

Rapport

Implementatie ACTIEPLAN LEERKRACHT op het Mondriaan College te Oss

Organisatie: Mondriaan College, school voor VO te Oss

Opdrachtgever: Theo Bekker, rector

Opdrachtnemer: Ida Gabeler-Rozeboom, 2005833

Afstudeeropdracht DP09OR.5

Afstudeerbegeleider Avans: Paul Bongers

Oss, mei 2010

Voorwoord

De laatste loodjes.....

Voor u ligt de eindrapportage van mijn afstudeeropdracht 'implementatie Actieplan Leerkracht op het Mondriaan College'. Veel tijd en energie heb ik het afgelopen jaar besteed aan het opstellen van de rapportage functiemix, het deelnemen aan diverse overleggen, het opzoeken van gegevens, het doornemen van lectuur. Dit alles met het doel om de implementatiemogelijkheden van het beleid en activiteiten voortvloeiende uit het actieplan leerkracht mogelijk te maken.

Graag kijk ik in dit voorwoord van mijn afstudeeropdracht even terug op de vier jaar die ik inmiddels heb doorlopen op de deeltijdopleiding Personeel en Arbeid van de Avans hogeschool te Den Bosch. De eerste twee jaar waren gericht op organisatiekennis en –management. De laatste twee jaar werd ingezoomd op (strategisch) personeelsbeleid. De mix van vakken, kennis en vaardigheden heb ik als waardevol ervaren. Hierbij had de samenwerking met collegastudenten en de begeleiding door diverse docenten een grote toegevoegde waarde. De theorie heeft mijn blikveld verruimd en de trainingen gericht op het aanleren van of verbeteren van vaardigheden hebben mijn sturingsmogelijkheden in mijn werk vergroot.

Mijn werkgever heeft het volgen van de opleiding gestimuleerd. Mijn gezin heeft mij in de afgelopen jaren behoorlijk wat tijd moeten missen en flink gesteund. De afstudeerbegeleiders van de Avans Paul Bongers en Tiny Beks heb ik in diverse jaren niet alleen als begeleider maar ook als vakdocent mogen ervaren en waarderen. Graag wil ik allen dan ook hier vermelden en hen van harte danken voor het in mij gestelde vertrouwen en de support die zij mij gaven.

Inhoud

Samenvatting	1
1. INLEIDING	10
2. DE ORGANISATIE.....	11
3. SAMENHANG TUSSEN HET INTEGRAAL PERSONEELSBELEID EN DE PROJECTACTIVITEITEN	15
Organisatie als uitgangspunt.....	16
Individu als uitgangspunt.....	16
Organisatie- en individueel perspectief bij elkaar gebracht.....	17
Projectactiviteiten volgend uit het actieplan leerkracht	17
4. CENTRALE VRAAG	18
Opdracht	18
Informatie bij het eerste deel van de opdracht.....	18
Informatie bij het tweede deel van de opdracht	19
5. KWALITEIT	26
6. PROJECTORGANISATIE	27
7. RISICO'S/AANDACHTSPUNTEN	27
8. RESULTATEN	28
9. CONCLUSIES.....	30
10. AANBEVELINGEN.....	31

Bronnen & bijlagen

Samenvatting

In opdracht van het Ministerie van OC&W heeft een commissie onder leiding van A. Rinnooy Kan een onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om het werken in het onderwijs aantrekkelijker te maken. Dit heeft geresulteerd in het Convenant Actieplan LeerKracht. In dit actieplan is een aantal maatregelen opgenomen dat bij zal dragen aan een verbetering van de positie van de leraar en daarmee de aantrekkelijkheid van het docentenberoep zal vergroten.

Om het Actieplan te kunnen implementeren binnen het Mondriaan College is een centrale vraag opgesteld. 'Wat kan het Mondriaan doen om de mogelijkheden die het Actieplan LeerKracht biedt optimaal te benutten en te voldoen aan de verplichtingen die vastgelegd zijn in de CAO-VO?' Het doel is meerledig: de positie op de arbeidsmarkt verbeteren, een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven, het onderwijs verbeteren, voldoen aan de verplichtingen in de CAO 2008-2010 en de daarin gestelde tijdslimieten.

In deze rapportage zijn de activiteiten, resultaten, conclusies en aanbevelingen weergegeven die in het kader van het actieplan als opdracht bij mij waren neergelegd. De opdracht bestond uit het doen van voorstellen voor aanpassingen in het personeelsbeleid en het tijdig voldoen aan het onderdeel functiemix van het convenant. Het was een brede opdracht die in meerdere onderdelen gesplitst is. Daar waar het ging om pure uitvoering denk hierbij aan inkorting van salarisschalen zijn direct de te nemen stappen gezet, daar waar het ging om wijziging van het personeelsbeleid zijn stuur- en werkgroepen aan de slag gegaan. Zelf was ik kartrekker van de stuurgroep functiemix en participeer ik binnen het samenwerkingsverband Orion in de werkgroep docentfamilie. Voor de diverse onderwerpen zijn in Orionverband nota's met aanbevelingen opgesteld. Het Orionverband bestaat uit 17 scholen, allen éénpitters, die de krachten hebben gebundeld en samen aan kennisdeling doen.

De **speerpunten** die uit het convenant zijn opgepakt zijn met de **stand van zaken en eventuele resultaten** hierna weergegeven. De samenvatting eindigt met de conclusies en een aantal aanbevelingen.

Een betere beloning

Belangrijk onderdeel van een aantrekkelijk leraarsberoep is een goede beloning. Dit kan o.a. door meer loopbaanmogelijkheden te realiseren; 'opleiding' te bieden en kortere salarislijnen;

-De werkgroep 'functiefamilie' verwacht voor augustus de rollen bij de nieuwe voorbeeldfuncties gerealiseerd te hebben. Daarmee wordt het voor leraren mogelijk binnen het leraarschap door te groeien en meer te variëren in werkzaamheden.

-Door promotiebeleid niet alleen te koppelen aan de gesprekkencyclus maar ook aan een te volgen opleiding en de 'eis' bij te blijven scholen om op niveau te blijven wordt hierin voorzien.

-inzet van gelden die hiervoor worden ontvangen, vertaalt zich in een snellere salarisgroei voor leraren én in meer leraarsfuncties op een hoger functieniveau ('functiemix'). De start met de inkorting van de salarisschalen is gemaakt per 1 augustus 2008.

Optimale inzetbaarheid

De verwachting is dat de uittredeleeftijd (62 jr) omhoog zal gaan. Regelingen zouden zo moeten zijn ingericht dat ouderen worden gestimuleerd om passend bij hun belastbaarheid in het arbeidsproces te blijven.

Standaard beleid is dat het Mondriaan in alle gevallen meewerkt aan verzoeken tot gebruikmaking van de BAPO (bevordering arbeidsparticipatie ouderen). Verder wordt komend schooljaar het werken met 'Duo's' ingevoerd. Docenten (ervaren en onervaren) kunnen wanneer zij dit wensen met een collegadocent ervaringen uitwisselen, elkaar steunen of op andere wijze behulpzaam zijn.

Scholingsfonds

De kwaliteit van het onderwijs is gebaat bij méér beschikbare leraren met een hogere kwalificatie.

Het Mondriaan heeft haar docenten actief benaderd en geïnformeerd over de door het Ministerie aangeboden scholingssubsidie. Inmiddels zijn in het schooljaar 2009-2010 zes docenten gestart met een opleiding en hebben zich voor het schooljaar 2010-2011 al vijf docenten opgegeven voor scholing met als doel een hogere graad of andersoortige kwalificaties.

Kwaliteitsagenda lerarenopleidingen

Voor voldoende, goede leraren zijn sterke lerarenopleidingen - die in staat zijn te voorzien in een diversiteit aan opleidingstrajecten - een absolute voorwaarde.

Het Mondriaan was tot 2010 Opleidingsschool en is nu aan het onderzoeken in samenwerking met enkele regio'scholen of ze OIDSchool (Opleider in de School) kan worden.

Tevens heeft het Mondriaan samen met enkele Orionscholen voor komend schooljaar een contract gesloten met het KPC (katholiek pedagogisch centrum) voor een opleidingstraject gericht op scholing van talentvolle docenten die willen doorgroeien naar een andere functie met een hogere schaal. Dit traject zal het begin inluiden van de 'Orion academie'.

Tijdig voldoen aan de **functiemix**. Monitoring op uitvoering en bereikte resultaten van de functiemix vindt plaats door het Ministerie van OC&W.

Via de salarisadministratie vindt gegevensuitwisseling plaats. Controle op de plaatsing van de juiste gegevens wordt door het hoofd Financiën en het hoofd Personeel gedaan. In de opgestelde nota Functiemix worden voorstellen gedaan om de te realiseren groei te bereiken

Het implementatieplan functiemix is opgesteld waarin het beleid en de acties zijn opgenomen zodat kan worden voldaan aan de functiemix. (zie bijlage 6). De voorstellen zijn in eerste instantie besproken met de rector, eventueel bijgesteld en vervolgens besproken in het managementteam en na besluitvorming ingebracht bij de MR. Het personeel is op 24 maart geïnformeerd over de functiemix. Vervolgbijschikkingen staan gepland.

De **in- door- en uitstroom van docenten** is in kaart gebracht. Tijdige actie is vereist om te voorkomen dat de streefgetallen wel kloppen tot 2012 om vervolgens in 2013 en 2014 tweederde van de LD-formatie kwijt te raken door uitstroom via FPU (flexibele pensioenuittreding). Het verdient aanbeveling om vanaf 2010 al personen op te leiden voor instroom in de LD formatie.

Aanpassingen in het personeelsbeleid:

Binnen het personeelsbeleid staan een groot aantal zaken op de rol die in het komend jaar de aandacht verdienen en moeten krijgen. Deze aandachtspunten zijn divers van kwantitatief tot kwalitatief en hebben allen de samenhang van het actieplan met het personeelsbeleid.

Het functiebouwwerk zal enige aanpassing ondergaan. Weliswaar blijven de docentfuncties LB, LC en LD bestaan maar de inhoud verandert en de rollen zullen moeten worden toegevoegd.

Het scholingsbeleid zal een verzwaring ondergaan door de koppeling aan het promotiebeleid. De keuzes die hierin gemaakt worden bepalen ook de mogelijkheden voor andere docenten en de schoolbrede scholing. Gelden kunnen slechts een keer uitgegeven worden.

Promotiebeleid via toewijzing is nieuw. Het voorkomt dat een grote groep docenten solliciteert terwijl er slechts een x aantal plaatsen te vergeven is. Blijft dat de afdelingsdirecteuren aan de hand van de gesprekkencyclus een keuze moeten maken en er

een verzwaring van het traject is door beoordeling op resultaat en de koppeling aan de vereiste scholing.

In de navolgende rapportage is de huidige situatie en de mogelijke streefsituatie weergegeven. Op grond daarvan zijn onderstaande **conclusies** opgesteld en worden aansluitend gericht aanbevelingen gedaan.

In zijn algemeenheid kan geconcludeerd worden dat het actieplan leerkracht mogelijkheden biedt maar ook, zij het in mindere mate, risico's meebrengt. Door de aan het actieplan gekoppelde subsidiëring heeft de school meer mogelijkheden om kwaliteit te belonen en het onderwijs te verbeteren. De risico's als personeelsverloop en financiering moeten hierbij niet uit het oog verloren worden.

Een eerste conclusie is dat het MT een aantal formele handelingen zal moeten doen om de aanpassingen in het personeelsbeleid (functiebouwhuis, taak-, opleidings-, beoordelingsbeleid, entreerecht) door te kunnen voeren en te voldoen aan de eisen rondom de functiemix.

Een tweede conclusie is dat de cultuuromslag van een wat paternalistische, familiale organisatie naar een professionele, resultaatgestuurde organisatie een andere manier van leidinggeven vraagt. De afdelingsdirecteur zal met zijn medewerkers resultaatafspraken moeten maken die specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden zijn. Niet elke afdelingsdirecteur zal deze omslag van 'erop vertrouwen dat iets gebeurt' naar het 'sturen op output' al beheersen. De leidinggevende zal zich in zijn rol als outputstuurder (verder) moeten gaan bekwamen. Het management heeft kennis opgedaan in een aantal bijeenkomsten met F. Vandendriessche. In de komende tijd zal zij deze kennis moeten gaan toepassen. In MT-verband moeten afspraken over de outputsturing gemaakt worden en zal reflectie op de sturing dienen te geschieden. Hierbij kan de extern adviseur die het MT ondersteunt heeft bij de teamvorming ook nader adviseren. Het MT heeft het voordeel van aanvullende competenties en kan door deze variaties aan leiderschapstijlen goed te gebruiken elkaar versterken in de nieuwe wijze van leidinggeven.

Een derde conclusie is dat de medewerker (uit zijn comfortzone zal moeten komen) zich zal moeten blijven ontwikkelen binnen zijn werk. Dat kan via specialisatie of verbreding. Afstemming over waar de organisatie behoefte aan heeft en waar de interesse van de medewerker naar uitgaat is meer dan in het verleden urgent. Leidinggevende en medewerker zullen samen de doelen vaststellen die jaarlijks gerealiseerd moeten worden. Afhankelijk van het niveau van de medewerker zal dit verschillen. Het persoonlijk opleidingsplan, onderdeel van de gesprekkencyclus, zal gekoppeld zijn aan wat de medewerker en de organisatie nodig hebben om de doelen te realiseren.

Een vierde conclusie is dat er verdergaand onderscheid gemaakt moet worden in de werkzaamheden en beloning van docenten. Momenteel is de situatie binnen school 'gelijke monniken gelijke kappen'. In aanpassing schuilt een risico. Enkele docenten zullen zich ondergewaardeerd voelen en hieraan wellicht conclusies verbinden. Van belang is dat de leidinggevendenden ook met de docenten die in de LBschalen blijven afspraken maken en aan hen hun waardering laten blijken. Het is altijd nog zo dat het onderwijs voor het merendeel door hen gegeven wordt en LC en LD werkzaamheden begrensd zijn. Tegenover dit risico staan de kansen. Een andere manier van werken, evt. in combinatie met scholing, zal medewerkers prikkelen om het beste uit zichzelf te halen en daarvoor ook een passende beloning te krijgen. Dit is een van de doelen van het convenant.

Een vijfde conclusie is dat het management initiatieven moet aanmoedigen en faciliteren. Door wel de kaders mee te geven maar zich niet inhoudelijk te bemoeien met het 'hoe' geeft het blijk van erkenning van de professionaliteit van de docent.

Een laatste conclusie is dat het management zich niet moet vastleggen in een meerjarentoezegging aan de MR van de groei naar LC- en LDfuncties omdat het risico bestaat dat de subsidiestromen bevroren worden.

Binnen het personeelsbeleid staan een groot aantal zaken op de rol die in het komend jaar de aandacht verdienen en moeten krijgen. Deze aandachtspunten zijn divers van kwantitatief tot kwalitatief en hebben allen de samenhang van het actieplan met het personeelsbeleid. In deze eindrapportage is de huidige situatie en de mogelijke streefsituatie weergegeven. Op grond daarvan worden op verschillende aspecten de volgende [aanbevelingen](#) gedaan. Soms overlappen de aanbevelingen aangezien ze sterk in elkaars verlengde liggen.

Cultuuromslag

Binnen het managementteam heeft in enkele jaren tijd een grote personele mutatie plaatsgevonden. Het managementteam bestond uit vijf personen: de rector, een conrector onderwijs en drie afdelingsleiders. In 2005 is een directeur bedrijfsvoering aangetrokken. In 2008 hebben de afdelingsleiders van afdeling 1 en 3 besloten hun afdelingsleiderschap neer te leggen i.v.m. de overgang naar het afdelingsdirecteurschap met integrale verantwoordelijkheid. Dit heeft geresulteerd in de werving en aanstelling van twee nieuwe afdelingsdirecteuren. In 2009 is de toen zittende rector met fpu (flexibel pensioen) gegaan, is ook voor deze functie extern geworven en is een nieuwe rector aangesteld. Voorafgaand aan de werving voor elk van de managementfuncties is een profiel opgesteld waaraan de nieuwe functionaris zou moeten voldoen. Voor de aanstelling van de rector is tevens in kaart gebracht over welke competenties het managementteam in zijn geheel beschikte en over welke competenties de nieuwe rector zou moeten beschikken. Het managementteam heeft een tweetal teamvormingsbijeenkomsten gehad met een extern adviseur. Tijdens deze bijeenkomsten is de inventarisatie van kennis en kunde waarover ieder beschikt niet besproken. Nu besloten is tot outputgestuurd werken zou het goed zijn om ieders competenties samenhangend te bespreken en te onderzoeken of er behoefte is aan begeleiding bij de nieuwe wijze van leidinggeven. De rector heeft op twee scholen al een soortgelijke werkwijze doorgevoerd en beschikt over heel wat ervaring op dit gebied. Wijzigingen op het Mondriaan zijn tot nog toe slechts zeer beperkt doorgevoerd omdat leidinggevendenden eerst rust wilden creëren alvorens in te zetten op vernieuwing. Nu er sprake is van terugval in leerlingaantal, tegenvallende resultaten en de noodzaak tot bezuiniging zullen wijzigingen efficiënt en snel moeten worden doorgevoerd.

Scholing managementteam

Het verdient aanbeveling dat het managementteam de vervolgbijeenkomsten met de extern adviseur gebruikt om te werken aan een nieuwe manier van leidinggeven. Het MT is geïnspireerd door de ideeën van F. Vandendriessche m.b.t. de sturing op output. De wijze waarop de leidinggevendenden deze sturing vorm kunnen geven zou aan de orde moeten komen, hoe formuleer je de output zonder iets te zeggen over de input. Uiteindelijk wil je de (professionele) medewerker de vrijheid geven om zelf naar eigen inzicht te werken aan het doel.

Verder kan vanuit de doelen, die voor elke afdeling deels overeenkomen, gewerkt worden aan het formuleren van de criteria/de kaders waarbinnen de medewerkers aan hun opdracht moeten werken. Tot slot zou wanneer daaraan behoefte is er een stuk gesprekstraining in de bijeenkomsten kunnen plaatsvinden gericht op het maken van heldere resultaatafspraken en wellicht op het omgaan met weerstand tegen het resultaatgerichtere werken.

Aanpassing vergader(organisatie)structuur

Op het Mondriaan werken de kernteams (leerlinggericht) binnen de afdelingen en de secties (vakinhoudelijk) schoolbreed. Er vindt weinig tot geen onderlinge afstemming plaats terwijl dit voor de te behalen doelen wel van groot belang is. Elke dinsdagmiddag is gereserveerd voor vergaderingen. Plan een aantal van deze middagen in om afstemming tussen de kernteams en de secties te realiseren. Geef daarbij wel het doel van de middag aan. Bijvoorbeeld onderzoek op welke wijze de resultaten van de vmbo/havo-2 leerlingen verbeterd kunnen worden en geef aan welke middelen voor verbetering ingezet moeten worden.

Koppeling missie aan afdelingsdoelen

In het strategisch beleidsplan en de kaderbrief is afgesproken dat de missie (kort samengevat in ZUIS) gekoppeld wordt aan de te behalen doelen. De missie (zorgzaam – uitdagend- innovatief – sociaal) kan uitstekend gekoppeld worden aan de sturing op de output. Zie het als de paraplu die boven elk doel hangt. Denk aan de doelen van het zorgbeleid, de profilering op cultuur, sport en internationalisering, de nieuwe leermiddelen en de digitale toegang voor ouders en leerlingen tot onze school en niet te vergeten de samenstelling en het gedrag van onze leerlingen/medewerkers.

In het nieuwe functiebouwhuis is het mogelijk rollen toe te kennen aan docenten. De docent met de rol zorgcoördinator zal bijvoorbeeld een project uitvoeren met als doel het uitwerken van een programma voor leerlingen met stoornissen in het autistisch spectrum. Voor dit te behalen doel zullen afspraken gemaakt worden door de afdelingsdirecteur met de medewerker. In het eerste gesprek wordt het doel gezamenlijk vastgesteld, in het volgende gesprek wordt de voortgang besproken en eventuele knelpunten en in het laatste gesprek wordt het resultaat gezien en teruggekeken op het proces.

Uniforme outputsturing

Jaarlijks wordt een schoolplan met de doelen voor het komende jaar opgesteld. In dit plan (de kaderbrief) heeft de rector in overleg met de afdelingsdirecteuren resultaten smart (specifiek, meetbaar, aantrekkelijk, realistisch en tijdgebonden) geformuleerd opgenomen. De kaderbrief wordt doorvertaald naar afdelingsplannen. Om transparant en eenduidig in de beleidsuitvoering te zijn zouden de afdelingsdirecteuren onderling kunnen afstemmen dat zij aan de hand van het format van de kaderbrief met hun kernteamleiders in overleg gaan over (smart) te behalen resultaten op afdelings- en kernteamniveau. Gezien de drukte binnen de schoolorganisatie wordt voorgesteld dat elke afdelingsdirecteur met de kernteamleiders van hun afdeling een dag aan het eind van het schooljaar inplannen om in een externe locatie samen de plannen vorm te geven. In- door- en uitstroomcijfers van leerlingen, lesuitval bestrijding, realisering van de onderwijstijd en leerklimaat zullen hierbij met name centraal moeten staan. Als de afdelingsplannen gerealiseerd zijn zullen de betrokkenen de hierin gestelde doelen moeten onderschrijven. Op deze manier wordt voorkomen dat er toezeggingen worden gedaan waarvan men later afstand neemt.

Wanneer deze resultaatafspraken in de plannen zijn neergelegd zouden de afdelingsdirecteuren en kernteamleiders met elke medewerker individueel tot resultaatafspraken moeten komen. Ook deze afspraken zouden door de medewerkers moeten worden onderschreven.

De afdelingen leerlingen & roosters, personeel en financiën moeten om deze afspraken te kunnen monitoren de juiste managementinformatie aanleveren. De hiertoe benodigde software is in huis maar wordt tot nu toe onvoldoende ingezet.

Aanpassing gesprekkencyclus

Als de doelen zijn afgesproken moeten er momenten worden vastgelegd waarop gekeken wordt naar de stand van zaken. Wordt het afgesproken (tussen) doel bereikt, zo ja prima. Zo nee, wat is de reden daartoe. Is ondersteuning nodig, beschikt de medewerker over voldoende kennis en vaardigheden, etc. Aan het eind van het jaar vindt een soortgelijk gesprek plaats en wordt weer vooruit gekeken naar activiteiten voor het nieuwe jaar.

Aanpassing functiegebouw

Op het moment dat er instemming is met de nieuwe functieomschrijvingen en –rollen kunnen de voorstellen door naar de MR en kan nog in de 1e periode gestart worden met de voorbereiding voor de toekenning van de nieuwe functies. Er zijn vijf rollen beschreven en gekoppeld aan competenties. Dit betreft de rol van begeleider, opleider/coach, onderwijsontwikkelaar, coördinator, onderzoeker. Het MT heeft ervoor gekozen de rol van leidinggevende hieraan toe te voegen.

Door de functieomschrijvingen breed te maken (verbreding/verdieping/leggen van verbanden) schep je mogelijkheden om binnen een functie werk te laten variëren. Voor de docenten geeft het kansen binnen het leraarschap door te groeien en door meer te variëren interessant en boeiend werk te houden. Eind juli zijn de nieuwe, brede functieomschrijvingen gereed en gevalideerd. Centraal hierin staat dat de docent wordt gezien als professional (zie bijlage 9). De afdelingsdirecteuren kunnen nu al in de afdelingsplannen rekening houden met de mogelijkheden die de rollen bieden. Denk bijvoorbeeld aan een van de speerpunten in de kaderbrief, de maatschappelijke stage. De rol van coördinator biedt hier mogelijkheden. Verder valt b.v. ook het doen van onderzoek naar de mogelijkheden en consequenties van 'passend onderwijs' binnen zo'n rol (een door het ministerie opgelegde maatregelen waarbij het er kort gezegd op neerkomt dat elke leerling die zich heeft aangemeld ook aangenomen moet worden en moet worden voorzien van passend onderwijs).

Opleidingsbeleid/verankering kennisdeling

Het Mondriaan heeft veel specialistische kennis in huis die nu niet tot uiting komt. Bevordering van de overdracht van deze kennis kan eveneens op een goede manier via een van de rollen.

Voorgesteld wordt om de rol van opleider/coach aan een aantal docenten toe te kennen. Zij krijgen dan de opdracht om periodiek tijdens een studiedag kennis over te dragen die voor een brede groep docenten van belang is. Op deze wijze kan voorkomen worden dat periodiek medewerkers zich extern scholen op bijvoorbeeld het gebied van dyslexie terwijl er een expert op dat gebied in huis is en die zelfs informatiebijeenkomsten op andere scholen verzorgt. Degene die de rol van opleider krijgt kan gedurende een bepaalde periode ervoor zorgen dat kennis intern wordt overgedragen. Dit heeft zowel financiële als tijdtechnische voordelen.

Het jaarlijks opgestelde scholingsplan bevat een aantal schoolbrede scholingen en daarnaast scholingen op individueel niveau. Kennisoverdracht uit deze scholingen vindt niet plaats. Aanbevolen wordt om de medewerker die zich individueel geschoold heeft een evaluatie te laten invullen. De evaluaties worden beoordeeld door de afdelingsdirecteur die verantwoordelijk is voor het scholingsplan en afhankelijk van de bruikbaarheid van de scholingsactiviteit wordt de medewerker gevraagd de opgedane kennis verder te verspreiden. Dit kan bijvoorbeeld in sectieverband als het gaat om vakinhoudelijke scholing maar het zou ook kunnen in specifiek daarvoor geschikte bijeenkomsten. Denk bijvoorbeeld aan de begeleidingsbijeenkomsten voor nieuwe docenten of kernteamvergaderingen.

Verder zou het ook goed mogelijk zijn om binnen school of in een breder verband als Orion kenniskringen op te starten. Deze kenniskringen kunnen wisselende thema's verzorgen of juist heel vakspecialistisch van aard zijn.

Ook kan gedacht worden aan koppelvorming. Er zijn nogal wat docenten die graag met een collega willen 'sparren' over diverse voor de school van belang zijnde zaken maar door uiteenlopende roosters elkaar niet treffen. Het creëren van gezamenlijke tijd hoeft niet veel te 'kosten' en kan waardevolle informatie opleveren.

Krapte op de arbeidsmarkt en uitstroom door gebruikmaking van fpu (flexibel pensioen) maken dat actief zal moeten worden ingezet op voldoende bevoegdheid in het eerste graads gebied. De afdelingsdirecteuren kunnen in de ontwikkelgesprekken met medewerkers mogelijkheden aanreiken tot facilitering van studie. Door gebruikmaking van de lerarenbeurs kan dit zelfs zonder al te veel kosten voor de school .

Promotie- en beoordelingsbeleid

Het MT heeft een overzicht van de medewerkers die zij geschikt acht voor zwaardere functies. Dit is opgesteld aan de hand van het voorliggende bekwaamheidsdossier en verslagen waaruit blijkt dat de medewerker goed functioneert. Verder heeft het MT inzicht in de benodigde zwaardere functies, kwantitatief en kwalitatief. Elke afdelingsdirecteur stelt nu voor de medewerker een aanbeveling op met de motivering waarom hij/zij deze medewerker voordraagt voor promotie. Wanneer het MT de voordracht geaccordeerd heeft en de medewerker dit wenst wordt deze toegelaten tot de scholing die leidt tot de hogere functie. De docent zal een opleiding volgen aan de Orionacademie. De opleiding voor de hogere functie bestaat uit scholing (200u), stage (100u) en onderzoek (200u). De Orionschooldirecties hebben deze opleiding met een landelijk erkend instituut opgezet. Voorafgaand aan de opleiding wordt een assessment afgenomen en na het afsluiten van de opleiding eveneens. Wanneer de docent met goed gevolg de opleiding heeft doorlopen wordt aan hem/haar de hogere functie toegekend. Het op peil houden van kennis en kunde is van belang, daarom wordt door betreffende docent periodiek bijgeschoold.

De voorliggende beoordelingsprocedure en -formulieren zijn gebaseerd op de oude functieomschrijvingen en gaan uit van beoordeling op het lagere functieniveau. Wanneer outputgestuurd werken wordt ingevoerd zullen de beoordelingen meer resultaatgericht moeten worden en zal de leidinggevende frequenter met de docent in gesprek gaan over de stand van zaken met betrekking tot de afgesproken doelen.

Het MT zal voor de beoordeling een keuze moeten maken of zij dit doet op grond van:

- functioneren op het huidige niveau (prestaties van de afgelopen periode),
- functioneren op het huidige niveau en daarnaast op basis van criteria passend bij het hogere niveau (is de docent in staat om nieuwe taken op een ander niveau uit te voeren),
- criteria passend bij het hogere niveau.

Voorgesteld wordt om voor de eerste twee varianten te kiezen. Afhankelijk van het niveau van de docent kan onderscheid gemaakt worden in het niveau waarop beoordeeld wordt. Een startende docent beoordeel je op het functioneren op zijn/haar huidige niveau. Een docent met potentie voor doorstroom beoordeel je op het huidige niveau en daarnaast op grond van criteria passend bij het hogere niveau.

Verder zal bij geschiktheid voor een hoger niveau een keuze gemaakt moeten worden over doorstroom naar 'de Orionacademie'. Van belang is om de doorstroom -naast een goede tot uitstekende beoordeling- te koppelen aan het bekwaamheidsdossier van de medewerker. Geeft de docent blijk van professioneel handelen, neemt hij/zij ook zelf initiatieven om zich te blijven ontwikkelen, hoe ziet de 360 graden feedback eruit.

Beoordeling heeft altijd een zekere mate van subjectiviteit. Voorkomen moet worden dat binnen de school het gevoel kan ontstaan dat de afdelingsdirecteur niet objectief is geweest. De goede gewoonte om met meerdere personen de beoordeling te doen zou kunnen worden voortgezet. Wees als beoordelaar bij de start van het beoordelingstraject bewust van de risico's als het halo- en het horneffect. Bij het halo-effect geeft de aanwezigheid van een bepaalde kwaliteit van de medewerker de indruk dat hij/zij ook over de andere (gewenste) kwaliteiten beschikt. Bij het horn-effect zorgt een negatief punt voor de indruk dat de medewerker ook negatief scoort op andere aspecten.

De gesprekkencyclus bestaat formeel uit een ontwikkel-, een functionerings- en een beoordelingsgesprek. Deze cyclus beslaat drie jaar. De nieuwe manier van werken vereist een frequenter contact. Jaarlijks zouden minimaal drie gesprekken moeten plaatsvinden. In het eerste gesprek worden de doelen afgesproken, vervolgens wordt de voortgang besproken en aan het eind van het jaar de realisatie. Dit betekent een aanzienlijk tijdsbeslag voor de afdelingsdirecteuren, in het bijzonder voor de directeur van afdeling 1 waarin zo'n kleine vijftig docenten werken. In het kader van de reeds ingezette decentralisering zouden deze gesprekken deels of geheel kunnen worden overgedragen aan de kernteamleiders. Van belang is wel dat deze daarvoor een passende scholing ontvangen. Met de docenten die in een eerder stadium een LC en LD toewijzing hebben gehad zal in gesprek gegaan moeten worden om hen te informeren over de te verwachten wijziging van beleid en de consequenties die dat voor hun taakinvulling heeft. Alhoewel het misschien logisch lijkt dat ieder doet wat er in zijn functieomschrijving staat is dat in de praktijk niet het geval. De verwachting is dan ook dat deze docenten de wijziging zullen ervaren als een werkdrukverhogend aspect en er behoorlijk wat weerstand zal ontstaan.

Voorgesteld wordt om de informatie over de wijzigingen in het beleid gefaseerd de organisatie in te laten gaan. In een plenaire vervolgbijeenkomst kan de inhoud van de nota 'de docent als professional' centraal staan. Dit kan dan worden gekoppeld aan de nieuwe functie-omschrijvingen en de manier waarop deze in de gesprekkencyclus een rol zullen krijgen.

Vervolgens kan in de afdelingsvergaderingen worden ingegaan op de wijze waarop komend jaar afspraken gemaakt worden over de uitvoering van lessen en taken. Hierbij komen dan ook de frequentere contactmomenten tussen leidinggevende en de docent aan de orde.

De derde stap is dat de afdelingsdirecteur met elke medewerker in gesprek gaat. De medewerkers die niet mee willen werken in de wijziging van beleid zal de kans geboden worden om toe te lichten waarom zij niet willen meewerken. De afdelingsdirecteur zal met betrokkene bespreken wat het doel is van de beleidswijziging, samenvatten wat de argumenten van de medewerker zijn om niet in te stemmen en proberen in de richting te bewegen van instemming met de wijziging. De kans bestaat dat dit niet in een enkel gesprek zal lukken. Dan kan voor een korte tijd een time out worden afgesproken. Het besprokene wordt vastgelegd en na een van te voren afgesproken tijd wordt verder gesproken over de door te voeren wijziging. Afhankelijk van de genoemde argumenten bepaalt de afdelingsdirecteur eventueel na overleg in het MT of er reden is om (op onderdelen) tegemoet te komen aan het bezwaar. Als dit zo is zal de afdelingsdirecteur in de faciliterende zin ervoor zorgen dat de medewerker vooruit kan, als dit niet zo is zal de afdelingsdirecteur meer dwingend van de medewerker vragen het nieuwe beleid te onderschrijven of hieraan consequenties te verbinden.

De afdelingsdirecteuren zullen eenduidig moeten zijn in wat zij vragen van deze docenten en de wijze waarop zij omgaan met weerstand.

Funciemix

De onvoorziene wisseling in leerlingaantallen maakt dat er geen meerjarenplanning met de MR kan worden afgesproken over de doorstroomcijfers naar LC en LD. Vanzelfsprekend zal wel voldaan worden aan de minimaal te behalen mix. Geadviseerd wordt om jaarlijks na de oktobertelling de LC- en LD doorstroomcijfers met de MR te bespreken en vast te stellen.

Het MT zal er bij de toekenning van lessen in de bovenbouw nauwlettend op moeten toezien dat er zoveel mogelijk lessen worden toegekend aan zo weinig mogelijk docenten. Dit i.v.m. de te verwachten financiële problematiek door het entreerecht (alle docenten die structureel lesgeven in de bovenbouw en bevoegd zijn stromen automatisch door naar LD).

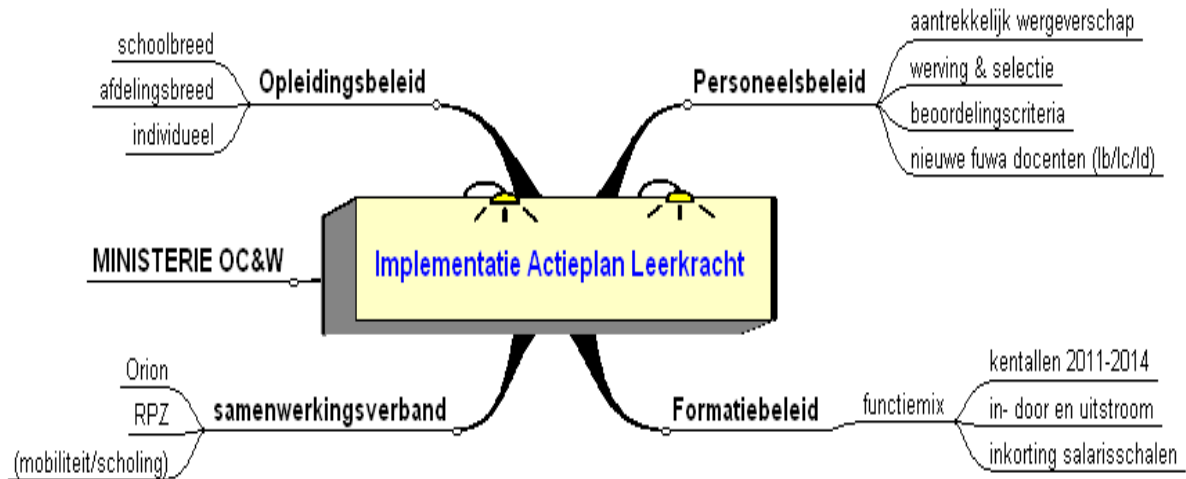
Het MT geeft de afdeling financiën en personeel opdracht tot bewaking van de funciemixnormen zodat bij de nieuw te formeren groepen de leraar-leerlingratio niet verslechtert en de 'mix' stijgt volgens de minimale eis.

Taakbeleid

Tot slot is van belang dat het MT keuzes maakt in de veelheid aan taken zodat er ruimte ontstaat voor eigen initiatieven van docenten en voor de nieuwe rollen in de functiefamilie. In de loop van dit schooljaar is een werkgroep taakbeleid ingesteld. Deze werkgroep is gestart vanuit de schoolbrede wens dat het taakbeleid transparanter en minder detaillistisch moet worden. Les-, niet-lestaken zijn omschreven en inmiddels wordt bezien of het mogelijk is allerlei kleine taken onder te brengen in de 'vaste voet' (vaste opslag, procentueel deel van de jaartaak). Het MT heeft zich al uitgesproken over welke taken zij onmisbaar vindt. Voorgesteld wordt om slechts die taken nog te doen die voortvloeien uit het afdelingsbeleid, grote taken te verdelen over meerdere personen en het restant te reserveren voor voor de school waardevolle initiatieven van de werkvloer. Zaken als examenjaarboek, organisatie van thema-avonden kunnen uitstekend worden overgenomen door de ouderraad. Activiteiten als het meegaan met de skireis, het ontwikkelen van educatieve software en adviezen van de verfraaiingscommissie (gebouwelijke aankleding) hoeven deels niet gehonoreerd te worden, kunnen bij splitsing vallen binnen de vaste voet en zouden door onderwijsondersteunend personeel overgenomen kunnen worden.

1. INLEIDING

In het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Personeel & Arbeid van de hogeschool Avans te Den Bosch heb ik gezocht naar een afstudeeronderwerp dat op veel beleidsgebieden doorwerkt in de school waar ik werkzaam ben, het Mondriaan College te Oss. Beleid ontwikkelen op en uitvoering geven aan het convenant Actieplan LeerKracht¹ voldoet daar m.i. volledig aan. Het raakt de beleidsgebieden personeel, financiën en onderwijs.



Ik heb dit onderwerp besproken met de rector van het Mondriaan College, de heer Theo Bekker, en hij heeft met mij de opdracht tot dit project vastgesteld. Het convenant biedt een scala aan mogelijkheden om ons personeelsbeleid verder te ontwikkelen en ons onderwijs te verbeteren. Daarnaast vloeien er een aantal acties uit het convenant voort die moeten worden uitgevoerd om voor subsidie in aanmerking te komen. Om het Actieplan te kunnen implementeren binnen het Mondriaan College is een centrale vraag opgesteld. 'Wat kan het Mondriaan doen om de mogelijkheden die het Actieplan LeerKracht biedt optimaal te benutten en te voldoen aan de verplichtingen die vastgelegd zijn in de CAO-VO?' Het doel is meerledig: de positie op de arbeidsmarkt verbeteren, een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven, het onderwijs verbeteren, voldoen aan de verplichtingen in de CAO 2008-2010 en de daarin gestelde tijdslijmieten.

Dit rapport bied ik aan aan de rector van het Mondriaan College, de heer Theo Bekker, en mijn afstudeerbegeleider van de Avans, de heer Paul Bongers. De bij het rapport behorende producten zijn bedoeld voor het management en de medezeggenschapsraad.

In de navolgende paragraaf is beknopt informatie over de inhoud van het convenant weergegeven. Dan volgt de algemene informatie over de organisatie. Via de samenhang tussen het integraal personeelsbeleid en de speerpunten volgend uit het actieplan leerkracht wordt overgegaan naar de centrale vraag. De projectopdracht en –grenzen vormen de overgang naar de producten. Bij de projectopdracht is uitgewerkt hoe de huidige situatie eruit ziet binnen het Mondriaan en de gewenste situatie is. Vervolgens wordt ingegaan op de risico's die het Mondriaan loopt bij de implementatie, op welke wijze de controle op de kwaliteit plaatsvindt, hoe de project- en werkgroepen te werk zijn gegaan. De conclusies en aanbevelingen worden tot slot opgevolgd door de bronnen die gebruikt zijn bij de tot stand koming van deze en de andere bij deze eindrapportage behorende rapporten.

¹ Alexander Rinnooy Kan, (23 november 2007) actieplan leerkracht van Nederland, Ministerie OC&W

1.1. Inhoudelijke informatie over het convenant

In opdracht van het Ministerie van OC&W heeft een commissie onder leiding van A. Rinnooy Kan een onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om het werken in het onderwijs aantrekkelijker te maken. Dit heeft geresulteerd in het in 2008 vastgestelde Convenant Actieplan LeerKracht. In dit actieplan is een aantal maatregelen opgenomen dat bij zal dragen aan een verbetering van de positie van de leraar en daarmee de aantrekkelijkheid van het docentenberoep zal vergroten. Er wordt onder meer gepleit voor een betere beloning via kortere schalen en meer functiedifferentiatie c.q. doorstroming. Dit heeft gevolgen voor het uit te voeren personeelsbeleid (IPB). De maatregelen zijn inmiddels verankerd in de CAO 2008-2010 en zijn gericht op de lange termijn (2014), te realiseren in jaarlijkse stappen. Hierna zijn de onderdelen waarop het convenant is overeengekomen weergegeven.

- Versterking van de positie van de leraar
- Betere beloning
- Optimale inzetbaarheid
- Inzet van een scholingsfonds
- Meer diversiteit
- Kwaliteitsagenda lerarenopleidingen
- Stichting van het Onderwijs
- Informatie-uitwisseling en monitoring

Het Mondriaan College wil een aantrekkelijk werkgever zijn en blijven. Uitvoering geven aan het convenant is enerzijds een verplichting anderzijds een kans om je als werkgever beter te profileren. In deze rapportage zijn vanuit een viertal invalshoeken, personeels-, formatie-, opleidingsbeleid en samenwerkingsverbanden de mogelijkheden weergegeven, in de vorm van plannen met adviezen en waar mogelijk concrete acties.

2. DE ORGANISATIE

Het Mondriaan College is een openbare school voor voortgezet onderwijs. Haar doel is het bieden van kwalitatief goed onderwijs aan leerlingen ongeacht hun afkomst of geloof. Hoofd, hart en handen staan daarbij centraal. Het Mondriaan is een kansenschool. Ook leerlingen die wat meer zorg nodig hebben krijgen op onze school de kans een diploma te halen op een zo hoog mogelijk niveau. De school is gevestigd te Oss en heeft een leerlingpopulatie van ruim 1.500 leerlingen. Het Mondriaan is in 1991 ontstaan uit het samengaan van de Vincent van Gogh Havo en de Immac Mavo. Bij de oprichting is hier een nieuwe 'poot' Vwo aan toegevoegd. Ondanks dat het Mondriaan in 2010 20 jaar bestaat is het in Oss de jongste voortgezet onderwijs school. Er worden drie onderwijsstromen aangeboden, namelijk Vmbo-t (theoretisch), Havo en Vwo. Het onderwijs is binnen de organisatie verdeeld over eveneens drie onderwijs-afdelingen. Kenmerkend voor het Mondriaan is onder andere de tweejarige brugperiode en aparte stromen Vmbo-t en Vwo+. Potentiële leerlingen en ouders kiezen vooral op grond van onderwijsstroom én sfeer. Het primair proces, het verzorgen van onderwijs, wordt ondersteund door het onderwijs ondersteunend personeel (OOP). Aantal personeelsleden 161 (105 docenten –incl. MT-, 55 onderwijs-ondersteunende medewerkers).

2.1. Structuur & cultuur

De school heeft een organisatiestructuur die past bij de huidige omvang. Bij de start van de school had de organisatie slechts twee lagen: de directie (bestaande uit vier personen) en daaronder al het personeel. Wel ingedeeld naar werkzaamheden, onderwijsgevend en onderwijs-ondersteunend, maar niet met een leidinggevende per groepering. Zaken werden door de directie ontwikkeld en bijvoorbeeld via plenaire vergaderingen geïntroduceerd. De

school groeide van een kleine 300 naar ruim 1.500 leerlingen en naar een personeelsbestand van 160 medewerkers. Er kwam behoefte aan meer structuur en georganiseerd overleg. Afdelingen ontstonden met hoofden/afdelingsdirecteuren.

De school is met een leeftijd van 20 jaar redelijk oud en de omvang is voor een eenpitter met ruim 160 medewerkers relatief groot te noemen. De directie heeft taken (onderwijs en personeel) gedelegeerd aan de afdelingsdirecteuren voor zover het de onderwijsafdelingen betreft en de directe ondersteuning van het primaire proces en aan de directeur bedrijfsvoering en de hoofden voor zover het de ondersteunende diensten (indirect onderwijs ondersteunend personeel) betreft (zie bijlage 11 organigram).

In het kader van steeds verdergaande decentralisatie van taken en verantwoordelijkheden van de directie naar de afdelingsdirecteuren en hoofden is in 2004 het ontwikkelen van (onderwijs)-afdelingsbeleid en uitvoeren van het personeelsbeleid een taak van de afdelingsdirecteuren en hoofden geworden. Deze decentralisatie is stapsgewijs doorgevoerd. Met de komst van twee nieuwe afdelingsdirecteuren in 2008 en het afscheid van de conrector onderwijs in 2010 is de gewenste structuur bereikt.

Er is sprake van vier niveaus:

- de rector (alg. directeur, eindverantwoordelijk bij mandaat van het bestuur).
- het managementteam: rector, directeur bedrijfsvoering, drie afdelingsdirecteuren.
- de kernteamleiders en de hoofden van de ondersteunende diensten
- uitvoerende medewerkers: het onderwijzend personeel en het onderwijs ondersteunend personeel.

Het managementteam, de term zegt het al, functioneert op redelijke afstand van de werkvloer. Om toch de binding met onderwijs en personeel niet te verliezen moet elke leidinggevende die betrokken is bij het onderwijs zelf ook enkele lessen verzorgen. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat medewerkers (op een enkeling na) tevreden zijn over hun leidinggevend. Dit heeft zowel betrekking op de wijze waarop de aansturing/afstemming plaatsvindt als op de mate waarin men zich gewaardeerd voelt en vindt dat zijn of haar inbreng gehoord wordt.

De **organisatiecultuur** is ongedwongen, open, laagdrempelig. Er is sprake van een grote mate van vrijheid voor elke medewerker. Uit de invulling van het OCA (organizational culture assessment) instrument bleek dat het Mondriaan qua cultuur tussen een familie- en een hiërarchiecultuur zit. Dit laatste is enigszins in tegenspraak met de grote mate van vrijheid die de meeste medewerkers hebben. Waarschijnlijk is de groei van de school en het aanbrengen van meerdere niveaus in de organisatie hiervoor de verklaring.

Normen en waarden zijn verankerd binnen het Mondriaan. Er zijn 'spelregels' voor leerlingen vastgelegd in "zo zijn de regels" en via de gesprekkencyclus bespreken leidinggevend en medewerkers met elkaar het functioneren.

2.2. De omgeving

Concurrentiepositie

De directe omgeving van het Mondriaan is redelijk stabiel. Demografisch is een lichte terugloop in leerlingenaantallen waarneembaar. Het potentieel aan leerlingen is binnen (de gemeente) Oss te verdelen over een drietal voortgezet onderwijsscholen. Het onderwijsaanbod komt in grote lijnen overeen. Het Mondriaan College is de enige openbare school. Om toch onderscheidend te zijn heeft het Mondriaan een aparte stroom vmbo-t en vwo+. Het Maasland biedt tweetalig onderwijs en Het Hooghuislyceum heeft als enige school vmbo breed en gymnasium.

De omgeving is wel dynamisch als we regionale en landelijke invloeden meenemen. De politiek kan de vormgeving van het onderwijs sterk beïnvloeden

De veranderingen in de leefwereld en in het gedrag van de leerlingen leiden ertoe dat het Mondriaan haar onderwijs hierop moet aanpassen.

Owners en resultaatverantwoordelijkheid

Eindverantwoordelijk voor de school als totaal is de rector aan het bestuur.

Het bestuur van het Mondriaan werkt via het Policy Governance model². Dit betekent o.a. dat zij verantwoording wil afleggen aan haar owners. De invloed van de belangrijkste owners van het Mondriaan, ouders, leerlingen en niet te vergeten het personeel vindt gestructureerd plaats via inspraak in de ouderraad, de leerlingraad, via afvaardiging in de MR en specifiek voor het personeel via werkoverleg, ontwikkel-/ functionerings- en beoordelingsgesprekken.

2.3. Missie

De missie van het Mondriaan, het bieden van kwalitatief goed onderwijs aan leerlingen ongeacht hun afkomst of geloof, wordt verwoord in ZUIS. Zorgzaam, uitdagend, innovatief, sociaal.

Het motto van het Mondriaan College is 'de mens is de maat'.

2.4. Onderwijs

Het Mondriaan wordt, mede doordat het een 'jonge' school is, gezien als een moderne school. Dat beeld klopt slechts gedeeltelijk als je kijkt naar de dagelijkse praktijk. In de ene les kan er inderdaad sprake zijn van modern onderwijs, terwijl in de andere les het heel traditioneel is. Nogal wat docenten zetten zich in voor projecten in hun eigen lessituatie, maar de meeste docenten blijven dicht bij een traditionele aanpak. Er is veel ruimte voor eigen initiatief. De activiteiten op de terreinen van sport, cultuur, internationalisering en ict zijn in belangrijke mate ontstaan door initiatieven van betrokken docenten.

Het Mondriaan profileert zich met:

- bevordering topsport en breedtesport (Olympisch Steunpunt Brabant, keuzevak)
- cultuur (cultuurprofielschool)
- bevordering van de keuze voor bèta- en techniek ('Universum')
- internationalisering
- versterkt Engels (Cambridge)
- een zeer ruim aanbod van keuzevakken (vergeleken met andere scholen).

Het Mondriaan kent geen richtinggevend onderwijskundig concept. Dat was aanleiding voor het MT om in de periode 2004-2008 zwaar in te zetten op onderwijsvernieuwing volgens schoolbreed te hanteren uitgangspunten. Zo zou invulling worden gegeven aan de I van innovatie. Dit traject riep veel weerstand op. Na twee jaar bleek dat een pas op de plaats nodig was. Herbezinning vindt nu plaats. De 'opbrengsten' van het onderwijs, zoals die blijken uit inspectierapporten, lopen terug. Op het gebied van begeleiding is er wel sprake van een gemeenschappelijk gedeelde schoolvisie. De begeleiding van leerlingen in het algemeen en de zorg voor leerlingen met speciale behoeften is van goede kwaliteit. De reputatie van het Mondriaan op dat terrein is goed. Het Mondriaan is er trots op.

2.5. Personeel

Het overgrote deel van de docenten, 91%, heeft een onderwijsbevoegdheid. Vier docenten met een eerstegraadsbevoegdheid geven alleen lessen op eerstegraads niveau.

² Jan Maas en Helmie van Ravestein, (2006) Verantwoord besturen, (Nederlandse beschrijving PG-model)

Het docententeam heeft een vrij hoge gemiddelde leeftijd (47,5 jaar). Over een periode van vier jaar (2008-2012) zal naar verwachting 5% van de docenten de school wegens fpu of pensionering verlaten. Over een periode van tien jaar zal dat 35% zijn. De school wordt dan dus met een grote vervangingsvraag geconfronteerd.

Het Mondriaan is opleidingsschool. Dat betekent:

- dat zij het als haar 'maatschappelijke plicht' ziet om een bijdrage te leveren aan het opleiden van gekwalificeerde leraren (maatschappelijk verantwoord ondernemen)
- dat aanstaande docenten kunnen ervaren dat het Mondriaan College een aantrekkelijke school is om te werken

Het ziekteverzuim, ligt gelijk aan het landelijk gemiddelde in 2009 van 5%. Verzuim legt een flinke druk op de organisatie en de medewerkers. De afdeling Personeel is nagenoeg het hele jaar aan het werven om de tijdelijke vacatures op te vullen. Waar externe invulling niet mogelijk is wordt aan collegae gevraagd om extra te werken om zo de continuïteit in de lessen te waarborgen. Leidinggevenden en het hoofd personeel besteden veel tijd aan het voeren van verzuimgesprekken en overleg met de bedrijfsarts. De oorzaak van het verzuim is niet gelegen in de stijl van leidinggeven of de gewenste onderwijsverandering. Een grote instroom van jonge, deels onervaren docenten is hiervoor de verklaring.

Het wordt steeds moeilijker voldoende docenten te werven, zowel kwantitatief als kwalitatief.

Het Mondriaan College ondernam en onderneemt verschillende acties om in de nabije toekomst over kwantitatief en kwalitatief voldoende personeel te hebben:

- aandacht voor secundaire arbeidsomstandigheden
- (aankomende) nieuwe leraren al in de opleidingsfase binnen de school halen
- fungeren als opleidingsschool
- LC- en LDfuncties staan in principe voor alle leraren open, ongeacht het niveau van hun opleiding en het niveau waarop zij lesgeven; gekozen is voor een ontwikkelingsmodel LB → LC → LD.
- zij-instroomtrajecten (met subsidie 'Dittrich-gelden')
- individuele ontwikkelingstrajecten (verbreden en verdiepen bekwaamheid, hogere bevoegdheid)
- nauwe samenwerking met andere scholen en opleidingen binnen 'Brano' (regionaal platform onderwijs en arbeidsmarkt), Orion en RPZ.

2.6. Bedrijfsvoering

Met de komst van een directeur bedrijfsvoering wordt flink gewerkt aan de verdere professionalisering van de algemene ondersteuning van het onderwijs. Het werken met activiteiten- en jaarplannen voor de afdelingen van de bedrijfsvoering heeft de samenwerking en efficiency verbeterd.

Binnen het Mondriaan wordt gewerkt met een beleidscyclus. In deze cyclus zijn de beleidsterreinen opgenomen en de daaruit voortvloeiende activiteiten. Via het schoolplan en de afdelingsbeleidsplannen worden de activiteiten verder de school in gebracht.

Eveneens jaarlijks wordt een jaarplanning opgesteld. In deze planning worden de activiteiten opgenomen die schoolbreed voor zowel personeel als leerlingen en ouders van belang zijn. Denk bijvoorbeeld aan vakanties, ouderavonden, toneelvoorstellingen, examendata, etc. Deze planning is voor ieder in te zien op de website van de school.

Er wordt gestreefd naar samenhang binnen de diverse geautomatiseerde systemen. De voorkeur gaat uit naar zo weinig mogelijk systemen en daar waar dat niet mogelijk is moeten de systemen voldoen aan de eis van koppelbaarheid.

2.7. Huisvesting

Het Mondriaan beschikt over prima accommodatie. Na de uitbreiding met een nieuwe vleugel in 2003 is het gebouw geschikt voor max. 1500 leerlingen. Het gebouw wordt planmatig onderhouden, heeft een moderne uitstraling en kan de vergelijking met andere scholen in Oss goed doorstaan. Er zijn goede voorzieningen. De infrastructuur m.b.t. ict steekt zeer gunstig af ten opzichte van die op andere scholen in Oss. Het aantal computers staat tot het aantal leerlingen als 1 staat tot 4. Het gebouw is op verschillende plaatsten zo aangepast dat groeiperings- en werkvormen mogelijk zijn die passen bij een andere onderwijsopzet.

2.8. Financiën

Het Mondriaan werkt met budgethouders zowel voor de onderwijsafdelingen als voor de afdelingen van de bedrijfsvoering die verantwoordelijkheid dragen voor budgetaanvragen, -beheer en -verantwoording. Deze systematiek maakt betere budgetbewaking mogelijk.

Het Mondriaan verkeert aan de ondergrens van de door het ministerie gedefinieerde bandbreedte voor het 'weerstandsvormogen'. Als eenpitter verkeert het Mondriaan daarmee in een kwetsbare positie. De potentiële risico's zijn, voor zover mogelijk, ingeschat.

Het kalenderjaar 2009 sluit de school bovendien af met een tekort dat groter is dan begroot. De bekostigingssystematiek door het Ministerie OC&W geeft de school geen compensatie voor het oudere, duurdere personeelsbestand. Bovendien krijgt de school bij groei geen financiering van de groei gedurende de eerste vijf maanden van het schooljaar. De school geeft meer uit dan zij structureel binnen krijgt. Een goede budgetbewaking en bezuinigingen zijn essentieel om het weerstandsvormogen niet verder te laten dalen. De uit het 'actieplan leerkracht' c.q. de cao voortvloeiende inkorting van de salarislijnen, de functiemix en de salarisverhoging bemoeilijken bezuiniging. De kosten van de school bestaan grotendeels uit personele kosten. Mogelijke bezuinigingen, b.v. klassenvergroting c.q. minder docenten op een groter aantal leerlingen, worden onmogelijk gemaakt door de voorgeschreven maatregelen in het kader van het 'actieplan leerkracht' (leraar-leerlingratio).

Samenvattend kan gesteld worden dat het Mondriaan onderscheidend is door haar kleinschaligheid, flexibiliteit, identiteit (de enige openbare school) en door behoorlijk veel zaken die voortkomen uit de missie [zorgzaam, uitdagend, sociaal] en haar huisvesting. De school staat bekend om haar goede zorgbeleid. De organisatie van de bedrijfsvoering is goed te noemen. Van innovatief onderwijs is in beperkte mate sprake, personeel en financiën zijn in grote mate zorgpunten. Het personeelsbeleid is goed geïmplementeerd maar er is voortdurend actie vereist om te voorzien in voldoende gekwalificeerd personeel. De resultaten van het onderwijs lopen terug. Directe actie hierop is vereist. De financiële positie van de school dwingt tot de 'hand op de knip'.

3. SAMENHANG TUSSEN HET INTEGRAAL PERSONEELSBELEID EN DE PROJECTACTIVITEITEN

De uit te voeren projectactiviteiten passen binnen het integraal personeelsbeleid van het Mondriaan College³. Het Mondriaan College heeft met de scholen waarmee in regionaal verband wordt samengewerkt (RPZ)⁴ op het gebied van personeelsbeleid afgesproken de volgende definitie te hanteren:

Integraal personeelsbeleid is het regelmatig en systematisch afstemmen van de inzet, kennis en bekwaamheden van de medewerkers op de inhoudelijke en organisatorische doelen van

³ M.09i.0751 Personeelsbeleidsplan 2009-2010 staand beleid

⁴ Hooghuis Lyceum, SBKO, Stg.OOG, ROC De Leijgraaf, SKPO Mosaïek (inmiddels opgegaan in Optimus), NUT.

de school. Deze afstemming is ingebed in de strategische positie en de onderwijscontext van de school. Hierbij wordt professioneel gebruik gemaakt van een samenhangend geheel van instrumenten en middelen die gericht zijn op de ontwikkeling van individuele medewerkers. Het Mondriaan College staat daarmee voor de opdracht de competenties van het individu af te stemmen op de competentieprofielen die de school gedefinieerd heeft en verder te ontwikkelen. Organisatie en individu beïnvloeden elkaar voortdurend. De organisatie kan niet zonder gemotiveerde, professioneel handelende mensen en het individu draagt niets bij aan de organisatie als hij of zij niet met plezier werkt, geen uitdagingen ervaart en verantwoordelijkheid toont. Er zal dus een weg moeten worden gevonden tussen de belangen van de organisatie en het individu.

Organisatie als uitgangspunt

Vanuit organisatieperspectief is de missie van het Mondriaan College het vertrekpunt. Het gaat hierbij om de vraag: 'wat voor organisatie willen we eigenlijk zijn of worden?' Het antwoord op deze vraag is richtinggevend voor alle verdere afwegingen. Het is vastgelegd in het strategisch beleidsplan 2008-2012, in de missie van de school en in het schoolplan 2008-2012.

Vanuit de context van het Mondriaan College en de specifieke kenmerken van de school worden beleidskeuzen gemaakt. Bij integraal beleid is sprake van samenhangend handelen op het terrein van onderwijskundig-, financieel-, organisatie, marketing- en personeelsbeleid. De diverse beleidsterreinen moeten elkaar ondersteunen en versterken.

Aandachtspunten vanuit organisatieperspectief zijn:

- doelen van de school (ZUIS)
- werving en selectie
- personeelsplanning en taaktoedeling
- scholing en ontwikkeling
- beoordelen
- belonen en sancties.

Individu als uitgangspunt

Vanuit het individuele perspectief vormen de waarden die de medewerker koestert m.b.t. zijn loopbaan het vertrekpunt. Hierbij gaat het om vragen als: 'wat vind ik nu eigenlijk belangrijk in mijn werk? wat is mijn ambitie en op welke manier wil ik werken aan mijn eigen professionalisering en mijn bijdrage leveren aan de organisatie?'

Het antwoord op deze vragen is vanuit het individu richtinggevend voor de verdere afwegingen. Vanuit de professionele situatie van de medewerker (o.a. de omvang en samenstelling van het team, locatie, onderwijsconcept) en zijn individuele talenten en competenties (o.a. kennis, vaardigheden, motivatie en persoonskenmerken) maakt hij bepaalde loopbaankeuzen.

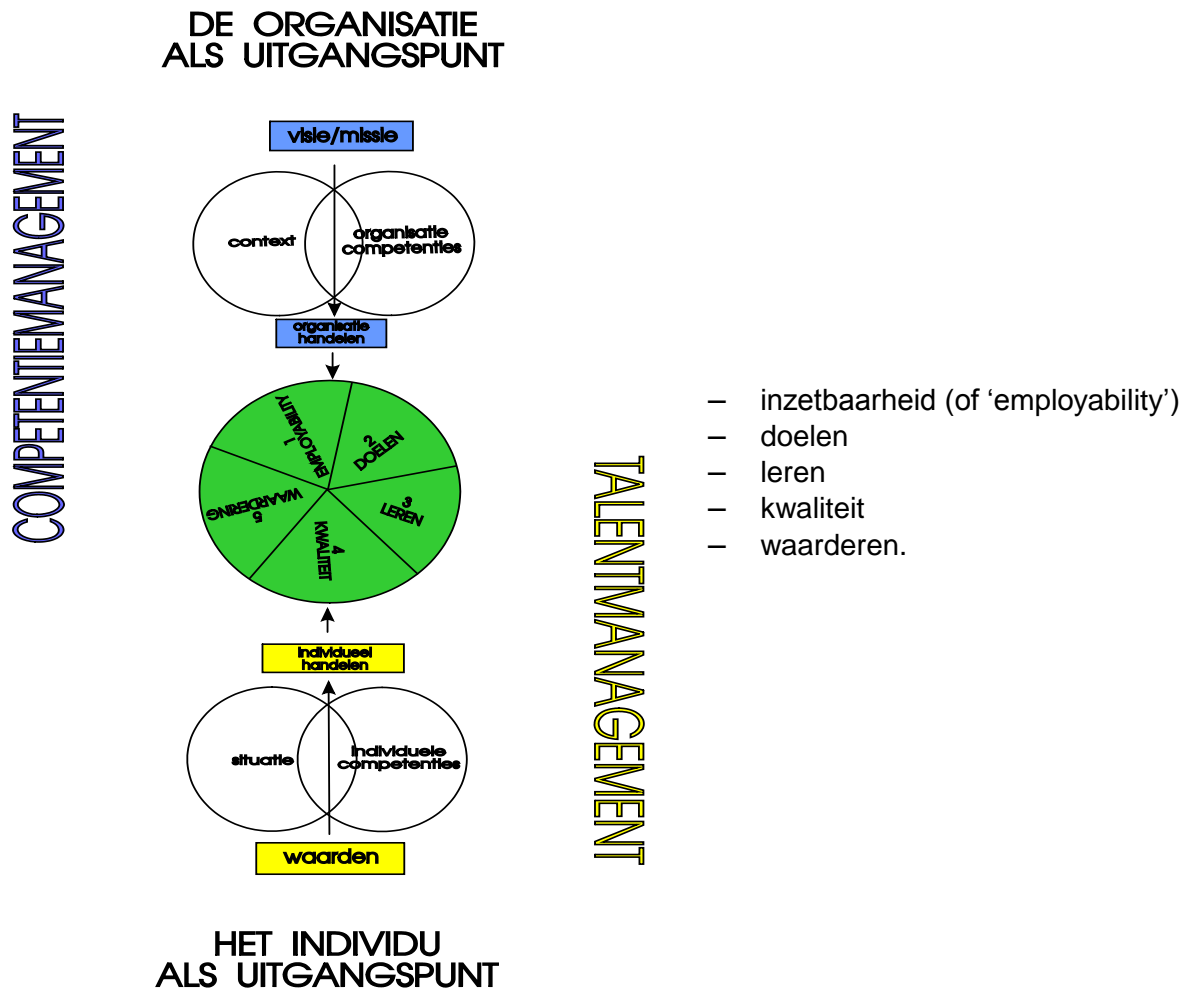
Aandachtspunten vanuit individueel perspectief zijn:

- inzetbaarheid
- persoonlijke doelen
- persoonlijke ontwikkeling
- eigen normen
- prestatiemotivatie

Organisatie- en individueel perspectief bij elkaar gebracht

Organisatie en individu oefenen dus voortdurend wederzijds invloed uit. Dat kan weergegeven worden in de vorm van een schema waarin de aspecten van een gesprekkencyclus in de vorm van een wiel zijn opgenomen.

De ontmoeting tussen organisatie- en individueel perspectief vindt plaats op de vijf domeinen van integraal personeelsbeleid:



Projectactiviteiten vullend uit het actieplan leerkracht

De hieronder genoemde speerpunten uit het actieplan leerkracht passen binnen het integraal personeelsbeleid van het Mondriaan College en zijn c.q. worden waar mogelijk stuk voor stuk aangepakt en geïmplementeerd.

Een betere beloning

Belangrijk onderdeel van een aantrekkelijk leraarsberoep is een goede beloning. Daarvoor is nodig om:

- meer loopbaanmogelijkheden binnen het beroep te realiseren;
- het criterium 'opleiding' mee te wegen bij functiewaardering in samenhang met het samenstel van werkzaamheden en verantwoordelijkheden;
- te komen tot kortere salarislijnen;

De inzet van gelden die hiermee is gemoeid, vertaalt zich in een snellere salarisgroei voor leraren én in meer leraarsfuncties op een hoger functieniveau ('functiemix').

Optimale inzetbaarheid

De gemiddelde instroomleeftijd van leraren in de vut/fpu is sinds 2005 met 1 jaar gestegen. De meeste leraren blijven tot hun 62ste jaar actief in het onderwijs. Nu het kabinet besloten heeft tot ophoging van de pensioenleeftijd tot 67 jaar is de verwachting dat ook de uittredeleeftijd van 62 omhoog zal gaan. Het is dus van belang dat regelingen zo zijn ingericht dat ouderen niet alleen worden gestimuleerd om tot hogere leeftijd in het arbeidsproces te blijven, maar ook worden gestimuleerd om de bij hun belastbaarheid passende arbeidstijd beschikbaar te zijn.

Scholingsfonds

De kwaliteit van het onderwijs is gebaat bij méér beschikbare leraren met een hogere kwalificatie. Elke leraar wordt in de gelegenheid gesteld eens in zijn loopbaan een beroep te doen op het scholingsfonds om zich op te scholen naar een hoger kwalificatieniveau. Het fonds verstrekt met ingang van de zomer van 2008 subsidie voor de opleidingskosten en de vervangingskosten tijdens het studieverlof.

Kwaliteitsagenda lerarenopleidingen

Voor voldoende, goede leraren zijn sterke lerarenopleidingen - die in staat zijn te voorzien in een diversiteit aan opleidingstrajecten - een absolute voorwaarde.

Informatie-uitwisseling en monitoring

Monitoring op uitvoering en bereikte resultaten van de functiemix vindt plaats door het Ministerie van OC&W. Tijdige, volledige en accurate levering van de (wettelijk) verplichte gegevens is voor het Mondriaan College daarom een voorwaarde voor het ontvangen van middelen uit dit convenant. De stijging van de waarde van de functiemix is een "hard gegeven" waarop het toezicht en de controle plaatsvindt in 2011 en in 2014.

4. CENTRALE VRAAG

Wat kan het Mondriaan doen om de mogelijkheden die Het Actieplan Leerkracht biedt optimaal te benutten en te voldoen aan de verplichtingen die vastgelegd zijn in de CAO-VO? Het doel is meerledig: de positie op de arbeidsmarkt verbeteren, een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven, het onderwijs verbeteren, voldoen aan de verplichtingen in de CAO 2008-2010 en de daarin gestelde tijdslijmieten.

Opdracht

De rector van het Mondriaan heeft aan mij een tweeledige opdracht verstrekt.

Onderzoek wat er nodig is om en verstrekt aanbevelingen voor:

- a. het tijdig voldoen aan het onderdeel 'functiemix'.
- b. stel aanpassingen voor in het personeelsbeleid. Hierbij gaat het om de al dan niet herijking van bestaande c.q. het opstellen van nieuwe functie omschrijvingen (nieuw functiebouwhuis), een evt. aangepaste beoordelingsprocedure, het scholingsbeleid en de beloning van docenten.

Informatie bij het eerste deel van de opdracht

Het eerste deel van de opdracht is het tijdig voldoen aan de voorgeschreven functiemix. Het doen van aanbevelingen m.b.t. de functiemix is neergelegd bij een projectgroep. De

projectgroep bestond uit het hoofd Financiën, de medewerker Salarisadministratie, het hoofd Personeel, de directeur Bedrijfsvoering. Periodiek vond aanvullend overleg plaats met de rector over de voortgang en de diverse beleidsaspecten. Alle deelnemers hebben ofwel vakinhoudelijke of wel beleidsmatige inbreng.

Het doel van de functiemix is een beter loopbaanperspectief en betere beloning. De docentfuncties in het voorgezet onderwijs zijn als gevolg van de functiewaardering in 2002 gekoppeld aan de salarisschalen LB (voorheen 10), LC (voorheen 11) en LD (voorheen 12). Docenten die lesgeven in de onderbouw Havo/Vwo de klassen 1 tot en met 3 en Vmbo alle leerjaren hebben over het algemeen een lerarenopleiding op HBO-niveau gevolgd. Deze docentfunctie is gewaardeerd op LB. Docenten die lesgeven in de bovenbouw Havo/Vwo de klassen H4 en 5, Vwo 4/5 en 6 hebben over het algemeen een lerarenopleiding op Universiteitsniveau gevolgd. Deze docentfunctie is gewaardeerd op LD niveau. Veelal is het echter zo dat ook de laatstgenoemde groep docenten start in de LBSchaal en alleen kan doorgroeien naar LC/LD wanneer de school daar financieel de ruimte voor heeft en er sprake is van een uitstekende beoordeling.

Voor de verdeling van leraren (Fte's) over de lerarenfuncties LB-LC-LD zijn landelijk per schoolsoort gemiddelde streefwaarden vastgesteld. De 'functiemix' behelst onder meer een grotere en snellere doorstroom naar LC- en LD- functies op basis van het IPB binnen de school. De ontwikkeling van de functiemix dient op schoolniveau vanaf 2010 in jaarlijkse stappen te worden gerealiseerd en is gekoppeld aan een gefaseerde verhoging van de bekostiging. Uitgangspunt vormt de zgn. '0-meting' vanaf 1 oktober 2008. Op basis van die 0-meting zal iedere school een 'sprong' maken naar een van te voren vast te stellen waarde functiemix per 2011 en 2014. Hierna volgen de algemene streefcijfers en de 'functiemixwaarde' voor een school voor vmbo-t/havo/vwo buiten de randstad. Het streven is: In 2011 een stijging te krijgen van 2% van LC-functies en 1% van LD-functies In 2014 een stijging van 10% in LC-functies t.o.v. de waarde van 2008 en 11% meer LD-functies.

Aandachtspunt is dat vóór 31 december 2010 al benoemingen in LD moeten hebben plaatsgevonden.

Voor 1 augustus 2010 wil de school de wijze van invoer van de functiemix omschreven hebben en geaccordeerd door de MR zodat tot uitvoer kan worden overgegaan.

Informatie bij het tweede deel van de opdracht

Het tweede deel van de opdracht ligt bij drietal werkgroepen.

Intern bestaat de werkgroep uit: de rector, een docentbegeleider/docent ANW/Biologie, een docent/sectievoorzitter Engels, een docent Economie en het hoofd Personeel.

Extern uit: de rector, het hoofd Personeel en diverse personen van de samenwerkende Orionscholen (bijlage 5).

Het tweede deel van de opdracht gaat over de al dan niet gewenste wijzigingen in het personeelsbeleid. Deze wijzigingen hebben o.a. betrekking op de functie-inhouden, de beoordelingswijze, de kenmerken van een professionele docent. Hierna wordt als eerste een beeld gegeven van de huidige situatie (IST) en vervolgens ingegaan op de gewenste situatie (Soll).

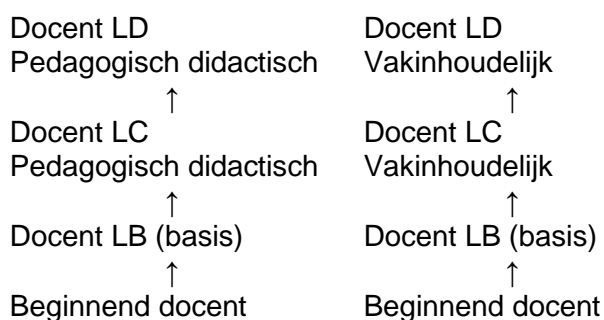
Functie-inhoud en -omschrijving

In 2002 zijn voor het laatst standaard functiebeschrijvingen en -waarderingen opgesteld. Deze beschreven tot in detail de werkzaamheden van docenten en zijn niet meer actueel.

Inmiddels zijn landelijk nieuwe voorbeeldfuncties opgesteld die uitgaan van twee lijnen in het docentschap. De ene lijn is gericht op verdergaande ontwikkeling op pedagogisch didactisch

gebied, de andere lijn op onderwijs/vakinhoudelijke zaken. Ook in deze nieuwe omschrijvingen zien we de docentfunctie LB, LC en LD terugkomen. Het grote verschil zit in de mogelijkheden die de 'functiefamilie' biedt (zie bijlage 4,8). Naast de algemene typering biedt de functiefamilie criteria op grond waarvan binnen FUWA-VO onderscheid kan worden gemaakt in LB, LC en LD. De nieuwe functiebeschrijvingen zijn meer resultaatgericht en de werkzaamheden zijn onderverdeeld in bijvoorbeeld onderwijsorganisatie, begeleiding, onderwijsontwikkeling, professionalisering. Nieuw is ook dat de competenties verweven zijn in de functie-inhouden. Deze beschrijvingen sluiten goed aan bij het begrip functie in de literatuur van Noomen⁵, daar wordt namelijk al de combinatie gemaakt van de functie-omschrijving (doel en taken), het functieprofiel (de gedrags- en houdingscomponenten) en het competentieprofiel (combinatie van kennis, kunde en houding gerelateerd aan te behalen resultaten).

In Orionverband is de werkgroep 'Functiefamilie' binnen deze twee lijnen rollen aan het opstellen. Bij de voorbereiding heeft de werkgroep gebruik gemaakt van de informatie uit het document 'functiefamilie Docenten'. Alvorens de rollen te benoemen is er bewust voor gekozen om eerst bij elke school onderzoek te doen naar behoefte aan bepaalde rollen. De bij de Orionscholen gebleken vraag kwam niet geheel overeen met de voorbeelden en daarom is besloten om de eigen rollen nader uit te werken. De nieuwe omschrijvingen en rollen moeten het mogelijk maken om binnen de LC en LD functie 'op zwaarte' te variëren in werkzaamheden. Momenteel worden zes rollen uitgewerkt en gekoppeld aan competenties. Verdieping of verbreding kan pas plaatsvinden nadat een goede vervulling van docent(basis) gebeurt.



Rollen :
Begeleider
Opleider/coach
Onderwijsontwikkelaar
Coördinator/stimulator
Onderzoeker
Leidinggevende

Bij het samenstellen van de functies kan de school een keuze maken uit diverse werkzaamheden en die koppelen (al naar gelang de zwaarte) aan respectievelijk LB, LC of LD. Het management van het Mondriaan is enthousiast over het functiefamilie-model. De onderwijsontwikkeling heeft dringend een impuls en de nieuwe omschrijvingen bieden de school en de docenten die geïnteresseerd zijn in onderwijs (vak- en vakoverstijgend) mogelijkheden. Daarnaast geeft de mogelijke verdieping op pedagogisch didactisch gebied de school kansen om haar goede naam op het gebied van zorg te behouden en zelfs te verbeteren.

Beloning

Beloning vindt plaats naar *functiezwaarte*. Elke functie is gekoppeld aan een bepaalde schaal met een daarbij behorend maximum.

⁵ Noomen, J.L. (herziene druk 2004), Integraal personeelsmanagement

Voor de docenten zijn de mogelijkheden:

LB en LC (voormalige schalen 10 en 11) indien zij werkzaam zijn in het tweede graads gebied. LB, LC en LD (laatste is voormalige schaal 12) indien zij werkzaam zijn in het eerste graads gebied. De toekenning van de LC/LD-schaal gaat zoals hierna beschreven. De toekenning van de hogere schalen vindt slechts plaats indien de formatie hiertoe ruimte biedt.

De genoemde salarisschalen liggen vast in de CAO-VO. Bij aanstelling komen medewerkers in een bepaalde schaal en een daarbij behorende periodiek. Deze wordt tijdens hun loopbaan standaard jaarlijks met een periodiek verhoogd tenzij er sprake is van ernstig disfunctioneren. De aan de functies gekoppelde niveaus zijn vastgesteld via functiewaardering.

In de functionerings- en ontwikkelgesprekken, wordt tussen leidinggevende en medewerker gesproken over het functioneren van zowel leidinggevende als medewerker. Hier wordt slechts ingegaan op het aspect medewerker. Voor de leidinggevende is namelijk een soortgelijk traject in de lijn. Het functioneren van de medewerker wordt besproken wederom aan de hand van een format en/of aan het persoonlijk ontwikkelplan dat door de medewerker is opgesteld.

Het gesprek gaat over de competenties die de medewerker al dan niet nog verder kan ontwikkelen en de wensen van zowel leidinggevende vanuit de organisatie als de medewerker vanuit zijn persoonlijk belang en is gericht op de toekomst.

Een geldelijke beloning bij goed functioneren is hieraan niet gekoppeld. Een vorm van beloning zou kunnen blijken aan het bieden van opleidingsmogelijkheden. Deze vorm van beloning vindt regelmatig plaats. Incidenteel wordt er ook een consult m.b.t. een loopbaanadvies aangeboden.

Ook Noomen stelt dat beloning vrijwel steeds gebaseerd is op de zwaarte van de functie, eventueel aangevuld met een variabel deel dat gebaseerd is op beoordelingsresultaten, en met een groeimogelijkheid op grond van leeftijd, ervaring of dienstjaren.

Het Mondriaan sluit hierop nagenoeg aan; de beloning vindt plaats op grond van de zwaarte van de functie en groei is gerelateerd aan het aantal dienstjaren.

Beoordeling

Op het Mondriaan College wordt gewerkt aan de hand van een gesprekkencyclus. Er worden functioneringsgesprekken gevoerd met alle medewerkers in dienst van de school en daarnaast ook ontwikkelgesprekken met docenten. 'Klassieke' beoordelingsgesprekken worden op dit moment alleen nog gevoerd met nieuwe medewerkers en met docenten die in aanmerking willen komen voor bevordering. Met de medezeggenschapsraad zijn afspraken gemaakt dat de afdelingsdirecteuren dit schooljaar een start maken met het beoordelen van 'zittende' docenten. Daartoe is in 2008 een beoordelingsprocedure vastgesteld met bijbehorende beoordelingsformulieren.

Daar waar sprake is van een klassieke beoordeling is deze gericht op het al dan niet verlenen van een vaste aanstelling ofwel een LC-/LD-schaal. Het gaat in beide gevallen dus om een *beoordeling van de uitvoering van het werk behorende bij de functie-zwaarte*.

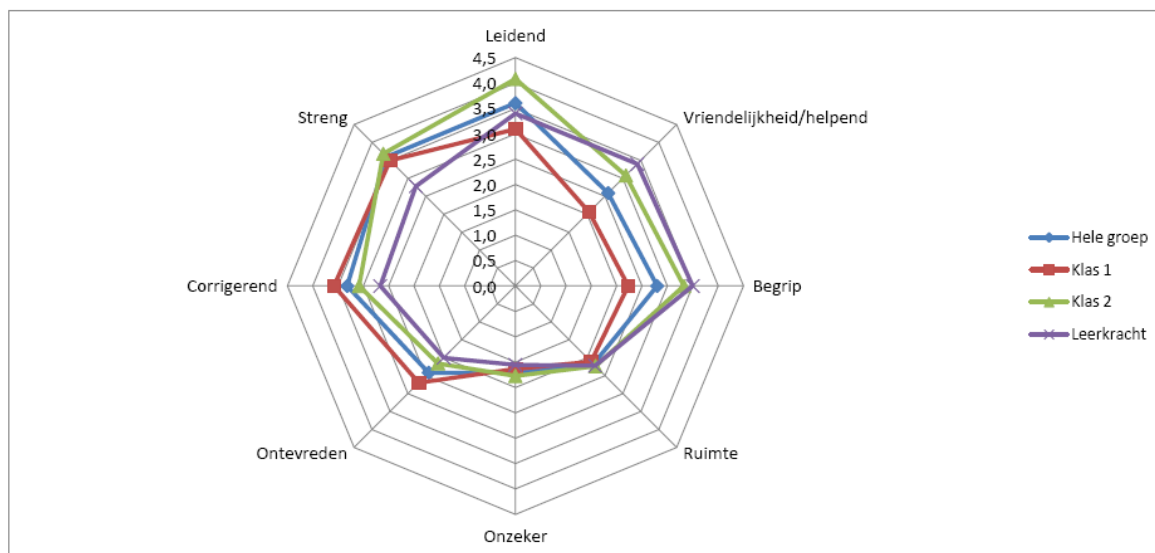
- Bij de beoordeling voor een vaste aanstelling krijgt de medewerker van zijn direct leidinggevende te horen hoe zijn functioneren in de afgelopen tijd (tussen een half en een heel schooljaar) is geweest. De beoordeling gebeurt aan de hand van een vast format. In dit format dat is gebaseerd op de functie-omschrijving zijn tevens de zeven competenties weergegeven waaraan de medewerker moet voldoen. Binnen elke competentie zijn weer detailleringen aangebracht. Op deze nadere uitwerking vindt de

beoordeling plaats. Dit kan zijn uitstekend, goed, voldoende, onvoldoende. Vervolgens wordt er per competentie een totaalscore gemaakt. Dit resulteert in een eindoordeel. Als het gaat om een eerste dienstverband en de beoordeling onvoldoende is, vindt ontslag of een verlengde tijdelijke aanstelling plaats.

- Bij de beoordeling voor een LC- of LDschaal verloopt het traject enigszins anders. Leerlingen en collegae vullen een vragenlijst in over betrokkene. Betrokkene vult een zelfevaluatie in. Directleidinggevende geeft een oordeel en het dossier wordt als naslagmogelijkheid gebruikt. (360 graden feedback). Al deze gegevens worden verzameld en wederom aan de hand van een vast format door het hele MT beoordeeld. Als dit eindoordeel goed of uitstekend is vindt toekenning plaats. In de overige gevallen krijgen betrokkenen een gemotiveerde afwijzing.

Bij de beoordelingsgesprekken en de functioneringsgesprekken wordt sinds dit jaar gebruik gemaakt van de Roos van Leary⁶. Dit instrument (ontwikkelt door de universiteit van Utrecht/het IVLOS wordt in het Mondriaan sinds de invoer zeer positief ervaren door betrokkene en leidinggevende. De Roos gaat uit van actie en reactie, oorzaak en gevolg, zenden en ontvangen. Ze laat zien welk gedrag door gedrag wordt opgeroepen en belangrijk hoe gedrag te beïnvloeden is. Voor het functionerings-/beoordelingsgesprek wordt de Roos afgenomen in twee klassen en bij betrokkene. Bij een beoordelingsgesprek wordt er ook nog een vragenlijst ingevuld door een vakcollega en door de leidinggevende (lesobservatie). Hierna is een voorbeeld weergegeven.

	Hele groep	Klas 1	Klas 2	Leerkracht
Leidend	3,6	3,1	4,1	3,4
Vriendelijkheid/helpend	2,6	2,1	3,1	3,4
Begrip	2,8	2,2	3,3	3,5
Ruimte	2,2	2,1	2,2	2,2
Onzeker	1,7	1,6	1,8	1,6
Ontevreden	2,4	2,7	2,2	2,0
Corrigerend	3,3	3,6	3,1	2,7
Streng	3,6	3,5	3,7	2,8



Het management heeft zich in het kader van de functiemix beraden op de promotiemogelijkheden voor docenten. Zij is daarbij afgeweken van het idee om alleen de beoordeling te gebruiken voor een bevordering. Zij wil in de komende tijd docenten die voor promotie in aanmerking komen (moet blijken uit de gesprekkencyclus) een opleidingstraject

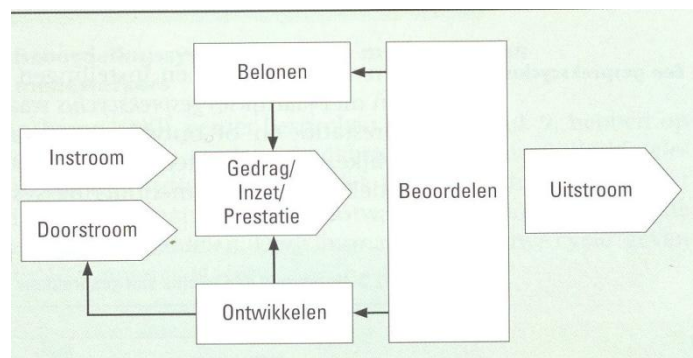
⁶ Kijk voor praktische info eens naar de waaier van Cremers, M.J. en Dijk, B.van., Actie is reactie, gedrag sturen met de Roos van Leary

aanbieden en dat bij een goed afgesloten traject laten uitmonden in een hogere functie. (bijlage 10). Het management kiest ook voor een wijziging van het beleid omdat gebleken is dat een aantal van de docenten dat in de afgelopen jaren bevorderd is niet de 'meerwaarde' biedt die bij de zwaardere functie verwacht mag worden.

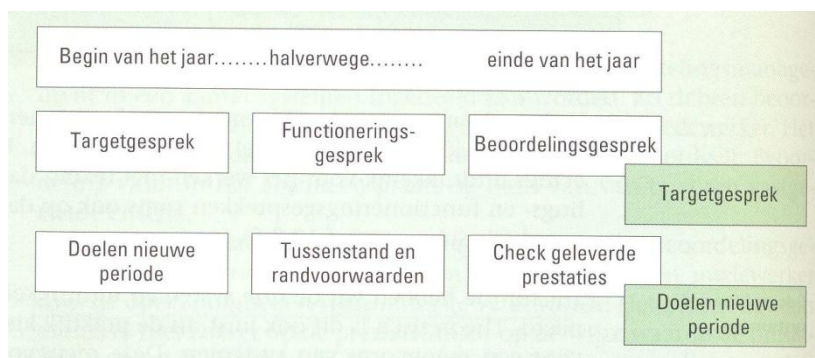
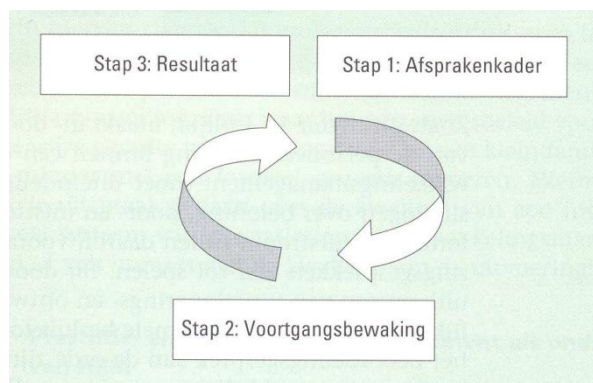
Noomen stelt dat de loonruimte de speelruimte is die men heeft bij het bepalen van de hoeveelheid geld die uitgekeerd kan worden aan de medewerkers in de organisatie. Dit zie je op het Mondriaan met name terug in het beperkte aantal LC-/LDschalen. De school krijgt jaarlijks aan de hand van vooral het aantal leerlingen een bepaalde som geld. De salarissen van de medewerkers dienen hieruit betaald te worden. De klassengrootte en de prognoses daarvan over meerdere jaren (de al dan niet groei van de school) bepaalt hoe de verdeling van de schalen kan plaatsvinden.

Ondanks de toegezegde functiemixgelden zal kritisch gekeken moeten worden naar de mogelijkheden. De verwachting is dat er heel wat medewerkers die nu 'goed' tot 'uitstekend' functioneren het scholingstraject willen doorlopen voor een hogere functie maar dat de school hiervoor geen tegemoetkoming ontvangt die in relatie staat tot de toename in loonsom.

De afdelingsdirecteuren zullen op een andere wijze de gesprekken moeten voeren dan tot nu toe het geval was. De nieuwe functiefamilie biedt hiertoe ook meer mogelijkheden. Door afspraken te maken over de resultaatgebieden en deze te monitoren is een beoordeling van de prestatie goed mogelijk. De voorbereiding voor deze nieuwe wijze van beoordelen moet grondig gebeuren. Van te voren moet helder zijn aan welke streefgetallen of aan welke concrete acties in de komende tijd gewerkt moet gaan worden door de docent.



Beoordeling is geen los personeelsinstrument. Zeker wanneer ook gekozen wordt voor resultaatgericht belonen is er sprake van een flinke cultuuromslag. Een beoordeling kan leiden tot een hogere schaal, bevriezen van periodieken of zelfs demotie. Leidinggevendenden zullen op meer momenten in het jaar echt het gesprek met medewerkers moeten aangaan. In de gesprekkencyclus (ontwikkel-, functionerings- en beoordelingsgesprek) zullen aanpassingen gewenst zijn.



Sinds dit jaar wordt een schoolplan gehanteerd met 'smart' (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) doelen. Afgeleid van dit schoolplan zullen de afdelingsdirecteuren samen met hun medewerkers de afdelingsdoelen moeten vaststellen. Het ligt in de lijn dat de docentdoelen hieraan gekoppeld worden. Basis van het huidige leidinggeven is vertrouwen. De afdelingsdirecteuren vertrouwen erop dat afspraken worden nagekomen want medewerkers hebben toch de beste bedoelingen en zijn allen vaardig in hun werk. Helaas is in de voorgaande jaren regelmatig gebleken dat de resultaten niet voldeden aan de afspraken. De medewerker had weliswaar de beste intentie maar het ontbrak aan de tijd of er waren andere zaken die prioriteit verdienden...

Flip Vandendriessche en Jef Clement geven in hun boek 'leidinggeven zonder bevelen' op zeer heldere wijze weer wat er gebeurt wanneer de leidinggevende alleen op input stuurt en slechts een controlerende rol vervult. Zij pleiten voor outputsturing. Door als management helder te formuleren wat de doelen zijn van de organisatie en daarbij aan te geven wat de criteria zijn voor realisatie geef je de medewerkers vrijheid en motiveer je ze om zelf een keuze te maken voor de wijze waarop zij het doel gaan bereiken. Vanzelfsprekend zal de manager wel de randvoorwaarden dienen te scheppen. Beoordelen op basis van output is dan ook een zinvolle toevoeging aan de gesprekkencyclus. Hierbij moet niet uit het oog verloren worden dat er een gezonde balans tussen prestatiegerichtheid en aandacht voor begeleiding en ontwikkeling van de medewerkers moet zijn.

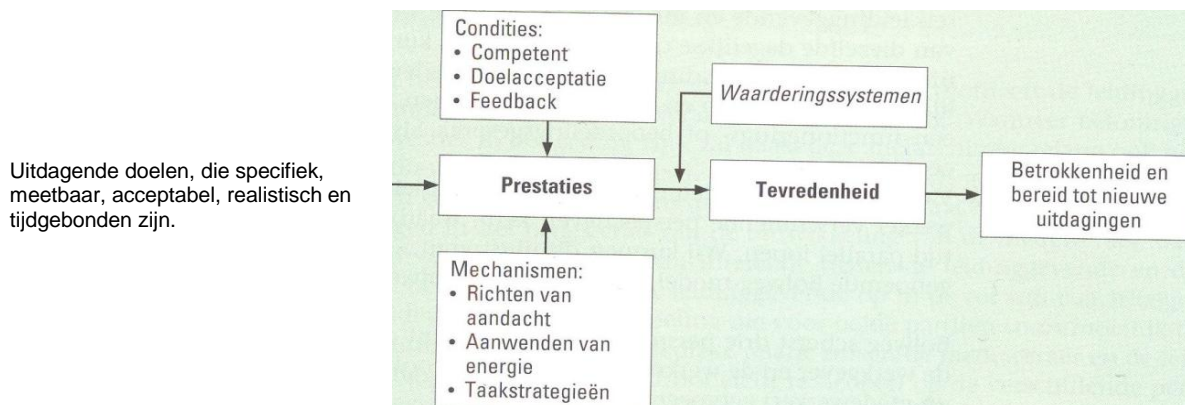
De afdelingsdirecteuren moeten in hun werk enerzijds inzetten op onderwijskundig leiderschap anderzijds op persoonlijk leiderschap. Alex van Emst geeft in zijn boek 'leidinggeven is een vak' hier invulling aan. Bij het onderwijskundig leiderschap horen zaken als: visie ontwikkelen, strategisch beleid maken, mensen inspireren, veranderkundig handelen. Een onderwijskundig leider stuurt met en op inhoud. De zaken die horen bij persoonlijk leiderschap zijn: ruimte geven, eisen stellen, coachen, stimuleren, enthousiasmeren, confronteren en corrigeren. Met andere woorden sturen op inzet en gedrag. In veel onderwijsorganisaties, ook in het Mondriaan, is het niet gebruikelijk elkaar aan te spreken op gedrag terwijl dit toch noodzakelijk is. Het managementteam kan elkaar daarin steunen. Na de benoeming van de twee nieuwe afdelingsdirecteuren en de rector is in beeld gebracht waar ieders sterke kanten liggen. Door deze sterkten te bundelen en niet individueel te opereren zijn doelen sneller binnen bereik.

Docenten zijn professionals met alle kenmerken van dien. Ze zijn hoogopgeleid (hbo/universitair niveau) en hebben een grote mate van autonomie. Elke dag hebben zij een veelvoud aan zelfstandige beslissingen te nemen. Zij zijn niet alleen verantwoordelijk voor het overdragen van kennis maar ook voor het stimuleren van de leerlingen om het beste uit zichzelf te halen (onderdeel van de missie van het Mondriaan). Wanneer wordt uit gegaan van de 'professionele docent' (zie de bijlage 9) zal minder sturing van de leidinggevende verwacht worden en meer initiatief van de docent. De docent is zelf verantwoordelijk voor zijn ontwikkeling. Dit was al een van de doelstellingen van de wet BIO (bekwaamheden in het

onderwijs) maar dit komt hierbij nog meer naar voren. Vanzelfsprekend zal hierbij rekening dienen te worden gehouden met de ervaring die de betrokken docent heeft. Blijft onverlet dat de leidinggevende moet blijven sturen op het gedrag. Eisen stellen maar ook complimenten geven, stimuleren en corrigeren.

In een professionele cultuur wordt uitgegaan van ongelijkheid. Dat wil niet zeggen dat professionals als mens niet gelijkwaardig zijn. Het gaat hier om beroepsmatige professionele ongelijkmatigheid. Hier ligt weer de link naar de functiemix. Ongelijkheid zal tot uiting komen in de beloning. Om 'scheve blikken' en onrust in de school te voorkomen moet het management ervoor zorgen dat zichtbaar voor ieder is wie voor welke kwaliteiten en werkzaamheden beloond wordt. Hier wordt bewust bij de werkzaamheden de kwaliteit genoemd. Het gaat om het onderscheid. Voorbeeld: Elke mentor is leerlingbegeleider maar dé leerlingbegeleider (rol) laat duidelijk zien waar de toegevoegde waarde in zit, geeft aan waar knelpunten zitten en mobiliseert collega's of leidinggevende om zaken te verbeteren of zorgt hier zelf voor.

Het Mondriaan is een vrij platte organisatie, het management wil geen top-down beslissingen nemen. Zij zoekt naar mogelijkheden om medewerkers te prikkelen zelf met ideeën te komen. De weinig hiërarchische organisatie biedt hierbij kansen. De lijnen zijn kort. De managementstreefsituatie (rector, directeur bedrijfsvoering en drie afdelingsdirecteuren) is bereikt en de afdelingsdirecteuren zijn integraal verantwoordelijk voor hun afdeling. Dat maakt dat zij binnen hun afdeling kunnen aangeven waaraan zij de prioriteit willen geven. In de vmbo-afdeling heeft dit al tot een goed initiatief geleid, de uitwerking van het vakgebied mens en natuur. Het stellen van doelen (vrij vertaald het formuleren van de output) is volgens Locke en Latham⁷ een van de krachtigste motivatiemiddelen. Medewerkers die bij hun taak betrokken zijn, zijn bereid steeds opnieuw nieuwe uitdagingen te aanvaarden.



Er wordt nog veel school- of afdelingsbreed vergaderd. De opbrengsten van deze vergaderingen zijn laag. Doordat mensen met veel kennis en mensen met vrij oppervlakkige kennis en/of mensen met veel enthousiasme en weinig enthousiasme deelnemen aan deze vergaderingen komt het niet tot concrete afspraken of acties. Binnen een professionele organisatie zou hiermee geëxperimenteerd kunnen worden. Roep bijvoorbeeld via de interne mededelingen eens mensen op om gedurende een dag extern zich bezig te houden met een bepaald onderwerp of ga een stap verder en probeer mensen te interesseren voor kennisproductieve netwerken⁸.

⁷ in Kluytmans, F. (2005) leerboek personeelsmanagement, Wolters Noordhoff, Groningen

⁸ Jong, T. de (april 2010) dissertatie Universiteit Twente [Linking Social Capital to Knowledge Productivity](#).

Promotie en scholing

In het promotiebeleid zijn in het algemeen twee methoden gangbaar om van functie te veranderen: de sollicitatieprocedure of de toewijzingsprocedure.

In het eerste geval worden docenten uitgenodigd om te solliciteren op een hogere functie. Op basis van een functiebeschrijving vaak uitgebreid met gedragsindicatoren en beoordelingsinstrumenten (360° feedback, leerling-enquetes e.d.) wordt gekeken of de sollicitant zou kunnen passen bij de functie. Op deze manier wordt momenteel gewerkt.

In het tweede geval biedt de school vanuit goed werkgeverschap potentials de kans door te groeien, selecteert daarbij niet achteraf maar biedt carrièreperspectieven binnen een gedeelde verantwoordelijkheid (de school betaalt de opleiding en opent het perspectief, de docent investeert voor een periode tijd in zijn eigen ontwikkeling). Het inrichten van de promotie op deze door ORION geadviseerde wijze past beter bij de ontwikkelingen in het kader van het professionele statuut en maakt maatwerk mogelijk. In ORION-verband is inmiddels een opdracht bij een erkend en goed aangeschreven opleidingsinstituut neergelegd om de opleiding te gaan verzorgen.

Het is de verantwoordelijkheid van de school te zorgen dat het aantal LC-ers in opleiding matcht met het aantal functies dat vrij komt. In het kader van de functiemix is te voorzien dat de komende jaren een aantal LCfuncties vrij zal komen.

Het is de verantwoordelijkheid van de docent om met goed gevolg de opleiding af te maken. Onderdeel zal zijn een stage en een onderzoek dat een voordeel oplevert voor de docent en de school. Opleiding, assessment en portfolio als onderdeel van de opleiding zorgen voor een kwaliteitsstempel voor de kandidaat die hem kwalificeert voor de promotie. Feitelijke promotie is natuurlijk altijd nog een MT-beslissing.

In de MT vergadering van 29 maart 2010 is de toewijzingsvariant (gesprekkencyclus in combinatie met opleiding) besproken. Het MT vindt koppeling van de functiemix aan professionalisering een positieve zaak. Er zal een omslag gemaakt worden van sollicitatie naar toewijzing. De mogelijkheid blijft dat potentials zelf kunnen aangeven (gesprekkencyclus) interesse te hebben in de opleiding. De afdelingsdirecteur bepaalt of hiermee wordt ingestemd. Afhankelijk van de mogelijkheden van de school mogen meer mensen deelnemen dan er LC-vacatures zijn. Voor enkele collegae zal wellicht sprake zijn van een overgangssituatie. In elke situatie zal eerst een assessment plaatsvinden voor toewijzing.

5. KWALITEIT

Monitoring op uitvoering en bereikte resultaten van de functiemix vindt plaats door het Ministerie van OC&W. Tijdige, volledige en accurate levering van de (wettelijk) verplichte gegevens is voor het Mondriaan College daarom een voorwaarde voor het ontvangen van middelen uit dit convenant. De door het ministerie gepresenteerde functiemix bevatte niet de juiste gegevens. Inmiddels heeft correctie plaatsgevonden.

De kwalitatieve doelen, beoordeling/scholing, zullen na een jaar door het managementteam worden geëvalueerd en daar waar nodig zal aanpassing plaatsvinden.

6. PROJECTORGANISATIE

Bij de uitvoering van de opdracht is gekozen voor een projectmatige aanpak. De werkzaamheden overstijgen de reguliere werkzaamheden en vragen een behoorlijke tijdsinvestering van de deelnemers aan het project.

Binnen Orion is kennisdeling een van de doelen van de samenwerking. Voor diverse te ontwikkelen zaken levert elke school 'menskracht' in ruil voor het gezamenlijk kunnen maken/gebruiken van beleid of andersoortige zaken.

Om het hele project hanteerbaar te maken is ervoor gekozen om kleinere eenheden te maken, deelprojecten. Hiervoor zijn een aantal werkgroepen ingesteld. Deels intern, deels in Orionverband. Er is gekozen voor een pragmatische aanpak. Elke werkgroep kreeg een duidelijke taakomschrijving met een einddatum voor het te leveren product vanuit de directie, kwam bij elkaar, had overleg over wie welk onderdeel van het project zou verzorgen en ging aan de slag. Afhankelijk van de 'zwaarte' van het onderwerp werd de vergaderfrequentie bepaald. De projectleider, veelal een van de directieleden of P&O functionarissen van het Orionoverleg, zorgde voor de vergaderlocatie, - de frequentie en leidde het overleg. Ook is de projectleider de 'linking pin' naar het Oriondirectie-overleg. Streefdatum voor alle projecten is de zomervakantie. Zoals het er nu naar uitziet zal deze termijn gehaald worden.

Kijkend naar de aard van de projecten is er sprake van 'gemengde projecten'⁹⁹; enerzijds is er sprake van technische projecten (levering van een nieuw product, helder eindresultaat) anderzijds van sociale projecten (het einddoel is wel helder maar wanneer het precies bereikt wordt niet. Aanpassing van procedures, gewenste verandering in menselijk gedrag).

De Mondriaanprojectgroep Functiemix bestaat uit het hoofd Financiën, de medewerker Salarisadministratie, het hoofd Personeel, de directeur Bedrijfsvoering. De projectgroep kwam vanaf september 2009 een keer in de twee weken o.l.v. de directeur bedrijfsvoering bijeen voor een overleg van een tot maximaal twee uur. Periodiek vond aanvullend overleg plaats met de rector over de voortgang en de diverse beleidsaspecten. Alle deelnemers hebben ofwel vakinhoudelijke of wel beleidsmatige inbreng. Bij de opstart ging een groot deel van de tijd naar het verzamelen, doornemen en selecteren van literatuur. Verder kostte het in kaart brengen van de kwantitatieve gegevens en het toetsen daarvan aan de landelijke norm de nodige uren. Toen de gegevens vastlagen konden de beleidsmatige zaken worden opgepakt.

Voor het tweede deel van de opdracht komen de rector en het hoofd Personeel periodiek in diverse werkgroepen bijeen om e.e.a. af te stemmen en om te zetten in concrete acties.

De voorstellen worden vervolgens besproken in het managementteam en na voorgenomen besluitvorming ingebracht bij de MR.

7. RISICO'S/AANDACHTSPUNTEN

Bij de implementatie van de activiteiten uit het actieplan Leerkracht moeten een aantal zaken niet uit het oog verloren worden.

Nadat de kwantitatieve kentallen behaald zijn moet vooral de aandacht blijvend uitgaan naar de kwalitatieve doelen. Het is van groot belang dat de kwalitatieve zaken als beoordelingscriteria, opleidingsbeleid, werving en selectie voldoende draagvlak van MR en personeel hebben. Wanneer dat niet gebeurt bestaat het risico dat alles bij het oude blijft m.u.v. de inschaling.

⁹⁹ Roel Grit, projectmanagement 5^e druk Noordhoff Uitgevers Groningen

Verder is de kans aanwezig dat:

- er onrust onder de docenten zal ontstaan t.a.v. het beoordelingstraject
- er onvrede onder docenten komt i.v.m.
 - hogere inschaling nieuwkomers
 - beperking van het werken in de bovenbouw door het entreerecht
- docenten die niet bevorderd worden ontslag nemen.

Het Ministerie van OC&W heeft gelden toegezegd maar de CAO loopt slechts tot 2010.

Van de afdelingsdirecteuren wordt deels een andere wijze van leidinggeven gevraagd.

8. RESULTATEN

Het actieplan leerkracht bevatte een groot aantal onderdelen. Hierna is waar mogelijk per activiteit het resultaat dan wel de stand van zaken weergegeven.

Een betere beloning

Belangrijk onderdeel van een aantrekkelijk leraarsberoep is een goede beloning. Daarvoor is nodig om:

- meer loopbaanmogelijkheden binnen het beroep te realiseren;
- het criterium 'opleiding' mee te wegen bij functiewaardering in samenhang met het samenstel van werkzaamheden en verantwoordelijkheden;
- te komen tot kortere salarislijnen;

-De werkgroep 'functiefamilie' verwacht voor augustus de rollen bij de nieuwe voorbeeldfuncties gerealiseerd te hebben. Daarmee wordt het voor leraren mogelijk binnen het leraarschap door te groeien en meer te variëren in werkzaamheden.

-Door het promotiebeleid niet alleen te koppelen aan de gesprekkencyclus maar ook aan een te volgen opleiding en de 'eis' bij te blijven scholen om op niveau te blijven wordt hierin voorzien.

-inzet van gelden die hiervoor worden ontvangen, vertaalt zich in een snellere salarisgroei voor leraren én in meer leraarsfuncties op een hoger functieniveau ('functiemix'). De start met de inkorting van de salarisschalen is gemaakt per 1 augustus 2008.

Optimale inzetbaarheid

De gemiddelde instroomleeftijd van leraren in de vut/fpu is sinds 2005 met 1 jaar gestegen. De meeste leraren blijven tot hun 62ste jaar actief in het onderwijs. Nu het kabinet besloten heeft tot ophoging van de pensioenleeftijd tot 67 jaar is de verwachting dat ook de uittredeleeftijd van 62 omhoog zal gaan. Het is dus van belang dat regelingen zo zijn ingericht dat ouderen niet alleen worden gestimuleerd om tot hogere leeftijd in het arbeidsproces te blijven, maar ook worden gestimuleerd om de bij hun belastbaarheid passende arbeidstijd beschikbaar te zijn.

Standaard beleid is dat het Mondriaan in alle gevallen meewerkt aan verzoeken tot gebruikmaking van de BAPO (bevordering arbeidsparticipatie ouderen). Verder wordt komend schooljaar het werken met 'Duo's' ingevoerd. Docenten (ervaren en onervaren) kunnen wanneer zij dit wensen met een collegadocent ervaringen uitwisselen, elkaar steunen of op andere wijze behulpzaam zijn.

Scholingsfonds

De kwaliteit van het onderwijs is gebaat bij méér beschikbare leraren met een hogere kwalificatie. Elke leraar wordt in de gelegenheid gesteld eens in zijn loopbaan een beroep te doen op het scholingsfonds om zich op te scholen naar een hoger kwalificatieniveau. Het fonds verstrekt met ingang van de zomer van 2008 subsidie voor de opleidingskosten en de vervangingskosten tijdens het studieverlof.

Het Mondriaan heeft haar docenten actief benaderd en geïnformeerd over deze regeling. Inmiddels zijn in het schooljaar 2009-2010 zes docenten gestart met een opleiding en hebben zich voor het schooljaar 2010-2011 al vijf docenten opgegeven voor scholing met als doel een hogere graad of andersoortige kwalificaties.

Kwaliteitsagenda lerarenopleidingen

Voor voldoende, goede leraren zijn sterke lerarenopleidingen - die in staat zijn te voorzien in een diversiteit aan opleidingstrajecten - een absolute voorwaarde.

Het Mondriaan was tot 2010 Opleidingsschool en is nu aan het onderzoeken in samenwerking met enkele regioscholen of ze OIDSchool (Opleider in de School) kan worden.

Tevens heeft het Mondriaan samen met enkele Orionscholen voor komend schooljaar een contract gesloten met het KPC (katholiek pedagogisch centrum) voor een opleidingstraject gericht op scholing van talentvolle docenten die willen doorgroeien naar een andere functie met een hogere schaal. Dit traject zal het begin inluiden van de 'Orion academie'.

Informatie-uitwisseling en monitoring: Tijdig voldoen aan de functiemix

Monitoring op uitvoering en bereikte resultaten van de functiemix vindt plaats door het Ministerie van OC&W. Tijdige, volledige en accurate levering van de (wettelijk) verplichte gegevens is voor het Mondriaan College daarom een voorwaarde voor het ontvangen van middelen uit dit convenant. De stijging van de waarde van de functiemix is een "hard gegeven" waarop het toezicht en de controle plaatsvindt in 2011 en in 2014.

Via de salarisadministratie vindt gegevensuitwisseling plaats. Controle op de plaatsing van de juiste gegevens wordt door het hoofd Financiën en het hoofd Personeel gedaan. In de opgestelde nota Functiemix worden voorstellen gedaan om de te realiseren groei te bereiken

Het implementatieplan functiemix is opgesteld waarin het beleid en de acties zijn opgenomen zodat kan worden voldaan aan de functiemix. (zie bijlage 6).

De voorstellen zijn in eerste instantie besproken met de rector, eventueel bijgesteld en vervolgens besproken in het managementteam en na besluitvorming ingebracht bij de MR. Het personeel is op 24 maart geïnformeerd over de functiemix. Vervolgbijeenkomsten staan gepland.

De in- door- en uitstroom van docenten is in kaart gebracht. Tijdige actie is vereist om te voorkomen dat de streefgetallen wel kloppen tot 2012 om vervolgens in 2013 en 2014 tweederde van de LD-formatie kwijt te raken door uitstroom via FPU (flexibele pensioenuittreding). Het verdient aanbeveling om vanaf 2010 al personen op te leiden voor instroom in de LD formatie.

Aanpassingen in het personeelsbeleid:

Het functiebouwwerk zal enige aanpassing ondergaan. Weliswaar blijven de docentfuncties LB, LC en LD bestaan maar de inhoud verandert en de rollen zullen moeten worden toegevoegd.

Het scholingsbeleid zal een verzwaring ondergaan door de koppeling aan het promotiebeleid. De keuzes die hierin gemaakt worden bepalen ook de mogelijkheden voor andere docenten en de schoolbrede scholing. Gelden kunnen slechts een keer uitgegeven worden.

Promotiebeleid via toewijzing is nieuw. Het voorkomt dat een grote groep docenten solliciteert terwijl er slechts een x aantal plaatsen te vergeven is maar blijft dat de afdelingsdirecteuren aan de hand van de gesprekkencyclus een keuze moeten maken en er een verzwaring van het traject is door de koppeling aan de vereiste scholing.

9. CONCLUSIES

In zijn algemeenheid kan geconcludeerd worden dat het actieplan leerkracht mogelijkheden biedt maar ook, zij het in mindere mate, risico's meebrengt. Door de aan het actieplan gekoppelde subsidiëring heeft de school meer mogelijkheden om kwaliteit te belonen en het onderwijs te verbeteren. De risico's als personeelsverloop en financiering moeten hierbij niet uit het oog verloren worden.

Een eerste conclusie is dat het MT een aantal formele handelingen zal moeten doen om de aanpassingen in het personeelsbeleid (functiebouwhuis, taak-, opleidings-, beoordelingsbeleid, entreerecht) door te kunnen voeren en te voldoen aan de eisen rondom de functiemix.

Een tweede conclusie is dat de culturomslag van een wat paternalistische, familiale organisatie naar een professionele, resultaatgestuurde organisatie een andere manier van leidinggeven vraagt. De afdelingsdirecteur zal met zijn medewerkers resultaatafspraken moeten maken die specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden zijn. Niet elke afdelingsdirecteur zal deze omslag van 'erop vertrouwen dat iets gebeurt' naar het 'sturen op output' al beheersen. De leidinggevende zal zich in zijn rol als outputstuurder (verder) moeten gaan bekwamen. Het management heeft kennis opgedaan in een aantal bijeenkomsten met F. Vandendriessche. In de komende tijd zal zij deze kennis moeten gaan toepassen. In MT-verband moeten afspraken over de outputsturing gemaakt worden en zal reflectie op de sturing dienen te geschieden. Hierbij kan de extern adviseur die het MT ondersteunt heeft bij de teamvorming ook nader adviseren. Het MT heeft het voordeel van aanvullende competenties en kan door deze variaties aan leiderschapsstijlen goed te gebruiken elkaar versterken in de nieuwe wijze van leidinggeven.

Een derde conclusie is dat de medewerker (uit zijn comfortzone zal moeten komen) zich zal moeten blijven ontwikkelen binnen zijn werk. Dat kan via specialisatie of verbreding. Afstemming over waar de organisatie behoefte aan heeft en waar de interesse van de medewerker naar uitgaat is meer dan in het verleden urgent. Leidinggevende en medewerker zullen samen de doelen vaststellen die jaarlijks gerealiseerd moeten worden. Afhankelijk van het niveau van de medewerker zal dit verschillen. Het persoonlijk opleidingsplan, onderdeel van de gesprekkencyclus, zal gekoppeld zijn aan wat de medewerker en de organisatie nodig hebben om de doelen te realiseren.

Een vierde conclusie is dat er verdergaand onderscheid gemaakt moet worden in de werkzaamheden en beloning van docenten. Momenteel is de situatie binnen school 'gelijke monniken gelijke kappen'. In aanpassing schuilt een risico. Enkele docenten zullen zich ondergewaardeerd voelen en hieraan wellicht conclusies verbinden. Van belang is dat de leidinggevendenden ook met de docenten die in de LBschalen blijven afspraken maken en aan hen hun waardering laten blijken. Het is altijd nog zo dat het onderwijs voor het merendeel door hen gegeven wordt en LC en LD werkzaamheden begrensd zijn. Tegenover dit risico staan de kansen. Een andere manier van werken, evt. in combinatie met scholing, zal

medewerkers prikkelen om het beste uit zichzelf te halen en daarvoor ook een passende beloning te krijgen. Dit is een van de doelen van het convenant.

Een vijfde conclusie is dat het management initiatieven moet aanmoedigen en faciliteren. Door wel de kaders mee te geven maar zich niet inhoudelijk te bemoeien met het 'hoe' geeft het blijk van erkenning van de professionaliteit van de docent.

Een laatste conclusie is dat het management zich niet moet vastleggen in een meerjarentoezegging aan de MR van de groei naar LC- en LDfuncties omdat het risico bestaat dat de subsidiestromen bevroren worden.

10. AANBEVELINGEN

Binnen het personeelsbeleid staan een groot aantal zaken op de rol die in het komend jaar de aandacht verdienen en moeten krijgen. Deze aandachtspunten zijn divers van kwantitatief tot kwalitatief en hebben allen de samenhang van het actieplan met het personeelsbeleid. In deze eindrapportage is de huidige situatie en de mogelijke streefsituatie weergegeven. Op grond daarvan worden op verschillende aspecten de volgende aanbevelingen gedaan. Soms overlappen de aanbevelingen aangezien ze sterk in elkaars verlengde liggen.

Cultuuromslag

Binnen het managementteam heeft in enkele jaren tijd een grote personele mutatie plaatsgevonden. Het managementteam bestond uit vijf personen: de rector, een conrector onderwijs en drie afdelingsleiders. In 2005 is een directeur bedrijfsvoering aangetrokken. In 2008 hebben de afdelingsleiders van afdeling 1 en 3 besloten hun afdelingsleiderschap neer te leggen i.v.m. de overgang naar het afdelingsdirecteurschap met integrale verantwoordelijkheid. Dit heeft geresulteerd in de werving en aanstelling van twee nieuwe afdelingsdirecteuren. In 2009 is de toen zittende rector met fpv (flexibel pensioen) gegaan, is ook voor deze functie extern geworven en is een nieuwe rector aangesteld. Voorafgaand aan de werving voor elk van de managementfuncties is een profiel opgesteld waaraan de nieuwe functionaris zou moeten voldoen. Voor de aanstelling van de rector is tevens in kaart gebracht over welke competenties het managementteam in zijn geheel beschikte en over welke competenties de nieuwe rector zou moeten beschikken. Het managementteam heeft een tweetal teamvormingsbijeenkomsten gehad met een extern adviseur. Tijdens deze bijeenkomsten is de inventarisatie van kennis en kunde waarover ieder beschikt niet besproken. Nu besloten is tot outputgestuurd werken zou het goed zijn om ieders competenties samenhangend te bespreken en te onderzoeken of er behoefte is aan begeleiding bij de nieuwe wijze van leidinggeven. De rector heeft op twee scholen al een soortgelijke werkwijze doorgevoerd en beschikt over heel wat ervaring op dit gebied. Wijzigingen op het Mondriaan zijn tot nog toe slechts zeer beperkt doorgevoerd omdat leidinggevendenden eerst rust wilden creëren alvorens in te zetten op vernieuwing. Nu er sprake is van terugval in leerlingaantal, tegenvallende resultaten en de noodzaak tot bezuiniging zullen wijzigingen efficiënt en snel moeten worden doorgevoerd.

Scholing managementteam

Het verdient aanbeveling dat het managementteam de vervolgbijeenkomsten met de extern adviseur gebruikt om te werken aan een nieuwe manier van leidinggeven. Het MT is geïnspireerd door de ideeën van F. Vandendriessche m.b.t. de sturing op output. De wijze waarop de leidinggevendenden deze sturing vorm kunnen geven zou aan de orde moeten komen, hoe formuleer je de output zonder iets te zeggen over de input. Uiteindelijk wil je de (professionele) medewerker de vrijheid geven om zelf naar eigen inzicht te werken aan het

doel. Verder kan vanuit de doelen, die voor elke afdeling deels overeenkomen, gewerkt worden aan het formuleren van de criteria/de kaders waarbinnen de medewerkers aan hun opdracht moeten werken. Tot slot zou wanneer daaraan behoefte is er een stuk gesprekstraining in de bijeenkomsten kunnen plaatsvinden gericht op het maken van heldere resultaatafspraken en wellicht op het omgaan met weerstand tegen het resultaatgerichtere werken.

Aanpassing vergader(organisatie)structuur

Op het Mondriaan werken de kernteams (leerlinggericht) binnen de afdelingen en de secties (vakinhoudelijk) schoolbreed. Er vindt weinig tot geen onderlinge afstemming plaats terwijl dit voor de te behalen doelen wel van groot belang is. Elke dinsdagmiddag is gereserveerd voor vergaderingen. Plan een aantal van deze middagen in om afstemming tussen de kernteams en de secties te realiseren. Geef daarbij wel het doel van de middag aan. Bijvoorbeeld onderzoek op welke wijze de resultaten van de vmbo/havo-2 leerlingen verbeterd kunnen worden en geef aan welke middelen voor verbetering ingezet moeten worden.

Koppeling missie aan afdelingsdoelen

In het strategisch beleidsplan en de kaderbrief is afgesproken dat de missie (kort samengevat in ZUIS) gekoppeld wordt aan de te behalen doelen. De missie (zorgzaam – uitdagend- innovatief – sociaal) kan uitstekend gekoppeld worden aan de sturing op de output. Zie het als de paraplu die boven elk doel hangt. Denk aan de doelen van het zorgbeleid, de profilering op cultuur, sport en internationalisering, de nieuwe leermiddelen en de digitale toegang voor ouders en leerlingen tot onze school en niet te vergeten de samenstelling en het gedrag van onze leerlingen/medewerkers.

In het nieuwe functiebouwhuis is het mogelijk rollen toe te kennen aan docenten. De docent met de rol zorgcoördinator zal bijvoorbeeld een project uitvoeren met als doel het uitwerken van een programma voor leerlingen met stoornissen in het autistisch spectrum. Voor dit te behalen doel zullen afspraken gemaakt worden door de afdelingsdirecteur met de medewerker. In het eerste gesprek wordt het doel gezamenlijk vastgesteld, in het volgende gesprek wordt de voortgang besproken en eventuele knelpunten en in het laatste gesprek wordt het resultaat gezien en teruggekeken op het proces.

Uniforme outputsturing

Jaarlijks wordt een schoolplan met de doelen voor het komende jaar opgesteld. In dit plan (de kaderbrief) heeft de rector in overleg met de afdelingsdirecteuren resultaten smart (specifiek, meetbaar, aantrekkelijk, realistisch en tijdgebonden) geformuleerd opgenomen. De kaderbrief wordt doorvertaald naar afdelingsplannen. Om transparant en eenduidig in de beleidsuitvoering te zijn zouden de afdelingsdirecteuren onderling kunnen afstemmen dat zij aan de hand van het format van de kaderbrief met hun kernteamleiders in overleg gaan over (smart) te behalen resultaten op afdelings- en kernteamniveau. Gezien de drukte binnen de schoolorganisatie wordt voorgesteld dat elke afdelingsdirecteur met de kernteamleiders van hun afdeling een dag aan het eind van het schooljaar inplannen om in een externe locatie samen de plannen vorm te geven. In- door- en uitstroomcijfers van leerlingen, lesuitvalbestrijding, realisering van de onderwijstijd en leerklimate zullen hierbij met name centraal moeten staan. Als de afdelingsplannen gerealiseerd zijn zullen de betrokkenen de hierin gestelde doelen moeten onderschrijven. Op deze manier wordt voorkomen dat er toezeggingen worden gedaan waarvan men later afstand neemt.

Als deze resultaatafspraken in de plannen zijn neergelegd zouden de afdelingsdirecteuren en kernteamleiders met elke medewerker individueel tot resultaatafspraken moeten komen. Ook deze afspraken zouden door de medewerkers moeten worden onderschreven.

De afdelingen leerlingen & roosters, personeel en financiën moeten om deze afspraken te kunnen monitoren de juiste managementinformatie aanleveren. De hiertoe benodigde software is in huis maar wordt tot nu toe onvoldoende ingezet.

Aanpassing gesprekkencyclus

Als de doelen zijn afgesproken moeten er momenten worden vastgelegd waarop gekeken wordt naar de stand van zaken. Wordt het afgesproken (tussen) doel bereikt, zo ja prima. Zo nee, wat is de reden daartoe. Is ondersteuning nodig, beschikt de medewerker over voldoende kennis en vaardigheden, etc. Aan het eind van het jaar vindt een soortgelijk gesprek plaats en wordt weer vooruit gekeken naar activiteiten voor het nieuwe jaar.

Aanpassing functiegebouw

Op het moment dat er instemming is met de nieuwe functieomschrijvingen en –rollen kunnen de voorstellen door naar de MR en kan nog in de 1e periode gestart worden met de voorbereiding voor de toekenning van de nieuwe functies. Er zijn vijf rollen beschreven en gekoppeld aan competenties. Dit betreft de rol van begeleider, opleider/coach, onderwijsontwikkelaar, coördinator, onderzoeker. Het MT heeft ervoor gekozen de rol van leidinggevende hieraan toe te voegen.

Door de functieomschrijvingen breed te maken (verbreding/verdieping/leggen van verbanden) schep je mogelijkheden om binnen een functie werk te laten variëren. Voor de docenten geeft het kansen binnen het leraarschap door te groeien en door meer te variëren interessant en boeiend werk te houden. Eind juli zijn de nieuwe, brede functieomschrijvingen gereed en gevalideerd. Centraal hierin staat dat de docent wordt gezien als professional (zie bijlage 9). De afdelingsdirecteuren kunnen nu al in de afdelingsplannen rekening houden met de mogelijkheden die de rollen bieden. Denk bijvoorbeeld aan een van de speerpunten in de kaderbrief, de maatschappelijke stage. De rol van coördinator biedt hier mogelijkheden. Verder valt b.v. ook het doen van onderzoek naar de mogelijkheden en consequenties van 'passend onderwijs' binnen zo'n rol (een door het ministerie opgelegde maatregelen waarbij het er kort gezegd op neerkomt dat elke leerling die zich heeft aangemeld ook aangenomen moet worden en moet worden voorzien van passend onderwijs).

Opleidingsbeleid/verankering kennisdeling

Het Mondriaan heeft veel specialistische kennis in huis die nu niet tot uiting komt. Bevordering van de overdracht van deze kennis kan eveneens op een goede manier via een van de rollen.

Voorgesteld wordt om de rol van opleider/coach aan een aantal docenten toe te kennen. Zij krijgen dan de opdracht om periodiek tijdens een studiedag kennis over te dragen die voor een brede groep docenten van belang is. Op deze wijze kan voorkomen worden dat periodiek medewerkers zich extern scholen op bijvoorbeeld het gebied van dyslexie terwijl er een expert op dat gebied in huis is en die zelfs informatiebijeenkomsten op andere scholen verzorgt. Degene die de rol van opleider krijgt kan gedurende een bepaalde periode ervoor zorgen dat kennis intern wordt overgedragen. Dit heeft zowel financiële als tijdtechnische voordelen.

Het jaarlijks opgestelde scholingsplan bevat een aantal schoolbrede scholingen en daarnaast scholingen op individueel niveau. Kennisoverdracht uit deze scholingen vindt niet plaats. Aanbevolen wordt om de medewerker die zich individueel geschoold heeft een evaluatie te laten invullen. De evaluaties worden beoordeeld door de afdelingsdirecteur die verantwoordelijk is voor het scholingsplan en afhankelijk van de bruikbaarheid van de scholingsactiviteit wordt de medewerker gevraagd de opgedane kennis verder te verspreiden. Dit kan bijvoorbeeld in sectieverband als het gaat om vakinhoudelijke scholing

maar het zou ook kunnen in specifiek daarvoor geschikte bijeenkomsten. Denk bijvoorbeeld aan de begeleidingsbijeenkomsten voor nieuwe docenten of kernteamvergaderingen.

Verder zou het ook goed mogelijk zijn om binnen school of in een breder verband als Orion kenniskringen op te starten. Deze kenniskringen kunnen wisselende thema's verzorgen of juist heel vakspecialistisch van aard zijn.

Ook kan gedacht worden aan koppelvorming. Er zijn nogal wat docenten die graag met een collega willen 'sparren' over diverse voor de school van belang zijnde zaken maar door uiteenlopende roosters elkaar niet treffen. Het creëren van gezamenlijke tijd hoeft niet veel te 'kosten' en kan waardevolle informatie opleveren.

Krapte op de arbeidsmarkt en uitstroom door gebruikmaking van fpu (flexibel pensioen) maken dat actief zal moeten worden ingezet op voldoende bevoegdheid in het eerste graads gebied. De afdelingsdirecteuren kunnen in de ontwikkelgesprekken met medewerkers mogelijkheden aanreiken tot facilitering van studie. Door gebruikmaking van de lerarenbeurs kan dit zelfs zonder al te veel kosten voor de school .

Promotie- en beoordelingsbeleid

Het MT heeft een overzicht van de medewerkers die zij geschikt acht voor zwaardere functies. Dit is opgesteld aan de hand van het voorliggende bekwaamheidsdossier en verslagen waaruit blijkt dat de medewerker goed functioneert. Verder heeft het MT inzicht in de benodigde zwaardere functies, kwantitatief en kwalitatief. Elke afdelingsdirecteur stelt nu voor de medewerker een aanbeveling op met de motivering waarom hij/zij deze medewerker voordraagt voor promotie. Wanneer het MT de voordracht geaccordeerd heeft en de medewerker dit wenst wordt deze toegelaten tot de scholing die leidt tot de hogere functie. De docent zal een opleiding volgen aan de Orionacademie. De opleiding voor de hogere functie bestaat uit scholing (200u), stage (100u) en onderzoek (200u). De Orionschooldirecties hebben deze opleiding met een landelijk erkend instituut opgezet. Voorafgaand aan de opleiding wordt een assessment afgenomen en na het afsluiten van de opleiding eveneens. Wanneer de docent met goed gevolg de opleiding heeft doorlopen wordt aan hem/haar de hogere functie toegekend. Het op peil houden van kennis en kunde is van belang, daarom wordt door betreffende docent periodiek bijgeschoold.

De voorliggende beoordelingsprocedure en -formulieren zijn gebaseerd op de oude functieomschrijvingen en gaan uit van beoordeling op het lagere functieniveau. Wanneer outputgestuurd werken wordt ingevoerd zullen de beoordelingen meer resultaatgericht moeten worden en zal de leidinggevende frequenter met de docent in gesprek gaan over de stand van zaken met betrekking tot de afgesproken doelen.

Het MT zal voor de beoordeling een keuze moeten maken of zij dit doet op grond van:

- functioneren op het huidige niveau (prestaties van de afgelopen periode),
- functioneren op het huidige niveau en daarnaast op basis van criteria passend bij het hogere niveau (is de docent in staat om nieuwe taken op een ander niveau uit te voeren),
- criteria passend bij het hogere niveau.

Voorgesteld wordt om voor de eerste twee varianten te kiezen. Afhankelijk van het niveau van de docent kan onderscheid gemaakt worden in het niveau waarop beoordeeld wordt. Een startende docent beoordeel je op het functioneren op zijn/haar huidige niveau. Een docent met potentie voor doorstroom beoordeel je op het huidige niveau en daarnaast op grond van criteria passend bij het hogere niveau.

Verder zal bij geschiktheid voor een hoger niveau een keuze gemaakt moeten worden over doorstroom naar 'de Orionacademie'. Van belang is om de doorstroom -naast een goede tot uitstekende beoordeling- te koppelen aan het bekwaamheidsdossier van de medewerker. Geeft de docent blijk van professioneel handelen, neemt hij/zij ook zelf initiatieven om zich te blijven ontwikkelen, hoe ziet de 360 graden feedback eruit.

Beoordeling heeft altijd een zekere mate van subjectiviteit. Voorkomen moet worden dat binnen de school het gevoel kan ontstaan dat de afdelingsdirecteur niet objectief is geweest. De goede gewoonte om met meerdere personen de beoordeling te doen zou kunnen worden voortgezet. Wees als beoordelaar bij de start van het beoordelingstraject bewust van de risico's als het halo- en het horneffect. Bij het halo-effect geeft de aanwezigheid van een bepaalde kwaliteit van de medewerker de indruk dat hij/zij ook over de andere (gewenste) kwaliteiten beschikt. Bij het horn-effect zorgt een negatief punt voor de indruk dat de medewerker ook negatief scoort op andere aspecten.

De gesprekkencyclus bestaat formeel uit een ontwikkel-, een functionerings- en een beoordelingsgesprek. Deze cyclus beslaat drie jaar. De nieuwe manier van werken vereist een frequenter contact. Jaarlijks zouden minimaal drie gesprekken moeten plaatsvinden. In het eerste gesprek worden de doelen afgesproken, vervolgens wordt de voortgang besproken en aan het eind van het jaar de realisatie. Dit betekent een aanzienlijk tijdsbeslag voor de afdelingsdirecteuren, in het bijzonder voor de directeur van afdeling 1 waarin zo'n kleine vijftig docenten werken. In het kader van de reeds ingezette decentralisering zouden deze gesprekken deels of geheel kunnen worden overgedragen aan de kernteamleiders. Van belang is wel dat deze daarvoor een passende scholing ontvangen. Met de docenten die in een eerder stadium een LC en LD toewijzing hebben gehad zal in gesprek gegaan moeten worden om hen te informeren over de te verwachten wijziging van beleid en de consequenties die dat voor hun taakinvulling heeft. Alhoewel het misschien logisch lijkt dat ieder doet wat er in zijn functieomschrijving staat is dat in de praktijk niet het geval. De verwachting is dan ook dat deze docenten de wijziging zullen ervaren als een werkdrukverhogend aspect en er behoorlijk wat weerstand zal ontstaan.

Voorgesteld wordt om de informatie over de wijzigingen in het beleid gefaseerd de organisatie in te laten gaan. In een plenaire vervolgbijeenkomst kan de inhoud van de nota 'de docent als professional' centraal staan. Dit kan dan worden gekoppeld aan de nieuwe functie-omschrijvingen en de manier waarop deze in de gesprekkencyclus een rol zullen krijgen.

Vervolgens kan in de afdelingsvergaderingen worden ingegaan op de wijze waarop komend jaar afspraken gemaakt worden over de uitvoering van lessen en taken. Hierbij komen dan ook de frequentere contactmomenten tussen leidinggevende en de docent aan de orde.

De derde stap is dat de afdelingsdirecteur met elke medewerker in gesprek gaat. De medewerkers die niet mee willen werken in de wijziging van beleid zal de kans geboden worden om toe te lichten waarom zij niet willen meewerken. De afdelingsdirecteur zal met betrokkene bespreken wat het doel is van de beleidswijziging, samenvatten wat de argumenten van de medewerker zijn om niet in te stemmen en proberen in de richting te bewegen van instemming met de wijziging. De kans bestaat dat dit niet in een enkel gesprek zal lukken. Dan kan voor een korte tijd een time out worden afgesproken. Het besprokene wordt vastgelegd en na een van te voren afgesproken tijd wordt verder gesproken over de door te voeren wijziging. Afhankelijk van de genoemde argumenten bepaalt de afdelingsdirecteur eventueel na overleg in het MT of er reden is om (op onderdelen) tegemoet te komen aan het bezwaar. Als dit zo is zal de afdelingsdirecteur in de faciliterende zin ervoor zorgen dat de medewerker vooruit kan, als dit niet zo is zal de afdelingsdirecteur meer dwingend van de medewerker vragen het nieuwe beleid te onderschrijven of hieraan consequenties te verbinden.

De afdelingsdirecteuren zullen eenduidig moeten zijn in wat zij vragen van deze docenten en de wijze waarop zij omgaan met weerstand.

Funciemix

De onvoorziene wisseling in leerlingaantallen maakt dat er geen meerjarenplanning met de MR kan worden afgesproken over de doorstroomcijfers naar LC en LD. Vanzelfsprekend zal wel voldaan worden aan de minimaal te behalen mix. Geadviseerd wordt om jaarlijks na de oktobertelling de LC- en LD doorstroomcijfers met de MR te bespreken en vast te stellen.

Het MT zal er bij de toekenning van lessen in de bovenbouw nauwlettend op moeten toezien dat er zoveel mogelijk lessen worden toegekend aan zo weinig mogelijk docenten. Dit i.v.m. de te verwachten financiële problematiek door het entreerecht (alle docenten die structureel lesgeven in de bovenbouw en bevoegd zijn stromen automatisch door naar LD).

Het MT geeft de afdeling financiën en personeel opdracht tot bewaking van de funciemixnormen zodat bij de nieuw te formeren groepen de leraar-leerlingratio niet verslechtert en de 'mix' stijgt volgens de minimale eis.

Taakbeleid

Tot slot is van belang dat het MT keuzes maakt in de veelheid aan taken zodat er ruimte ontstaat voor eigen initiatieven van docenten en voor de nieuwe rollen in de functiefamilie. In de loop van dit schooljaar is een werkgroep taakbeleid ingesteld. Deze werkgroep is gestart vanuit de schoolbrede wens dat het taakbeleid transparanter en minder detaillistisch moet worden. Les-, niet-lestaken zijn omschreven en inmiddels wordt bezien of het mogelijk is allerlei kleine taken onder te brengen in de 'vaste voet' (vaste opslag, procentueel deel van de jaartaak). Het MT heeft zich al uitgesproken over welke taken zij onmisbaar vindt. Voorgesteld wordt om slechts die taken nog te doen die voortvloeien uit het afdelingsbeleid, grote taken te verdelen over meerdere personen en het restant te reserveren voor voor de school waardevolle initiatieven van de werkvloer. Zaken als examenjaarboek, organisatie van thema-avonden kunnen uitstekend worden overgenomen door de ouderraad. Activiteiten als het meegaan met de skireis, het ontwikkelen van educatieve software en adviezen van de verfraaiingscommissie (gebouwelijke aankleding) hoeven deels niet gehonoreerd te worden, kunnen bij splitsing vallen binnen de vaste voet en zouden door onderwijsondersteunend personeel overgenomen kunnen worden.

Bronnen* en literatuur:

- CAO VO 2008-2010
- Convenant Actieplan Leerkracht 2008
- Brochure Actieplan Leerkracht
- M.09i.0751 Personeelsbeleidsplan 2009-2010 stand beleid
- PKP (formatieplanningspakket)
- CASO (salarispakket)
- <http://functiemix.minocw.nl/>
- www.cfi.nl
- www.VO-raad.nl (werkgeversorganisatie)
- www.aob.nl (vakbond)
- managementsite.nl/9987/organisatiecultuur/sociaal-kapitaal-startpunt-organisatievernieuwing.html

* Geen links toegevoegd aangezien de diverse info steeds van plaats wisselt.

- Emst, A. van, (1999) Leidinggeven in onderwijsorganisaties, APS/Edukern Utrecht
- Emst, A. van, (1999) Professionele cultuur in onderwijsorganisaties, APS/Edukern Utrecht
- Grit, R. (2008) Projectmanagement 5^e druk Noordhoff Uitgevers Groningen
- Kluytmans, F. (2005) Leerboek personeelsmanagement, Wolters Noordhoff, Groningen
- Noomen, J.L. (10^e druk 2004) Integraal personeelsmanagement, Nelissen Soest
- Slooter, M., (2009), De vijf rollen van de leraar, CPS Amersfoort
- Vandendriessche, F. en Clement, J., (vijfde druk sept. 2009), Leidinggeven zonder bevelen, Lannoo Campus Leuven

Bijlagen

Algemeen:

- 1 Convenant Actieplan Leerkracht, Ministerie OC&W
- 2 Beslisdocument invoering functiemix in het VO, AOB/CNVO/CMHF en VO-raad
- 3 CAO VO 2008-2010 tekst mbt inkorting salarisschalen/functiemix/functiewaardering
- 4 Document functiefamilie docenten en functie-informatie docent lb-lc-ld, Alons en Partners/Bardo

School- en Orionspecifiek:

- 5 Overzicht gegevens projectgroep en werkgroepen
- 6 Voorstel invoering functiemix M.09I.1069
- 7 Powerpointpresentatie functiemix ten behoeve van 1^e personeelsvoorlichtingsbijeenkomst
- 8 1^e opzet nieuwe docentfuncties en rollen
- 9 Conceptnotitie professionaliteit
- 10 Notitie promotiebeleid
- 11 Organigram