

Meer grip op professionaliteit door samenwerken en vooruitzien

# Professionals sturen samen

Over bekwaamheidsdossiers en meerjaren personeelsplanning



Projectgroep *Strategisch personeelsbeleid in de scholen*:

Gijs de Bont (Cinop), René van Drunen (CPS), Frank Jansma (SBL), Tom Koot (KPC Groep) en Maaïke Plomp (APS)

Meer grip op professionaliteit door samenwerken en vooruitzien

# Professionals sturen samen

Over bekwaamheidsdossiers en meerjarenpersoneelsplanning

## Projectgroep *Strategisch personeelsbeleid in de scholen*

Gijs de Bont (Cinop)  
René van Drunen (CPS)  
Frank Jansma (SBL)  
Tom Koot (KPC Groep)  
Maaïke Plomp (APS)

september 2006



KPC Groep



Dit boekje is in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap samengesteld door de projectgroep *Strategisch personeelsbeleid in de scholen*.

#### Projectorganisatie

- Opdrachtgever: Ministerie van OCW
- Opdrachtnemers: APS, Cinop, CPS en KPC Groep
- Samenwerkingspartners: APS, Cinop, CPS, KPC Groep en SBL
- Projectleider: E. Vos, CPS
- Deelnemende scholen:
  - Primair onderwijs:*
    - BS Christoffel, Tilburg
    - BS 't Kirkeveldsje, Schimmert
    - Paul Krugerschool, Den Haag
    - Mytyschool Tilburg
    - OBS Karrepad, Groningen
    - Jenaplanschool De Sterrenwachter, Loosdrecht/Hilversumse Meent

#### *Voortgezet onderwijs:*

- Montessorischool, Arnhem
- Nijmeegse Scholengemeenschap Groenewoud
- Carmel College Salland, Raalte
- NOVA College Rotterdam
- Reitdiep College, locatie Leon van Gelder, Groningen

#### Beroeps- en volwasseneneducatie:

- ROC De Leijgraaf, Veghel e.o.
- Hout- en Meubileringscollege, Rotterdam/Amsterdam e.o.
- AOC Oost, Almelo e.o.
- ROC Midden-Nederland, Utrecht e.o.

© [2006] Projectgroep *Strategisch personeelsbeleid in de scholen* - Samenwerkingspartners: APS, Cinop, CPS, KPC Groep en SBL

- Foto's: Eric Audras/Photoalto en Robin Cohen.
- Teksten, redactie, vormgeving en productie: Jos Schilleman.
- In de tekst is gebruikt gemaakt van de rapportages van de pilotscholen en van artikelen over de pilotscholen, geschreven door Rob de Blok en Dick Oosterveld.

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of op enige andere manier, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b en 17 Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht, postbus 882, 1180 AW Amstelveen. Voor het overnemen van één of enkele gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers of andere compilatiewerken dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

## Ten geleide

Onderwijs lijkt soms net voetbal: iedereen heeft er een mening over. Dat is natuurlijk niet zo gek, want iedereen heeft ermee te maken, of er in elk geval mee te maken gehad. Toch lijkt het soms net, alsof in de media alleen de geluiden van columnisten en deskundigen doorklinken. Maar hoe ervaren docenten hun vak nou eigenlijk zelf? De onderwijsagenda *Waar wij voor staan* geeft luid en duidelijk antwoord op die vraag. Die agenda mocht ik afgelopen zomer in ontvangst nemen. Aan het onderzoek dat eraan vooraf ging - *Onderwijs aan het woord* - werkten ruim 12.000 leraren en onderwijsondersteuners mee. Nooit eerder gaven zo veel onderwijsprofessionals hun gedachten prijs. En wat blijkt? Leraren vinden zichzelf betrokken en deskundig. Zij zetten zich voor de volle 100% in voor hun leerlingen. En zij willen zich graag inzetten voor de vernieuwing van het onderwijs en voor hun eigen professionalisering, maar dat komt er maar steeds niet of te weinig van.

Dat nu juist de vernieuwing en professionalisering als het ware in de la blijven liggen, vind ik jammer. Maar dat ze er samen liggen, begrijp ik heel goed. Want die twee hebben met elkaar te maken. Zo zei een leraar bij een van de bijeenkomsten rond *Onderwijs aan het woord* dat hij graag wilde inspelen op individuele verschillen tussen leerlingen, maar eigenlijk niet goed wist hoe hij dat aan moest pakken.

We kunnen er dus niet omheen: wie werk wil maken van vernieuwing, moet werk maken van personeelsbeleid. Want weten waar je naartoe wilt, betekent: weten wat leraren in huis moeten hebben om daar te komen.



In dit boekje vindt u informatie over bekwaamheidsdossiers en meerjarenpersoneelsplanning. Precies die informatie die nodig is, om de professionalisering en vernieuwing op een hoger plan te brengen. In 2007 moet elk personeelslid een bekwaamheidsdossier hebben. Dat is vastgelegd in de Wet op de beroepen in het onderwijs (BIO). In dit dossier zijn certificaten en diploma's opgenomen, waaruit valt af te lezen, hoe het met de kennis en vaardigheden van een leraar is gesteld. Is de verworven kennis op peil of is het tijd voor het plegen van onderhoud? Of heeft iemand een speciale cursus nodig, om te leren in te spelen op individuele leerbehoeften van leerlingen?

Speelt het bekwaamheidsdossier op het niveau van de individuele leraar, met de meerjarenpersoneelsplanning heeft u gereedschap in handen, om 'het grotere geheel' te sturen. Daarin vertaalt u de visie op de toekomst van de school naar de gewenste samenstelling van het personeelsbestand, in omvang en kwaliteit.

En met 'u' bedoel ik: schoolleiders én leraren. Want professionals sturen samen. En maken gebruik van ervaringen van andere scholen. Over die ervaringen met bekwaamheidsdossiers en meerjarenpersoneelsplanning, die zijn opgedaan in pilots, leest u alles in dit boekje. Ook in die zin sturen professionals samen: over de muren van scholen en instellingen heen.

Maria van der Hoeven  
Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

## Leeswijzer

Dit boekje is geschreven voor de schoolleiding en leraren van scholen voor primair en voortgezet onderwijs.

Het geeft een beschrijving van het project *Strategisch personeelsbeleid in de scholen* met als deelprojecten *Bekwaamheidsdossiers* en *Meerjarenpersoneelsplanning*. Het project is op initiatief van het ministerie van OCW uitgevoerd door APS, Cinop, CPS, KPC Groep en SBL in samenwerking met zestien scholen: zes scholen voor primair onderwijs, vijf scholen voor voortgezet onderwijs en vijf instellingen voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie.

In dit boekje vindt u de informatie over de pilotprojecten op zes scholen voor primair onderwijs en vijf scholen voor voortgezet onderwijs. (U vindt geen informatie over de vijf bve-scholen die ook aan het project hebben deelgenomen, omdat die scholen de pilotresultaten in eigen kring hebben besproken en gedeeld. Op het ledennet van de MBO Raad vindt u de pilotinformatie.)

- Hoofdstuk 1 bevat uitleg over de Wet BIO en de consequenties daarvan voor de verdere ontwikkeling van het integraal personeelsbeleid op scholen in de vorm van bekwaamheidsdossiers en meerjarenpersoneelsplanning.
- Hoofdstuk 2 gaat in op de invoeringsmogelijkheden van het bekwaamheidsdossier, de vorm en inhoud ervan en de samenhang van het dossier met het persoonlijk ontwikkelingsplan, het portfolio en de gesprekscyclus.
- Hoofdstuk 3 informeert u over meerjarenpersoneelsplanning, een belangrijke stap in het integraal personeelsbeleid, die het mogelijk maakt dat u ook over enkele jaren nog kunt beschikken over goed en geschikt personeel.
- In hoofdstuk 4 vindt u een samenvatting van de pilotprojecten van elke deelnemende school voor primair of voortgezet onderwijs. Daar staan ook de adresgegevens van de deelnemende scholen die graag bereid zijn om hun ervaringen en producten met u te delen.

Vanuit hoofdstuk 4 kunt u alle details van de pilotprojecten bekijken en desgewenst downloaden op [www.ipb-onderwijs.nl](http://www.ipb-onderwijs.nl). Deze website biedt een ruim aanbod aan praktijkvoorbeelden in de vorm van stappenplannen en voorbeelden van modellen voor bekwaamheidsdossiers en meerjarenpersoneelsplanning.

### Gebruikte symbolen

Grote delen van de tekst zijn ontleend aan artikelen en eindrapporten over de elf pilots PO en VO. Bovendien zijn in de tekst 'uiltjes', citaten uit de projectverslagen en -artikelen en 'FAQ's' opgenomen:



De 'uiltjes' informeren u nader over onderwerpen die in het betrokken hoofdstuk een rol spelen. Ze gaan wat dieper op zaken in en zijn belangrijk voor uw beeldvorming.



De citaten uit de pilotprojecten van basisscholen zijn groen gemarkeerd.



De citaten uit de pilotprojecten van scholen voor voortgezet onderwijs zijn blauw gemarkeerd.



De FAQ's (Frequently Asked Questions) in de hoofdstukken 1, 2 en 3 komen voort uit de projectervaringen, handelen over de betrokken onderwerpen en worden gevolgd door een kort antwoord.

# Inhoud

## 1

<b>Wat betekent de Wet BIO voor ons?</b>	<b>7</b>
• Een leven lang leren	8
• De Wet BIO eist niet veel, maar nodigt uit	9
• Integraal personeelsbeleid: stand van zaken	10
• Verder ontwikkeling van IPB: de pilotprojecten	11
• Succes- en risicofactoren	13
• Kies zelf	16

## 2

<b>Het bekwaamheidsdossier, hoe pakken we dat aan?</b>	<b>17</b>
• Wettelijke verplichting	18
• Wie is waarvoor verantwoordelijk?	20
• Voorbereiden	24
• Doen	27
• Evalueren en verbeteren	29
• Beoordelen en bekwaamheidsdossiers	32

## 3

<b>Wie hebben we op de langere termijn nodig?</b>	<b>39</b>
• Wat is meerjarenpersoneelsplanning?	40
• Plannen en doen	42
• Conclusies uit de pilots	44
• Ten slotte	45

## 4

<b>Overzicht pilotprojecten primair en voortgezet onderwijs</b>	<b>49</b>
---	-----------

*Met hij/hem bedoelen we in dit boekje ook zij/haar.*



# 1

## Wat betekent de Wet BIO voor ons?



Dit hoofdstuk plaatst de Wet op de beroepen in het onderwijs (Wet BIO) in de context van een leven lang leren. U krijgt uitleg over de wet en de consequenties daarvan voor de verdere ontwikkeling van het integraal personeelsbeleid op uw school in de vorm van bekwaamheidsdossiers en meerjarenpersoneelsplanning. Ook worden het doel en de werkwijze van de pilotprojecten beschreven, evenals wat de projectresultaten voor u kunnen betekenen. Ten slotte krijgt u praktijkadviezen over succes- en risicofactoren bij de ontwikkeling van bekwaamheidsdossiers en meerjarenpersoneelsplanning op uw school.

## Een leven lang leren

Veranderingen en vernieuwingen volgen elkaar steeds sneller op in de wereld om ons heen. Er wordt een steeds groter beroep gedaan op het individu om met deze veranderingen om te kunnen gaan. Wie zijn bijdragen wil blijven leveren, zal steeds nieuwe kennis en vaardigheden moeten aanleren. Bovendien wordt het individu in hoge mate zelf verantwoordelijk geacht voor zijn eigen ontwikkeling.

Leraren hebben hier in twee opzichten mee te maken. Op de eerste plaats verandert het onderwijsprogramma: de nadruk op leren leren wordt steeds groter, de leerlingen worden voorbereid op een leven lang leren. Tegelijkertijd wordt dat voortdurend leren ook van de leraar verwacht, want zijn rol is ook ingrijpend aan het veranderen van instructeur naar coach van het leerproces.



### Leren in een professionele context

Hoewel we veel ervaring hebben met leren, is er wetenschappelijk nog relatief weinig over te zeggen. Er zijn verschillende vormen van leren. Denk bijvoorbeeld aan conditioneren (bijvoorbeeld het belonen van kleine kinderen als ze iets wel of niet doen, in de hoop dat die aanpak leidt tot het gewenste gedrag), reproductief leren (mit, nach, bei, seit, von, zu, undsoweiter) en leren door ervaring en daarover nadenken (zelfreflectie). In de laatste vorm heeft het geleerde een lange houdbaarheid en bovendien past deze het best in een professionele, volwassen context.

Bij competentiegericht leren wordt van leerlingen verwacht dat zij leervragen kunnen stellen. Dat is ook leren door zelfreflectie: de leerling weet van zichzelf wat goed en minder goed gaat en kan leervragen koppelen aan dat wat minder goed gaat. Dat lijkt eenvoudig, maar dat is het niet. Ook niet voor leraren. Het betekent twee dingen: een realistisch beeld hebben van jezelf én kunnen kijken naar je eigen onzekerheden, naar dat wat je nog niet zo goed kunt. Voor beide is contact met anderen waarin je jezelf kwetsbaar kunt tonen een absolute voorwaarde om te kunnen leren.

Leren in een professionele context betekent dus dat er meer aandacht nodig is voor contact en communicatie. Wij noemen het de professionele dialoog, docenten onderling, docenten met leidinggevenden, waarin sterke en minder sterke punten van elkaar zonder schroom besproken kunnen worden.

Het implementeren van de Wet BIO gaat over hoe je die professionele dialoog organiseert, faciliteert en beinstrumenteert, altijd gericht op het creëren van een leerproces van individuen gericht op een gemeenschappelijke pedagogische en didactische visie van de school.

# De Wet BIO eist niet veel, maar nodigt uit

Bekwaam zijn is één ding, bekwaam blijven is nog iets anders. Zeker in een school die zich voortdurend vernieuwt, is het papiertje waarmee een leraar ooit is aangenomen geen garantie dat hij nog altijd voldoet aan de eisen van het vak. Dat hoeft niet erg te zijn als de leraren zich inspannen om bekwaam te blijven en de school daarvoor de mogelijkheden levert. Dat is precies de kern van de Wet BIO (2004), waar een minimumpakket van bekwaamheidseisen in het onderwijs bij hoort.



## Wet BIO

Schoolleiders zullen met hun leraren het gesprek aangaan over de wijze waarop de borging van de bekwaamheid plaats zal vinden en welke instrumenten daarvoor worden gebruikt.

De *Wet op de beroepen in het onderwijs* (Wet BIO, 2004) gaat over de kwaliteit van het onderwijspersoneel. De wet bevordert dat het personeel tijdens de loopbaan in ieder geval aan een minimumkwaliteit blijft voldoen en dat werkgevers het personeel daartoe in staat stellen. Op basis van de Wet BIO zijn en worden bekwaamheidseisen voor onderwijspersoneel geformuleerd. De bekwaamheidseisen voor leraren zijn opgesteld onder regie van de Stichting Beroepskwaliteit Leraren en ander onderwijspersoneel (SBL) en in 2005 vastgelegd in het *Besluit bekwaamheidseisen onderwijspersoneel* (Staatsblad 2005, 460). Die bekwaamheidseisen kunt u vinden op [www.lerarenweb.nl](http://www.lerarenweb.nl).

De Wet BIO is in werking getreden per 1 augustus 2006.

Naast de Wet BIO, waarin het principe van bekwaamheidseisen en het bekwaamheidsdossier geregeld zijn, stimuleert het ministerie van OCW met financiële middelen de invoering van bekwaamheidsdossiers en meerjarenpersoneelsplanning.

### Bekwaamheidsdossier

De bekwaamheden en de wijze waarop die onderhouden worden, worden vermeld in een bekwaamheidsdossier van elke leraar. Het bekwaamheidsdossier heeft een driedelige functie. Er kan mee aangetoond worden dat de ontwikkeling van de medewerkers in lijn is met de missie en de visie van de school. Bovendien kan de school laten zien bij te dragen aan het instandhouden van een gekwalificeerd corps medewerkers. Ten slotte kan de school in het dossier aantonen dat hij de medewerkers in staat stelt om zich te ontwikkelen. Voor de medewerker biedt het bekwaamheidsdossier de mogelijkheid zijn bekwaamheid en professionele ontwikkeling in beeld te brengen en zich in lijn met de missie en visie van de school verder te ontwikkelen. Voor de onderwijsinspectie biedt het bekwaamheidsdossier van een school de mogelijkheid om vast te stellen dat de school daadwerkelijk bekwaam personeel in dienst heeft en zich inspant om dat zo te houden. Als doelstelling is aanvaard dat de school in 2007 voor elke leraar over een bekwaamheidsdossier beschikt.

### Meerjarenpersoneelsplanning

Als het gaat om het meerjarenperspectief kunnen we kwantitatieve en kwalitatieve componenten onderscheiden. Kunnen we in de komende jaren beschikken over voldoende gekwalificeerde medewerkers en wat is het totaal aan bekwaamheden dat we moeten gaan ontwikkelen? Bij deze meerjarenpersoneelsplanning staat in het *Beleidsplan onderwijspersoneel* (OCW 2004) als doelstelling dat in 2007 alle instellingen voor VO en BVE, en 50% van de instellingen voor PO:

- een meerjarenpersoneelsplanning hebben, die gebaseerd is op een visie op de onderwijskundige inrichting;
- beschikken over een plan van aanpak voor de personeelsvoorziening op de lange termijn.

### Middellange termijn

Er wordt vanuit gegaan dat de onderwijsinstellingen vanaf 2008 zelf beter vorm kunnen geven aan het integraal personeelsbeleid.

Meer informatie: [www.minocww.nl](http://www.minocww.nl) > onderwijs > werken in het onderwijs > Wet op de Beroepen in het Onderwijs in vraag en antwoord

De verdere ontwikkeling van integraal personeelsbeleid is het uitgangspunt van de Wet BIO. De in de wet opgelegde invoering van een bekwaamheidsdossier hangt inhoudelijk nauw samen met de meerjarenpersoneelsplanning in onderwijsinstellingen. Beide hebben tot doel de kwaliteit van het onderwijspersoneel en daarmee van het onderwijs te verbeteren. In de proces- en productontwikkeling komen eerst de bekwaamheidsdossiers aan bod. Die dossiers zijn onontbeerlijk voor de ontwikkeling van een meerjarenpersoneelsplanning.

De 'geest' van de Wet BIO behelst vooral een uitdaging en uitnodiging tot eigen verantwoordelijkheid van de scholen en de leraren voor de kwaliteit van het eigen personeel. De scholen krijgen de ruimte hun professionaliteit vorm te geven. Dat brengt verantwoordelijkheid met zich mee, want de kwaliteit van het onderwijs hangt direct samen met de kwaliteit van het personeel. Het streven van de Wet BIO is erop gericht dat leraren en scholen meer grip krijgen op de eigen professionaliteit, samen werken aan goed onderwijs en het meerjarenbeleid vormgeven.

Er is sprake van een kwalitatieve en een kwantitatieve ontwikkeling van het personeel:

- de kwaliteit wordt zichtbaar gemaakt door de ontwikkeling, de inhoud en het dynamische karakter van de bekwaamheidsdossiers;
- de kwantiteit wordt zichtbaar in het antwoord op de vraag hoe de scholen straks nog over de geschikte professionals kunnen beschikken. Bij meerjarenpersoneelsplanning gaat het om de samenhang tussen visie en de beschikbare kwaliteiten: Waar staan we over een paar jaar? Welke kwaliteiten zijn dan nodig? In welke mate? Wie is wanneer nodig?



### De kwaliteit van de school en het personeel

De kwaliteit van de school en het personeel bestaat uit meerdere lagen:

- die kwaliteit heeft een individueel karakter: betrokkenheid en motivatie;
- die kwaliteit wordt zichtbaar op communicatieniveau: heldere visie, duidelijke missie, constructieve dialoog tussen de schoolleiding en de werkvloer, de kwaliteit van de dialoog tussen 'ik' (leraar) en 'wij' (school);
- die kwaliteit blijkt uit de instrumenteel goede toerusting (maar daarvoor bestaat niet een 'beste' methode, dat kan op verschillende manieren).

## Integraal personeelsbeleid: stand van zaken

Integraal personeelsbeleid (IPB) bevordert dat scholen meer greep hebben op de beschikbaarheid, de kwaliteit en de kwaliteitsontwikkeling van de medewerkers in het licht van hun onderwijskundige ambities en hun positie in de markt.

Veel scholen hebben de afgelopen jaren hard gewerkt aan de opbouw van een integrale benadering van hun personeelsbeleid. Zij hebben hun beleidsagenda opgesteld en hun functiebouwwerk op orde gebracht. Verder hebben ze gezocht naar instrumenten die voor de uitvoering van het personeelsbeleid de nodige ondersteuning kunnen leveren,

zoals competentie management, taakbeleid en verzuimbeleid. Daarnaast zijn er scholen die nog in de beginfase verkeren van het integraal personeelsbeleid.

Ook zijn veel scholen bezig geweest met de vraag welk soort instelling zij willen zijn. Wat is onze visie op onderwijs en begeleiding van leerlingen? Waarin willen we dat ons onderwijs zich onderscheidt van andere organisaties? Deze vragen zijn nodig binnen een onderwijsveld waarin de autonomie van scholen wordt vergroot en waarin keuzes moeten worden gemaakt. Bij een school met een duidelijk omschreven visie passen medewerkers die deze visie delen, ondersteunen en versterken. Alleen zo wordt de visie in de dagelijkse onderwijspraktijk geconcretiseerd. Deze school zal zijn medewerkers in staat stellen om zich die visie eigen te maken en te vertalen naar de eigen praktijk. In de ideale situatie gaat dit visietraject vooraf aan de opstelling van schoolbeleid, waaronder integraal personeelsbeleid. Toch zien we dat in de praktijk visieontwikkeling en de invulling van integraal personeelsbeleid vaak gelijktijdig plaatsvinden. Dat hoeft geen probleem te zijn als de school bij de opstelling van het personeelsbeleid maar veel tijd inruimt voor de vraag hoe dit beleid zich verhoudt tot de onderwijsvisie van de school.



### Onderwijsvisie

Een onderwijsvisie kan visionaire elementen hebben, maar is vooral pragmatisch: Hoe zie je je werk over tien jaar; hoe zie je jullie school en jullie organisatie over tien jaar? Scholen die een duidelijke en doordachte visie hebben, denken voortdurend na over de ontwikkeling van de medewerkers in de richting van de gewenste visie. Hoe krijgt een medewerker zicht op zijn of haar eigen professionaliteit die past bij de visie van de school? Hoe krijgt de school zicht op de ontwikkeling van de medewerkers? Kunnen we de missie die we onszelf hebben gesteld ook gestalte geven? Welke kwaliteiten zijn aanwezig en welke kwaliteiten moeten we ontwikkelen of van buiten de organisatie halen?

Visiegericht werken zorgt er ook voor dat het perspectief op de lange termijn in beeld blijft. Het is dan wel belangrijk dat die visie niet te abstract boven het werk hangt, maar daadwerkelijk de motivatie bevat om aan ontwikkeling te werken en de richting aanduidt waarin die ontwikkeling gaat.

## Verdere ontwikkeling van IPB: de pilotprojecten

In opdracht van het ministerie van OCW zijn in 2005 pilotprojecten *Strategisch personeelsbeleid in de scholen door bekwaamheidsdossiers en meerjarenpersoneelsplanning* uitgevoerd op zestien scholen voor PO, VO en BVE. Het project *Strategisch personeelsbeleid in de scholen* vormde een onderdeel van de implementatiestrategie voor de Wet BIO. Doel was stappenplannen en voorbeelden van bekwaamheidsdossiers en meerjarenpersoneelsplanning te ontwikkelen om daarmee ook andere scholen te ondersteunen bij de uitvoering van de Wet BIO.

De organisaties APS, Cinop, CPS, KPC Groep en SBL hebben de pilotprojecten in opdracht van het ministerie van OCW begeleid. Zij stelden zich daarbij tot doel de pilotscholen op een zodanige manier te ondersteunen dat die zelf in staat zouden zijn om vorm te geven aan hun strategisch personeelsbeleid. Dat gebeurde vanuit het perspectief dat de opbrengsten uit deze pilots gedeeld zouden worden met anderen in het onderwijsveld.

Bijzonder aan dit project was de mate van vrijheid die de scholen hebben gekregen om zelf de vormen te zoeken die bij de eigen situatie passen. Er is niet gewerkt met een van bovenaf opgelegd model. In elke pilot zijn de modellen en de wijze waarop die ontwikkeld werden in hoge mate aan de scholen zelf overgelaten. Er is gezocht naar manieren waarop leraren zelf greep kunnen krijgen op hun bekwaamheidsontwikkeling en daarmee een lerend individu kunnen zijn. In het verlengde daarvan is gezocht naar manieren om de schoolorganisaties met dit

fenomeen om te laten gaan als lerende organisaties, door de interactieprocessen rond dit thema goed te organiseren en in het verlengde daarvan greep te krijgen op de meerjarenpersoneelsplanning,

In korte tijd hebben de pilotscholen een traject doorlopen waarin vragen aan de orde kwamen als: wat betekent het begrip bekwaamheid in het kader van onze onderwijsvisie, hoe ziet bij ons een bekwaamheidsdossier eruit en wat betekent dit voor de meerjarenpersoneelsplanning? Eind december 2005 zijn de pilots afgerond. Elke pilotschool heeft een eindrapportage opgesteld en stelt de ontwikkelde deelproducten en procesbeschrijvingen ter beschikking aan andere scholen (zie hoofdstuk 4). Doelstelling is dat alle scholen in 2007 een bekwaamheidsdossier hebben voor elke leraar. De resultaten uit de pilots kunnen hen daarbij helpen.



Binnen de school bestaat al een redelijk sterke traditie om informatie aan anderen beschikbaar te stellen en kennis met elkaar te delen. Zeker gezien de grote diversiteit aan vragen waarvoor het personeel van de school zich geplaatst ziet, is kennis delen een noodzaak. Niemand kan alle deskundigheid bezitten die in de praktijk relevant blijkt en bovendien is de vraag in de loop der jaren complexer geworden. Het toekomstbeeld van een expertisecentrum dat zijn kennis en kunde aan anderen beschikbaar stelt, kan alleen maar werkelijkheid worden, als het tussen collega's al dagelijkse praktijk is. (Mytyschool Tilburg)



De implementatie van integraal personeelsbeleid staat op school nog in de kinderschoenen. Bij aanvang van de pilot werden er reeds jaarlijks gesprekken gevoerd door de teamleiders met de teamleden. Deze gesprekken maken echter geen deel uit van een gesprekkencyclus. Beoordelingsgesprekken worden alleen gevoerd indien daar aanleiding toe is. Daarnaast wordt er nog niet op structurele wijze gebruik gemaakt van ondersteunende instrumenten zoals een persoonlijk ontwikkelplan en/of competentieprofielen. De school beschouwt deze pilot als een uitgelezen kans om een stap te maken met de ontwikkeling van personeelsbeleid. (Reitdiep College, locatie Leon van Gelder, Groningen)

Het project *Strategisch personeelsbeleid in de scholen* had twee niveaus waarop keuzes zijn gemaakt voor bottom-up ontwikkelen:

- Het ministerie van OCW heeft de keuze gemaakt om voorbeelden te laten ontwikkelen in plaats van te komen met voorschriften.
- Binnen de scholen is in meer of mindere mate de keuze gemaakt om leraren en team zelf het voortouw te laten nemen, vooral bij de ontwikkeling van het bekwaamheidsdossier. Van belang is dat bekwaamheidsdossiers gaan leven. De school moet er iets aan hebben in plaats van aan bureaucratische regels te moeten voldoen.

Dat de overheid niet begonnen is om met voorschriften houvast te geven, heeft in eerste instantie onzekerheid en ook wel irritatie gewekt. Uit de pilots is echter gebleken dat er juist daardoor ruimte is voor het ontwikkelen van een eigen aanpak. Scholen verschillen in de mate waarin en de manier waarop ze zich ontwikkelen. Daarom is ruimte voor een eigen aanpak essentieel. Gaandeweg het project zochten de deelnemers natuurlijk wel naar houvast, maar dat was dus niet of nauwelijks te vinden in de vorm van 'juiste informatie' van bovenaf. De onzekerheid kon dus niet op die manier worden weggenomen en daardoor hebben de scholen ingezet op leren omgaan met onzekerheid, met als gevolg dat het beleidsvoerend vermogen en de assertiviteit van de schoolteams versterkt is.

Het resultaat van dit project is een rijke schakering aan good practices met inspirerende voorbeelden van stappenplannen en andere producten die aangepast kunnen worden aan de situatie op andere scholen. Uit de resultaten blijkt dat professionele ontwikkeling, op individueel niveau en schoolniveau, goed kan aansluiten bij de verschillende ontwikkelingsstadia van andere scholen.

# Succes- en risicofactoren

De pilotscholen zijn een half jaar of langer bezig geweest met de ontwikkeling van bekwaamheidsdossiers en in het verlengde daarvan de meerjarenpersoneelsplanning. In hun eindrapportages hebben ze factoren genoemd die de ontwikkelingen van processen en producten bevorderen (succesfactoren) of belemmeren (risicofactoren). Hierna volgt daaruit een representatieve bloemlezing.

## **Kritische succesfactoren**

Met kritische succesfactoren staat of valt het welslagen van de ontwikkeling van een proces of product.

- **Werk bottom-up**

Binnen de school blijken leraren zelf prima in staat om greep te krijgen op hun eigen beroepsbekwaamheid. De definitie en ontwikkeling daarvan relateren ze aan het beleid van de school. De bekwaamheidseisen vormen daarbij een praktisch bruikbaar referentiekader dat ook niet als dwingend wordt ervaren en dat op eigen leest geschoeid kan worden. Door de bottom-up betrokkenheid van leraren zelf is het eigendom van de bekwaamheidsdefinitie en de verantwoordelijkheid voor professionele ontwikkeling van begin af aan ook bij hen zelf gelegd en met hen gedeeld. Gedeelde praktijk en gedeelde verantwoordelijkheid zorgen niet alleen voor draagvlak, maar vooral ook voor ontwikkeling van binnenuit.

- **Werk vanuit een langetermijnperspectief**

Langtermijnperspectief is essentieel. De scholen blijken erin te slagen om het ontwikkelingsperspectief vast te houden bij de implementatie van de bekwaamheidsdossiers. Professionalisering, professionele ontwikkeling en kwaliteitsverbetering zijn langetermijnprocessen met een open einde. Binnen de scholen is de implementatie van de Wet BIO dan ook niet een op zichzelf staand project, maar een onderdeel van een doorlopend proces. Dat proces is niet afgelopen als in de loop van 2006 alle bekwaamheidsdossiers 'klaar' zijn.

Ook het bekwaamheidsdossier is geen doel op zich of een object dat 'af' is. Het is een dynamische verzameling informatie die representatief is voor het ontwikkelingsproces waar het werkelijk om gaat en die aan dat ontwikkelingsproces een functionele bijdrage levert. Dat kan gerealiseerd worden door het bekwaamheidsdossier te laten fungeren als structureel onderdeel van de professionele gesprekscyclus op school.

- **Kies een ontwikkelingsgerichte aanpak**

Een ontwikkelingsgerichte aanpak is voorwaarde voor succes. Bij de ontwikkeling van bekwaamheidsdossiers moet de nadruk liggen op ontwikkelingsgericht werken aan kwaliteit en niet op verantwoordingsgericht werken.

Er heerst nogal wat wantrouwen bij scholen en in scholen over de manier waarop je met bekwaamheidsdossiers kunt omgaan, vooral ten aanzien van 'het spook van de personeelsbeoordeling'. Hoe genuanceerd ook gedacht kan worden over de moderne instrumenten voor personeelsbeleid en hoezeer die ook bij juist gebruik een constructieve bijdrage kunnen leveren aan de professionele kwaliteit van het onderwijs en van de arbeidsprocessen en het arbeidsklimaat in de school, de angst voor negatieve voorbeelden en het onjuiste gebruik lijken de beleving te domineren.

Ook bij de implementatie van de bekwaamheidsdossiers speelt personeelsbeoordeling een rol met alle lading die daarbij hoort. Het is dus van wezenlijk belang de negatieve lading en de angst voor onjuist gebruik expliciet aandacht te geven. De essentie ligt bij de ontwikkeling van kwaliteit en niet bij de verantwoording. Daarom ook hoort de vormgeving aan het 'een leven lang leren' van de leraar centraal te staan in het bekwaamheidsdossier. Voor het proces in de school betekent dit: lerend vernieuwen en ontwikkelend implementeren. Dat vraagt om interventies die gericht zijn op het versterken van de professionele dialoog, zoals werkconferenties, intervisie en intercollegiale consultatie.

### • **Zorg voor een sterke projectleiding**

Voor een ontwikkelingsgericht project is een sterke projectleiding nodig. Competentie en commitment van de projectleiding zijn onontbeerlijk, evenals persoonlijk en onderwijskundig leiderschap. Een goede manager is bovendien authentiek, betrouwbaar en constructief.

De projectleider benut de gesprekken over de bekwaamheden en de ontwikkeling ervan niet als een losstaand iets, maar als aangrijppingspunt voor het leiding geven. Hij besteedt daaraan dan ook expliciet tijd en aandacht.



De mate waarin de schoolleiding in staat is om werkelijk persoonlijk en onderwijskundig leiderschap te tonen, is doorslaggevend. Dit vraagt bepaalde competenties van de schoolleiding, zoals gespreksvaardigheden, maar ook nadrukkelijke keuzes in tijd en aandacht.

(Montessorischool, Arnhem)

### • **Communicatie is cruciaal**

De kwaliteit van de communicatie is cruciaal tijdens het ontwikkelproces: de schoolleiding en de leraren dienen de betrokken zaken expliciet met elkaar te bespreken. Goede communicatie loopt voortdurend vanuit de werkvloer naar de top en vice versa.

### **Andere succesfactoren**

- Start vanuit een heldere onderwijsvisie, die niet alleen op papier staat, maar 'leeft' en regelmatig besproken en bediscussieerd wordt in het team. Dit maakt het mogelijk om een schooleigen profiel te formuleren, dat breed gedragen wordt in het team.
- Sluit aan bij de ontwikkelingsfase van het team.
- Betrek het hele team bij het formuleren van het competentieprofiel en vormgeven van het bekwaamheidsdossier, niet alleen door ze te informeren, maar door ze er daadwerkelijk mee aan de slag te laten gaan.
- De aanpak om met een werkgroep te werken die een afspiegeling is van het team blijkt haar vruchten af te werpen. Werkgroepleden worden als eigen onderzoekers gezien en experts. Zij geven vanuit hun bevindingen aan wat wel/niet werkt naar het team. De werkgroep experimenteert tijdens de pilot als 'lerend team'. De leden ervaren dit als positief en dragen deze ervaringen ook zo uit naar de andere teamleden.  
Laat alle personeelsleden uit het team vervolgens deelnemen in werkgroepen, allen met dezelfde opdracht. Daarmee worden het draagvlak en de betrokkenheid in een keer vergroot. Resultaat is dan een consensus tussen de opbrengsten van afzonderlijke werkgroepen.
- Houd de beschrijving van het competentieprofiel concreet, simpel en kort.
- Train de leidinggevenden in het voeren van een gesprek over bekwaamheden binnen de professionele gesprekscyclus.
- Zet het bekwaamheidsdossier duidelijk op de agenda van de school, in de jaarplanning, en zorg voor een stevige trekker. Een externe adviseur kan deze rol (tijdelijk) goed vervullen.



Creëer een breed draagvlak voor de ontwikkeling van het bekwaamheidsdossier. Dit is gedaan door een zeer open houding aan te nemen. 'Het is een *kans* voor de school, we weten nog niet hoe we het in gaan vullen, maar we weten zeker dat we er op een manier invulling aan gaan geven die bij deze school past.' De *large group intervention* techniek is zeer bruikbaar hiervoor.

- Heb als schoolleiding vertrouwen en lef. Vertrouwen is nodig om een ontwerpproces (in dit geval van bekwaamheidsdossiers) los te laten en te zien wat er ontstaat. Lef is nodig om dit te doen, dit vertrouwen daadwerkelijk te geven, en op een studiedag met het hele team (ook een forse investering voor de school) hiermee aan de slag te gaan.
- Maak keuzes, beperk je en dring door tot de kern van de zaak. Dit zijn factoren die in beide trajecten, maar zeker ook in het

traject meerjarenpersoneelsplanning, van groot belang zijn geweest. Hierdoor is het mogelijk geweest om met een relatief kleine inspanning een mooi eindproduct te leveren. Als werkgroep waren we hier zelf ook zeer content mee en werd er bij de evaluatie opgemerkt dat de verhouding inspanning-resultaat zeer positief was.  
(Reitdiep College, locatie Leon van Gelder, Groningen)

### Risicofactoren

- Wees er bij de koppeling van bekwaamheidsdossier aan de gesprekscyclus op bedacht dat het ontwikkelgesprek resultaatgericht is ten aanzien van voorgenomen ontwikkeldoelen en activiteiten; voorkom gedetailleerde bespreking van taakuren en taakbelasting; bespreek dit op een ander moment.
- Facilitering van scholing en professionalisering in tijd en geld. Dit vraagt in een tijd van bezuiniging en krappe budgetten om het vaststellen van prioriteiten en het benutten van mogelijkheden om externe gelden binnen te halen.
- De tijdsfactor: 'Er zijn veel wegen naar Rome, maar je kunt niet naar Rome zappen.' Een cultuurverandering bewerkstellig je niet op een achternamiddag. De pilotprojecten hebben een belangrijke impuls op de betrokken scholen gegeven, maar dat is nog niet voldoende om de gehele ontwikkeling echt te doen slagen.



Het team ervaart de korte tijdsspanne waarin beide instrumenten moeten worden ontwikkeld als een nadeel, te meer omdat men het leren van elkaar juist zo belangrijk vindt: 'We laten ons echter niet gek maken. We hebben ons eigen plan getrokken en het komt heus wel goed. De mensen zien er potentie in om de ingeslagen weg te volgen. Eigenlijk zou je er een heel schooljaar voor moeten hebben. Dan zou je het gevoel hebben, dat je echt iets kunt afronden.'  
Een ander risico is dat een dergelijk project zich ontwikkelt als een papieren tijger, waarbij de direct betrokkenen zich niet betrokken voelen: 'De vereiste actieve betrokkenheid van de leerkrachten bij de inrichting van een bekwaamheidsdossier is volgens de school alleen denkbaar als het een 'levend thema' wordt en aansluit bij bestaande ontwikkelingen in personeelsbeleid. Bij de opdracht hoort, dat het te ontwikkelen instrument eenvoudig te hanteren, begrijpelijk en uitdagend voor de mensen op de werkvloer moet zijn.  
(Jenaplanschool De Sterrenwachter, Loosdrecht/Hilversumse Meent)



Een van de risico's van een pilot die extern wordt geïnitieerd is dat het bij een eenmalige activiteit blijft. De directie is zich bewust van dit gevaar, en heeft daarom een plan gemaakt om te zorgen dat het traject dat is ingezet door blijft gaan.  
Een van de onderdelen van dat plan is dat een tweede ronde ontwikkelgesprekken gevoerd zal worden met andere docenten in januari 2006. In deze tweede ronde worden al verbeter suggesties uit de eerste ronde meegenomen. Daarnaast is na de eerste ronde gesprekken in kaart gebracht welke dilemma's en valkuilen zich voordoen. De projectgroep zal hiermee verder aan de slag gaan.  
Een tweede risico dat zich in dit soort trajecten voordoet, is dat het een 'project van de projectgroep en/of de directie' wordt. Dit is voorkomen door de projectgroep zorgvuldig samen te stellen. Daarnaast is elk projectgroeplid gevraagd om een klein groepje collega's om zich heen te verzamelen en te gebruiken als klankbord. Dit principe heeft goed gewerkt: het merendeel van de docenten is bekend met het project en is op de hoogte van het doel en de inhoud. Er wordt op school in positieve zin gesproken over competenties.  
Tenslotte is er op een aantal 'gemeenschappelijke momenten' in het schooljaar gesproken over dit project, en zijn docenten in groepjes aan het werk geweest rond de thema's van deze pilot.  
(Nijmeegse Scholengemeenschap Groenewoud)

## Kies zelf

Dit boekje geeft u ideeën om de bekwaamheidsdossiers en de meerjarenpersoneelsplanning op uw school vorm te geven en aldus uw integraal personeelsbeleid verder te ontwikkelen.

Trek zelf uw conclusies uit de beschrijvingen en voorbeelden en kies de weg die het beste bij u en uw collega's past.

---

### Welke rol speelt de inspectie bij de invoering van de Wet BIO?

De Wet BIO kent aan de inspectie een aantal taken toe, te verdelen in twee hoofdcategorieën:

- *Het algemene toezicht op de bekwaamheid van het onderwijspersoneel*

De inspectie beoordeelt allereerst de kwaliteit van het onderwijs. Alleen bij scholen waar de kwaliteit van het onderwijs bedreigd wordt én waarvan er reden is om aan te nemen dat dit (mede) samenhangt met de kwaliteit van het personeels(beleid), zal de inspectie nader onderzoek doen naar het personeel(sbeleid) en in dat kader wellicht een of meer bekwaamheidsdossiers (of vergelijkbare documenten) willen inzien.

- *Het registreren van en eventueel reageren op meldingen van scholen die beschikken over personeel dat niet of niet geheel aan de bekwaamheidseisen voldoet*

Gekoppeld aan de Jaarlijkse Vragenlijst die de inspectie nu al elk jaar aan de basisscholen stuurt, en die vanaf 2006/2007 ook aan de scholen voor voortgezet onderwijs gestuurd gaat worden, verzamelt de inspectie van enkele scholen informatie over onder meer de onbevoegde leraren (aantal, welk leerjaar, welk vak en dergelijke).

Daarnaast wordt door de inspectie ten behoeve van het Onderwijsverslag bij een steekproef van scholen aanvullende informatie ingewonnen over het personeelsbeleid, de bekwaamheidsdossiers, het meerjarig personeelsbeleid enzovoort.



---

### Wat wordt er bedoeld met de spanning tussen onzekerheden vermijden en onzekerheden accepteren?

Leraren die uitgaan van het veelgehoorde 'Zeg maar wat we moeten doen' of 'Daar hebben we tot nu toe nog niks over gehoord', willen onzekerheden in hun werk vermijden. Zij stellen daardoor het managementteam verantwoordelijk voor het profiel en voor een kader over wat gezamenlijk ondernomen moet worden.

Die opvatting staat op gespannen voet met een houding waarin je onzekerheden accepteert: 'Ik weet nog niet precies welke kant het op zal gaan, maar het uitgangspunt vind ik prima en ik werk er graag aan mee'. Daarmee geef je blijk van vertrouwen. Daardoor accepteer je bepaalde onzekerheden, maar word je als leraar wel direct betrokken bij en medeverantwoordelijk voor bepaalde ontwikkelingen.

---

### Hoe krijg ik draagvlak voor het ontwikkelen van bekwaamheidsdossiers?

Uit de pilots is gebleken dat het betrekken van docenten bij het ontwikkelen van de bekwaamheidsdossiers voor draagvlak zorgt. Daarvoor zijn verschillende manieren te bedenken, zoals samen ontwikkelen, team als klankbord en vertegenwoordiging.

Daarnaast moet u de bekwaamheidsdossiers niet zien als iets dat de school doet, maar als 'eindproduct' van de professionele dialoog tussen de schoolleiding en de docenten. Via deze dialoog creëert u draagvlak.

---

# 2

## Het bekwaamheidsdossier, hoe pakken we dat aan?



In dit hoofdstuk gaan we nader in op de betekenis van het bekwaamheidsdossier voor de leraar en de school. Vanuit de pilots wordt aangegeven hoe dit dossier deel kan uitmaken van de bestaande instrumenten voor integraal personeelsbeleid in uw organisatie, zoals het persoonlijke ontwikkelingsplan, (POP) en hoe u de invoering het beste kunt aanpakken. De pilotprojecten hebben daarvoor verschillende instrumenten, plannen van aanpak en voorbeelden geleverd die bruikbaar kunnen zijn voor uw school door ze aan te passen aan uw situatie.

## Wettelijke verplichting

In de loop van 2007 heeft iedere school/instelling een bekwaamheidsdossier voor elke leraar. De bekwaamheidseisen bestaan uit drie sets van competenties, ontwikkeld door SBL, de Stichting Beroepskwaliteit Leraren en ander onderwijspersoneel. Die bekwaamheidseisen kunt u vinden op [www.lerarenweb.nl](http://www.lerarenweb.nl).

Een bekwaamheidsdossier is een document waarin de resultaten zijn opgenomen op het gebied van scholing en deskundigheidsbevordering die een leraar (en straks ook onderwijsondersteuner en schoolleider primair onderwijs) in de loop van de tijd heeft behaald. Deze resultaten zijn het gevolg van afspraken tussen de werkgever en de werknemer. Het kan gaan om certificaten, diploma's, bewijzen van deelname enzovoort.

De werkgever moet zijn personeel in staat stellen hun bekwaamheid te onderhouden. Het schoolbestuur heeft de taak in het schoolplan of kwaliteitszorgverslag te vermelden op welke manier dat gebeurt.

Het dossier is bedoeld om zowel voor de leraar als de werkgever inzichtelijk te maken hoe iemands vaardigheden behouden en ontwikkeld worden. Doel is om hiermee de kwaliteit van het onderwijspersoneel over de hele linie te garanderen.

De invoering van het bekwaamheidsdossier is niet vrij aan de school, ze is wettelijk verplicht. De bekwaamheidseisen zijn in competenties geordend en dat sluit aan bij competentiegericht personeelsmanagement. Die benadering van personeelsmanagement is op zichzelf niet verplicht. Scholen zijn vrij het personeelsbeleid naar eigen inzicht vorm te geven.

De bekwaamheidseisen vormen basispakketten die ruimte laten voor aanvullende competenties. Scholen kunnen bij het benoemen van personeel om extra vaardigheden vragen, afgestemd op hun specifieke situatie. Het kan dan gaan om de situatie van één school, maar ook om de situatie in een bepaalde regio of van specifieke schooltypes.



### De inhoud van het bekwaamheidsdossier

De inhoud van het bekwaamheidsdossier is niet wettelijk geregeld. Scholen mogen een bij hun werkwijze passende vorm en inhoud ontwikkelen. Er zijn wel functionele criteria waaraan de inhoud moet voldoen:

**Bij indiensttreding heeft de school vastgesteld** dat de medewerker in het bezit is van een relevant bewijs van bekwaamheid, of (indien de medewerker niet in het bezit is van een relevant bewijs van bekwaamheid) de school heeft vastgesteld (laten vaststellen) wat de bekwaamheid van de medewerker is, wat in die bekwaamheid ontbreekt gegeven de bekwaamheidseisen die voor de medewerker gelden, wat de medewerker gaat doen om aan de bekwaamheidseisen te voldoen, in welke termijn hij dat gaat doen en welke middelen en mogelijkheden de medewerker daarvoor ten dienste staan.

**Bij indiensttreding heeft de school met de medewerker afgestemd** wat de gewenste doelen en activiteiten zijn voor de verdere professionalisering en binnen welke termijn. Ook heeft de school met de medewerker afgestemd welke mogelijkheden en middelen de medewerker daarvoor heeft. Bij beide is het uitgangspunt de bekwaamheid van de medewerker geweest in relatie tot:

- de taken die hij gaat vervullen
- het beleid van de school
- de wensen en ambities van de medewerker zelf

**De school houdt een overzicht bij van de professionele loopbaan** van de medewerker binnen de organisatie en het verloop van zijn verdere professionele ontwikkeling.

**De school houdt een overzicht bij van de weergave** van de periodieke overleggen tussen school en medewerker van:

- de wederzijdse verwachtingen
- de mogelijkheden
- de wensen

op het gebied van de verdere professionele ontwikkeling van de medewerker.

**De school houdt dit dossier actueel**, met andere woorden de school heeft een actueel beeld van:

- de voorgenomen doelen en activiteiten van professionele ontwikkeling van de medewerker
- de middelen en mogelijkheden die de medewerker daarvoor ten dienste staan.

### Betekenis voor u als leraar

Als professional bent u zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van uw beroepsuitoefening en voor een doorgaande professionele ontwikkeling. Het dossier is voor u een hulpmiddel bij die ontwikkeling.

Om het bekwaamheidsdossier te kunnen maken en te onderhouden, zal uw school met u in gesprek zijn en blijven over uw bekwaamheid, en afspraken met u maken over uw professionele ontwikkeling. In gesprek met uw leidinggevende kunt u vaststellen hoe het ervoor staat met de kwaliteit van uw beroepsuitoefening en kunt u aangeven op welk gebied u zich verder zou willen ontwikkelen.

De toegevoegde waarde van het bekwaamheidsdossier is dat uw bekwaamheid benoemd wordt (wat kan en doe ik als leraar allemaal?) en dat er duidelijke afspraken worden gemaakt over uw verdere ontwikkeling.



Leraar John Vaessen vindt het een goede zaak te reflecteren op je eigen functioneren: 'Dat vragen we toch ook van onze leerlingen? Het onderhouden van je bekwaamheid hoort er gewoon bij. Ik geef toe dat al die gesprekken wel een beetje overkill lijken, maar het is een goede zaak dat je eens aandacht besteed aan je eigen functioneren. In het verleden hoorde je niks als het goed ging en je moest het wel heel slecht doen als je erop werd aangesproken. Nu wordt het vastgelegd op papier en er zijn procedures. Voor beoordeling ben ik niet zo bang. Wij zijn een goede school en als iemand niet goed functioneert, moet hij daar op aangesproken worden.'

(Carmel College Salland, Raalte)

## Betekenis voor de school

Een bekwaamheidsdossier geeft de school informatie waarmee de professionele ontwikkeling van de leraren gestimuleerd kan worden, in lijn met het beleid van de school. Bovendien kan de school aan de hand van de bekwaamheidsdossiers aantonen dat de bekwaamheid van alle leraren gewaarborgd is, dat alle leraren in staat worden gesteld zichzelf, in lijn met het schoolbeleid, verder te ontwikkelen én dat de daartoe geboden mogelijkheden en middelen ook effectief gebruikt zijn.

Het geheel van de bekwaamheidsdossiers van de leraren die werkzaam zijn op een school, geeft een overzicht van de beschikbare kwaliteit op school.



Als het bekwaamheidsdossier in feite niet meer dan een soort personeelsdossier wordt, dan heeft het geen extra waarde. Als je het daarentegen plaatst in het kader van de Wet BIO en richt op een leven lang leren, dan kan het een nuttig instrument zijn en heeft het ook een functie op school. Het moet een meerwaarde hebben voor zowel de school als de leerkracht. Voor de leerkracht, omdat hij of zij de verantwoordelijkheid neemt voor zijn/haar loopbaan en de eigen ontwikkeling. Het bekwaamheidsdossier biedt de mogelijkheid een gericht traject voor ontwikkeling uit te zetten en vast te leggen. Je haalt er namelijk een stuk vrijblijvendheid uit en je werkt aan borging van kwaliteiten voor de school. Voor de school ziet men als meerwaarde, dat je inzicht krijgt in 'wat je in huis hebt'. Door het maken van de koppeling tussen Daltonschool zijn en opleidingseisen kom je ook uit bij een duidelijke leidraad voor functioneringsgesprekken en scholing. (OBS Karrepad, Groningen)

## Onderdeel van het integraal personeelsbeleid

Door het bekwaamheidsdossier te verbinden aan een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) wordt het bekwaamheidsdossier een onderdeel van het integraal personeelsbeleid op uw school. In sommige pilotscholen maken leraren al veel werk van hun POP en onderhouden bijvoorbeeld een portfolio. Daar doet zich dan de vraag voor of gegevens van het portfolio ingevoegd moeten worden in het bekwaamheidsdossier. Die scholen doen dat dan in de vorm van een 'presentatieportfolio': een samenvatting van het portfolio dat ingevoegd wordt in het bekwaamheidsdossier. Meer informatie over het lerarenportfolio vindt u op de website van SBL: [www.lerarenweb.nl](http://www.lerarenweb.nl).



Het vinden en binden van personeel is een statement van de stichting. Dat is gerelateerd aan het IPB. Het bekwaamheidsdossier en portfolio worden gezien als onderdeel van IPB. Op die wijze wordt de competentiebeleving van individuele leerkrachten bevorderd. Vooraleer een meerjarig personeelsbeleid op poten gezet kan worden, zullen individuele competenties helder in kaart gebracht moeten worden. Enkel op die manier is het mogelijk om een meerjarenpersoneelsplanning op te stellen die gebaseerd is op de gewenste kwaliteiten. Geconstateerd knelpunt hierin is dat wanneer je in een grote stichting werkt, je te maken hebt met (veel) opgebouwde aanbodingsverplichtingen vanuit CAO-PO. Die situatie is niet wenselijk. De nadruk komt dan te liggen op personele verplichtingen en niet op verbetering van de onderwijskwaliteit. (BS Christoffel, Tilburg)

## Wie is waarvoor verantwoordelijk?

Het is de verantwoordelijkheid van de leraar om professional te zijn en te blijven door zich voortdurend te ontwikkelen. Een professional stuurt zichzelf vanuit een teamgedachte en een collectief belang. Een bekwaamheidsdossier kan daarbij goede diensten bewijzen. Het is ontwikkelingsgericht, gebaseerd op periodieke vaststelling van iemands bekwaamheden en vormt een professionele biografie van een leraar.

Bekwaamheidsdossiers kun je alleen ontwikkelen in een werkklimaat dat zich kenmerkt door openheid en vertrouwen. De school ontwikkelt de leeromgeving, faciliteert en stelt de leraar in staat zijn bekwaamheden verder te ontwikkelen.

Met bekwaamheidsdossiers van de leraren maakt de school zichtbaar dat ze dat ook doet.

### De school stelt de eisen voor de vorm van de bekwaamheidsdossiers vast

De ontwikkeling van een model voor een bekwaamheidsdossier gebeurt bij voorkeur in voortdurend overleg tussen de schoolleiding en de leraren: samen gaan ze op zoek in een ‘veilige’ dialoog. De bottom-up-benadering is de meest voor hand liggende manier om de eisen vast te stellen, is zelfs een kritische succesfactor. Dat vergt dus dat leraren al vroeg in het ontwikkelingsproces een dragende rol spelen.

De directe betrokkenheid van de leraren leidt tot commitment en motivatie. Dan alleen is het mogelijk om op elk niveau verantwoordelijkheid te nemen en af te leggen. Dan gaat het belang van een bekwaamheidsdossier leven, dan komt er draagvlak, want de docenten voelen zich dan terecht medeverantwoordelijk. Bovendien komen kwaliteit en ontwikkeling van binnenuit en ontstaan in een werkklimaat dat vertrouwen en openheid uitstraalt.

Je kunt pas écht iets doen als je het met zijn allen eens bent over de bijdrage die ieder daaraan kan leveren. Streef daarbij naar een houding die zich kenmerkt door:

- het is leuk om met bekwaamheden te werken;
- het werken met portfolio's en bekwaamheidsdossiers houdt je scherp;
- ‘verandering’ is geen bedreiging, maar een (groei-)kans;
- als professional ben je zelf verantwoordelijk voor je eigen ontwikkeling.



Het bekwaamheidsdossier is van persoonlijk belang:

- sterke kanten worden belicht
- waardering kan
- inzicht in eigen mogelijkheden
- groeiend zelfbewustzijn
- positieve signalering; wat kan ik
- hoe wil ik mijn ontwikkeling
- dwingt je tot nadenken

(Reitdiep College, locatie Leon van Gelder, Groningen)

### Wie is de eigenaar van het bekwaamheidsdossier?

De Wet BIO spreekt het bevoegd gezag van een school aan als formele en juridische eigenaar van de bekwaamheidsdossiers. Het begrip ‘eigenaarschap’ is overdrachtelijk en kan in de schoolpraktijk verschillend gedefinieerd worden. Uit de volgende citaten blijkt dat er binnen de pilotscholen nogal wat verschillen in opvatting bestaan over het eigenaarschap van de bekwaamheidsdossiers.



In het begin van de pilot was een uitdrukkelijk uitgangspunt dat het bekwaamheidsdossier eigendom is van het betrokken personeelslid. Dat eigenaarschap kreeg in de versie van het (digitale) dossier die nu beschikbaar is, vorm doordat ieder personeelslid vrij is de gegevens in het dossier voor ieder beschikbaar te stellen of af te schermen. De dossiers zullen via intranet op het zogeheten ‘smoelenboek’ zijn in te zien.

Binnen de school is er uitdrukkelijk voor gekozen de dossiers te beschouwen als het persoonlijk eigendom van de personeelsleden. De verwachting is dat hierdoor de acceptatie van dit middel wordt vergroot. Veel belangrijker echter is dat het dossier op deze manier veel beter zijn functie als persoonlijk reflectiemiddel en ontwikkelingsinstrument kan vervullen.

(Mytyschool Tilburg)

Er is voor gekozen de dossiers te hanteren als het persoonlijk eigendom van de personeelsleden. De verwachting is dat dit de acceptatie van dit middel vergroot. Veel belangrijker echter is dat het dossier op deze manier veel beter zijn functie als persoonlijk reflectiemiddel en ontwikkelingsinstrument kan vervullen. Het te snel en te sterk benadrukken van het wederzijds toegankelijk maken van de dossiers, zou er namelijk makkelijk toe kunnen leiden dat de dossiers minder 'persoonlijk' worden en dus aan communicatiewaarde gaan inboeten.

(OBS Karrepad, Groningen)

Het eigenaarschap van portfolio, bekwaamheidsdossier en andere documenten is specifiek besproken. De school kiest ervoor om het eigenaarschap van portfolio volledig bij de collega te leggen. Het eigenaarschap van het bekwaamheidsdossier ligt volledig bij het bevoegd gezag, de werkgever. De schoolleiding krijgt vanuit het bevoegd gezag de gemandateerde taak om het bekwaamheidsdossier te beheren. Het bekwaamheidsdossier blijft altijd op school, voor collega's is het bekwaamheidsdossier altijd in te zien.

Indien er sprake is van een wisseling van school wordt in principe het bekwaamheidsdossier overgedragen aan de nieuwe schoolleiding, met medeweten van de betreffende collega. Dit tenzij het bevoegd gezag daarover anders beslist.

(BS Christoffel, Tilburg)



De school heeft gekozen voor een grote verantwoordelijkheid van docenten voor het dossier. Dit komt o.a. tot uiting in het feit dat de docenten zelf het bekwaamheidsdossier vullen. Er is nog geen uitspraak gedaan over het bewaren van het dossier, maar het ligt voor de hand dat er een basisversie van het dossier in het archief van de school komt en dat de docenten zelf een eigen exemplaar in beheer houden.

(Nijmeegse Scholengemeenschap Groenewoud)

De docent is de eigenaar van het bekwaamheidsdossier en is verantwoordelijk voor het vullen hiervan. Hij levert de input zoals de eigen score op het profiel en de scores van anderen, bewijsstukken en reflectieverslagen. Ter voorbereiding op plannings- of voortgangsgesprekken maakt de docent zijn bekwaamheidsdossier op orde en brengt dit in tijdens het gesprek.

Bij verandering van school binnen of buiten de stichting neemt de docent zijn bekwaamheidsdossier mee.

(Montessorischool, Arnhem)

De werkgroep heeft een model bekwaamheidsdossier ontwikkeld dat aan medewerker en leidinggevende geen extra bureaucratische werklust hoeft op te leveren, maar dat wel koppelbaar is aan HRM-gegevens en beleidsinstrumenten. Het eigenaarschap van dit dossier ligt bij de school. Het bekwaamheidsdossier in deze opzet kan een integraal, maar afzonderlijk onderdeel van het personeelsdossier vormen.

Ten behoeve van de personele planning in de schoolorganisatie is het noodzakelijk dat inzichtelijk is welke medewerkers over welke bekwaamheden beschikken en welke ambities bij medewerkers bestaan. Volledig inzicht voor de gehele schoolleiding in het complete personeelsdossier staat echter op gespannen voet met het recht op privacy van de medewerker. Daarom kiest de werkgroep voor een sobere inrichting van het - voor de schoolleiders toegankelijke - bekwaamheidsdossier. Daarbij blijven de vierjaarlijkse beoordelingen aan het einde van de gesprekkencyclus, besprekingen van trajecten in de individuele ontwikkeling en dergelijke tot het afgesloten deel van het personeelsdossier behoren.

Het bekwaamheidsdossier waarvan het eigenaarschap bij de school ligt (en waarin de medewerker schrijfrechten heeft op het vlak van ambities) wordt ondersteund door een portfolio.

Het portfolio is eigendom van de medewerker. Hij bepaalt wie inzage krijgt in dat portfolio of in delen daarvan. De medewerker

vult dit portfolio met bewijsmaterialen ten aanzien van de verworven bekwaamheden. Dit materiaal kan divers van aard zijn; bijvoorbeeld afschriften van certificaten van afgeronde cursussen, documenten die inhoudelijke kwaliteit tonen, correspondentie met ouders of leerlingen waarin uitspraken worden gedaan over de kwaliteiten van de medewerker.  
(Carmel College Salland, Raalte)

Het bekwaamheidsdossier heeft niet dezelfde status als het personeelsdossier. Het staat hier los van. Wel wordt het bij het personeelsdossier geadmineistreerd om redenen van efficiency. Beide dossiers kunnen apart ingezien worden.

- Het bekwaamheidsdossier is geen beoordelingsinstrument.
  - De schoolleiding is eigenaar van de bekwaamheidsdossiers, en is bij wet verplicht om per OP'er een bekwaamheidsdossier te hebben.
  - De docent is verantwoordelijk voor het bekwaamheidsdossier, en moet zich ook eigenaar (gaan) voelen.
  - Het verslag van een functioneringsgesprek staat los van het bekwaamheidsdossier. Het is de eigen verantwoordelijkheid van de OP'er, of beter gezegd, keuze, om de resultaten die betrekking hebben op persoonlijke ontwikkeling toe te voegen aan het dossier.
  - Deelname aan het bekwaamheidsdossier is niet vrijwillig.
- (Reitdiep College, locatie Leon van Gelder, Groningen)

### Hoe kun je de betrokkenheid van de leraren realiseren?

De pilotscholen hebben op verschillende manieren de betrokkenheid van de leraren vergroot bij de ontwikkeling en samenstelling van het bekwaamheidsdossier. Dat is vooral gebeurd door ervoor te zorgen dat de leraren zich ervoor verantwoordelijk voelen, zoals uit de citaten blijkt.



Hoe je bereikt dat de docenten zich ook verantwoordelijk voelen voor het bekwaamheidsdossier? Door ze zelf te laten oefenen met het inschatten van hun eigen competenties en aan anderen om feedback te vragen. Wanneer van een 'levende' gesprekscyclus sprake is (zoals op deze school na enkele jaren ervaring het geval is) ligt het voor de hand om alles wat met de eigen competenties te maken heeft, inclusief een periodieke 'vaststelling' door de directeur en door de medewerker zelf in een dossier op te nemen.  
(Paul Krugerschool, Den Haag)

De leerkrachten vullen het bekwaamheidsdossier voor een groot deel zelf in. Ze schrijven een kort verslag van een POP-gesprek en spreken af wanneer ze weer een vervolgesprek hebben over hun ontwikkelvraag. Bovendien moet je dit bekwaamheidsdossier niet te zwaar zien. Bewijs van kwaliteit ligt voor het oprapen. Het is alleen een kwestie van verzamelen.  
(BS 't Kirkeveldsje, Schimmert)



De school heeft ervoor gekozen om alle projectgroepleden te vragen een eigen 'buitenkring' te organiseren. Zo is er bekendheid binnen de school ontstaan rond het bekwaamheidsdossier. Een andere manier om de betrokkenheid te vergroten, is dat het bekwaamheidsdossier centraal komt te staan in de gesprekscyclus. Het plan is om via het bekwaamheidsdossier de functioneringsgesprekken te vervangen door voortgangs- of ontwikkelgesprekken. Er is een minimum inhoud van het bekwaamheidsdossier beschreven, maar docenten zijn vrij om daarnaast eigen aanvullingen aan het dossier te geven.  
(Nijmegen Scholengemeenschap Groenewoud)

Het traject bekwaamheidsdossier is opgebouwd rondom een *Large Group Intervention* die gepland stond voor september 2005. De kern van deze techniek is dat alle betrokkenen bij een veranderingsproces (in dit geval dus het OP bij het ontwerp en de invoering van het bekwaamheidsdossier) deelnemen aan het vormgeven van de verandering. In deze pilot was het dus uitdrukkelijk de bedoeling dat het bekwaamheidsdossier ontworpen zou worden door de docenten zelf - en dan door het hele team ( $n = +/- 50$ ) en niet door een beperkte groep docenten. Op deze wijze willen we er voor zorgen dat iedereen betrokken wordt bij de verandering, en dat er een gevoel van eigenaarschap bij docenten ontstaat. (Reitdiep College, locatie Leon van Gelder, Groningen)

## Vorbereiden

### Visie en missie

De ontwikkeling van een bekwaamheidsdossier is niet alleen gekoppeld aan de ontwikkelwensen van de leraren, maar vooral ook aan de koers die uw school wil kiezen: Waar staan we? Waar gaan we naar toe? De ontwikkelwensen van de leraren moeten immers passen bij de visie en missie van de school.

De visie en missie van de school dient geconcretiseerd te worden naar de dagelijkse werkzaamheden. Ze moeten als het ware vertaald worden naar de schoolpraktijk om ze daar te laten landen. Dan zal ook blijken aan welke bekwaamheden behoefte is. En die kunnen vervolgens getoetst worden aan het competentieprofiel van uw school.



Iedereen werkt aan het realiseren van de visie van de school onder het motto:

'Je kunt geen appels met peren vergelijken, maar beide zijn fruit en een ieder heeft zijn eigen kwaliteit. En... als je ze mixt en je maakt er een salade van, dan kan het heel verfrissend zijn!'

(BS 't Kirkevelsje, Schimmert)



Het beleidsplan 2004-2008 is gebaseerd op de missie, de collectieve ambitie die is geformuleerd voor de periode 2004-2008, de nulmeting in het kader van de zelfevaluatie en het periodieke kwaliteitsonderzoek van de inspectie. Op basis hiervan zijn de strategische doelen van de school voor de periode 2004-2008 opgesteld.

De missie en de collectieve ambitie zijn gebaseerd op zeven kernwaarden die de schoolleiding ziet als de *kernwaarden* van de school: professionaliteit, mensgerichtheid, samenwerking, kwaliteit, veiligheid, ambitie en leren.

Al enige jaren wordt door de centrale directie gewerkt met een zogenaamde Kaderbrief, bedoeld om richting te geven aan het integrale beleid op de onderscheiden vestigingen. Op elke vestiging gaat vervolgens de vestigingsdirecteur aan de slag met een vertaling daarvan in een kadernotitie voor de teamleiders op de vestiging. De laatste werken een en ander uit met hun teams in afdelingsplannen dan wel jaaractiviteitenplannen. Aldus wordt op een zeer systematische wijze een doorvertaling gemaakt van strategisch beleid, via tactisch naar operationeel beleid.

(Carmel College Salland, Raalte)

### De competenties die de school nodig heeft om de visie te realiseren

Vervolgens dienen de bekwaamheden hanteerbaar gemaakt te worden. Dat kan door ze te verbinden met uw eigen visie en missie en de dagelijkse werkzaamheden, en ze te enten op de bekwaamheidseisen. Deze door het ministerie vastgestelde competenties vindt u op [www.lerarenweb.nl](http://www.lerarenweb.nl).

Hierna volgen voorbeelden van de wijze waarop op pilotscholen gezocht is naar de benodigde competentieprofielen.



De stichting kiest ervoor om haar bekwaamhedenprofiel 'leidend' te laten zijn voor de ontwikkeling van haar medewerkers. Er is een interne toetsing gedaan (externe toetsing wordt nog verzorgd door een SBL-medewerker). Bij toetsing staat de vraag centraal of het eigen profiel voldoet aan de bekwaamheidseisen. Uit interne analyse is al gebleken dat aanpassing niet nodig is.  
(BS Christoffel, Tilburg)



De wijze waarop de bekwaamheidseisen geformuleerd zijn, leek de schoolleiding (na overleg met enkele sleutelfiguren in het team) een bruikbaar en herkenbaar uitgangspunt om op basis hiervan een eigen competentieprofiel te ontwerpen. De schoolopvatting over competentie, namelijk het vermogen om competent te handelen in de context, en competentie, opgevat als de synergie van onderliggende kennis, vaardigheden en persoonskenmerken en drijfveren, en de opvatting van de school, dat de bekwaamheidseisen een ontwikkelinstrument en geen meetinstrument zijn, is terug te vinden in het concept en de uitwerking van het competentieprofiel. De gedragscriteria zijn schoolspecifiek gemaakt.  
(Montessorischool, Arnhem)

De bekwaamheid van leraren is geconcretiseerd via het opstellen van een competentieprofiel op basis van de onderwijsvisie van de school en de bekwaamheidseisen. Hierbij was de gehele projectgroep betrokken. Deze competenties zijn vervolgens uitgewerkt in gedragscriteria (Wat zie ik iemand doen die ...?) door de projectgroepleden. Aan docenten wordt voor het vullen van hun bekwaamheidsdossier gevraagd om een persoonlijke 'score' op deze competenties te geven. Deze score gaat op de schaal 'beginner-expert'. Daarnaast zijn er instrumenten om ook anderen in de 'omgeving' van de docent zich uit te laten spreken over het competentieniveau. Zo is er een leerlingenenquête die in twee klassen afgenomen moet worden. In het kader van het project is een 'collega-vragenlijst' ontwikkeld op basis van het nieuwe competentieprofiel.  
(Nijmeegse Scholengemeenschap Groenewoud)

De school kent 13 KPI's (Key Performance Indicators). In het kader van het aanpassen van de applicatie Myholos aan de bekwaamheidsdossiers is er ook een koppeling gelegd tussen deze KPI's (doelstellingen op schoolniveau) en de POP's van individuele docenten. Docenten worden nu binnen Myholos gevraagd om aan te geven waar hun individuele plannen bijdragen aan de KPI's. Dit biedt minimaal twee voordelen. Ten eerste maakt het voor de docent de koppeling zichtbaar tussen diens eigen ontwikkeling en de schooldoelstellingen, en stimuleert het de docent om hierbij stil te staan (wat draag ik bij aan de schooldoelstellingen?). Ten tweede biedt het de schoolleiding de mogelijkheid om te zien in hoeverre er - volgens docenten - aan de verschillende KPI's een bijdrage wordt geleverd. Dit is belangrijke managementinformatie, hieruit kan bijvoorbeeld naar voren komen dat er enkele zaken zijn die voor de schoolorganisatie weliswaar belangrijk zijn (vandaar dat het in een KPI staat), maar waarover individuele docenten zeggen dat ze daaraan niet specifiek iets bijdragen.  
(NOVA College Rotterdam)

### Is uw ICT-component klaar voor de toekomst?

Het is ook goed om de ICT-component op uw school te onderzoeken op zijn waarde als hulpmiddel bij het werken met bekwaamheidsdossiers. Voldoet uw ICT-component aan de mogelijkheid om de ontwikkeling en het beheer van bekwaamheidsdossiers te digitaliseren?

Geschikte ICT-voorzieningen vormen weliswaar geen voorwaarde vanuit de Wet BIO, maar handig en tijdsbesparend zijn ze wel.



NOVA werkt met Mytholos. Deze applicatie is het medium voor alles wat er in het kader van de gesprekkencyclus wordt gedaan. Per docent was er al een overzicht beschikbaar van zijn/haar ontwikkeling op de Nova-competenties. Inmiddels is het competentieprofiel aangepast en wordt er gewerkt met een profiel dat nauw verwant is met de bekwaamheidseisen.

Hiermee is aan een eerste belangrijk element van een bekwaamheidsdossier voldaan: NOVA heeft per docent een overzicht van diens ontwikkelingen op de bekwaamheidseisen.

Daarnaast biedt de applicatie de mogelijkheid om per docent zijn/haar POP te zien, en de voortgang hierop te volgen. Bovendien wordt er bijgehouden of alle gesprekken in de cyclus die de school kent ook daadwerkelijk worden gevoerd en of er verslag van wordt gelegd. Leidinggevend worden herinnerd aan het voeren van gesprekken. Hiermee worden twee andere elementen van het bekwaamheidsdossier bij NOVA verder ingevuld: een overzicht van de persoonlijke ontwikkeling van een docent (voortgang op POP) en een overzicht van regelmatige afstemming tussen docent en leidinggevende over diens ontwikkeling.

Een laatste element – dat momenteel nog in ontwikkeling is – van het bekwaamheidsdossier van NOVA is de mogelijkheid om per docent een overzicht te hebben van alle scholingsactiviteiten. Dit is naar verwachting begin 2006 klaar en complementeert het dossier.

Dit overzicht van professionalisering vormt ook een opmaat voor het kwalitatieve deel van een meerjarenpersoneelsplanning: op schoolniveau biedt dit inzicht in welke expertise er in huis is. De school heeft ook de ambitie om binnen de Mytholosapplicatie een systeem voor personeelsplanning te gaan bouwen.

(NOVA College Rotterdam)

## Plannen

Stel een projectgroep samen en kies een planmatige aanpak. Bij uw planning staat als vraag centraal: Wat pakken we nu op, wat later? Neem daarbij vooral niet te veel hooi op uw vork.

Organiseer uw plan van aanpak als een project. Ontwikkel het plan vanuit een systematisch ontwikkelingsmodel volgens common sense, bijvoorbeeld volgens de PDCA-cyclus, inclusief kwaliteitsborging.



### Systematisch ontwikkelingsmodel: de PDCA-cyclus

Je hebt een plan, voert het uit, je ziet of het lukt en zo niet, dan doe je daar wat aan. Deming noemde dat de PDCA-cyclus: plan – do – check – act.



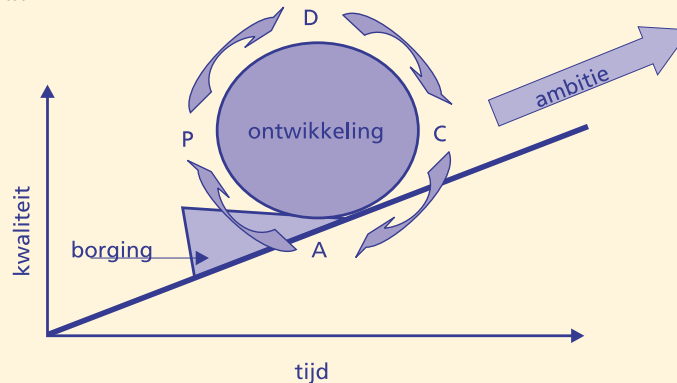
Bewust handelen, monitoren, bijsturen en bijstellen, zo kun je het ook noemen. Het is de grondfiguur van methodisch en systematisch werken en die wordt op allerlei gebieden gebruikt. In de bekwaamheidseisen is deze figuur terug te vinden, omdat leraren in hun onderwijspraktijk werken op basis van een programma en lesplannen, deze uitvoeren, evalueren en bijstellen.

Korthagen heeft de figuur uitgewerkt voor het leren van leraren in en van de praktijk en noemt dat de reflectiecyclus. En Deming gebruikt deze figuur als cyclus voor kwaliteitszorg.

Kwaliteitszorg heeft twee kanten: waarborgen en verbeteren:

- Waarborgen van kwaliteit is verantwoordingsgericht. De evaluatie geeft antwoord op vragen als: Maak je waar wat van je verwacht mag worden? Voldoe je aan een bepaalde kwaliteitsnorm? Voor de borging en de verantwoording leg je de lat op een bepaalde hoogte, waarbij een minimumnorm als referentiepunt dient.
- Verbeteren van kwaliteit is ontwikkelingsgericht. Met de evaluatie ga je op zoek naar hoe het nog beter kan. Voor verbetering geldt: the sky is the limit, waarbij de ambitie van de school en de leraar richtinggevend zijn.

Deze beide kanten van kwaliteitszorg vind je terug in de onderstaande figuur waarin de Demingcirkel in het proces van kwaliteitsverbetering is geplaatst.



Vergeet in uw plan van aanpak vooral de stelselmatige monitoring niet: Hoe blijven we op koers? Waar moeten we op letten (project, missie)?

## Doen

Nu kan er gewerkt worden aan de ontwikkeling en realisatie van het bekwaamheidsdossier, op individueel en op schoolniveau:

*Individueel:*

- De leraren beschrijven hun bekwaamheden (zelfevaluatie, nulmeting), bijvoorbeeld in de vorm van een sterkte/zwakte-analyse of met behulp van de 360 gradenfeedback.
- Die meting wordt vervolgens met de leraar geëvalueerd: Werkt het? Klopt het? Sluit het aan bij de schoolvisie?
- Daarna kan de leraar zijn persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) opstellen en realiseren (als dat al niet gebeurd is).

*Schoolniveau:*

Samen met de leraren ontwikkelt de school een model voor het bekwaamheidsdossier.



Het bekwaamheidsdossier wordt ingezet als ontwikkelinstrument en heeft betekenis voor de docent en voor de school.

Betekenis voor de docent:

- Het bekwaamheidsdossier geeft concreet zicht op competenties en de groei.
- Het is een reflectie-instrument.
- Het leidt tot ontwikkel- en professionaliseringsafspraken.

Betekenis voor de school:

- Een instrument om richting te geven aan ontwikkelgesprekken en loopbaangesprekken.
- Leidt tot een gericht scholingsbeleid.
- Uit de bekwaamheidsdossiers zijn trends te halen over de aanwezige en ontbrekende kwaliteiten van het personeel en ze kunnen dus benut worden voor het formuleren van het meerjarenpersoneelsbeleid ten aanzien van werving en selectie, professionalisering en teamsamenstelling. Er moeten heldere afspraken komen over welke informatie dan uit de bekwaamheidsdossiers gelicht kan worden voor het formuleren van trends.

(Montessorischool, Arnhem)

**PO**

Adviezen voor de ontwikkeling van het bekwaamheidsdossier:

- Kies voor maatwerk, sluit aan bij waar de school staat.
- Vertrek vanuit het eigen schoolconcept, niet vanuit extern geformuleerde competenties.
- Vertrek ook niet vanuit 'moeten' en 'wettelijke verplichting', maar vanuit beroepstrots: Waarin ben jij bekwaam?
- Betrek de bekwaamheidsiesen er goed bij, maar geef er, op basis van je eigen schoolconcept, eigen woorden en indicatoren aan.
- Creëer in de begeleiding veel ruimte, schrijf weinig voor. Dat leidt tot meer creativiteit. Creativiteit voedt de betrokkenheid enorm.
- Sluit heel praktisch aan bij de jaarplanning van de school. Voorkom dat het ervaren wordt als extra-werk. Neem het op als alternatief voor de reguliere teamvergaderingen of stel tijdens die bijeenkomsten het idee 'bekwaamheden' centraal.
- Faciliteer voorlopers met taakuren of extra betaling van uren.
- Houd een presentatie van alle plannen en voorstellen voor elkaar, maak daar iets feestelijks van en huur er een mooie gelegenheid voor af.
- Zorg ervoor dat het een project van de leraren zelf is.

(Jenaplanschool De Sterrenwachter, Loosdrecht/Hilversumse meent)

## Hoe is een bekwaamheidsdossier opgebouwd?

In hoofdstuk 4 vindt u verschillende voorbeelden van bekwaamheidsdossiers, die u kunt downloaden van de IPB-website [www.ipb-onderwijs.nl](http://www.ipb-onderwijs.nl). U kunt natuurlijk ook zelf een pasklaar instrumentarium ontwikkelen.

Hierna volgen enkele voorbeelden uit de pilots.

**PO**

Het bekwaamheidsdossier bevat twee delen: een statisch deel, waarin ook het oude personeelsdossier komt met CV en diploma's, en een dynamisch deel, waarin ontwikkelvragen, scholing en reflectieverslagen een plaats krijgen. Over dit dynamische deel worden afspraken gemaakt over de 'houdbaarheid' van de documenten.

(BS 't Kirkevelsje, Schimmert)

De inrichting van het bekwaamheidsdossier is gebaseerd op een aantal relevante vragen en een check van het schoolspecifieke competentieprofiel, zoals:

- Wie ben ik? (personalia)
- Welke bevoegdheden heb ik, waarin heb ik mij bekwaamd? (diploma's, getuigschriften, certificaten)
- Wat is mijn werkervaring? (loopbaanoverzicht)
- Wat kan ik (heel) goed, waar ben ik voor in te zetten?
- Waarin ben ik niet zo goed, wat wil ik verder ontwikkelen?
- Welke planning zet ik op mijn ontwikkeling en ga ik bespreken met de leidinggevende in een POP-gesprek om tot een scholingsplan te komen?

(OBS Karrepad, Groningen)



Voorlopige opbouw van het bekwaamheidsdossier:

- Competentieanalyse op het Montessori profiel: eigen analyse, scores van collega's en score van de leidinggevende.
- Bewijsstukken, facultatief.
- Scholings,- en professionaliseringsactiviteiten en de reflectie daarop.
- Verslag van lesbezoeken in het kader van ontwikkeling en de reflectie daarop.
- Ambities en voornemens.
- Afspraken gemaakt in plannings,- of voortgangsgesprekken.
- In overweging: leerlingenenquêtes.

De stichting gaat de bekwaamheidsdossiers digitaal vormgeven.  
(Montessorischool, Arnhem)

Het dossier bevat in ieder geval:

- Het competentieprofiel
- De score van de betreffende docent hierop
- Overzicht van de ontwikkelwensen
- Gemaakte SMART-afspraken
- Uitslagen van de leerlingenenquêtes
- (eventueel) uitslagen van de collega-enquêtes
- Eventueel extra materiaal waarvan de docent wil dat het opgenomen wordt, zoals afschriften van diploma's, en getuigschriften (Nijmeegse Scholengemeenschap Groenewoud)

## Evalueren en verbeteren

### Richtvragen voor evaluatie

Na het samenstellen van een eerste opzet voor het bekwaamheidsdossier evalueert u samen wat er gebeurd is. Richtvragen voor die tussentijdse evaluatie zijn:

- Wat hebben we gedaan?
- Wat hebben we geleerd?
- Wat moeten we nog verder uitzoeken/onderzoeken?
- Wat gaan we anders doen?

Deze richtvragen gelden zowel voor de school als voor de individuele leraar.

### Gesprekscyclus 'beschouwen' en vaststellen

Met het bekwaamheidsdossier als nieuw instrument kan het nodig zijn om de bestaande gesprekscyclus op uw school aan te passen. Hierna volgen enkele voorbeelden uit de pilots.

#### *Evaluaties op schoolniveau*



Het IPB-beleid van de stichting hoeft geen enkele wijziging te ondergaan, omdat de verantwoordelijkheid voor de individuele ontwikkeling van competenties bij de collega zelf ligt. De bestaande gesprekscyclus kan gehandhaafd blijven, inhoudelijk zullen functioneringsgesprekken meer het karakter van een doelstellingengesprek krijgen, met gespreksstof voortkomend uit het bekwaamheidsdossier, het portfolio en het POP-formulier.

(BS Christoffel, Tilburg)



AREVO heeft ervoor gekozen om de invoering van de bekwaamheidsdossiers te koppelen aan de invoering van een tweejaarlijkse gesprekscyclus, die bestaat uit een plannings- of voortgangsgesprek en na twee jaar een beoordelingsgesprek.

Het aanleggen van het bekwaamheidsdossier en het maken van ontwikkelafspraken is gekoppeld aan het planningsgesprek.

- Voorafgaande aan het gesprek heeft de docent zichzelf gescoord op het competentieprofiel en de leidinggevende heeft gescoord.
- In het gesprek helpt de schoolleider de docent om te reflecteren op eigen sterktes en zwaktes en op onderliggende kwaliteiten en drijfveren. Het gesprek start met het bespreken van een aantal competenties (niet de volledige lijst), scores worden toegelicht en er wordt doorgevraagd naar voorbeelden, motieven en attitude.
- Het gesprek leidt tot afspraken over een of twee competenties, die de docent wil ontwikkelen en tot een (verder uit te werken) aanzet tot een SMART plan.

(Montessorischool, Arnhem)

De school heeft ervoor gekozen de bestaande gesprekscyclus op termijn te wijzigen. Het functioneringsgesprek wordt dan vervangen door een ontwikkelgesprek op basis van het bekwaamheidsdossier.

De basis voor dit gesprek is een ingevulde eigen score van de docent op de vastgelegde competenties. Deze score onderbouwt de docent met een leerlingenenquête (ook aangepast op basis van de nieuwe competenties), en kan de docent onderbouwen met de resultaten van een collega-enquête.

Deze gegevens vormen het uitgangspunt voor het voeren van het ontwikkelgesprek en het maken van ontwikkelafspraken.

De realiseerbaarheid van dit systeem wordt momenteel getest. De eerste resultaten zijn goed. De algemene conclusie luidt dat het voeren van de gesprekken op deze wijze leidt tot een grote persoonlijke en actieve betrokkenheid van de docent. Een goede voorbereiding door de docent is in deze werkwijze immers onontbeerlijk.

(Nijmegen Scholengemeenschap Groenewoud)

Het is duidelijk dat het bekwaamheidsdossier voor de school en medewerker geen bureaucratische doublure mag worden van de verslaglegging van de POP-gerelateerde gesprekkencyclus. Het bekwaamheidsdossier dient een helder, eenvoudig instrument te zijn dat uitsluitend gericht is op een efficiënt hanteerbare weergave van de professionele ambities en ontwikkeling.

Achter het toegankelijke deel van het bekwaamheidsdossier legt elke medewerker een portfolio aan. Dat is alleen toegankelijk voor degenen die daarvoor van de betrokken medewerker toestemming krijgen. In het portfolio documenteert de medewerker zijn bekwaamheidsontwikkeling. Deze documentatie gebruikt de medewerker als, in een van de gesprekken in de professionele gesprekkencyclus, een bekwaamheid door de direct leidinggevende beoordeeld wordt. Daarna neemt de leidinggevende deze bekwaamheid met een datumregistratie op in het bekwaamheidsdossier. De ambities worden in gesprek met de leidinggevende door de medewerker zelf geformuleerd. In dit deel van het bekwaamheidsdossier heeft de medewerker schrijfrechten.

(Carmel College Salland, Raalte)

### Individuele evaluaties



Hoe vond je het om jezelf te 'spiegelen' aan het competentieprofiel?

- Ik werd op me zelf teruggeworpen: Hoe sta ik in mijn werk? Waar ben ik mee bezig? Met welke competenties ga ik verder aan de slag, want het zijn de competenties van mijn eigen school.
- Ik vond het confronterend, je moet 'so what' gaan denken, eerlijk zijn; over jezelf oordelen is moeilijk; het is niet iets definitiefs; het kan tegen je gebruikt worden (in een dossier); er kunnen acties aan vastgeknoopt worden om jezelf te verbeteren.
- Het heeft goede kanten: Wat wil ik? Wat doe ik? Het komt ook in je POP.

Hoe heb je het gesprek met een collega over een onderdeel van dit competentieprofiel ervaren?

'Prettig, herkenning, stimulerend, veilig, niet moeilijk, je doet ideeën op van 12 personen. Hiervan stellen twee personen de conditie dat je zo iets met een 'maatje' doet. Heeft een ieder wel een goed zelfbeeld? (1 persoon)

(Paul Krugerschool, Den Haag)

Ervaringen van leerkrachten:

- 'In het begin wist je eigenlijk niet wat er van je verwacht werd, maar onder begeleiding zijn we er al doende steeds meer ingedoken en dat maakte dat het steeds leuker en spannender werd; er gaat een wereld voor je open.'
- 'Het is boeiend, omdat het uit jezelf komt als leerkracht; het wordt je niet opgelegd en dat zelf ontwikkelen vanuit de leerkracht vind ik heel belangrijk.'
- 'Hier kan ik mijn talenten op muzikaal gebied inbrengen; in de hoop, dat ik het niet alleen voor mezelf houd maar dat het team er iets mee kan.'
- 'Deze werkwijze maakt je nieuwsgierig; het wordt een uitdaging en waar je samen uitkomt is nog een vraagteken.'
- 'Ik vind het belangrijk om de principes van Jenaplan naar voren te halen en samen te bekijken hoe je dat in de onder-, midden- en bovenbouw in het dagelijkse onderwijs terugziet.'
- 'Bij het werken met projecten wil ik meer rekening houden met meervoudige intelligentie, de van elkaar verschillende leerstijl bij kinderen om informatie op te doen. Dat kan ik hier inbrengen.'
- 'Hoe kijk je tegen jezelf aan en hoe kan ik mij verbeteren; daar gaat het hier om.'

(Jenaplanschool De Sterrenwachter, Loosdrecht/Hilversumse Meent)



Ondanks al die mitsen en maren zijn ze positief over de invoering van bekwaamheidsdossiers. Het vragen van een oordeel over je competenties aan collega's, vast onderdeel van het bekwaamheidsdossier, schrikt Liesbeth Klompen niet af, al weet ze dat sommige collega's weerstand hebben. 'Niet iedereen staat daar helemaal achter, absoluut niet. Ik weet van docenten die zeggen: 'Nou werk ik hier al tien jaar; moet ik nou beoordeeld worden?' En ook over die leerlingen en enquêtes is niet iedereen even positief. Wat kunnen die kinderen er nou van zeggen: als je aardig bent is de enquête ook positief, vinden ze.'

Schooldirecteur Van den Broek vertrouwt erop dat de bekwaamheidsdossiers niet uit de lucht zullen vallen op het NSG, maar aan zullen sluiten bij de bestaande structuur van functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken, pop's en enquêtes. 'Wij stralen als school uit dat je bij moet leren en dat dat ook mag. Dat vertrouwen moet er zijn. Iemand die in zijn functioneringsgesprek dwars gaat liggen, of alleen het sociaal wenselijke opschrijft, is niet professioneel.'

Voor Van den Broek gaat het dus om de cultuur. 'Dat is ook de aarzeling die ik heb bij die bekwaamheidsdossiers. Er straalt een oneindig vertrouwen in instrumenten van uit. Maar als het goed is zijn alle instrumenten waar je over beschikt, afgestemd op je stelsel van normen en waarden. Precies zoals wij geduld hebben met de leerlingen op school, hebben we dat ook met de docenten. Die moeten ook als persoon gerespecteerd worden en geholpen als dat nodig is. In personeelsbeleid zit niet voor niets het woord persoon! Ik hoop dat bekwaamheidsdossiers dat beter uit de verf laten komen. Daarnaast zie ik het als opdracht te voorkomen dat het weer een hoop papieren rompslomp gaat opleveren.'

De school is tevreden met het verloop van het project. Alle projectdeelnemers zijn het er over eens dat het een waardevol project is geweest dat zeker niet zal stoppen nu de pilot is afgelopen. Er zijn echte veranderingen in gang gezet, en het denken in en praten over competenties is gaan leven binnen de school. Wel geeft men aan dat het zaak is 'er bovenop' te blijven zitten. Nu moeten de ideeën die rondzingen rond het bekwaamheidsdossier in school ook echt opgenomen gaan worden in de cultuur. (Nijmeegse Scholengemeenschap Groenewoud)

# Beoordelen en bekwaamheidsdossiers

Bij een moderne, professionele organisatie horen procedures en instrumenten voor het beoordelen van het personeel. Veel scholen zijn zover nog niet en moeten er nog aan wennen.

Zo heerst er bijvoorbeeld beduchtheid voor een eventuele rol van het bekwaamheidsdossier bij de beoordeling en men kan zich daarom geremd voelen om er enthousiast aan mee te werken. Nog zwartgalliger is de situatie als mensen er bang voor zijn dat een bekwaamheidsdossier gebruikt zou kunnen worden als een 'zwartboek in een afrekencultuur'.

Maar het is beslist niet de bedoeling van dergelijke instrumenten om als zwartboek gebruikt te worden. Ze zijn ontwikkelingsgericht en niet bedoeld om een dossier te vormen voor een negatieve beoordeling van medewerkers. De meeste pilotscholen zijn begonnen met het invoeren van de bekwaamheden en het aanpassen van de ontwikkelingsgesprekken hierop. En ze gaan pas over enkele jaren, als dit eenmaal goed werkt, over op beoordeling.



'Jezelf als leraar langs de maatlat leggen, wat is daar zo vreemd aan? Beoordeeld worden gebeurt al vanaf de eerste dag dat je naar school gaat, dus waarom zouden docenten daarvan gevrijwaard zijn?' Dat vindt Liesbeth Klompen, docent Engels en muziek in het vwo.

(Nijmeegse Scholengemeenschap Groenewoud)



## Beoordelen van bekwaamheid

Op een schematische manier is zichtbaar te maken wat er komt kijken bij het beoordelen van bekwaamheid. In de eerste plaats gaat het erom, de verschillende elementen die onderwerp van gesprek kunnen zijn, goed van elkaar te onderscheiden in hun samenhang. Het schema kan daarbij helpen (zie voor een uitgebreide beschrijving: Erik Roelofs, *Een procesmodel voor de beoordeling van competent handelen* in het Tijdschrift voor Hoger Onderwijs):



In de tweede plaats gaat het erom die elementen nader te definiëren, met elkaar af te spreken hoe je ze kunt waarnemen, wie dat doet en met welke instrumenten. Zo komen bekwaamheid en de effecten daarvan in beeld. Het interpreteren van dat beeld zou het eigenlijke onderwerp van gesprek moeten zijn tussen professionals: hoe hangen 1, 2, 3 en 4 met elkaar samen, hoe begrijpen we die samenhang, wat doen we daarmee? Dat is de op inzicht en ontwikkeling gerichte evaluatie. Is de evaluatie op beoordeling in engere zin gericht, dan zijn er normen nodig. Wat is goed genoeg, wat niet? Wie bepaalt die, wie past die toe en hoe legitimeer je dat?

Bij elk van deze stappen moet goed worden nagedacht, met kennis van zaken en een goed begrip van de complexiteit van de materie en van de belangen die in het geding zijn.

Beoordelen is normatief, dat kan niet anders. Het maakt veel uit of de beoordeling erop gericht is iemand de maat te nemen (functioneert hij naar behoren, krijgt hij een vaste aanstelling, komt hij in aanmerking voor de volgende periodiek) of dat het erom gaat om wensen en mogelijkheden voor ontwikkeling te onderzoeken en op elkaar af te stemmen. Meestal zijn beide elementen aanwezig en maak juist dan een duidelijk onderscheid tussen die beide doelen. Voor het één is een duidelijke minimumnorm nodig en voor het ander veel meer een onbegrensde ambitie.

Iemand de maat nemen wordt écht moeilijk als u voorbij de vraag of iemand naar behoren functioneert, een fijnmaziger onderscheid wilt maken tussen voldoende, goed, beter en best. Mensen die heel goed of heel slecht presteren vallen ook zo wel op. Daarvoor is geen ingewikkelde beoordelingsprocedure nodig. Een sobere en duidelijke norm voor voldoende presteren en een voldoende betrouwbare manier om dat vast te stellen, hoeft ook niet ingewikkeld te zijn.

U kunt risico's vermijden door de ontwikkeling van een aanpak voor personeelsbeoordeling op te zetten als een proces waarin professionals met elkaar in gesprek gaan over wat nu kwaliteit is, wat zij zelf in huis moeten hebben om die kwaliteit te realiseren, hoe ze dat doen en wat dat oplevert. Waar het echt om gaat, is dat zij ieder voor zich en samen de verschillende elementen uit het schema kunnen concretiseren, in beeld kunnen brengen en bespreekbaar kunnen maken. Het gezamenlijk ontwikkelen van normen om te bepalen of de gerealiseerde kwaliteit goed genoeg is en van daaruit wellicht op zoek gaan naar het onderscheid tussen goed, beter en best en naar mogelijkheden om die kwaliteit te verbeteren, kan dan een uitdaging zijn.

Voor wie meer wil weten over de (on)mogelijkheden van personeelsbeoordeling is het boek *Beoordelen, functioneert dat?* van Tom Coens en Mary Jenkins een aanrader.

### De spanning tussen beoordelen en ontwikkelen

Op veel scholen wordt nog weinig met elkaar gesproken over de beoordeling van het functioneren van docenten, maar volgens de Wet BIO is dat nodig omdat de uitvoering van die wet inhoudt dat er gestuurd wordt op ontwikkeling. Beoordelingsgesprekken vinden veel leraren een spannende aangelegenheid. Begrijpelijk, want een dergelijk gesprek heeft iets evaluatiefs, het is niet vrijblijvend. Zorg daarom voor een veilige leer- en ontwikkelomgeving en duidelijke afspraken over de ontwikkeling en de beoordeling.

Koppel de ontwikkeling van bekwaamheden bijvoorbeeld los van beoordelen in de eerste paar jaar, niet alleen in intentie en beschrijving van procedures, maar ook in de praktijk. Wees daar heel transparant in.

### Andere adviezen om de bestaande angst voor beoordeling zo klein mogelijk maken

- Spreek duidelijk af wat wel en niet gebeurt met de verschillende instrumenten, reglementeer het gebruik ervan en garandeer dat de informatie niet misbruikt kan worden. Maak met name bij instrumenten als competentiescans, competentiespiegels, 360 graden feedback enzovoort, duidelijk dat die informatie ontwikkelingsgericht wordt gebruikt en niet beoordelings- of verantwoordingsgericht.
- Geef de eventuele opzet van een systeem voor personeelsbeoordeling expliciet een plaats aan het einde van het langetermijnperspectief en niet aan het begin.
- Waarderen is niet hetzelfde als beoordelen! Maak ruimte voor waardering en maak werk van waardering: Ga uit van pluriformiteit in kwaliteiten en vier vooral ook succes!
- Maak duidelijk hoe u minimumkwaliteit waarborgt, waar ligt de ondergrens van wat u acceptabel vindt en wees duidelijk in hoe u omgaat met wie daar doorheen zakt. Maak dat ook zichtbaar. Leg de nadruk op de ondersteuningsfaciliteiten om het slechte presteren te verhelpen. Niet op de exitstrategie voor slechte presteerders, hoewel die exitstrategie er ook mag zijn.
- Zorg ervoor dat leraren met elkaar in gesprek zijn en bevorder de professionele kwaliteit van de samenspraak en het samenwerken.

- Zorg ervoor dat werken aan ontwikkeling, verbeteren, innoveren, onderzoeken, een expliciete plaats in de organisatie hebben naast en in samenhang met het primaire proces.



Aanvankelijk bestonden er veel vraagtekens bij het team over het bekwaamheidsdossier: speelt het toch ook geen rol in de beoordeling? Dit heeft geleid tot een verdere aanscherping van de uitgangspunten.

Het bekwaamheidsdossier is een ontwikkelinstrument en geen beoordelingsinstrument en dit is ook nadrukkelijk zo gecommuniceerd naar de leraren. Het bekwaamheidsdossier staat los van het personeelsdossier. Dat laatste is de verantwoordelijkheid van de schoolleider.

Beoordeling van de docent geschiedt op duidelijk tevoren afgesproken criteria en op waarneembare resultaten, en komt terecht in het personeelsdossier.

Informatie uit het bekwaamheidsdossier mag niet gebruikt worden voor beoordeling. Het vraagt professionaliteit van de schoolleiding om de aspecten ontwikkeling en beoordeling in de praktijk ook te scheiden.

(Montessorischool, Arnhem)

Bij het opstellen van de competenties OOP zijn in de discussies door de leden van de verschillende taak- en functiegroepen bepaalde indicatoren per competenties bijzonder benadrukt. Ten behoeve van het beoordelen van competenties is het makkelijk om ook in de competentieomschrijvingen voor OP dergelijke 'kernindicatoren' te benoemen.

Bij het beoordelen op basis van competenties verdient een aantal punten aandacht:

- Moet een medewerker aan alle kernindicatoren voldoen om voldoende competent te worden geacht?
- Wanneer wordt een medewerker als goed beoordeeld?
- Kan een score op punten voldoen?
- Op welke manier wordt gescoord op de indicatoren? (Bepaalde competenties zijn makkelijker in scores te vangen dan andere.)
- Beoordeling middels een proces verbaal?
- Moet de medewerker al aan het begin voldoen aan alle indicatoren, of kan er sprake zijn van groei?
- Wie beoordeelt en registreert? (In de gesprekkencyclus gebeurt dat na vier jaar.)

Het bekwaamheidsdossier kan ook een rol spelen in de ontwikkeling naar beloningsdifferentiatie. Bij het verwerven van bekwaamheden in het kader van de professionele ontwikkeling spelen de in de school geformuleerde competenties een rol. Door het verwerven van bekwaamheden (kennis en inzicht) worden de competenties vergroot. Hierop zou de direct leidinggevende een beoordeling kunnen uitspreken aan de hand van het bekwaamheidsdossier. Naar de mening van de werkgroep zou dit een oordeel met drie gradaties kunnen zijn: onvoldoende - voldoende - goed. Die beoordeling dient zo objectief mogelijk te zijn. Daarvoor zou een geprotocoliseerde procedure ontworpen moeten worden die aansluiting heeft bij het bekwaamheidsdossier. Deels kan hierbij aangesloten worden bij de instrumenten en procedures die al zijn ingevoerd in de school in het kader van het personeelsmanagement op basis van competenties.

Vanuit het oogpunt van de organisatie is het zinvol die beoordeling in het bekwaamheidsdossier op te nemen, vanuit het oogpunt van de rechten van de medewerker zou die beoordeling daar juist niet thuis horen.

In het bekwaamheidsdossier wordt een blok opgenomen waarin de leidinggevende zijn oordeel uitspreekt over de mate waarin de medewerker competent is. Dit oordeel wordt gebaseerd op waarneembaar gedrag.

De beoordeling van de medewerker wordt vastgelegd in het personeelsdossier. Opname in het bekwaamheidsdossier staat op gespannen voet met het inzage-recht voor alle schoolleiders in de bekwaamheidsdossiers van personeelsleden. Dit leidt tot een bekwaamheidsdossier volgens model 2.

(Carmel College Salland, Raalte)

Door een aantal beslissingen te nemen, bijvoorbeeld ten aanzien van de status van het bekwaamheidsdossier ten opzichte van het personeelsdossier en beoordeling, had de werkgroep de indruk dat er rondom een aantal zaken de 'kou uit de lucht' werd gehaald. Bovendien sluit het aan bij de visie van de school: eigen verantwoordelijkheid voor professionalisering. Instrumenten, zoals een bekwaamheidsdossier, zijn ondersteunend en stimulerend bedoeld, en worden niet gezien als een controle-instrument. (Reitdiep College, locatie Leon van Gelder, Groningen)



F.A.Q.

#### **Voor wie moet ik een bekwaamheidsdossier maken?**

Voor alle medewerkers waarvoor de wettelijke bekwaamheidseisen gelden. Dat zijn in eerste instantie het management (NSA bekwaamheidseisen) en de docenten.

#### **Van wie is het bekwaamheidsdossier: van de school of de docent?**

Van de school. De formele verantwoordelijkheid voor de aanwezigheid van bekwaamheidsdossiers ligt bij de directie. Het 'dagelijkse' eigenaarschap van het bekwaamheidsdossier zal doorgaans liggen bij degene voor wie de bekwaamheidseisen gelden, in casu de leraar. De vorm waarin de school dit giet, is vrij.

#### **Hoe ga ik om met mensen die niet mee willen werken met het bekwaamheidsdossier?**

Het hebben van een bekwaamheidsdossier is een wettelijke verplichting. Ook voor medewerkers die zelf niet mee willen werken aan het inrichten van een dossier zal er dus een dossier moeten komen. Dit zal dan minimaal kunnen worden ingevuld met uitsluitende de gegevens vanuit de school(leiding).

#### **Voor wie moet ik een bekwaamheidsdossier maken?**

Alle scholen en instellingen moeten in de loop van 2007 een bekwaamheidsdossier hebben voor elke leraar. De bekwaamheidseisen voor schoolleiders en onderwijsondersteunend personeel zijn nog niet wettelijk vastgesteld. Zodra dat het geval is, gaat het bekwaamheidsdossier ook gelden voor deze groepen.

#### **Mijn docenten zijn bang dat het bekwaamheidsdossier gebruikt wordt als beoordelingsinstrument om iemand van school te krijgen. Hoe kan ik die angst wegnemen?**

Ieder gesprek dat leidinggevenden en medewerkers hebben kent een beoordelingsaspect. Bij het bekwaamheidsdossier ligt de nadruk op ontwikkelingsgerichte 'beoordeling' (toekomstgericht) en niet in eerste instantie op het beoordelen om te beslissen (verleden-gericht).

Heldere communicatie over het doel en de werkwijze rond de bekwaamheidsdossiers en een echte professionele werkomgeving (creëren) kunnen deze angst voorkomen.

#### **Hoe vertalen wij de BIO-bekwaamheden naar onze school? Moet ik de BIO-competenties gebruiken of kunnen wij onze eigen competentieprofielen blijven gebruiken?**

Er zijn verschillende mogelijkheden:

- u gebruikt de BIO-bekwaamheden zoals die zijn geformuleerd door SBL;
- u past de BIO-bekwaamheden aan aan de specifieke kenmerken van uw school;
- u gebruikt uw eigen competentieset, en vult die waar nodig aan vanuit de BIO-bekwaamheden.

In alle gevallen geldt dat u inzichtelijk moeten kunnen maken op welke wijze de BIO-bekwaamheden terug te vinden zijn in de set die u op school gebruikt.

### **Wat is het verschil tussen een POP en een bekwaamheidsdossier?**

In een bekwaamheidsdossier is zichtbaar gemaakt dat de school actief de ontwikkeling van medewerkers stimuleert in de richting van de bekwaamheidseisen en is terug te vinden wat de inspanningen van de medewerker hierop zijn. In de POP's staan de te ondernemen acties, vanuit het perspectief van de medewerker, SMART geformuleerd. Een POP kan dus deel uitmaken van het bekwaamheidsdossier, evenals verslagen van feedbackgesprekken of ontwikkelgesprekken.

### **Hoe krijg je het werken met bekwaamheidsdossiers in een routine?**

Door het bekwaamheidsdossier onderdeel te maken van de gesprekscyclus; door het eigenaarschap bij de docent te laten; door discipline in te brengen bij het houden van ontwikkelingsgesprekken (verankering in kwaliteitszorg); door als manager zelf actief met het bekwaamheidsdossier te werken; door professionele dialoog mogelijk te maken in de school.

### **Welke adviezen zijn er nog meer voor de ontwikkeling van een bekwaamheidsdossier?**

- Ga uit van een onderwijsvisie en houd die voortdurend voor ogen.
- Ga aan de slag, zonder al te veel inspanning, start 'quick and dirty', heel basaal.
- Denk groot, begin klein (Think big, act small).
- Doe vooral niet te veel ineens. Stel een duidelijk doel (SMART geformuleerd) en houd dat voortdurend in het achterhoofd.
- Maak een snelle start en zoek daarna de diepgang.
- Werk bottom-up en zorg voor de nodige herhaling.
- Begin met een nulmeting (hulpmiddelen kunt u vinden op de website van SBL: [www.lerarenweb.nl](http://www.lerarenweb.nl)).
- Het hoeft niet in een keer goed te zijn, opteer voor een cyclisch proces van ontwikkeling. Werk met een globale horizon en geef jezelf de ruimte zowel die horizon als de tussenliggende doelen bij te stellen naar bevind van zaken; de essentie is immers greep krijgen op kwaliteit en kwaliteitsontwikkeling.
- De kwaliteit van de communicatie is cruciaal tijdens het ontwikkelproces: zaken expliciet met elkaar bespreken is een kritische succesfactor.
- Neem de tijd, want 'het gras gaat niet harder groeien door eraan te trekken'.
- Richt de energie op het geheel van de school ('allen boven de ontwikkelingsnorm'), niet op de enkelen die niet goed functioneren.

### **Wat zijn SMART-doelen ook al weer?**

Doelstellingen worden vaak te vaag en vrijblijvend geformuleerd als wensen, intenties of goede voornemens.

Het is beter om zoveel mogelijk doelen SMART te formuleren. Die zijn specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden:

- Specifiek: Wat gaan we precies doen? Zorg voor een concrete en ondubbelzinnige omschrijving van de activiteit.
- Meetbaar: Hoeveel gaan we doen? De meetbaarheid maakt het geheel overzichtelijk en kan ervoor zorgen dat het resultaat zichtbaar is in de vorm van gedrag of een product.
- Acceptabel: Is er draagvlak voor wat we doen? Zonder draagvlak beklijft niets.
- Realistisch: Kan het wat we willen doen? Zorg ervoor dat uw doel haalbaar is en dat duidelijk is wie wat gaat doen.
- Tijdgebonden: Wanneer is het klaar? Eeuwige doelen zijn geduldig, maar helpen niet bij het oplossen van een probleem.

Een SMART-doelstelling is richtinggevend: ze geeft aan wat je wilt bereiken en stuurt het gedrag van je medewerkers en van jezelf. Bovendien wordt aangegeven welke resultaten wanneer door wie moeten worden bereikt. Door een doelstelling SMART te formuleren, is de kans groter dat er in de praktijk iets van terecht komt.

#### **Waarom moet je oppassen voor de 'instrumentele valkuil'?**

- Een snelle fixatie op beschikbare instrumenten en procedures (ICT-isering), biedt vaak schijnzekerheid en legt de nadruk op beheersbelang in plaats van op persoonlijke ontwikkeling.
- Kiezen voor een instrumentele benadering is kiezen tussen kant-en-klare modellen of betrokkenheid. Wie zelf een model wil ontwikkelen, start vanuit een situatie van onzekerheid. Maar al doende kom je verder en daardoor raak je steeds verder betrokken bij de ontwikkeling en het resultaat.
- Voorkom dat invoering van bekwaamheidsdossiers en gesprekscyclus een ambtelijke exercitie wordt: procedures en instrumentarium zijn een middel en geen doel. Doel is verbetering van de kwaliteiten van mensen en daarbij van het onderwijs. Houd dit doel voor ogen en meet daar de effecten aan af. Maak voortdurend de koppeling met professionele cultuur.

#### **Wat wordt er bedoeld met de 'illusie van de consensus'?**

Consensus betekent dat je pas iets kunt doen als je het daar met zijn allen over eens bent. Maar dat kan ook leiden tot stilstand of tot onderdrukking, en dat wil niemand. Daarom is het beter om, na uitvoerig overleg met alle betrokkenen en betrokkenheid van allen bij de voorbereidingen, vanuit de schoolleiding het te volgen beleid definitief vast te stellen.

#### **Kunt u de Do's en Don'ts voor het bekwaamheidsdossier nog even op een rijtje zetten?**

Aan de pilotprojecten hebben wij de volgende adviezen ontleend:

##### **Do**

- commitment van hoog tot laag
- samen ontwikkelen
- docenten moeten invloed hebben op BKHD
- alle gesprekspartners in het proces goed voorbereiden
- zorg voor 'buzz'

##### **Don't**

- bekwaamheidsdossier direct al gebruiken voor beoordeling
- automatiserings-vraagstuk van maken
- instrumenten als doel in plaats van middel



# 3

Wie hebben we op de langere termijn nodig?



**Hoe kun je veranderingen in het personeelsbestand ramen? Welke managementinformatie is daarvoor nodig? Hoe kunnen de doelstellingen van uw school vertaald worden naar de gewenste personeelsbehoefte op lange termijn? Op deze en andere vragen zijn in de pilotprojecten antwoorden gevonden in de vorm van verschillende instrumenten, implementatiestrategieën en voorbeelden van meerjarenpersoneelsplanning, die bruikbaar zijn voor andere scholen door ze aan te passen aan de eigen schoolsituatie.**

Zowel financieel als beleidsmatig krijgen scholen steeds meer ruimte om eigen keuzes te maken. Daarbij is het belangrijk dat scholen een visie ontwikkelen en deze vertalen naar de onderwijsorganisatie en het personeelsbeleid, op de korte, maar zeker ook op de lange termijn:

- Hoe zien het onderwijs en de leerlingenbegeleiding er op onze school over enkele jaren uit?
- Waarin wil onze school zich dan onderscheiden van andere scholen?
- Wat is dan de verwachte arbeidsmarktsituatie?
- Aan welke functies en taken hebben we dan behoefte?
- Welke kwaliteiten/competenties heeft ons personeel dan nodig om de gestelde doelen te bereiken?

Bij de personeelsplanning zijn scholen nog te vaak gericht op de korte termijn, ze gaan uit van het jaarlijkse formatieplan en kijken maar één jaar vooruit. Verder vooruit kijken voorkomt dat scholen voor verrassingen komen te staan bij de inzet van personeel en het behalen van hun organisatie-doelen.

In het *Beleidsplan onderwijspersoneel* (OCW 2004) is daarom als doelstelling opgenomen dat in 2007 alle instellingen voor VO en BVE, en 50% van de instellingen voor PO, een meerjarenpersoneelsplanning inclusief een plan van aanpak hebben, dat gericht is op de personeelsvoorziening op de lange termijn, gebaseerd op een visie op de onderwijskundige inrichting.



Een herkenbare beginsituatie:

'De school heeft een functionerende IPB-cyclus. Er worden door de sectordirecteuren en de afdelingsconrectoren tweejaarlijks functioneringsgesprekken gevoerd met docenten. Ook beoordeling heeft al vorm gekregen binnen de school. De beoordelingsgesprekken worden uitsluitend door de kerndirectie gevoerd.

De verbinding met de onderwijsvisie van de school is in de bestaande cyclus niet altijd even helder. De school wil zich met name op onderwijskundig terrein ontwikkelen. De schoolleiding heeft in conceptversie een nieuwe notitie *Lange Termijn Beleid* klaar. Die nieuwe onderwijskundige koers van de school is nog niet verwerkt in de bestaande instrumenten van personeelsbeleid.

In de huidige gesprekscyclus wordt vooral aandacht besteed aan de individuele ontwikkeling van de docent. Er is geen gericht personeelsontwikkelplan dat gekoppeld is aan de missie. Wel wordt heel gericht gekeken naar de personeelsontwikkeling, bijvoorbeeld: op een dreigend tekort aan eerstegraads economiedocenten wordt nu al ingespeeld door het bijscholen (deels op kosten van de school) van een niet-eerstegrader.'

(Nijmeegse Scholengemeenschap Groenewoud)

## Wat is meerjarenpersoneelsplanning?

In een meerjarenpersoneelsplanning wordt op de korte en lange termijn de personeelsbehoefte begroot - kwalitatief en kwantitatief - in relatie tot de organisatie-doelstellingen. Op basis hiervan kunnen schoolbesturen de meerjarenbegroting opstellen. Bovendien geven de resultaten richting aan het personeelsbeleid, zowel op bestuurs- als op organisatieniveau. Om de beoogde personele inzet te realiseren, kunnen het wervings-, scholings- en mobiliteitsbeleid verder ingevuld worden.

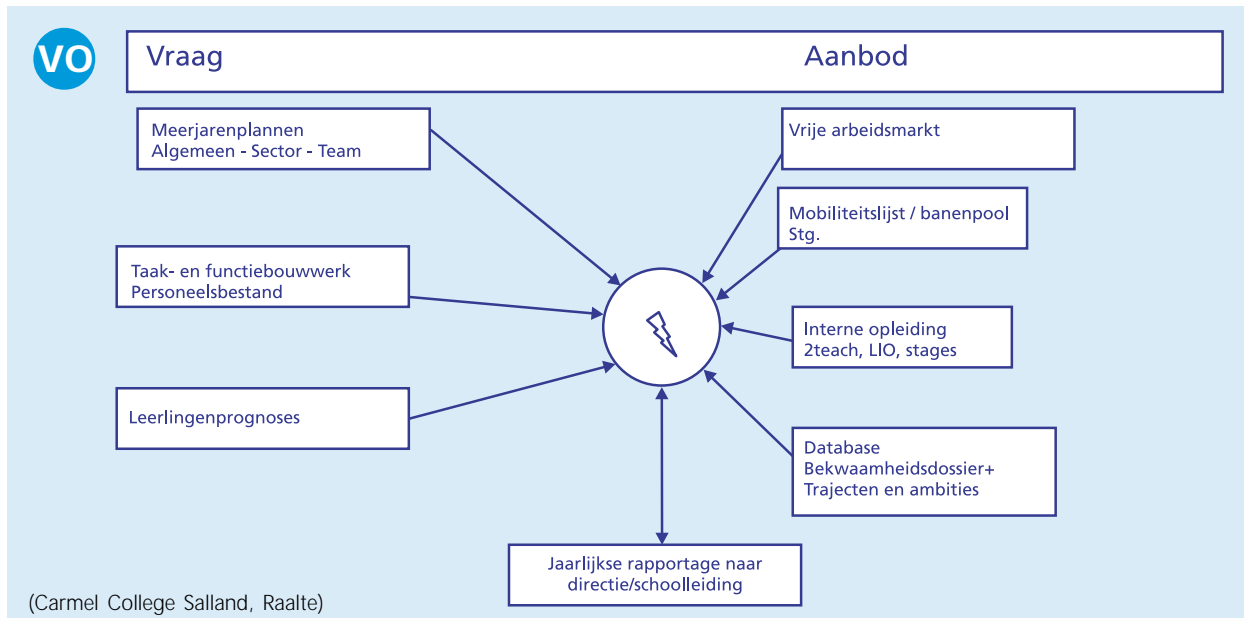
Meer grip krijgen op langetermijnplanning is op de meeste scholen nog geen routine. Hierna volgen enkele aandachtspunten om die planning vorm te geven:

- De ontwikkeling van een transparant beleid voor de meerjarenpersoneelsplanning is afhankelijk van een heldere visie op de toekomst van de school en op de schoolmissie die daaruit voortvloeit.
- Elementen, thema's waarmee je op school te maken krijgt bij meerjarenpersoneelsplanning: kwaliteit, bekwaamheid, ontwikkeling.
- De kwaliteit en bekwaamheid van de leraren blijken uit hun voortdurend groeiende bekwaamheidsdossiers. Elk dossier kan tevens een beeld geven van de gewenste loopbaanontwikkeling van de betrokken leraar, als hij daarin stilstaat bij de vraag waar hij over bijvoorbeeld vijf jaar wil zijn. Want dan beschrijft hij niet alleen waar hij staat, maar ook zijn positie op langere termijn.
- Het geheel van de bekwaamheidsdossiers van de leraren die werkzaam zijn op een school, geeft een overzicht van de beschikbare kwaliteit. Door de huidige en de op termijn gewenste kwaliteit en kwantiteit van de leraren te vergelijken, krijgt de school een beeld van de personeelsbehoefte in de toekomst, zowel kwalitatief als kwantitatief. Met gericht personeelsbeleid en in overleg met het personeel zelf kan de school in de richting van het gewenste beeld sturen. Het geheel van de bekwaamheidsdossiers geeft ook een overzicht van de gemaakte ontwikkelingsafspraken met leraren die tot het gewenste beeld moeten leiden.
- De school dient ook over kengetallen te beschikken als: toekomstscenario's, het imago als werkgever, prognose leerlingenaantallen – groei- en krimpverwachting en het natuurlijk verloop.
- Uit de meerjarenpersoneelsplanning kan het antwoord gevonden worden op de vraag: Wat staat ons te wachten?
- Vervolgens kan daaruit weer het antwoord afgeleid worden op de vraag: Wat staat ons te doen?



Met het inventariseren van de bij medewerkers aanwezige competenties, hoopt directeur Jan van den Broek ook zijn meerjarenpersoneelsplanning te verbeteren. 'We gaan bijvoorbeeld na wie er met pensioen gaan; zo krijgen we een beeld van te verwachten problemen. Als we hebben geformuleerd waar we met ons onderwijs naar toe willen, weten we welke competenties we al hebben en welke nog nodig zijn. Misschien kiezen we er dan wel voor deels geen docenten meer te zoeken, maar onderwijsassistenten met bepaalde kwaliteiten. Dat zie ik als een kans, niet als een bedreiging. De tekorten komen eraan. Met een houding van hakken in het zand kom je er niet. Voorwaarde is en blijft dat ons onderwijs goed moet zijn.' (Nijmeegse Scholengemeenschap Groenewoud)

Hierna volgt een voorbeeld uit een pilot. Het is een overzicht van elementen waarop een meerjarenpersoneelsplanning kan worden gebaseerd:



Meerjarenpersoneelsplanning vergt van de school een behoorlijk professioneel ontwikkelingsniveau en beleidsvoerend vermogen. Het lijkt een instrument voor 'gevorderden'. Scholen verschillen in de mate waarin ze geconfronteerd worden met dynamiek in het personeelsbestand en mogelijke negatieve gevolgen daarvan. Ze verschillen ook in de mate waarin omgevingsdynamiek druk legt op de onderwijsontwikkeling en in het verlengde daarvan de professionele ontwikkeling van het personeel. De ruimte en de mogelijkheden voor meerjarenpersoneelsplanning worden in belangrijke mate bepaald door het beleidsvoerend vermogen van de school. De ruimte is in meerdere of mindere mate begrensd op stelselniveau waarvan de school deel uitmaakt, zoals een stichting waaronder meerdere scholen ressorteren. Feit is dat de feitelijke ruimte doorgaans wordt onderschat, maar feit is ook dat die ruimte afneemt langs de lijn BVE – VO – PO. Met name voor het primair onderwijs lijkt meerjarenpersoneelsplanning vaak een 'brug te ver' door gebrek aan feitelijke en ervaren regelruimte, evenals door geringe schaalgrootte.

Hierna volgen aanbevelingen en voorbeelden uit de pilotscholen voor de ontwikkeling van meerjarenpersoneelsplanning.

## Plannen en doen

Organiseer uw plan van aanpak voor uw meerjarenpersoneelsplanning als een project. Ontwikkel ook dit proces vanuit een pragmatisch en goed hanteerbaar ontwikkelingsmodel inclusief kwaliteitsborging, zoals de PDCA-cyclus (zie hoofdstuk 2).

Hierna volgt een inspirerend voorbeeld van een stappenplan voor de ontwikkeling van meerjarenpersoneelsplanning op een van de pilotscholen en een 'denkkader' voor de ontwikkeling ervan op een andere school. Andere stappenplannen vindt u via hoofdstuk 4.



## Stappenplan opzet meerjarenpersoneelsbeleidsplan

Het doel van een meerjarenpersoneelsplan is inzichtelijk te maken welke inspanningen verricht moeten en zullen worden door de school, om ook op de langere termijn te beschikken over voldoende en voldoende bekwaam personeel.

Het is natuurlijk niet mogelijk om een dergelijk plan helemaal sluitend te maken. De toekomst valt (gelukkig!) niet in detail te voorspellen en te plannen. Wel is het mogelijk om de ontwikkelingen die nu al te voorzien zijn in kaart te brengen, en plannen te maken om hierop in te spelen. Dat is dan ook het voornaamste doel van deze exercitie: achterhalen hoe je in kunt spelen op de verwachte ontwikkelingen en inzicht krijgen in de mate waarin je je organisatie moet flexibiliseren zodat je in kunt spelen op de niet exact voorspelbare veranderingen.

STAP 1 Kwantitatieve gaten: verloop in kaart brengen

- Hoeveel nieuwe docenten heb ik de komende periode nodig op basis van de verwachte leerlingenaantallen?
- Hoeveel nieuwe docenten heb ik nodig op basis van de benodigde rollen in de teams/secties/afdelingen etc. Genoemde rollen zijn bijvoorbeeld: leider, trekker/innovator, doener, volger.
- Hoeveel nieuwe docenten heb ik nodig in relatie tot de vakgebieden die op school verzorgd worden?

STAP 2 Kwalitatieve gaten

- Welke kwalitatieve gaten zijn er in het docentencorps? (Hoeveel docenten voldoen niet of onvoldoende aan de kwaliteitseisen?)
- Hier breng je ook in beeld welke kwantitatieve gaten er vallen als gevolg van je onderwijsverandering/visie op onderwijs. Door te werken met andere onderwijsconcepten, kan het zijn dat minder leerkrachten competent blijken te zijn. Een ander gevolg kan zijn dat je minder docenten nodig hebt in de toekomst en meer onderwijsassistenten.

Al dit soort zaken moet je in kaart brengen, en waar mogelijk de consequenties aangeven.

STAP 3 Acties

Welke acties gaan we de komende periode ondernemen om deze gaten te vullen? Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

- Aannamebeleid
  - Om-, bij- en herscholing
  - Herplaatsing van docenten
  - Intern opleiden
  - Relaties leggen met lerarenopleidingen
  - Imagocampagne
  - Persoonlijke ontwikkelplannen
  - Flexibiliteit van de organisatie vergroten
  - Herinrichten van schoolgebouw
  - Aanpassingen rooster
  - Wijzigen onderwijsconcept
- (Nijmeegse Scholengemeenschap Groenewoud)

## Korte beschrijving van het theoretisch denkkader voor het verzamelen van managementinformatie en het formuleren van beleid hierop

a Gedachtevorming Managementinformatie externe omgeving en visie ten behoeve van personeelsbeleid:

- Demografische ontwikkelingen.
- Concurrentie.
- Maatschappelijke ontwikkelingen zoals normen & waarden, veiligheid, internationale ontwikkelingen, individualisering, ouders.
- Economische ontwikkelingen: arbeidsbehoefte van de regio, technologie.

- Arbeidsmarkt personeel.
  - Onderwijsvisie en missie voor de toekomst.
- b Vertaling naar personele consequenties:
- Verandering in service naar ouders, leerlingen en op de beschikbare tijd.
  - Verandering in onderwijsassortiment.
  - Verandering in groepsomvang.
  - Verandering in verantwoordelijkheden personeel en management.
  - Verandering in profielen personeel.
  - Verandering in financiële middelen.
- c Rekenmodel interne organisatie, kwalitatief en kwantitatief, huidige en toekomstige situatie.  
Bijvoorbeeld gegevens ten aanzien van:
- Competenties management, op en oop.
  - Kwantitatieve personeelsgegevens, zoals fte-omvang en leeftijdsopbouw.
  - Kwantitatieve onderwijsgegevens zoals groepsomvang, leerlingenaantallen.
- d Formuleren GAP op basis van:  
Confrontatie huidige en toekomstige situatie op basis van het rekenmodel interne organisatie, afgezet tegen de uitkomsten onder a en b.
- e Formuleren prioriteiten, scenario's en vervolgcacties:
- Als eerste formuleert de organisatie op basis van de GAP een vijftal prioriteiten voor personeelsbeleid. Antwoord categorieën uit het rekenmodel worden verzameld.
  - Wat betreft de te volgen scenario's worden de principes van BBBB gehanteerd (Buy, Borrow, Bind, Bounce en Build).
  - Nadat de scenario's zijn beschreven, worden globale vervolgcacties benoemd, die SMART geformuleerd worden.
- (NOVA College Rotterdam)

## Conclusies uit de pilots

De pilotscholen zien een duidelijke link tussen het tegelijk beproeven in deze pilot van de instrumenten bekwaamheidsdossier en meerjarenpersoneelsplanning. Men vindt het belangrijk om te kijken waar je met je school naar toe wilt en op welke onderdelen van personeelsbeleid je je in het kader van meerjarig beleid beter moet richten.

Meerjarenpersoneelsplanning zien de pilotscholen in principe meer als een instrument voor de schoolleiding (en het bovenscholse management).

Overige kanttekeningen:

- Het belang is, dat je daarmee verder komt dan het gebruikelijke formatieplan voor het volgende jaar en het biedt mogelijkheden om bij vacatures te streven naar een betere afstemming in het personeelsbestand.
- Een probleem is, dat het opvangen van conjunctuurverschillen niet altijd mogelijk zal zijn.
- Door alle in's en out's zo goed mogelijk in te schatten, denkt men wel beter zicht te verkrijgen op hoe het personeelsbestand er op termijn uit zal zien, omdat meerjarige planning stimuleert tot bewustwording van de hierin meespelende factoren.

PO

De meerwaarde van deze pilot boven de huidige manier van personeelsplanning is de bewustwording van de relatie tussen schoolvisie en personeelsplanning. De formulering van een nieuwe visie op onderwijs voor de toekomst en de kwalitatieve en kwantitatieve gevolgen hiervan heeft de aanzet gevormd om vanuit deze gedachte de eerstkomende vacature te gaan vervullen. We zijn ons er ook van bewust dat de school niet altijd vanuit haar geformuleerde visie de gewenste kwaliteiten kan aantrekken. Dit vanuit personele verplichtingen op Stichtingsniveau. Pas wanneer personele verplichtingen op stichtingsniveau resulteren in verplichtingen aan meerdere personen kan MJPP het effect hebben dat ermee beoogd wordt. Er heeft bewustwording plaats gevonden van de relatie tussen meerjarenpersoneelsplanning en het personele beleidsplan van de stichting. Daarin zullen andere aspecten opgenomen moeten worden. Een voorbeeld is niet alleen bevorderen/stimuleren van de mobiliteitswens van personeesleden. Actief inzetten van competenties zal de basis moeten zijn. Lumpsum en deze pilot hebben geresulteerd in een verbeterde denkwijze over de opbouw van personele verplichtingen. Meerjarenpersoneelsplanning inzetten op gewenste competenties heeft effect op korte termijn. Hoe zit het met deze effecten op langere termijn, in het kader van personele verplichtingen en financiële consequenties?  
(BS Christoffel, Tilburg)

VO

Dit project heeft de school allereerst meer inzicht geboden in thema's die spelen bij meerjarenplanning. Door blanco te starten met het nadenken over gegevens (managementinformatie) die de school(leiding) nodig heeft om op middellange termijn te kunnen (bij)sturen en te kunnen bekijken of de school nog op koers ligt om de doelstellingen behalen, heeft de schoolleiding alleen al meer grip gegeven. Dit denken heeft structuur gebracht in een woud van onzekere factoren die een rol spelen ten aanzien van de toekomst van de school. Het systematisch inventariseren hiervan heeft geleid tot meer inzicht over hoe zaken zich tot elkaar verhouden, de ervaren complexiteit neemt af.  
(Reitdiep College, locatie Leon van Gelder, Groningen)

## Ten slotte

Vooraf in het primair onderwijs hebben de pilots rond de meerjarenplanpersoneelsplanning weinig deelbare resultaten opgeleverd. Dit wekt ten onrechte de suggestie dat er in het primair onderwijs nog weinig rond dit onderwerp gebeurt. Daarom heeft de projectgroep *Strategisch personeelsbeleid in de scholen* in het voorjaar van 2006 alsnog een zevental schoolbesturen primair onderwijs benaderd waar al wel gewerkt wordt met meerjarenpersoneelsplanning. De beschrijvingen van deze 'good practices' zullen worden toegevoegd aan de pilotresultaten op website [www.ipb-onderwijs.nl](http://www.ipb-onderwijs.nl). Hierna volgt een samenvatting.

PO

Vanuit de vraag van de Begeleidingscommissie heeft KPC Groep een aanvullend onderzoek uitgevoerd naar meerjarenpersoneelsplanning in het primair onderwijs. De volgende besturen zijn gevraagd deel te nemen:

- VCO Twente
- PC Onderwijs Zwolle
- Openbaar Onderwijs Zwolle
- SKSWW Nieuwegein
- Openbaar Onderwijs Utrecht
- SPCO Groene Hart, Woerden
- VCO Quercus, Hoofddorp

## Algemene conclusie

De externe situatie verschilt per bestuur. Waar het ene schoolbestuur kampt met personele bezuinigingen vanwege de herijking in de zogeheten gewichtenregeling die tot gevolg heeft dat de beschikbare formatie binnen de stichting afneemt, heeft het andere schoolbestuur geen moeite leerkrachten te vinden.

De manier waarop met meerjarenpersoneelsplanning wordt omgegaan is zeer divers. Zo wordt soms onderwijzend personeel boven de formatie ingezet als opvang van uitvallende leerkrachten. In andere gevallen wordt nadrukkelijk gesteld dat de personele invullingen wijk- en doelgroepgebonden moeten zijn. Daar start meerjarig personeelsbeleid dus op school. De schooldirectie is dan de eerst betrokkene: uitgaande van het (meerjarig) schoolplan - waarvan het formatieplan een onderdeel is - brengt zij voor zichzelf de personele ruimte in kaart en maakt keuzen hoe daarmee om te gaan.

De uitkomst hiervan wordt vervolgens besproken met het bovenschools management. Bedoeling hiervan is het verkrijgen van dekking voor de keuzen en de consequenties ervan, waaronder personele mobiliteit.

Personele vraagstukken worden altijd geplaatst binnen een meer omvattend kader. Dat kan zijn een ruimer tijds kader (het langlopende ontwikkelingsproces waarin de school zich bevindt) of het grotere organisatorische verband waarvan de school deel uitmaakt. Bij VCO Quercus wordt bij overformatie steeds de vraag gesteld aan de directeuren met welke docenten ze verder willen in plaats van 'last in-first out'.

De besturen kennen over het algemeen de kwantitatieve en kwalitatieve gegevens. De cijfers worden aangeleverd via de gemeente (niet altijd betrouwbaar), het administratiekantoor (in enkele gevallen) en eigen onderzoek.

Er lijkt geen spanning te zijn tussen bovenscholse en schoolse ontwikkelingen met betrekking tot meerjarenpersoneelsplanning. Bovenschools worden vaak de hoofdlijnen geschetst en de kwantitatieve en kwalitatieve gegevens voorbereid via nota's die worden opgesteld (werken in het onderwijs, kwaliteitscyclus, gesprekscyclus) maar de keuzen worden op schoolniveau gemaakt op basis van wijk- en schoolbehoeften.

VCO Twente is een van de weinige voorbeelden uit het onderzoek waarin meerjarenpersoneelsplanning voor directeuren expliciet vorm krijgt. Er is bekend wanneer mensen uittreden, loopbaanwensen zijn bekend van mensen die willen doorstromen naar een directiefunctie en er is een Kweekvijver. Voor de leerkrachten is dat nog niet uitgewerkt.

*Netwerken* - Er zijn schoolbesturen die werken in een regionaal netwerk met Pabo, ROC en andere PO-scholen. Daar staat het meerjarenperspectief op de agenda. Zo is bijvoorbeeld VCO Twente lid van het Twents Educatief Partnerschap. Hierin wordt telkens uitgewisseld wat nodig is. Zo leidt de Pabo nu leerkrachten op voor de leeftijd 3-14, zodat deze leerkrachten sterker staan, ook in de bovenbouw. Ook wordt er meer aandacht besteed om leerkrachten specifiek voor onderbouw en bovenbouw op te leiden.

*Het proces* - De basis voor de meerjarenpersoneelsplanning ligt meestal vast in een hoofdlijnennotitie. Daarin wordt aangegeven wat de arbeidsmarktsituatie is en wat de missie en visie is van de school. Dan wordt gekeken door de schooldirecteuren naar de onderwijsontwikkeling. Op basis daarvan maken de schooldirecties het schoolplan. Ook wordt er gekeken welke behoefte er is aan functies en taken. De schooldirecteuren zijn bij de meerjarenpersoneelsplanning betrokken.

*Mobiliteit als oplossing* - De schoolbesturen kijken in het kader van meerjarenpersoneelsplanning naar mobiliteit. Daar worden gesprekken over gevoerd. Mobiliteit is binnen bijvoorbeeld SPO Utrecht een middel voor groei van individuen en scholen. Van een directeur die van een personeelslid afscheid neemt, kan gevraagd worden aan deze medewerker

financiële middelen 'mee te geven' waarmee zijn collega het eventuele begeleidingstraject voor dit personeelslid kan bekostigen.

*Doorgroei* - Bij veel besturen zijn er Kweekvijvers om doorgroei mogelijk te maken.

### **Wat meerjarenpersoneelsplanning oplevert**

Dat verschilt per bestuur. In het algemeen kan worden gesteld dat:

- directeuren leren te werken met kengetallen en die in hun strategieplannen te gebruiken;
- directeuren beter zicht krijgen op belangrijke personele gegevens, zoals fluctuaties in het personeelsbestand en de oorzaken daarvan;
- schooldirecteuren ondernemender zijn geworden (SPO Utrecht). De plannen die een directeur heeft, worden met de algemeen directeur doorgesproken: Wat is de haalbaarheid ervan? Wat zijn risico's en zijn die verantwoord? Op de veranderingen die de invoering van Lumpsum met zich meebrengt, zijn ze beter voorbereid;
- directeuren met elkaar in overleg gaan;
- er meer eenheid in de begroting ontstaat en hierdoor neemt de onderlinge transparantie tussen de scholen toe, wat mogelijkheden tot *benchmarking* biedt: Waar geven collega's geld aan uit? Wat zijn hun (im- of expliciete) keuzen?;
- er meer oog is voor het gezamenlijke belang en de mogelijkheden in stichtingsverband. De grotere 'massa' aan middelen die binnen een stichting soms aanwezig is, is ontdekt als een manier om extra impulsen te geven aan initiatieven op schoolniveau die uit eigen middelen nooit bekostigd zouden kunnen worden. Door bij alle scholen naar rato reserveringen te maken, komt een fonds (innovatiebudget) beschikbaar waar alle scholen gebruik van kunnen maken.

---

#### **Welke input is nodig om een meerjarenpersoneelsplanning samen te stellen?**

U kunt een onderscheid maken in kwalitatieve gegevens en kwantitatieve gegevens. Voor wat betreft de kwantitatieve gegevens is het van belang om greep te krijgen op de gewenste en feitelijke in-, door- en uitstroom van de medewerkers in de tijd gezien. Het gaat dan onder andere om gegevens als:

- prognose leerlingenaantal;
- personeelsgegevens rond de leeftijdsopbouw van medewerkers: te verwachten FPU, pensionering, zwangerschapsverlof, deeltijdwerk.



Wat de kwalitatieve gegevens betreft is het vooral van belang om in beeld te hebben wat de ambities zijn van de school op langere termijn (zeg: vier jaar). Dan kan inzichtelijk gemaakt worden welke competenties nodig zijn, en vervolgens de match gemaakt worden met de competenties en ambities van de medewerkers. Dat levert het beeld op van wat de aandacht wordt voor het wervings- en selectiebeleid en/of de scholing van medewerkers.

---

#### **Wat kan bovenschools georganiseerd worden voor een goede meerjarenpersoneelsplanning en wat kan er op schoolniveau worden georganiseerd?**

Bovenschoolse activiteiten in het kader van meerjarenpersoneelsplanning kunnen onder andere bestaan uit:

- informatie verzamelen over de personele situatie van dat moment: de cijfers over het verzuim, de vervanging, en de personele verplichtingen;
- gesprek aangaan met de schooldirecties over het beleid van het komende jaar;
- groter kader bieden rond visie/missie en koers voor de schooldirecteuren;
- budgetten vrijspelen om in het kader van meerjarenpersoneelsplanning individuele scholen te ondersteunen.

---

#### **Op schoolniveau kunnen de activiteiten onder andere bestaan uit:**

- maken van eigen beleid en daarbij horende keuzen in het gebruik van de beschikbare formatieruimte: het invullen van

vacatures mede bezien vanuit de bestaande personele verplichtingen, hanteren van een bepaald percentage tijdelijk aangestelde personeelsleden, het omgaan met vervanging bij ziekte of verlof

- inzichtelijk maken van de aanwezige en benodigde competenties van de medewerkers
- die keuzen voor het bovenschools management inzichtelijk maken en bespreken.

#### **Wat kan meerjarenpersoneelsplanning opleveren?**

Ervaringen met meerjarenpersoneelsplanning in PO en VO levert het volgende beeld op:

- directeuren leren werken met kengetallen
- directeuren krijgen beter zicht op belangrijke personele gegevens, zoals fluctuaties in het personeelsbestand en de oorzaken daarvan
- directeuren worden meer ondernemend
- directeuren raken beter voorbereid op de invoering van Lumpsum
- er is ontstaan meer eenheid in de begroting
- er is meer inzicht in gezamenlijk belang

Daarnaast ontstaat meer zicht op de flexibiliteit in de organisatie en kunnen maatregelen genomen worden om die te vergroten. Het idee dat een meerjarenpersoneelsplanning een sluitend plan oplevert voor de komende jaren, is niet realistisch.

#### **Aan welke criteria moet een goede meerjarenpersoneelsplanning voldoen?**

Eigenlijk zijn er geen criteria te geven dan die, welke nodig zijn om uw greep op de realisering van de toekomstige schooldoelen te vergroten.

#### **Hoe is meerjarenpersoneelsplanning verbonden aan integraal personeelsbeleid?**

Bij integraal personeelsbeleid gaat het in feite over het ontwikkelen van de medewerkers om de schooldoelen te realiseren. Meerjarenpersoneelsplanning gaat over het zorgen voor voldoende en voldoende bekwampersoneel op de langere termijn, zodat deze zelfde schooldoelen gerealiseerd kunnen worden. IPB en meerjarenpersoneelsplanning liggen dus in elkaars verlengde.

#### **Wat is de relatie tussen Lumpsum en meerjarenpersoneelsplanning?**

Vanuit de Lumpsum-gedachte moet de school meer doen aan het verantwoord keuzen maken voor de besteding van de financiële middelen. Daar hoort ook bij het verantwoord keuzen maken over de middelen die ingezet moeten worden voor personele ontwikkelingen in het kader van meerjarenpersoneelsbeleid.

# 4

## Overzicht pilotprojecten primair en voortgezet onderwijs



# Inleiding

Hierna vindt u een korte beschrijving van de in totaal elf pilotprojecten: zes projecten op basisscholen en vijf projecten op scholen voor voortgezet onderwijs. De projectervaringen en -resultaten worden beschikbaar gesteld aan alle andere scholen voor primair en voortgezet onderwijs.

De volledige rapportages van de pilots en de producten die de pilots hebben opgeleverd, kunt u in detail bekijken en downloaden op

[www.ipb-onderwijs.nl](http://www.ipb-onderwijs.nl)

Op deze website vindt u de pilotresultaten van de elf scholen. Deze database biedt een ruim en gevarieerd aanbod aan praktijkvoorbeelden van het bekwaamheidsdossier en meerjarenpersoneelsplanning, evenals van de manier waarop daaraan gewerkt is.

U vindt er voorbeelden van:

- portfolio's
- persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's)
- bekwaamheidsdossiers
- gespreksvormen
- stappenplannen voor de ontwikkeling en implementatie van bekwaamheidsdossiers
- stappenplannen voor de ontwikkeling en implementatie van meerjarenpersoneelsplanning

Daaruit kunt u een keuze maken en op basis daarvan uw eigen modellen samenstellen.

**Wilt u meer weten over een project van een bepaalde school? Aarzel dan niet en neem contact op met de school van uw keuze om te vragen hoe een en ander in de praktijk werkt.**



De belangrijkste succesfactor is (geweest) het in projectgroepverband gezamenlijk ontwikkelen van instrumenten aan de hand van modellen of voorbeelden die extern werden aangereikt. Anders gezegd: het zelf met de (re-) constructie bezig zijn, heeft het succes bepaald: zelf doen en het samen met collega's doen vraagt weliswaar tijd, maar levert meer op aan verdieping van inzichten, ervaren van zinvolheid, afstemming op de eigen schoolsituatie, versteviging van draagvlak, werken aan implementatie. Kortom: de pilot is allereerst en vooral een gezamenlijk leerproces gebleken. (Mytyschool Tilburg)

## Overzicht pilotscholen Strategisch personeelsbeleid

### Primair onderwijs

- BS Christoffel, Tilburg
- BS 't Kirkeveldsje, Schimmert
- Paul Krugerschool, Den Haag
- Mytyschool Tilburg
- OBS Karrepad, Groningen
- Jenaplanschool De Sterrenwachter, Loosdrecht/Hilversumse Meent

### Voortgezet onderwijs

- Montessorischool, Arnhem
- Nijmeegse Scholengemeenschap Groenewoud
- Carmel College Salland, Raalte
- NOVA College Rotterdam
- Reitdiep College, locatie Leon van Gelder, Groningen

# BS Christoffel, Tilburg

Basisschool Christoffel maakt deel uit van de Stichting Katholiek Onderwijs Tilburg. Het is een school met ongeveer 450 leerlingen en 34 teamleden (veelal senioren, gemiddelde leeftijd 43,6 jaar).

Schout Backstraat 41, 5037 MJ Tilburg  
telefoon 013 – 4672065, website [www.bs-christoffel.nl](http://www.bs-christoffel.nl)  
Contactpersoon: de heer A. de Jong  
telefoon 013 – 4672065, e-mail [directeur@bs-christoffel.nl](mailto:directeur@bs-christoffel.nl)

## Omschrijving van de pilot

Implementatie van eerder ontwikkeld beleid (competentieprofiel van de stichting) voor de leerkrachtbekwaamheid. Daarbij is gezocht naar een combinatie met de uitvoering van een andere pilot: 'Opleiden in de school'.

Er is een start gemaakt met een meerjarig personeelsbeleidsplan. De contouren daarvan die tijdens deze pilot duidelijk worden, krijgen na afloop van de pilot een meer specifieke invulling.

## Behandelde thema's

Bekwaamheidsdossiers - Competentiemanagement - IPB algemeen - Meerjarenpersoneelsplanning - Opleiden in de school - Personeelsbeheer - POP

## Gehanteerd competentieprofiel

Competentieprofielen Stichting Katholiek Onderwijs Tilburg, afgestemd op de bekwaamheidseisen, Het SKOT-profiel is tijdens de pilot gedigitaliseerd. Dit biedt nu mogelijkheden voor iedere medewerker om een zelfassessment te doen en in een later stadium hieraan waardering/beoordeling toe te voegen.

## Bijzonderheden

- Door het leggen van een link tussen bekwaamheidsdossier-POP-Portfolio wordt gestimuleerd dat het bekwaamheidsdossier een onderdeel is van IPB. Regelmatig wordt de vraag gesteld of gegevens van het portfolio ingevoegd moeten worden in het bekwaamheidsdossier. Christoffel doet dat in de vorm van een presentatieportfolio: een samenvatting van het portfolio dat ingevoegd wordt in het bekwaamheidsdossier.
- Digitaal bekwaamheidsdossier. Op Christoffel bestaat het bekwaamheidsdossier enkel uit harde gegevens: gespreksverslagen van gesprekken uit de beleidscyclus IPB, administratieve papieren van aanstellingen en uitbreidingen, overzicht van certificaten van scholing, opleidingen en trainingen (inclusief bekwaamheidsdocument opleiding), samenvatting van portfolio, (presentatie portfolio) aangeleverd door medewerker op facultatieve basis.
- Voorbeeld POP-formulier.
- Gesprekscyclus: Onderdelen die in het gesprek naar voren moeten komen zijn in ieder geval de competenties die ten grondslag liggen aan de inhoud van het opgestelde POP, evaluatie (hoe en met wie), zijn doelen die in het POP zijn opgenomen realistisch, passen de doelen uit het POP bij de schoolontwikkeling en in de meerjarenpersoneelsplanning?
- Stappenplan ontwikkeling bekwaamheidsdossier.
- Stappenplan ontwikkeling meerjarenpersoneelsplanning.

## Ontwikkelde producten

Artikel Startfase 2005 - Artikel tweede fase 2005 - Artikel implementatiefase mei 2006 - Resultaten bekwaamheidsdossier (artikel en tools) - Competentieprofielen onderwijspersoneel - Gezamenlijk eindpunt (training/studiedag, tools) - Eindverslag pilot (met tools) - Vergelijking start/eind pilot

# BS 't Kirkevelsje, Schimmert

Basisschool 't Kirkevelsje (350 leerlingen, 22 leerkrachten, 3 ondersteunende personeelsleden) maakt deel uit van de Stichting Katholiek Onderwijs INNOVO. De basisschool is zich aan het ontwikkelen tot een brede basisschool.

St. Remigiusstraat 3, 6333 CW Schimmert  
telefoon 045 - 4041321, website [www.innovo.info](http://www.innovo.info)  
Contactpersoon: mevrouw Anita Heiligers  
telefoon 046 - 4335568, e-mail [a.heiligers@kirkevelsje.nl](mailto:a.heiligers@kirkevelsje.nl)

## Omschrijving van de pilot

In de school wordt nog geen gebruik gemaakt van bekwaamheidsdossiers. Er zijn personeelsdossiers waarin summier stamgegevens en dergelijke zijn opgeslagen. De schoolleiding beschikt niet over aanvullende informatie over de bekwaamheden en ontwikkeling daarin van personeelsleden. Bekwaamheden in beeld brengen is een voorwaarde om te kunnen komen tot ontwikkeling op individueel, school- en stichtingsniveau. Veranderingen in de maatschappij en uit de directe omgeving, vragen reflectie op het handelen van het team en pro-actie voor de toekomst.

Aan het einde van de pilot wil de school zicht hebben op de bekwaamheden van de stuurgroepleden. Zij brengen hun competenties in beeld met behulp van de scan van SBL. Na intervisie en reflectie zal er een POP worden opgesteld. In het verlengde hiervan zal de vulling van de bekwaamheidsdossiers worden meegenomen. Op te lossen vragen: Wat wil de school in de dossiers, voor wie zijn ze toegankelijk en hoe worden ze verder ontwikkeld?

## Behandelde thema's

Bekwaamheidsdossiers - Competentiemanagement - Differentiatie (functie, taak, beloning) - Financieel beleid - Meerjarenpersoneelsplanning - Personeelsbeheer - POP

## Gehanteerd competentieprofiel

Gebaseerd op de bekwaamheidseisen.

## Bijzonderheden

- Aan de hand van beelden van bekwaamheid is een quickscan gemaakt, die reflectie op jezelf biedt, kansen voor intervisie van collega's en kansen voor personeelsbeleid.
- Stappenplan gevolgd werkwijze voor de ontwikkeling van een bekwaamheidsdossier is beschikbaar, evenals een model.
- Plan van aanpak gesprekkencyclus functionerings- en POP-gesprekken

## Ontwikkelde producten

Artikel Startfase juni/juli 2005 - Artikel tweede fase 2005 - Eindverslag pilot (met tools) - Implementatieplan

# Paul Krugerschool, Den Haag

Basisschool Paul Kruger maakt deel uit van de Stichting Christelijk Onderwijs Haaglanden. De school is gesitueerd in een wijk met veel sociale, culturele en pedagogische problemen en met een vrijwel geheel allochtone bevolking. Dit stelt hoge eisen aan het personeel zowel wat competenties als werkdruk betreft.

Fischerstraat 133, 2572 PV Den Haag  
telefoon 070 - 388 88 55, website [www.scoh.nl/kruger/](http://www.scoh.nl/kruger/)  
Contactpersoon: mevrouw drs. J.S. Carelsen  
telefoon 070 - 388 88 55 / 06 - 514 027 94, e-mail [school@kruger.scoh.nl](mailto:school@kruger.scoh.nl)

## Omschrijving van de pilot

De school actualiseert het bestaande competentieprofiel en past het aan in de richting van de Wet BIO. De school introduceert een format voor het bekwaamheidsdossier en voert gesprekken met medewerkers om het vernieuwde competentieprofiel en het werken met een bekwaamheidsdossier te beproeven. De aanpak is zodanig dat het gehele team (n=36) bij het project betrokken is.

Ervaringen die al zijn opgedaan met POP en gesprekkencyclus worden meegenomen in het project.

## Behandelde thema's

Bekwaamheidsdossiers - Competentiemanagement - IPB algemeen - Meerjarenpersoneelsplanning - POP

## Gehanteerd competentieprofiel

Het 'Krugerprofiel' is bijgewerkt en gecheckt op de bekwaamheidseisen leraar basisonderwijs. Het al voor de pilot bestaande competentieprofiel is opgesteld vanuit de visie op de ontwikkeling van de school, rekening houdend met de sociale omgeving van de school

## Bijzonderheden

- De school is al jaren in het kader van IPB bezig met een gesprekscyclus, een POP en een competentieprofiel.
- Stappenplan ontwikkeling bekwaamheidsdossier.
- De definitieve opbouw van de dossiers is nog niet bepaald. Zeker is dat een bekwaamheidsformulier dat inhoudelijk identiek is aan het competentieprofiel in het dossier wordt opgenomen. De experimenten wijzen uit dat dit goed mogelijk is.
- 'Bekwaamheidstoetsgesprekken': het oefenen met elkaar (in duo's) in het voeren van gesprekken over elkaars bekwaamheid.

## Ontwikkelde producten

Artikel Startfase juni/juli 2005 - Artikel tweede fase 2005 - Artikel implementatiefase mei 2006 - A4 conferentie 7-11-05 Paul K. (voorlichting, rapport) - Evaluatie gesprekken met directeur Paul K. (voorlichting, rapport) - Evaluatie gesprekken collega's Paul K. (voorlichting, rapport) - HRM Competentielijst Paul K. - Instructieoefening gesprek bekwaamheidseisen - Outline uitkomsten pilot (rapport) - Regeling pilotgesprekken (met tools)

# Mytyschool Tilburg

Mytyschool Tilburg is een scholengemeenschap voor speciaal en voorgezet speciaal onderwijs. Het is een school voor leerlingen van 3 tot 20 jaar met lichamelijke of functionele stoornissen of beperkingen en voor leerlingen met een handicap.

Professor Stoltehof 1, 5022 KE Tilburg  
telefoon 013 - 539 88 50, website [www.mytyschooltilburg.nl](http://www.mytyschooltilburg.nl)  
Contactpersoon: de heer P. Janssen  
telefoon 013 - 539 88 50, e-mail [mt@mytyschool.tilburg.nl](mailto:mt@mytyschool.tilburg.nl)

## Omschrijving van de pilot

De ambitie van de Mytyschool Tilburg is om alle personeelsleden, zowel onderwijsgevend als onderwijsondersteunend personeel, in 2007 te laten beschikken over een eigen (elektronisch) bekwaamheidsdossier. Dit project past in de collectieve ambitie van de school, waarin de medewerkers hun expertise ten aanzien van leerlingen met lichamelijke of functionele stoornissen of beperkingen en leerlingen met een handicap (intern en extern) zichtbaar willen maken en verder ontwikkelen. De personeelsleden gaan meer luisteren en handelen naar de (hulp)vragen, opvattingen en bevindingen van ouders over de ontwikkelingen van hun kind en over het beleid dat daarop aansluitend gevoerd gaat worden. Deze verandering van aanbod naar vraaggericht is het belangrijkste proces in de komende jaren. Hiertoe is het noodzakelijk om het competentie-management verder te ontwikkelen, waarbij talenten en ambities van personeelsleden meer ingezet gaan worden ten dienste van de kwaliteit van het onderwijs en de dienstverlening. Dit alles vraagt van alle medewerkers professioneel en kwaliteitsbewust handelen en een besef om de resultaten van het onderwijsproces en de dienstverlening zichtbaar te maken. Ook bestaat de mogelijkheid om hierop kritisch te worden bevraagd. Een klantgerichte, open en luisterende houding is dan van belang. Vanzelfsprekend is het ook van belang om voor dit proces het management verder te ontwikkelen.

## Behandelde thema's

Bekwaamheidsdossiers - Competentiemanagement - IPB algemeen - POP

## Gehanteerd competentieprofiel

Het lag niet voor de hand het bestaande competentieprofiel van de leraar zoals dat binnen Mytyschool Tilburg wordt gehanteerd, te vervangen door het SBL-profiel. Wel is een vergelijking uitgevoerd tussen het leraarsprofiel dat Mytyschool Tilburg hanteert en het SBL-profiel. Hoewel er verschillen zijn in de systematiek, zijn beide profielen inhoudelijk sterk vergelijkbaar.

## Bijzonderheden

- In de afgelopen jaren heeft Mytyschool Tilburg al veel werk gemaakt van haar personeelsbeleid. De school beschikt al diverse jaren over een functiebouwwerk en beschrijvingen van de diverse functies daarbinnen, evenals van competentieprofielen voor elk van deze functies. Deze profielen zijn gebaseerd op de benadering van Berenschot & de VSLPC.
- Het bekwaamheidsdossier is opgenomen in de gesprekscyclus, zoals die op Mytyschool Tilburg bestaat, maar blijft daar zeker niet toe beperkt.
- Het bekwaamheidsdossier heeft concreet vorm gekregen in een digitaal format dat personeelsleden zelf kunnen invullen. Alleen die rubrieken in het format die zijn ingevuld én die het betreffende personeelslid voor anderen toegankelijk heeft gemaakt, zijn raadpleegbaar voor derden.
- De meerjarenpersoneelsplanning verkeert nog in de verkennende fase.

## Ontwikkelde producten

Artikel Startfase juni/juli 2005 - Artikel tweede fase 2005 - Artikel implementatiefase mei 2006 - Format bekwaamheidsdossiers - Eind bekwaamheidsdossier format concept - Eindverslag pilot (met tools)

# OBS Karrepad, Groningen

Openbare basisschool Karrepad behoort tot de Werkmaatschappij Openbaar Onderwijs Groningen. Het is een Dalton-school met ruim 600 leerlingen en 45 leerkrachten, verdeeld over vier locaties. De school is op weg naar een gecertificeerde Daltonschool.

Molukkenstraat 1, 9715 NR Groningen  
telefoon 050 - 5770765, website [www.karrepad.nl](http://www.karrepad.nl)  
Contactpersoon: mevrouw Yvonne Pilon  
telefoon 050 - 3673128, e-mail [moluk@karrepad.nl](mailto:moluk@karrepad.nl)

## Omschrijving van de pilot

Ontwikkelen van een eigen competentieprofiel voor het onderwijsgevend personeel. In het verlengde daarvan wordt een digitaal bekwaamheidsdossier ontwikkeld voor het onderwijsgevend personeel. Vijf teamleden gaan in het kader van de pilot een format ontwikkelen en daarmee 'proefdraaien'.

Het concept-competentieprofiel voor de leerkracht zal bestaan uit competenties die gelden voor elke school binnen openbaar primair onderwijs van Groningen en competenties die specifiek voor OBS Karrepad gelden; daarbinnen wordt ruimte gelaten voor het individu. Onderzocht wordt hoe het bekwaamheidsdossier digitaal gebruikt kan worden binnen de school. Ook wordt een implementatieplan geschreven. Het onderwijsleerproces staat voorop. Hiervoor zijn goede medewerkers nodig. Bekwaamheidsdossiers en meerjaren personeelsplanning zijn hulpmiddelen bij de realisatie daarvan.

## Behandelde thema's

Bekwaamheidsdossiers - Beoordelen - Competentiemanagement - IPB algemeen - Meerjarenpersoneelsplanning - Opleiden in de school - POP - Werving en selectie

## Gehanteerd competentieprofiel

OBS Karrepad wil zich steeds meer als Daltonschool profileren. Vanuit deze keuze is de projectgroep allereerst aan het werk gegaan met de ontwikkeling van een schooleigen competentieprofiel voor de groepsleraar. Dit schooleigen profiel is binnen de projectgroep tot stand gekomen aan de hand van de bekwaamheidseisen die aan het basisonderwijs zijn aangereikt.

## Bijzonderheden

- Het bekwaamheidsdossier heeft concreet vorm gekregen in ringbanden, waarin de verschillende onderdelen waaruit het dossier bestaat met behulp van tabbladen hun samenhang en structuur hebben gekregen. Dankzij de ringband is het voor de eigenaar van het dossier heel goed mogelijk om informatie over de eigen bekwaamheden toe te voegen, dan wel te actualiseren. Belangrijker nog is dat het dossier op deze manier veel meer een persoonlijk groei- en ontwikkelingsdossier kan worden dan wanneer het louter binnen de gesprekscyclus een rol zou spelen. Een definitief model is nog niet gereed.
- De ontwikkeling van de meerjarenpersoneelsplanning vindt plaats buiten de projectgroep. Belangrijkste reden hiervoor is met name de factor tijd. Samen met een beleidsmedewerker van het bevoegd gezag van de school en de bijdrage van een student, werkt de directie van OBS Karrepad aan een model meerjarenpersoneelsplanning. Centraal - want uitgangspunt - in dit model is de onderwijsvisie van de school en de manier waarop hieraan concreet gestalte kan worden gegeven binnen de bestaande en te verwachte condities.

## Ontwikkelde producten

Artikel Startfase juni-juli 2005 - Artikel tweede fase 2005 – Eindverslag

# Jenaplanschool De Sterrenwachter, Loosdrecht/Hilversumse Meent

Jenaplanschool De Sterrenwachter maakt deel uit van de Stichting Jenaplanonderwijs Gooi en Vechtstreek. De algemeen bijzondere basisschool heeft twee locaties: één in Loosdrecht, en één in Hilversumse Meent. Elke school heeft 6 groepen met samen 140 leerlingen.

Lindelaan 108, 1231 CN Loosdrecht  
telefoon 035 - 5821003, website [www.loosdrecht.sterrenwachter.nl](http://www.loosdrecht.sterrenwachter.nl)  
Contactpersoon: mevrouw Marjon Dries  
telefoon 035 - 6910345 / 06 - 44274805, e-mail [info@sterrenwachter.nl](mailto:info@sterrenwachter.nl)

## Omschrijving van de pilot

Ontwikkelen van een visie op de bekwaamheden die een leraar in het Jenaplanonderwijs nodig heeft en in het werk verder kan ontwikkelen; hoe deze bekwaamheden bij te houden en op welke manier deze te registreren. Speciale aandacht voor wat motiveert en inspireert en voor de vraag welke gegevens bewaard moeten worden door de school en welke door de leraar zelf.

Uitgangspunt van het project is dat de bekwaamheidsdossiers ontwikkeld moeten worden binnen de bestaande activiteitenplanning. De pilot zal praktische ervaringskennis opleveren voor de implementatie van de wettelijke verplichting in kleine organisaties met weinig vrije planningsruimte zoals vrijwel alle basisscholen en een deel van de speciale (basis)scholen dat kennen.

De Sterrenwachter heeft een tienjarenbeleidsplan met weinig meerjarenplanning voor het personeelsbeleid. Mede in verband met de komst van Lumpsum wordt er een meerjarenplanning opgesteld van de personele inkomsten en uitgaven.

## Behandelde thema's

Bekwaamheidsdossiers - Beoordelen - IPB algemeen

## Gehanteerd competentieprofiel

Eigen competentieprofiel Jenaplanschool op basis van de bekwaamheidsiesen.

## Bijzonderheden

- Er wordt gewerkt met een portfolio. In de inhoudsbeschrijving van het bekwaamheidsdossier wordt vermeld dat elk teamlid in dat dossier bewijzen van bekwaamheid opneemt uit zijn portfolio.
- In de reguliere functioneringsgesprekken wordt ruimte gemaakt voor het maken en evalueren van een persoonlijke ontwikkelingsafpraak; een format POP-afpraak is beschikbaar.
- Stappenplan competentieprofiel.
- Voorbeelden van manieren om je bekwaamheden in beeld te brengen.
- Format voor het bekwaamheidsdossier beschikbaar.
- De stand van zaken van het personeelsbeleid en hoe het personeel dit ervaart, is in kaart gebracht met de digitale IPB-scan.

## Ontwikkelde producten

Artikel Startfase juni/juli 2005 - Workshop conferentie - Artikel tweede fase 2005 - Artikel implementatiefase mei 2006 - Eindrapport pilot (met tools)

# Montessorischool, Arnhem

De Montessorischool (450 leerlingen) vormt een onderdeel van de Scholengroep Gelders Mozaiek en maakt deel uit van de Stichting AREVO. De naam van de school wordt in mei 2007 veranderd in Montessori College Arnhem.

Stationsweg 49, 6862 EE Oosterbeek (wordt in 5/2007 Utrechtseweg 174. 6812 AL Arnhem)  
telefoon 026 - 3396464, website [montessori@geldersmozaiek.nl](mailto:montessori@geldersmozaiek.nl)  
Contactpersonen: mevrouw Simone Geurts, telefoon 026 – 3200150, mevrouw Thea Brouwer,  
telefoon 026 - 3229053, e-mail [montessori@geldersmozaiek.nl](mailto:montessori@geldersmozaiek.nl)

## Omschrijving van de pilot

Vervolmaken van ontwikkelde Montessori-profiel voor medewerkers, koppelen van profiel en bekwaamheidseisen aan gesprekscyclus. De uitkomsten van de pilot worden gebruikt om invulling te geven aan inhoud en functie van bekwaamheidsdossiers binnen de gehele stichting AREVO. De school zal bekwaamheidsdossiers opstellen en hieraan inhoud geven, de BIO-competenties specifiek maken en een Montessoricompetentieprofiel ontwikkelen, evenals een instrument voor meerjarenpersoneelsplanning

## Behandelde thema's

Bekwaamheidsdossiers - Competentiemanagement - IPB algemeen - Meerjarenpersoneelsplanning - POP - Werving en selectie

## Gehanteerd competentieprofiel

Montessori-competentieprofiel op basis van de bekwaamheidseisen.

## Bijzonderheden

- Het Montessori-profiel is te gebruiken voor een nulmeting.
- De beschrijving van de inhoud van het bekwaamheidsdossier wordt gedigitaliseerd.
- Binnen AREVO is een tweejaarlijkse gesprekscyclus van plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken ontworpen gericht op het formuleren van concrete resultaten en afspraken over de vervulling van de functie en op een continu proces van competentieontwikkeling van de medewerker. Deze cyclus wordt vanaf 2006 op alle aangesloten scholen ingevoerd.
- De schoolleiding van Montessori is getraind in het voeren van gesprekken over de bekwaamheidsdossiers. AREVO heeft ervoor gekozen om de invoering van de bekwaamheidsdossiers te koppelen aan de invoering van een tweejaarlijkse gesprekscyclus, die bestaat uit een plannings- of voortgangsgesprek en na twee jaar een beoordelingsgesprek.
- Het bekwaamheidsdossier is gekoppeld aan het planningsgesprek.
- Op AREVO-niveau wordt een meerjaren personeelsplanning ontworpen om per 2010 tot een personeelsbestand te komen dat voldoet aan de bovengenoemde kenmerken. Door vertragingen in dit traject verkeert deze pilot nog in de testfase wat betreft de eerste stap: welke informatie hebben we nodig, hoe is die informatie te genereren en wie levert die informatie. De opbrengsten zullen in een later stadium geleverd worden.

## Ontwikkelde producten

Artikel Startfase juni/juli 2005 - Voorbeeld bekwaamheidsdossier - Rapportage juni-december - Rapportage juli-december 2005 - Beschrijving gesprekkencyclus (tools) - Uitkomsten nulmeting (tools, rapport)

# Nijmeegse Scholengemeenschap Groenewoud

De NSG is een scholengemeenschap voor vwo (gymnasium en atheneum), havo en vmbo-t. Het is een grote school met circa 1800 leerlingen en 175 personeelsleden (145 OP en 30 OOP). Daarom is ervoor gekozen de school op te delen in kleine, overzichtelijke afdelingen, met elk een eigen mentorenteam en een eigen conrector.

Van Cranenborchstraat 7, 6525 BM Nijmegen  
telefoon 024 - 3234455, website [www.groenewoud.nl](http://www.groenewoud.nl)  
Contactpersoon: de heer J.A.G. van den Broek  
telefoon 023 - 3234455, e-mail [nsg@groenewoud.nl](mailto:nsg@groenewoud.nl)

## Omschrijving van de pilot

Er wordt een opzet gemaakt voor het bekwaamheidsdossier, passend bij de visie van de school. Een aantal docenten zal dit dossier vullen. Op basis van het gevulde dossier zal een gespreksformat ontwikkeld worden en zullen gesprekken gevoerd worden. De schoolbrede implementatie vindt plaats in het volgende jaar. Alle docenten die aan de pilot meewerken, verzamelen een kleine klankbordgroep om zich heen van collega's, om ook de 'buitenkring' bij het project te betrekken. In het kader van meerjarenpersoneelsplanning zal allerhande informatie verzameld worden die relevant is voor het opstellen van een meerjarenplan. Onderzocht zal worden welke informatie daadwerkelijk relevant is en hoe die geplaatst kan worden in de onderwijsvisie van de school. Op basis van die gegevens zal een meerjarenplan worden opgesteld.

## Behandelde thema's

Bekwaamheidsdossiers - Competentiemanagement - Differentiatie (functie, taak, belonings) - Financieel beleid - IPB algemeen - Meerjarenpersoneelsplanning - Opleiden in de school

## Gehanteerd competentieprofiel

Bij het opstellen van het competentieprofiel zijn de bekwaamheidseisen, naast andere competentiesets, ook gebruikt. Een aantal van de competenties is letterlijk overgenomen. Andere competenties zijn terug te vinden in de overige gekozen competenties.

## Bijzonderheden

- Bekwaamheidsprofiel docent NSG Groenewoud: de bekwaamheid van leraren is geconcretiseerd via het opstellen van een competentieprofiel op basis van de onderwijsvisie van de school. Deze competenties zijn vervolgens uitgewerkt in gedragscriteria. Aan docenten wordt voor het vullen van hun bekwaamheidsdossier gevraagd om een persoonlijke 'score' op deze competenties te geven. Deze score gaat op de schaal 'beginner-expert'.
- Opzet bekwaamheids-dossier NSG Groenewoud: er is een minimuminhoud van het bekwaamheidsdossier beschreven, maar docenten zijn vrij om daarnaast eigen aanvullingen aan het dossier te geven. Het dossier bevat naast de resultaten van de competentiescore, in ieder geval een overzicht van de gemaakte afspraken en de uitslag van de leerlingenenquête. De docent kan hieraan toevoegen de uitslagen van de collegavragenlijsten. Een voorbeeld van een 'vragenlijst voor collega' is beschikbaar.
- Het bekwaamheidsdossier komt centraal te staan in de gesprekscyclus. Het plan is om via het bekwaamheidsdossier de functioneringsgesprekken te vervangen door voortgangs- of ontwikkelgesprekken. Een instrumentarium voor de voorbereiding op het voortgangsgesprek is beschikbaar, evenals een voorbeeld van een ingevuld formulier voortgangsgesprek.
- Stappenplan om te komen tot een meerjarenpersoneelsplanning: meerjarenbeleidsplan NSG Groenewoud

## Ontwikkelde producten

Artikel Startfase juni/juli 2005 - Eindverslag (rapport, diverse tools) - Experiment voortgangsgesprek

# Carmel College Salland, Raalte

Carmel College Salland is een brede scholengemeenschap (praktijkonderwijs, havo, vwo, vmbo, lwoo) met vier vestigingen. CCS maakt deel uit van de Stichting Carmelcollege die bestaat uit 13 instellingen voor bijzonder voortgezet onderwijs in Nederland, die op een 50-tal schoollocaties een breed onderwijsaanbod verzorgen.

Zwolsestraat 57, 8101 AB Raalte, telefoon 0572 - 348500, website [www.carmelcollegesalland.nl](http://www.carmelcollegesalland.nl)  
Contactpersoon: de heer Adrie Nijland, telefoon 0572 - 348500, e-mail [school@carmelcollegesalland.nl](mailto:school@carmelcollegesalland.nl)

## Omschrijving van de pilot

De ambitie van het Carmel College Salland is dat alle medewerkers in het kader van de Wet BIO uiterlijk in 2007 over een bekwaamheidsdossier beschikken. Het opzetten van een bekwaamheidsdossier past in het systeem van kwaliteitszorg en versterkt het personeelsbeleid. Het sluit aan bij het gesprekstraject voor personeelsleden in het kader van competentie management. Het ontwikkelen van een bekwaamheidsdossier past binnen de professionalisering van de medewerkers. Zij werken aan hun eigen ontwikkeling binnen de door hen gestelde doelen.

## Behandelde thema's

Bekwaamheidsdossiers - Beoordelen - Competentiemanagement - Financieel beleid - FUWA - IPB algemeen - Meerjarenpersoneelsplanning - Personeelsbeheer - POP

## Gehanteerd competentieprofiel

De schoolleiding heeft in een vroegtijdig stadium de bekwaamheidseisen als uitgangspunt voor haar bekwaamheidsopvatting over leraren omarmd. Vervolgens is het competentieprofiel voor de leraar op Carmel College Salland geënt op die bekwaamheidseisen.

## Bijzonderheden

- Het bekwaamheidsdossier wordt gedigitaliseerd. Achter het toegankelijke deel van het bekwaamheidsdossier legt elke medewerker een portfolio aan. Dat is alleen toegankelijk voor degenen die daarvoor van de betrokken medewerker toestemming krijgen. In het portfolio documenteert de medewerker zijn bekwaamheidsontwikkeling.
- De medewerker gebruikt zijn portfolio tijdens de gesprekken in de professionele gesprekkencyclus, wanneer een bekwaamheid door de direct leidinggevende beoordeeld wordt. Daarna neemt de direct leidinggevende deze bekwaamheid met een datumregistratie op in het bekwaamheidsdossier. De ambities worden door de medewerker zelf geformuleerd. In dit deel van het bekwaamheidsdossier heeft de medewerker schrijfrechten.
- In de opbouw van het bekwaamheidsdossier zit dus een beoordelingsmoment: de direct leidinggevende van enige medewerker beoordeelt of een door de medewerker aangedragen bekwaamheid voldoende is om op te nemen in het bekwaamheidsdossier. Dat vraagt om maximale duidelijkheid. Die wordt zoveel mogelijk gegarandeerd door een protocol waaraan beide participanten in de gesprekkencyclus zich ten aanzien van het bekwaamheidsdossier moeten houden. Een Protocol bekwaamheidsdossier CCS is beschikbaar.
- In de gesprekkencyclus, waarin teamleiders een voorname rol vervullen, vormen de bekwaamheidseisen het referentiekader.
- Het Protocol Meerjarenpersoneelsplan bevat de contouren voor een meerjarenpersoneelsplanning in de vorm van een inventarisatie en ordening van de bestaande beleidsinstrumenten. Tevens is in een stroomdiagram inzichtelijk gemaakt op welke manier de verschillende instrumenten onderling verbonden zijn. Doordat in de cyclus van planning en control gewerkt wordt met de indeling volgens INK is het mogelijk om alle plannen onderling te koppelen. Voor het voeren van daadwerkelijk integraal beleid is dat noodzakelijk.

## Ontwikkelde producten

Artikel Startfase - Workshop conferentie - Bekwaamheidsdossier - Eindrapportage pilotproject - Eindverslag definitief (met tools)

# NOVA College Rotterdam

NOVA College Rotterdam is een brede school voor voortgezet onderwijs met praktijkonderwijs, vmbo, havo, vwo en lwoo (op zes locaties). NOVA maakt deel uit van LMC voortgezet onderwijs, ontstaan door een fusie van besturen van algemeen bijzondere, protestants christelijke, katholieke en interconfessionele scholen in Rotterdam.

Montessoriweg 55, 3083 AN Rotterdam  
telefoon 010 - 290 69 38, website [www.novacollege-lmc.nl](http://www.novacollege-lmc.nl)  
Contactpersoon: de heer P.A. de Visser  
telefoon 010 - 290 69 38, e-mail [pdevisser@novacollege.lmc.nl](mailto:pdevisser@novacollege.lmc.nl)

## Omschrijving van de pilot

In het instrument van een bekwaamheidsdossier ziet de school de kans om de al in gebruik zijnde applicatie Mytholos te vervolmaken, zowel qua inhoud, als qua vorm/bruikbaarheid, als in de formele zin die daaraan in de toekomst gaat worden toegekend. Elementen die momenteel nog geen deel uitmaken van het portfolio worden toegevoegd in deze pilot over strategisch Human Resource Management, zoals overzichten voor het management over de gang van zaken met betrekking tot IPB (gesprekscyclus, professionalisering, specialismen).

## Behandelde thema's

Bekwaamheidsdossiers - IPB algemeen - POP

## Gehanteerd competentieprofiel

Binnen het LMC, waar NOVA onderdeel van uitmaakt, zijn de landelijke bekwaamheidseisen per 2005 ingevoerd. 'De teksten van de bekwaamheidseisen en bijpassende indicatoren zijn gecheckt in hoeverre ze toereikend zijn voor de LMC-scholen en waar nodig aangepast. Zo worden twee toevoegingen gepleegd met betrekking tot taalgericht vakonderwijs en multicultureel bewustzijn van docenten. Ook zijn er met het oog op de docenten werkzaam in de sectoren pro/lwoo/vmbo elementen overgenomen uit de bekwaamheidseisen van het beroepsonderwijs. Er is voor gekozen de zeven bestaande competenties aan te passen, en geen extra competenties toe te voegen.

## Bijzonderheden

- De applicatie Mytholos biedt de mogelijkheid om per docent zijn/haar POP te zien, en de voortgang hierop te volgen.
- De school heeft een lopende gesprekscyclus waarin een digitaal portfolio voor docenten aanwezig is. Het IPB beleid wordt ondersteund door de digitale personeelskamer met behulp van Mytholos. Daarnaast maakt het NOVA college werk van de borging van IPB door middel van het traject van Investors in People.
- In Mytholos wordt bijgehouden of alle gesprekken in de cyclus die Nova College kent ook daadwerkelijk worden gevoerd en of er verslag van wordt gelegd. Leidinggevendenden worden herinnerd aan het voeren van gesprekken.
- Nova heeft ook de ambitie om binnen de Mytholos-applicatie een systeem voor personeelsplanning te gaan bouwen.

## Ontwikkelde producten

Voorbeeld digitaal bekwaamheidsdossier - Rapportage

# Reitdiep College, locatie Leon van Gelder, Groningen

De Leon van Gelder is een openbare school voor voortgezet onderwijs voor vmbo, havo en atheneum. Samen met het Kamerlingh Onnes vormt de Leon van Gelder sinds 1994 het Reitdiep College.

Diamantlaan 27, 9743 BA Groningen  
telefoon 050 - 5472230, website [www.reitdiep.nl](http://www.reitdiep.nl)  
Contactpersoon: de heer H. Piek  
telefoon 050 - 5472230, e-mail [info@reitdiep.nl](mailto:info@reitdiep.nl)

## Omschrijving van de pilot

Binnen het project worden bekwaamheidsdossiers voor personeel ontwikkeld en ingevuld. In een pilot binnen de school worden de eerste dossiers getest en waar nodig aangepast.

De pilot zal voorbeelden van mogelijke bekwaamheidsdossiers opleveren te gebruiken in de school, gekoppeld aan een beginnend systeem voor ict-verwerking.

## Behandelde thema's

Bekwaamheidsdossiers - Competentiemanagement - Differentiatie (functie, taak, beloning) - IPB algemeen - Meerjarenpersoneelsplanning - Opleiden in de school - POP

## Gehanteerd competentieprofiel

Landelijk vastgestelde bekwaamheidseisen, aangepast aan de schoolsituatie (wat de indicatoren betreft).

## Bijzonderheden

- Voorbeelden van POP en functioneringsgesprek beschikbaar.
- Stappenplan ontwikkeling en implementatie van een digitaal bekwaamheidsdossier (Excel) met allerlei voorbeelden van de ondernomen stappen.
- Stappenplan ontwikkeling meerjarenpersoneelsplanning en voorbeeld zijn beschikbaar. Op het moment van evalueren is de meerjarenpersoneelsplanning net in gebruik. Hierdoor is nog geen ervaring opgedaan met het vertalen van de geobserveerde trends naar beleid.

## Ontwikkelde producten

Artikel Startfase juni/juli 2005 - Opzet bekwaamheidsdossier - ingevuld format bekwaamheidsdossier - Ontsluitingsformulier (tools) - Projectplan strategisch HRM (met tools, onder andere model voor meerjarenpersoneelsplanning) - Rapportage pilot

Dit boekje gaat over de resultaten van de pilots die zijn uitgevoerd rond de invoering van bekwaamheidsdossiers en meerjarenpersoneelsplanning. Het is geschreven voor de schoolleiding en leraren van scholen voor primair en voortgezet onderwijs.

In dit boekje vindt u good practices, toegankelijke praktijkvoorbeelden en ervaringen, ontleend aan de resultaten van elf pilotprojecten, die in 2005 uitgevoerd zijn in samenwerking met zes basisscholen en vijf scholen voor voortgezet onderwijs.

De pilotresultaten, evaluaties, adviezen en tips zijn bruikbaar in uw schoolpraktijk. U kunt ze naar eigen inzicht aanpassen aan uw schoolsituatie.

Dit boekje helpt u om mogelijkheden te vinden om op uw eigen school te werken aan strategisch personeelsbeleid met behulp van bekwaamheidsdossiers en meerjarenpersoneelsplanning. Het helpt u ook om valkuilen te vermijden.

### **Projectgroep *Strategisch personeelsbeleid in de scholen***

Samenwerkingspartners: APS, Cinop, CPS, KPC Groep en SBL

#### **Contact**

Maaïke Plomp

APS, postbus 85475, 3508 AL Utrecht

Telefoon 030-285 68 36

E-mail [m.plomp@aps.nl](mailto:m.plomp@aps.nl)



**KPC Groep**

