

Leeftijdsbewust Personeelsbeleid

Onderwijsorganisatie X

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Voorwoord | 3 |
| 1. Visie Leeftijdsbewust Personeelsbeleid 'Onderwijsorganisatie X X' | 5 |
| 2. Analysefase 'Onderwijsorganisatie X X' | 7 |
| 2.1 LBP Matrix..... | 7 |
| 3. Dominante LBP thema's voor 'Onderwijsorganisatie X X' | 8 |
| 3.1 Loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding | 8 |
| 3.2 Taakbeleid..... | 9 |
| 3.3 Deeltijd werken..... | 10 |
| 3.4 Collegiale consultatie en teamcoaching..... | 11 |
| Nawoord | 13 |

Voorwoord

In het schooljaar 2005-2006 is er binnen 'Onderwijsorganisatie X X' intensief gewerkt aan het Integraal Personeelsbeleid (IPB) vanuit de invalshoek Leefstijdsbewust Personeelsbeleid (LBP). Middels een aantal stappen respectievelijk onderzoek en analyse, beleid, cultuur en handelen en interventies is aan dit LBP traject invulling gegeven.

Het LBP traject is voor alle medewerkers gestart met een theatergezelschap dat op een ludieke en interactieve wijze het thema 'ouder worden op Onderwijsorganisatie X X' heeft uitgebeeld. Waarbij de input werd verzorgd door 'alle' medewerkers. Naast de bewustwording over de kenmerken van de diverse levensfasen diende de informatie van de medewerkers als belangrijke input voor de stuurgroep.

De ingestelde stuurgroep LBP / IPB, bestaande uit twee directieleden en drie medewerkers (uit de diverse levensfasen) en een extern adviseur heeft gedurende het traject verder gezorgd voor een goede verbinding tussen theoretische kaders en de dagelijkse praktijk. Waarbij ideeën uit de stuurgroep middels proefballonnetjes in de organisatie konden worden getoetst en anderzijds ideeën en wensen vanuit het team in de stuurgroep konden worden ingebracht. Mede hierdoor is er beleid ontstaan waarvoor op meerdere niveaus (enig) draagvlak aanwezig is.

Het management heeft mede op basis van de stukken uit de stuurgroep haar IPB koers aangescherpt, Mede middels een aantal werkconferenties is LBP verder verankerd in het IPB en is het jaarplan 2006-2007 aangepast. Het M2O heeft verder middels een intensieve training gewerkt aan haar gespreksvaardigheden, omdat men onderkend dat hier een belangrijke basis voor succesvol samenwerken ligt.

Deze notitie geeft het proces weer aan de hand van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens. Achtereenvolgens worden de visie, de levensfasebeschrijvingen, de LBP analysegegevens per levensfase en de hieraan gekoppelde dominante thema's behandeld waarbij deze laatste dieper zijn uitgewerkt. Tevens zijn de Competentieprofielen voor de bouwcoördinatoren en de directie alsmede de vernieuwde gesprekkencyclus bijgevoegd.

Een aantal uitgewerkte beleidsthema's zijn reeds in het directieberaad / MR ingebracht met als doel een verdere implementatie in de organisatie.

Leeswijzer

Dit document beschrijft het proces en het stappenplan rond LBP en zal worden opgenomen in het IPB handboek voor 'Onderwijsorganisatie X X'.

Achtereenvolgens wordt de visie van 'Onderwijsorganisatie X X' op LBP beschreven, wordt de analysefase geschetst o.a. met kengetallen en worden de vier dominante LBP beleidsthema's uitgebreid behandeld.

1. Visie Leeftijdsbewust Personeelsbeleid 'Onderwijsorganisatie X X'

Landelijke ontwikkelingen en Onderwijsorganisatie X X:

Aansluitend op de landelijke demografische ontwikkeling van een ontgroenende en vergrijzende samenleving constateert de directie van Onderwijsorganisatie X X dat deze ontwikkelingen zich ook binnen de eigen organisatie voltrekken. Verder wordt er geconstateerd dat de eisen die aan vakbekwaam handelen in het onderwijs worden gesteld aan voortdurende veranderingen onderhevig zijn; die veranderingen hebben te maken met externe (maatschappelijke / politieke) ontwikkelingen, de veranderende manier van financieren (Lumpsum) alsook met de met leeftijd, ervaring en van persoonlijke omstandigheden variërende wensen en mogelijkheden van individuele medewerkers; Dit noopt tot beleid dat is afgestemd op de mogelijkheden en beperkingen van de individuele medewerker dat zowel de werkgever als de werknemer voordelen biedt. Het tijdig herkennen en rekening houden met de sterke en kwetsbare kanten van medewerkers verhoogt niet alleen de motivatie maar voorkomt ook dat medewerkers uitvallen als gevolg van fysieke overbelasting of burn-out.

Leeftijdsbewust Personeelsbeleid en Onderwijsorganisatie X X:

Leeftijdsbewust Personeelsbeleid draait niet om het formuleren van nieuw of ander beleid. De kern is goed personeelsbeleid beschreven en onbeschreven. Het staande personeelsbeleid dient hierbij als uitgangspunt naast de overtuiging van de directie van Onderwijsorganisatie X X dat de medewerkers de meest belangrijke factor zijn in het succes van de organisatie en er een ontwikkelingsgerichte inzet van personeelsinstrumenten moet plaatsvinden.

Om het goed en gemotiveerd functioneren van medewerkers te bevorderen moet vervolgens gezorgd worden voor een goede en doeltreffende inzet van personeelsinstrumenten en voorzieningen.

De toegevoegde waarde ten opzichte van ontwikkelingsgericht personeelsbeleid is dat LBP ervan uitgaat dat de inzetbaarheid van medewerkers sterk beïnvloed wordt door de levensfase waarin ze verkeren. Elke levensfase brengt beperkingen, maar ook kansen met zich mee. Om continuïteit in inzetbaarheid te waarborgen, is het noodzakelijk om gedurende de hele loopbaan steeds een goede match te vinden tussen werk en werkomstandigheden enerzijds en competenties, persoonlijke omstandigheden en belastbaarheid van medewerkers anderzijds.

Binnen Onderwijsorganisatie X X zijn hiertoe acht dominante thema's benoemd die zullen worden uitgewerkt om Leeftijdsbewust personeelsbeleid verder te operationaliseren.

Het betreft de volgende thema's:

- | | |
|--|-----------------------|
| - Relativerend vermogen | - Werving en Selectie |
| - Collegiale consultatie | - Deeltijd werken |
| - Taakbeleid | - Teamcoaching |
| - Loopbaanontwikkeling / loopbaanbegeleiding | - Mobiliteit |

Bij leeftijdsbewust of levensloopbewust personeelsbeleid gaat het dus om:

- ✔ het bestaande personeelsbeleid dient als basis
- ✔ een evenwichtiger opbouw van het personeelsbestand;
- ✔ aandacht en waardering voor ieders inbreng;
- ✔ aansluiting bij de levensfase of loopbaanfase van medewerkers;
- ✔ een optimale match tussen de taken die verricht moeten worden en de personen die deze moeten verrichten;
- ✔ Taakverdeling op grond van competenties en leerbehoeften.

Binnen Onderwijsorganisatie X X is er het bewustzijn dat voor het succesvol toepassen van LBP vooral ook een cultuurverandering nodig is. Uitgangspunten zijn:

- ten behoeve van een gemeenschappelijke erkenning van nut en noodzaak van LBP;
- om een andere manier van denken over de inzet van kwaliteiten van de eigen medewerkers in relatie tot de uitvoering van het primaire proces te bewerkstelligen;
- om een omslag van reactief handelen naar pro-actief handelen te bewerkstelligen;

- om een erkenning dat leeftijd niet alleen gebreken met zich meebrengt, maar met name ook kansen en mogelijkheden.

2. Analysefase ‘Onderwijsorganisatie X X’

Binnen ‘Onderwijsorganisatie X X’ worden de volgende levensfasen onderscheiden,

- | | |
|---|--------------|
| 1. de startende leerkracht | 20 – 30 jaar |
| 2. de leerkracht en het startende gezin | 30 – 40 jaar |
| 3. de ervaren leerkracht | 40 – 50 jaar |
| 4. senior leerkracht | 50 – 65 jaar |

Voor deze levensfasen zijn stichtingsbrede en schoolspecifieke cijfers geanalyseerd o.a. verhouding man/vrouw, ziekteverzuimindicatoren, functiedifferentiatie, deelname aan opleidingen en mobiliteit. (zie onderstaande LBP matrix).

2.1 LBP Matrix

| LBP Matrix Onderwijsorganisatie X X | | | medewerkers | | functies | | rollen | | dienstverband | | ziekteverzuim | | | | opleiding / ontw. | | Loopbaan-orientatie | | | |
|--|--|----------------------|--------------------|----------------|-----------|----------------|------------------|-------|---------------|----------|---------------|------------------|--------------|----------|-------------------|----------|---------------------|-------------|--------|--|
| | Leeftijd- fasen Onderwijs- organisatie X X | beschrijving | aantal medewerkers | man vrouwen | Directeur | Adj. Directeur | Bouw-coördinator | IB-er | ICT-er | < 1 jaar | < = 5 jaar | aantal meldingen | Aantal dagen | gem duur | Frequentie | Verzuim% | Opleidingen | Ontwikkelen | Intern | |
| 15 - 24 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 25 - 34 | 20 - 30 | startende leerkracht | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 35 - 44 | 30 - 40 | startende gezinnen | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 45 - 54 | 40 - 50 | ervaren leerkracht | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 55 - 64 | 50 - 65 | seniore leerkracht | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | totalen | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Deze analysegegevens zijn waar mogelijk gebenchmarkt tegen landelijke gegevens en vervolgens heeft de stuurgroep vijf dominante thema's voor 'Onderwijsorganisatie X X' gedefinieerd.

3. Dominante LBP thema's voor 'Onderwijsorganisatie X X'

Het gesprek tussen leidinggevende en medewerkers wordt door de stuurgroep als een van de belangrijkste peilers onder Leef tijdsbewust Personeelsbeleid gezien en zou versterkt moeten worden ingezet voor alle medewerkers (en dus levensfasen). Het gesprek, formeel in de vorm van een functioneringsgesprek of informeel bij de koffie geeft zowel de werkgever als de werknemer de mogelijkheid onderwerpen bespreekbaar te maken. Met als doel het organisatiebelang en het belang van de medewerker goed op elkaar af te stemmen, rekening houdend met levensfasen. De stuurgroep is verder van mening dat onderstaande dominante LBP thema's en instrumenten voor 'Onderwijsorganisatie X X' het LBP beleid de nodige 'handen en voeten' zullen geven om er in de dagelijkse praktijk mee aan de slag te kunnen gaan.

De vijf dominante LBP thema's voor 'Onderwijsorganisatie X X' zijn:

Loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding (hoofdstuk 3.1)
Taakbeleid (hoofdstuk 3.2)
Deeltijd Werken (hoofdstuk 3.3)
Collegiale consultatie (hoofdstuk 3.4)

Deze thema's worden in de volgende hoofdstukken verder uitgewerkt.

3.1 Loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding

Context: Onderwijsorganisatie X X is een éénpitter, er is sprake van één school onder een bestuur. Daarnaast is Onderwijsorganisatie X X aangesloten bij het Personeelscluster Oost Nederland (PON). Een deel van het beleid op het gebied van integraal personeelsbeleid valt onder de dienstverlening van het PON.

De missie van het PON luidt:

Het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs op de aangesloten scholen door goede (en voldoende) leerkrachten op de voor henzelf en de organisatie meest geschikte plaatsen optimaal te laten functioneren.

De visie van het PON luidt:

Het verbeteren van het integrale personeelsbeleid op de aangesloten scholen door het aanbieden van ondersteuning en gerichte dienstverlening aan alle individuele scholen (werknemers) en schoolbesturen (werkgevers); in 2005 moet op elke school een IPB – plan ontwikkeld en in uitvoering zijn.

De middelen van het PON zijn:

Een organisatie, die de huidige dienstverlening op een zo hoog mogelijk kwalitatief niveau continueert binnen de constructie van één werkgever.”

Doel en middelen van het PON:

De vereniging stelt zich ten doel werkzaamheden te verrichten ter verzekering van de goede gang van het door haar leden verzorgde onderwijs binnen de grenzen die daaraan bij of krachtens de wet zijn gesteld.

De vereniging tracht haar doel in het bijzonder te bereiken door het bieden van ondersteuning aan haar leden bij de opzet en uitvoering van integraal personeelsbeleid, met bijzondere aandacht voor mobiliteit, werkgelegenheid, het plaatsen van wachtgelders, het terugdringen van ziekteverzuim, het voorzien in vervanging en het voeren van geïntegreerd materieel beleid.

De vereniging werkt samen met organisaties die eenzelfde of een verwant doel nastreven.

Onderwijsorganisatie X X onderschrijft deze doelstelling en werkt er actief aan mee. Op het gebied van loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding biedt het PON extra mogelijkheden op het gebied van integraal personeelsbeleid buiten Onderwijsorganisatie X X.

Op Onderwijsorganisatie X X onderscheiden we de volgende fasen in de loopbaanontwikkeling en begeleiding:

De startende leerkracht (leeftijd 20-30)

Veelal betreft het collega's die aan hun eerste baan beginnen. Belangrijk in deze fase is het inwerken. De startende collega maakt zich het beleid en de afspraken van de school eigen. Tevens is het de fase van het op zoek gaan naar de eigen identiteit. De startende leerkracht ontwikkelt een eigen visie en maakt zich kennis- en vaardigheden eigen. De rol van de mentor is in deze fase erg belangrijk. Het goed neerzetten van de professionele ontwikkeling is in deze fase erg belangrijk. Van de organisatie mag verwacht worden dat mogelijkheden geboden worden. Zo kunnen jonge leerkrachten gestimuleerd worden zich te interesseren voor managementfuncties.

Startende gezinnen (30-40)

Met name vrouwen komen in de fase dat ze van fulltime naar parttime gaan. Het startende gezin vormt een extra dimensie en veel vrouwen gaan nadenken over hun carrière. De school staat niet meer in het middelpunt er vindt een verbreding plaats. Naast school vormt het gezin en de organisatie thuis een belangrijke factor in het leven van de startende gezinnen. Het verbreden en verdiepen van de onderwijsloopbaan zie je ook vaak in deze fase.

De ervaren leerkracht (40-50)

Men richt zich meer op specialisaties en volgt cursussen en/of opleidingen op een specifiek gebied. Kennis wordt meer gericht ingezet. Er is veelal ambitie, het streven naar meer. Het zoeken naar nieuwe uitdagingen binnen de klas of daar buiten. Uitbouwen specialisaties. Voorbeelden zijn het mentorschap
Binnen het onderwijs is er weinig keus. Op Onderwijsorganisatie X X is functiedifferentiatie toegepast. Leidinggevende taken en middenkaderfuncties liggen vast. In de overige taken zit nog enige flexibiliteit: begeleidende taken; muziek/rekne/taalspecialisten; remedial teaching; taken in werkgroepen die de belangstelling hebben.

De senior leerkracht (50-65)

Er wordt rekening gehouden met belastbaarheid en lichamelijke beperkingen. Inhoudelijk wordt het werk aangepast daar waar nodig. Er worden nieuwe en/of andere verantwoordelijkheden geven binnen de organisatie. Collega's worden ingezet op kwaliteiten in plaats van gericht op afbouw. Op Onderwijsorganisatie X X willen we er voor waken dat collega's in deze leeftijdsgroep over hun ontwikkeling en positie blijven nadenken. Denken niet aan ontwikkeling. Collega's zijn veelal tevreden over hun taak.

3.2 Taakbeleid

Onderwijsorganisatie X X kent de volgende taken en functies:

Functies:

Directeur
Adjunct-directeur
Bouwcoördinatoren
Secretaresse
Conciërge
Schoonmaakpersoneel

Taken (gefaciliteerd):

Intern opleider
Toetsondersteuning
Facilitair beheer
Preventiemedewerker
Speeltoestellencontrole en kleine reparaties
RT
Interne leerlingbegeleider
ICT

Er is een uitgebreid en gedegen taakbeleid ontwikkeld, waarin onder andere de structuur en inhoud van werkgroepen worden beschreven. Het taakbeleid wordt door medewerkers als zeer positief ervaren, en er vindt regelmatig terugkoppeling plaats in bouwvergaderingen. De bezetting van de werkgroepen kan van jaar tot jaar variëren.

De fasering van de activiteiten blijft een aandachtspunt, nu gebeurt het nog dat rapportenweken, bouwvergaderingen en bijscholing op de woensdagmiddag in week vallen. Door afhankelijkheid van externe organisaties hebben we niet alles zelf in de hand, maar we moeten wel in het oog houden dat onze planning wel goed is, maar ook nog beter kan.

Nieuwe taken binnen het personeelsbeleid worden wel genoemd, maar nog niet allemaal uitgevoerd. Door POP-gesprekken kunnen we achterhalen waar sterke punten van collega's liggen. Daar kunnen anderen weer van leren. Hiervoor moet een er een samenwerkings of uitwisselingsstructuurtje worden bedacht.

De leerkrachten die parttime werken en tevens jonge kinderen verzorgen, zijn een steeds groter wordende groep binnen onze organisatie. Nadere bestudering van deze groep kan interessante informatie opleveren.

3.3 Deeltijd werken

Wat is deeltijd werken?

Deeltijd werken is betaalde arbeid die gedurende minder uren wordt verricht dan gebruikelijk is. Er werken meer vrouwen in deeltijd dan mannen op Onderwijsorganisatie X X. Reden is veelal werk en zorg voor eigen kinderen te combineren.

Een andere vorm van deeltijd werken is BAPO, ook hierdoor zijn collega's in 'deeltijd' op school aanwezig zijn.

Nadelen van deeltijd werken!

Over het algemeen werken jonge leerkrachten (20-30) het liefst full- time.

Als de grens van 30 jaar is gepasseerd gaan de meeste vrouwen met kinderen veelal parttime(PT) werken .

Dit brengt veel veranderingen met zich mee. Voor de PT-er is het een grote overgang want hij/zij was gewend om alleen een klas te draaien en het blijkt moeilijk te zijn om in een keer alles met een duopartner te moeten bespreken. De overdracht / overleg mogelijkheden zijn veelal mede lastig omdat de duopartners op andere dagen werken. Het is voor de PT-er ook lastiger om op korte termijn een extra dag te komen werken omdat er (te) veel moet worden geregeld, naast het feit dat er de beleving is van een "vrije dag".

Mensen die van de BAPO regeling gebruik maken, merken dat het werk hetzelfde blijft. Want als eindverantwoordelijke van een klas / groep wordt veelal al het werk in de andere vier dagen gepropt. Sommigen ervaren BAPO dan meer als een belasting dan als ontspanning.

Een belangrijk aandachtspunt bij het vaststellen van de formatie is dan ook ervoor te zorgen dat de taakbelasting in balans is, zodat de productiviteit op peil blijft en bovenmatig ziekteverzuim wordt voorkomen.

Deeltijd werken, hoe zou het moeten!

Het is een maatschappelijk gegeven dat de nadruk steeds meer komt te liggen op het vinden van een goed balans tussen enerzijds het werk en anderzijds het privé-leven.

Samen een (duo)baan delen is een vorm van parttime werken. Om een duobaan ' te doen' moet je uitstekend met elkaar kunnen opschieten, en dezelfde aanpak hebben. Je bent samen verantwoordelijk voor het totaal en afzonderlijk voor je eigen aandeel in het takenpakket. Overdracht is

heel erg belangrijk, evenals goede afspraken. Flexibel kunnen zijn hoort erbij. Continuïteit is heel erg belangrijk.

Bij iedere deeltijdwerker hoort er rekening gehouden te worden met volgende aspecten:

- Afstemming taken, verantwoordelijkheden
- Communicatie, informatie, overleg
- Werkoverdracht
- Werkplanning

3.4 Collegiale consultatie en teamcoaching

Onderwijsorganisatie X X wil "een lerende organisatie" zijn en steeds meer hoor je een soort slogan "leren van en met elkaar". Het gaat dan om schoolontwikkeling waarbij door middel van vormen van feedback het professioneel handelen van leraren wordt verbeterd.

Na 5 jaar zien er de volgende feedbackvormen in meer of mindere mate in gebruik: coaching, praktijkbesprekingen, collegiale consultatie en intervisie,

1. coaching.

Op de allereerste plaats zien we een vorm van coaching in het traject van beginnende en nieuwe leerkrachten op Onderwijsorganisatie X X.

Elke nieuwe medewerker krijgt een mentor toegewezen die als coach kan optreden. Hierbij is er een groot verschil tussen enerzijds de gecoachte (startende leerkracht of een ervaren nieuwe collega) en anderzijds in de taakopvatting van de coach.

Definitie: *coaching bestaat uit het direct begeleiden van een beroepsbeoefenaar, om haar vakbekwaamheid op een specifiek terrein te verbeteren en te vernieuwen.*

Dit onderdeel moet nog verder worden uitgewerkt en systematisch toegepast

Een tweede vorm van coaching is externe ondersteuning van de medewerker met als doel verandering te brengen in hun professioneel handelen in de klas.

2. praktijkbesprekingen.

Door Jan Postuma (Iselinge) is deze vorm van leren geïntroduceerd.

Definitie: *bij het werken met casussen worden gebeurde situaties uit de praktijk met elkaar besproken. De casussen staan meestal op schrift, maar kunnen ook geheel of gedeeltelijk op video staan. In deze beschrijvingen en/of opnames komen handelingen voor van de betrokkenen binnen concrete situaties. Deze handelingen worden in een groep besproken, waarbij men zich met name richt op ambachtelijk handelen.*

Deze vorm van feedback is met name geïntroduceerd om o.a. de leerlingbesprekingen 'vlot te trekken'. Dit laatste is niet gelukt en er is (nog) geen sprake van systematisch toepassen van deze feedbackvorm.

3. collegiale consultatie (klassenconsultatie)

Bij collegiale consultatie gaat het *om het op systematische wijze bespreken, analyseren en oplossen van een probleem. Het is een manier van overleggen tussen twee of meer mensen, waarin werksituaties worden besproken. Het doel is de werkontwikkeling.*

Bij klassenconsultatie gaan collega's bij elkaar op bezoek in de onderwijsleersituatie. *Dit bezoek houdt in, dat men gerichte observaties doet en in een feedbackgesprek de observatiegegevens met elkaar bespreekt.*

Hierbij is men zowel gericht op het ambachtelijk, als op het persoonlijk functioneren.

Binnen Onderwijsorganisatie X X zijn er diverse aanzetten geweest. Door onze opbouw is er een ideale vorm van collegiale consultatie mogelijk bij het paralleloverleg. Dat gebeurt reeds; soms gestructureerd, veelal niet.

Klassenconsultaties zijn georganiseerd rondom het taalbeleidsplan. Ook hier zien we weinig systematiek en geen verankering. Vanuit de basis zijn er nauwelijks initiatieven terwijl er meermalen op wordt gewezen en er mogelijkheden zijn voor facilitering.

4. intervisie

Bij intervisie gaat het *om een persoonlijk leerproces en een groepsleerproces in het werk. Met name waar het in de professie gaat om het omgaan met mensen, moeten in het interactieproces allerlei beslissingen worden genomen, die niet van tevoren kunnen worden vastgesteld. Met mensen omgaan betekent per definitie onvoorspelbaarheid en dynamiek. Bij intervisie benut men elkaars kwaliteiten en is men met name gericht op persoonlijk functioneren.*

De deelnemers leveren inbreng vanuit verschillende optieken, als luisteraar, als vragensteller, als feedbackgever, als opponent, als adviseur, als begeleider, als gespreksleider.

Intervisie is niet een eenmalige activiteit en leidt tot meer en effectiever samenwerking en een beter werkklimaat.

Op Onderwijsorganisatie X X heeft deze feedbackvorm nog geen plaats gekregen.

Naast bovenvermelde vormen van leren zijn er nog enkelen die in dit kader moeten worden vermeld.

a/ maatjeswerk.

Een groot deel van de leerkrachten heeft destijds het vernieuwingstraject 'adaptief onderwijzen' meegemaakt onder leiding van het APS. Een essentieel onderdeel daarvan vormde het reflecteren en het werken met maatjes.

Zowel het een als het ander is verzand.

b/ Video interactie begeleiding.

Met name door de zorggroep zijn er in het verleden cursussen gevolgd met betrekking tot dit onderwerp. De expertise en het gebruik is verloren gegaan, maar het is zeker de moeite waard om dit instrument van professionele ontwikkeling weer eens onder de loep te nemen en er in te investeren.

c/ Vraaggericht werken met kinderen.

Vraaggericht werken met kinderen is een manier om het oordeel en de ervaringen van de leerlingen boven tafel te krijgen. Het biedt aan de leerkracht de kans om van de leerlingen te horen hoe bepaalde maatregelen, een manier van werken, een situatie in de klas of op de speelplaats door de kinderen ervaren wordt.

De stuurgroep is van mening dat deze vorm(en) van feedback essentieel zijn voor de verdere professionalisering van de organisatie en dat er een gedragen, brede en systematische aanpak nodig is.

Binnen bepaalde groepen op Onderwijsorganisatie X X worden al aanzetten gegeven die zouden moeten worden ondersteunt.

Teamteaching

Het fenomeen teamteaching, waarbij groepen van leerkrachten verantwoordelijk zijn voor het onderwijs aan een deel van de schoolkinderen en gebruik maken van elkaars deskundigheid en affiniteit, dient nader te worden uitwerkt en onderzocht

Nawoord

De stuurgroep Leeftijdsbewust Personeelsbeleid (LBP) heeft aan de hand van een stappenplan gewerkt dat bestond uit:

- een analysefase
- een beleidsvormende fase
- een cultuurfase
- een handelen en interventiefase

In de analysefase zijn indicatoren die zicht geven op LBP voor 'Onderwijsorganisatie X X' in beeld gebracht en conclusies getrokken die hebben geleid tot de in deze notitie verder uitgewerkte dominante thema's.

Hierbij is de projectgroep zich ervan bewust dat:

1. deze analysegegevens een momentopname zijn van de huidige situatie, die gebruikt kan worden als een nulmeting. En dat naar de toekomst toe een hernieuwde meting wenselijk is op deze LBP indicatoren en thema's.
2. dit document een waardevol aanzet tot een definitief beleidstuk is, dat naast een visie op LBP een aantal herijkte beleidsstukken heeft opgeleverd. Maar ook het inzicht en overtuiging dat LBP pas echt gaat leven als leidinggevenden en medewerkers ernaar gaan handelen.
3. dit traject de projectgroep waardevolle inzichten heeft opgeleverd, met als basis de herkenning en erkenning van de verschillen in levensfasen, zoals verwoord in de visie. En dat dit voor medewerkers nog (versterkt) onder de aandacht zal moeten worden gebracht.
4. medewerkers in een studiedag middels een theatergezelschap en workshops zijn meegenomen in het LBP gedachtegoed, en het wenselijk is hierop voort te bouwen.
5. veelal 'verandering van spijs doet eten', waarmee wordt bedoeld op het feit dat medewerkers moeten worden gestimuleerd uitdagingen aan te blijven gaan. De inzet van instrumenten als opleiding/ training, coaching en vormen van mobiliteit hier een rol in kunnen spelen.
6. cruciaal is verder dat de medewerker in de gelegenheid wordt gesteld zijn persoonlijke drijfveren (hernieuwd) op te sporen om zo goede keuzes in zijn loopbaan te kunnen blijven maken. En dat coaching hierin een goed instrument kan zijn.
7. er een cruciale rol is weggelegd voor de (coachende) leidinggevende, die de LBP aspecten (nog meer) in zijn denken en handelen zou moeten integreren.
8. de gesprekkencyclus een prima instrument is om Leeftijdsbewust Personeelsbeleid vorm te geven, immers het gesprek tussen leidinggevende en medewerkers nodigt beide partijen uit te reflecteren op het verleden en met name de persoonlijke toekomst af te stemmen op de behoeften van de organisatie.
9. een cultuuromslag van een meer 'ambtelijke organisatie' naar een meer 'professionele organisatie' een positief effect zal hebben op IPB en LBP.
10. net als bij Integraal Personeelsbeleid (IPB) de verantwoordelijkheid voor de loopbaan met name bij de medewerker zelf ligt.

Samenvattend stelt de stuurgroep dat op termijn een volledige integratie van LBP in IPB mogelijk zou moeten zijn.

Onderwijsorganisatie X X heeft de intentie, mede naar aanleiding van de in dit LBP project opgedane ervaring, de LBP / IPB stuurgroep in stand te houden. De stuurgroepleden zullen echter bestaan uit het vijf personen tellende managementteam waarbij er waar nodig in projectgroepen zaken worden voorbereid. De taak van de stuurgroep komt dan onder andere te liggen op het verdere implementeren van het ontwikkelde beleid, het ontwikkelen van nieuw beleid, het borgen van de integraliteit alsmede het waarborgen van personeelsbeleid binnen de beleidscyclus van de organisatie. Dit in een goede balans met trainingen en workshops voor leidinggevenden en medewerkers waardoor ontwikkelt beleid meteen handen en voeten krijgt. En er tevens een duurzame interactie ontstaat tussen alle lagen van de organisatie alsmede het primaire onderwijsproces.

