

# **Kaderregeling Gesprekkencyclus Alliantie VO**

**Februari 2008**





## Inhoudsopgave

		Pagina
	Inleiding	2
Artikel 1	Begripsbepalingen	4
Artikel 2	Frequentie gesprekken	5
<b>Functioneringsgesprek</b>		
Artikel 3	Doel functioneringsgesprek	5
Artikel 4	Kenmerken functioneringsgesprek	5
Artikel 5	Gespreksonderwerpen functioneringsgesprek	6
Artikel 6	Informatiebronnen functioneringsgesprek	6
Artikel 7	Verslaglegging functioneringsgesprek en persoonlijk ontwikkelingsplan	6
Artikel 8	Dossiervorming en bekwaamheidsdossier functioneringsgesprek	7
<b>Voortgangsgesprek</b>		
Artikel 9	Doel voortgangsgesprek	7
Artikel 10	Kenmerken voortgangsgesprek	7
Artikel 11	Verslaglegging en dossiervorming voortgangsgesprek	7
<b>Beoordelingsgesprek</b>		
Artikel 12	Doel beoordelingsgesprek	8
Artikel 13	Kenmerken beoordelingsgesprek	8
Artikel 14	Informatiebronnen beoordelingsgesprek	8
Artikel 15	Procedure beoordelingsgesprek	8
Artikel 16	Verslaglegging en dossiervorming beoordelingsgesprek	9
Artikel 17	Relatie beoordelingsgesprek, POP en functioneringsgesprek	9
Artikel 18	Verantwoordelijkheden leidinggevende en P&O in de gesprekkencyclus	9
Artikel 19	Schoolspecifieke afspraken	9
Artikel 20	Bezwaarprocedure	9
Artikel 21	Onvoorziene gevallen	10
Artikel 22	Slotbepaling	10
<b>Bijlagen</b>		
Bijlage 1	Voorbeeld docenten competentieprofiel Wet Bio	11
Bijlage 2	LC-profiel en LD-profiel Alliantie VO	19
Bijlage 3	Voorbeeld competentieprofiel onderwijsondersteunend personeel	21
Bijlage 4	Voorbeeld competentieprofiel afdelingsleider	23
Bijlage 5	Voorbeeld competentieprofiel schoolleider	25
Bijlage 6	Voorbeeld verslagformulier functioneringsgesprek inclusief POP	27
Bijlage 7	Voorbeeld verslagformulier voortgangsgesprek	29
Bijlage 8	Voorbeeld verslagformulier beoordelingsgesprek docent	30
Bijlage 9	Voorbeeld verslagformulier beoordelingsgesprek oop	32
Bijlage 10	Voorbeeld verslagformulier beoordelingsgesprek schoolleider	34



## Inleiding

*Van professie naar professionaliteit (bron: concept HRM visie april 2007, moet nog worden vastgesteld)*

Vanuit de visie van de Alliantie VO zijn medewerkers 'regisseur van hun eigen loopbaan en verantwoordelijk voor hun professionele ontwikkeling'. Zij hebben hart voor leerlingen en leveren een bijdrage aan het realiseren van de schooldoelstellingen. Deze schooldoelstellingen zijn aan veranderingen onderhevig. Het op peil houden van kwaliteiten, het loslaten van oude gewoontes, het experimenteren met nieuwe methoden en het leren van nieuwe competenties zijn daarin belangrijke onderdelen. Om haar medewerkers hierin te bekwaamen voert de Alliantie een beleid van coachend en stimulerend leiderschap. Tevens wordt geïnvesteerd in faciliteiten en condities voor medewerkers om te leren en te ontwikkelen.

*Gesprekkencyclus, persoonlijk ontwikkelingsplan en bekwaamheidseisen*

Vanuit bovenstaande visie is het noodzakelijk dat er op de scholen een cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken<sup>1</sup> wordt uitgevoerd. In deze gesprekken stemmen leidinggevende en medewerker hun verwachtingen ten aanzien van functioneren, leren en ontwikkelen op elkaar af. Het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) vormt de bekrachtiging van de afspraken betreffende het leren en ontwikkelen. Het POP is tevens het richtsnoer voor de te verrichten activiteiten de komende jaren.

Voor docenten verplicht de Wet BIO per 1 augustus 2006 de werkgever om als basis voor deze gesprekken de bekwaamheidseisen, gestoeld op de SBL-competenties, te gebruiken (zie bijlage 1). Docenten dienen aan deze bekwaamheidseisen te voldoen. Tevens dient de werkgever in een bekwaamheidsdossier vast te leggen hoe de medewerker deze bekwaamheden onderhoudt<sup>2</sup>. Voor het onderwijsondersteunend personeel en management schrijft de wet (nog) geen bekwaamheidseisen voor. Hiervoor heeft de Alliantie eigen competentieprofielen ontwikkeld (bijlage 3, 4 en 5).

Voor de duidelijkheid vermelden we dat we ervan uitgaan dat met elke medewerker jaarlijks een taakgesprek plaatsvindt. In dit taakgesprek wordt kort teruggeblikt op het takenpakket van afgelopen schooljaar en afspraken gemaakt over de uit te voeren taken in het nieuwe schooljaar. Deze taakgesprekken zijn een vorm van werkoverleg en vallen buiten deze regeling.

*Opleiding & ontwikkeling van actuele competenties*

De scholen van de Alliantie zijn Opleidingsschool voor aankomende docenten. Opleiding & ontwikkeling van actuele competenties staan hierbij centraal. Van zittende docenten wordt een actieve bijdrage verwacht in de rol van pedagoog, didacticus, begeleider, opleider, ontwikkelaar of onderzoeker. Het onderhouden van de eigen competenties is daarvoor noodzakelijk. Hiertoe worden zij in staat gesteld zich te professionaliseren. Professionalisering zowel horizontaal middels o.a. intervisie, coaching en vakgerichte opleidingen als ook verticaal middels LC-, LD- en Masteropleidingen. Uiteraard zijn ook deze opleidingen gestoeld op de SBL-competenties.

Van het onderwijsondersteunend personeel wordt een klantgerichte houding verwacht. Daarnaast wordt steeds meer een beroep gedaan op hun pedagogische competenties om te kunnen omgaan met de leerlingen. Het management voelt de druk van een toenemende verantwoordingsplicht, de hoge verwachtingen vanuit de maatschappij en werkt intern aan het aansturen van veranderingsprocessen. Zij bekwaamen zich middels netwerkbijeenkomsten, conferenties en individuele scholingsactiviteiten.

Het 'permanente leren' is kortom noodzakelijk en heeft een prominente plaats in het schoolbeleid.

*Functioneringsgesprekken en het geven van feedback*

De gesprekkencyclus is het middel bij uitstek om over de eigen competenties c.q. de bekwaamheidseisen in gesprek te gaan, deze bekwaamheden vervolgens te meten en daar ontwikkel- en opleidingsactiviteiten op af te stemmen. Daartoe zal de leidinggevende in het functioneringsgesprek feedback geven op het functioneren en de competenties van de medewerker. Anderzijds is er de ruimte voor de medewerker zijn ervaringen met de leidinggevende en zijn kijk op de organisatie van de school te geven.

Daar waar het functioneringsgesprek nogal eens het karakter heeft van een gesprek louter gericht op 'wat is goed voor de medewerker', stelt het management zich nu ook de vraag: 'Wat is nodig voor goed

<sup>1</sup> De school kan ook kiezen voor een functioneringsgesprek met een beoordelend karakter, resulterend in een eindconclusie ten aanzien van het functioneren: voldoet niet, voldoet, voldoet ruim.

<sup>2</sup> Naast de Wet BIO blijft de bevoegdheidsregeling ongewijzigd van kracht.



onderwijs?'. Het functioneringsgesprek verschuift daarmee naar een managementinstrument. De rol van de leidinggevende verandert hiermee. Naast 'luisterend oor' is hij ook degene die de medewerker feedback geeft op zijn functioneren en competenties. Met andere woorden, de leidinggevende spreekt in het functioneringsgesprek zijn oordeel uit over het functioneren van de medewerker, gericht op ontwikkeling van het functioneren van de medewerker. Het geven van een oordeel is de kracht van het functioneringsgesprek. Immers, te vaak blijft het steken bij een 'verplicht nummer'. Door het bespreekbaar maken van wederzijdse verwachtingen en het geven van feedback op de competenties, stuurt het management van de scholen van de Alliantie VO direct op ontwikkeling van bekwaamheden en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.

### *Beoordelingsgesprek<sup>3</sup>*

De driejarige gesprekkencyclus wordt afgerond met een beoordelingsgesprek. Gedurende de cyclus is de medewerker met de eigen ontwikkelpunten aan de slag gegaan. In het beoordelingsgesprek wordt een oordeel gegeven over het functioneren (op competenties) van de medewerker. Een goede beoordelingsystematiek draagt niet alleen bij aan de kwaliteit van de medewerker en dus het onderwijs, maar ook aan het welbevinden van de medewerker. Daarbij kiest de Alliantie voor een ontwikkelingsgerichte insteek. Beoordeling met als doel de medewerker te stimuleren tot ontwikkeling. Als mensen goede feedback krijgen op hun functioneren, is de kans nu eenmaal groter dat zij zich gaan ontwikkelen en op de juiste plaats terecht komen en/of een meer passend takenpakket krijgen.

Het beoordelingsgesprek kan tevens rechtspositionele consequenties hebben. Zo kan gekozen worden voor het toekennen of onthouden van een periodiek, het toekennen van een gratificatie, bevordering naar een andere functie, verlenging van het contract of in het uiterste geval ontslag. In dat geval zal de beoordelaar zijn adviezen voorleggen aan de rector/algemeen directeur.

Nadat het beoordelingsgesprek heeft plaatsgevonden en er afspraken zijn gemaakt over ontwikkeling en/of rechtspositionele maatregelen zijn getroffen, begint een nieuwe cyclus van gesprekken.

### *Kaderregeling*

Bijgaande regeling is kaderstellend voor alle scholen van de Alliantie VO. Dit kader bepaalt de minimale voorwaarden waaraan de gesprekkencyclus dient te voldoen. De school bepaalt in overleg met de MR haar eigen regeling gesprekkencyclus. In artikel 19 van deze kaderregeling staat aangegeven welke afspraken in elk geval dienen te worden vastgelegd in de eigen regeling van de school.

#### *Gegeven*

De kaderregeling gaat uit van afspraken die vastliggen en derhalve een gegeven zijn, te weten:

- de CAO/decentrale afspraken
- de Wet BIO

#### *Uitgangspunten*

Naast de bestaande regelgeving hanteert de Alliantie Voortgezet Onderwijs eigen uitgangspunten, te weten:

- Opleiding & ontwikkeling van competenties heeft een prominente plaats in het strategisch beleid van de scholen.
- Het competentieprofiel van SBL, de functiebeschrijving LB/LC/LD in het functieboek van de Alliantie en de Alliantieprofielen LB/LC/LD vormen de basis voor de gesprekken met docenten<sup>4</sup>.
- Scholen kunnen maximaal 2 competenties aan het SBL- competentieprofiel toevoegen. Bijvoorbeeld om de eigen identiteit te profileren.
- Bijlagen 3 en verder dienen als voorbeeld, scholen kunnen hun eigen accenten hieraan toevoegen.
- De gesprekkencyclus staat los van het traject van beoordeling nieuwe medewerkers; voor deze groep start de gesprekkencyclus als dat beoordelingstraject is afgerond.
- De kaderregeling geldt voor alle Alliantiescholen.
- De Alliantiescholen worden aangespoord om binnen deze kaderregeling eigen beleid te voeren.
- De gesprekkencyclus, waarin wederzijds feedback wordt gegeven, draagt bij aan een cultuurverandering. Een cultuurverandering waarbinnen een directe koppeling komt tussen beoordeling van competenties en de diverse consequenties.
- Medewerkers van de Alliantiescholen hebben recht op een periodiek functioneringsgesprek.
- Om eenduidigheid in de terminologie ten aanzien van de diverse gesprekken te bereiken, spreken we in deze kaderregeling alleen van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

<sup>3</sup> Lees: beoordelingsgesprek of functioneringsgesprek met een beoordelend karakter, resulterend in een eindconclusie t.a.v. het functioneren: voldoet niet, voldoet, voldoet ruim.

<sup>4</sup> Lees: SBL competentieprofiel, of een competentieprofiel in de geest van de bekwaamheidseisen.



## Artikel 1 Begripsbepalingen

Deze regeling verstaat onder:

- a. Bevoegd gezag: het Bestuur van de Stichting Alliantie Voortgezet Onderwijs.
- b. Direct leidinggevende: de door de rector/directeur/voorzitter College van Bestuur aangewezen functionaris, zijnde het bestuur voor de rector/algemeen directeur, de rector/algemeen directeur voor de conrector/locatiedirecteur, de conrector/locatiedirecteur voor de afdelingsleider en hoofd van dienst, de afdelingsleider voor de docent en het hoofd van dienst voor het onderwijsondersteunend personeel. Op schoolniveau kan dit specifieker worden ingevuld.
- c. Medewerker: een lid van het onderwijzend personeel, onderwijsondersteunend personeel of de schoolleiding.
- d. Schoolspecifieke afspraken: de op de Kaderregeling aanvullende afspraken op schoolniveau tussen MR en schoolleiding.
- e. Gesprekkencyclus: driejaarlijkse cyclus van minimaal een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek; op verzoek van de medewerker of omdat de leidinggevende dat noodzakelijk vindt kan deze cyclus worden uitgebreid met een of meerdere voortgangsgesprekken.
- f. Bekwaamheidseisen: Een basispakket van beroepsvereisten voor onderwijspersoneel, bestaande uit een set van 7 competenties, waaraan het onderwijspersoneel dient te voldoen.
- g. Functioneringsgesprek: een periodiek gesprek tussen medewerker en direct leidinggevende over alle aspecten die van invloed zijn op het functioneren, over te ontwikkelen competenties en de daaruit voortvloeiende ontwikkel- en opleidingsactiviteiten.
- h. Voortgangsgesprek: een gesprek tussen medewerker en direct leidinggevende over de afspraken die in het functioneringsgesprek zijn gemaakt. Bedoeld om een vinger aan de pols te houden.
- i. Beoordelingsgesprek<sup>5</sup>: een periodiek gesprek tussen medewerker en direct leidinggevende waarin de leidinggevende een beoordeling geeft van de functieervulling en de competenties van de medewerker.
- j. Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP): een onderdeel van het verslagformulier van het functioneringsgesprek waarin onder andere de te ondernemen ontwikkel- en opleidingsactiviteiten vermeld staan.
- k. Beoordelingstijdvak: een tijdvak van ten hoogste drie jaar waarvan de beoordelaar aan het einde hiervan een samenvattend oordeel geeft over de competenties en functieervulling van de medewerker.
- l. Beoordelaar: direct leidinggevende.
- m. Bekwaamheidsdossier: dossier waarin 'bewijsstukken' zitten waaruit blijkt dat de onderwijsmedewerker bekwaam is en zijn bekwaamheid tevens onderhoudt.

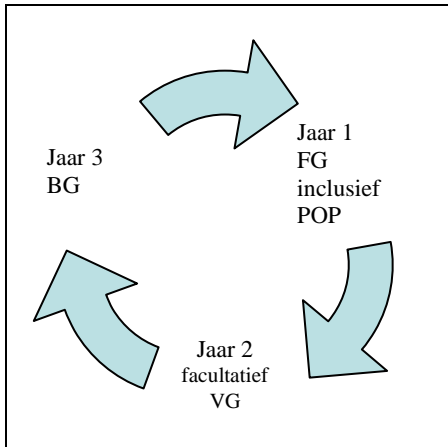
---

<sup>5</sup> Lees: of een functioneringsgesprek met een beoordelend karakter, resulterend in een eindconclusie ten aanzien van het functioneren: voldoet niet, voldoet of voldoet ruim.



## Artikel 2 Frequentie gesprekken

In de driejarige gesprekkencyclus<sup>6</sup> wordt door de direct leidinggevende met medewerkers in vaste dienst eenmaal een functioneringsgesprek en eenmaal een beoordelingsgesprek gevoerd; op verzoek van de direct leidinggevende of de medewerker kan tussen deze gesprekken een (of meerdere) voortgangsgesprek plaatsvinden.



Figuur 1: Gesprekkencyclus

## Artikel 3 Doel functioneringsgesprek

Het functioneringsgesprek is gericht op het afstemmen van de verwachtingen van de leidinggevende en medewerker ten aanzien van het functioneren van de medewerker, zijn competenties en de daaruit voortvloeiende opleidings- en ontwikkelactiviteiten, in het licht van de doelstellingen van de organisatie. Op basis van deze gesprekken worden op individueel niveau afspraken gemaakt. Op organisatieniveau kunnen trends worden geanalyseerd en beleid worden ontwikkeld c.q. aangepast. De kwaliteit van de medewerker en het onderwijs wordt hiermee gewaarborgd.

## Artikel 4 Kenmerken functioneringsgesprek

1. Het functioneringsgesprek bestaat uit tenminste twee onderdelen. Een algemeen deel waar het algemene functioneren wordt besproken en feedback kan worden gegeven op de organisatie en een onderdeel gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker: het POP, dat specifiek de competenties c.q. bekwaamheden, opleiding en ontwikkeling betreft.
2. De bekwaamheidseisen c.q. SBL-competenties, en indien gewenst de functiebeschrijving LB/LC/LD in het functieboek van de Alliantie en het Alliantieprofiel LB/LC/LD maken onderdeel uit van het gesprek met docenten (bijlage 1 en bijlage 2).
3. De voorbeeld competentieprofielen van OOP, afdelingsleiding en schoolleiding kunnen een rol spelen in het functioneringsgesprek (bijlage 3, 4 en 5).
4. Het gesprek heeft een tweezijdig karakter, zowel medewerker als leidinggevende geven elkaar feedback.
5. Het gesprek bevat tenminste afspraken over ontwikkel- en opleidingsactiviteiten van de medewerker gericht op de bekwaamheidseisen.

<sup>6</sup> Medewerkers die zijn aangesteld in tijdelijke dienst worden tenminste eenmaal in het aanstellingsjaar beoordeeld. Voor hen geldt het 'beoordelings- en begeleidingsbeleid voor nieuw benoemden' van de school.

## Artikel 5      **Gespreksonderwerpen functioneringsgesprek**

In het functioneringsgesprek komen onder andere de volgende onderwerpen aan bod:

*Algemeen:*

1. Evaluatie afspraken vorige gesprek.
2. Bijzonderheden ten aanzien van taakbelasting, werkomstandigheden, samenwerking met anderen en de organisatie.
3. Mening leidinggevende t.a.v. functioneren medewerker in het algemeen.
4. Functioneren van direct leidinggevende in relatie tot de medewerker.

*Persoonlijke ontwikkeling:*

5. De bekwaamheidseisen: sterke kanten van de medewerker en ontwikkelpunten.
6. Loopbaanontwikkeling.
7. Opleidings- en ontwikkelactiviteiten.

## Artikel 6      **Informatiebronnen functioneringsgesprek**

*Algemeen:*

1. De direct leidinggevende kan als voorbereiding op het functioneringsgesprek gebruik maken van:
  - afspraken uit het vorige gesprek;
  - eigen waarnemingen;
  - feedbackinstrumenten.

*Docenten:*

2. De mening van leerlingen wordt systematisch gemeten en besproken in het functioneringsgesprek.
3. De docent kan als voorbereiding op het functioneringsgesprek een zelfevaluatie (zie [www.lerarenweb.nl](http://www.lerarenweb.nl)), gebaseerd op de bekwaamheidseisen gebruiken.
4. Diverse andere feedbackinstrumenten kunnen worden ingezet.

*OOP:*

5. Het onderwijsondersteunend personeel kan ter voorbereiding op het functioneringsgesprek gebruik maken van feedbackinstrumenten.

*Schoolleiding:*

6. De schoolleiding kan ter voorbereiding op het functioneringsgesprek gebruik maken van feedbackinstrumenten.

## Artikel 7      **Verslaglegging functioneringsgesprek en persoonlijk ontwikkelingsplan**

1. De afspraken uit het functioneringsgesprek komen in het verslag; de direct leidinggevende is verantwoordelijk voor de verslaglegging.
2. Het verslag bestaat uit twee onderdelen: het verslag zelf en het persoonlijk ontwikkelingsplan. In het persoonlijk ontwikkelingsplan worden afspraken over te ondernemen opleidings- en ontwikkelactiviteiten en de resultaten daarvan vastgelegd (bijlage 6).
3. Conform de Wet Bescherming Persoonsgegevens, wordt de privacy van de medewerkers in acht genomen.



## **Artikel 8      Dossiervorming en bekwaamheidsdossier functioneringsgesprek**

1. Het verslag van het functioneringsgesprek komt in het personeelsdossier. Dit dossier is ter inzage van de (direct) leidinggevende, personeelszaken en de medewerker.
2. Het bekwaamheidsdossier voor docenten maakt deel uit van het personeelsdossier.
3. Het bekwaamheidsdossier bevat ten minste de volgende onderdelen:
  - curriculum vitae;
  - persoonlijk ontwikkelingsplan;
  - diploma's, certificaten;
  - gespreksverslagen waarin afspraken over opleiding en ontwikkeling zijn gemaakt;
  - indien aanwezig: zelfreflectieverslagen en omgevingsfeedback (collega's, ouders, leerlingen)
  - verslag beoordelingsgesprek;
4. Het personeelsdossier wordt beheerd door de afdeling P&O van de school.

## **Artikel 9      Doel voortgangsgesprek**

Het voortgangsgesprek is gericht op het bespreken van de voortgang van de afspraken uit het functioneringsgesprek. Het gesprek is bedoeld om 'vinger aan de pols' te houden en is gebaseerd op (het verslag van) het laatste functioneringsgesprek.

## **Artikel 10     Kenmerken voortgangsgesprek**

1. Het gesprek is gerelateerd aan de afspraken uit het voorafgaande functioneringsgesprek.
2. Het gesprek wordt gevoerd op verzoek van de direct leidinggevende of de medewerker.
3. Tussen het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek kunnen geen, een of meerdere voortgangsgesprekken plaatsvinden, al naar gelang de behoefte.
4. Van het gesprek worden de conclusies op papier gezet.
5. Het is niet noodzakelijk voorafgaand aan het gesprek meetinstrumentarium uit te zetten, tenzij dit wel is afgesproken.

## **Artikel 11     Verslaglegging en dossiervorming voortgangsgesprek**

1. Indien het voortgangsgesprek leidt tot afspraken, wordt hier verslag van gedaan; de direct leidinggevende is verantwoordelijk voor de verslaglegging.
2. Indien er een verslag wordt gemaakt van het voortgangsgesprek, wordt dit verslag opgeborgen in het personeelsdossier.
3. Voor docenten geldt dat indien de aard van de opmerkingen in het verslag opleiding, ontwikkeling en leren betreffen, deze wordt opgeborgen in het bekwaamheidsdossier (bijlage 7).
4. Conform de Wet Bescherming Persoonsgegevens, wordt de privacy van de medewerkers in acht genomen.





## Artikel 12 Doel beoordelingsgesprek

Het beoordelingsgesprek is gericht op het vaststellen en bespreken van de eindbeoordeling over het beoordelingstijdvak. Het geeft inzicht in de functieervulling en competentieontwikkeling enerzijds en vormt de basis voor het kunnen treffen van al dan niet belonings- en of rechtspositionele maatregelen conform CAO anderzijds. Op deze wijze wordt professionele ontwikkeling van alle medewerkers gestimuleerd.

## Artikel 13 Kenmerken beoordelingsgesprek

1. De bekwaamheidseisen uit de Wet Bio plus eventueel toegevoegde schoolspecifiek competenties, de functiebeschrijving LB/LC/LD in het functieboek van de Alliantie en de LB/ LC/LD profielen van de Alliantie VO vormen de grondslag voor de docentenbeoordeling.
2. Het beoordelingsgesprek wordt gevoerd door de direct leidinggevende.
3. Het beoordelingsgesprek wordt gevoerd op basis van een beoordelingsformulier dat door de direct leidinggevende wordt ingevuld op basis van diverse informatiebronnen (zie artikel 14).
4. De beoordeling is eenzijdig.
5. De beoordeling kan belonings- en/of rechtspositionele consequenties hebben conform CAO.
6. Het beoordelingsgesprek kent als eindoordeel de categorieën 'voldoet niet, voldoet, voldoet ruim.
7. Bij een onvoldoende beoordeling volgt uiterlijk binnen 12 maanden wederom een beoordeling. Tevens wordt met betrokkene specifieke afspraken gemaakt over het vervolgtraject, zoals bijvoorbeeld scholing, begeleiding en taakverschuiving.

## Artikel 14 Informatiebronnen beoordelingsgesprek

Om tot een eindoordeel te komen zal de direct leidinggevende gebruik maken van tenminste de volgende bronnen:

### *Docenten:*

1. Lesbezoeken.
2. In minimaal twee verschillende jaarlagen een leerlingenenquête.
3. Eigen waarnemingen.
4. Het persoonlijk ontwikkelingsplan.
5. Andere feedbackinstrumenten (bijvoorbeeld 360°feedback).

### *OOP:*

6. Diverse feedbackinstrumenten.

### *Schoolleiding:*

7. Diverse feedbackinstrumenten.

## Artikel 15 Procedure beoordelingsgesprek

1. De beoordeling wordt opgemaakt met inachtneming van het functieprofiel, de functiebeschrijving LB/LC/LD in het functieboek van de Alliantie en de aan de functie gerelateerde competenties, met inachtneming van de in het laatste functioneringsgesprek gemaakte afspraken (eventueel aangevuld vanuit het voortgangsgesprek).
2. De beoordelaar bereidt het beoordelingsgesprek voor door het opmaken van een schriftelijke beoordeling volgens het geldende format van de school c.q. volgens het verslagformulier beoordelingsgesprek (zie bijlage 9,10 en 11 als voorbeeld).
3. De beoordelaar maakt bij het opmaken van de beoordeling gebruik van informatie uit diverse bronnen zoals vermeld in artikel 14.
4. Indien het beoordelingsgesprek rechtspositionele consequenties conform CAO heeft, legt de beoordelaar zijn advies voor aan de rector / algemeen directeur.
5. De beoordelaar nodigt de medewerker minimaal 2 weken van tevoren uit voor het beoordelingsgesprek.
6. De schriftelijke beoordeling wordt tijdens het beoordelingsgesprek besproken.
7. De opmerkingen van de medewerker worden op het verslagformulier genoteerd en de medewerker en leidinggevende tekenen het verslag voor gezien.

8. De medewerker krijgt na het gesprek een kopie van het ondertekende verslagformulier.
9. Indien de medewerker het niet geheel eens is met de beoordeling heeft hij de mogelijkheid schriftelijk zijn reactie te geven. Deze reactie wordt als bijlage bij het verslag gevoegd.

#### **Artikel 16 Verslaglegging en dossiervorming beoordelingsgesprek**

1. De direct leidinggevende is verantwoordelijk voor de verslaglegging.
2. Het verslag van het beoordelingsgesprek (bijlage 8, 9 en 10) met eventuele bijlage wordt opgeborgen in het personeelsdossier.
3. Voor docenten geldt dat het verslag met eventuele bijlage wordt opgeborgen in het bekwaamheidsdossier.
4. Conform de Wet Bescherming Persoonsgegevens, wordt de privacy van de medewerkers in acht genomen.

#### **Artikel 17 Relatie beoordelingsgesprek, POP en functioneringsgesprek**

Een beoordeling van een medewerker wordt niet opgemaakt dan nadat in het beoordelingstijdvak een functioneringsgesprek heeft plaats gehad, tenzij dat door zwaarwegende omstandigheden niet mogelijk was. In de beoordeling wordt het resultaat van het persoonlijk ontwikkelingsplan meegenomen, tenzij dit niet mogelijk was.

#### **Artikel 18 Verantwoordelijkheden leidinggevende en P&O in de gesprekkencyclus**

1. De direct leidinggevende is verantwoordelijk voor het voeren van de gesprekken.
2. De afdeling P&O van de school heeft een procesverantwoordelijkheid. Dit betekent dat P&O de cyclus van gesprekken opstart, bewaakt, rapporteert en evalueert.

#### **Artikel 19 Schoolspecifieke afspraken**

In de regeling gesprekkencyclus op schoolniveau wordt ten minste vastgelegd:

- a. Of en welke schoolspecifieke competenties worden gehanteerd in de gesprekkencyclus.
- b. Of en welke competentieprofielen worden gehanteerd voor OOP, afdelingsleiding en schoolleiding in de gesprekkencyclus.
- c. Of en welke beoordelingsformulieren of andere documenten waaruit blijkt welk gewicht bij de beoordeling wordt toegekend aan de verschillende onderdelen van de competentieprofielen, worden gehanteerd.
- d. Of en welke informatiebronnen extra worden gebruikt buiten de in artikel 6 en 14 genoemde informatiebronnen.

#### **Artikel 20 Bezwaarprocedure**

1. De medewerker kan uiterlijk binnen twee weken nadat de beoordeling definitief is vastgesteld (dagtekening), gemotiveerd schriftelijk bezwaar aantekenen tegen de beoordeling bij de door het bestuur aangewezen functionaris, niet zijnde de beoordelaar.
2. De door het bestuur aangewezen functionaris hoort de medewerker, waarbij deze zich kan laten bijstaan door een raadsman.
3. De door het bestuur aangewezen functionaris hoort de beoordelaar.
4. Indien de door het bestuur aangewezen functionaris de bezwaren van de medewerker geheel of gedeeltelijk deelt, dan wijzigt hij de beoordeling dienovereenkomstig. Wanneer bovengenoemde functionaris aan de bezwaren geheel tegemoet komt, stelt hij de gewijzigde beoordeling vast.
5. De door het bestuur aangewezen functionaris deelt de medewerker mee welke wijzigingen in de beoordeling zijn aangebracht dan wel dat en om welke reden de beoordeling niet is gewijzigd.
6. Indien de medewerker zijn bezwaren waaraan niet of slechts gedeeltelijk tegemoet is gekomen intrekt, stelt de door het bestuur aangewezen functionaris de al dan niet gewijzigde beoordeling alsnog vast.
7. Indien de medewerker zijn bezwaren geheel of gedeeltelijk handhaaft, legt de door het bestuur aangewezen functionaris de aangelegenheid zo spoedig mogelijk aan het bestuur voor. Hij doet daartoe het bezwaarschrift met alle op de beoordeling betrekking hebbende documenten toekomen aan het bestuur.



8. Het bestuur beslist binnen vier weken na ontvangst van het bezwaarschrift met alle toebehorende documenten op het bezwaarschrift.
9. De door het bestuur genomen beslissing, als bedoeld in het zevende lid, wordt zo spoedig mogelijk – doch uiterlijk binnen twee weken- en reden omkleed in afschrift toegezonden aan de medewerker en de beoordelaar.
10. De door of namens het bestuur genomen beslissing(en) en alle daarop betrekking hebbende documenten worden bewaard in het personeelsdossier.

#### **Artikel 21      Onvoorziene gevallen**

In gevallen waarin deze regeling niet voorziet, beslist het Bestuur van de Stichting Alliantie Voortgezet Onderwijs.

#### **Artikel 22      Slotbepaling**

1. Deze regeling kan worden aangehaald als 'Kaderregeling gesprekkencyclus' van de Alliantie Voortgezet Onderwijs. Deze regeling treedt in werking op 1 augustus 2008.
2. Een exemplaar van deze regeling wordt aan alle medewerkers uitgereikt.
3. Het bestuur draagt er zorg voor dat deze regeling beschikbaar is voor medewerkers op de website van de Alliantie Voortgezet Onderwijs, [www.alliantievo.nl](http://www.alliantievo.nl).

**Bijlage 1 Voorbeeld docenten competentieprofiel Wet Bio**

- 1. Interpersoonlijk competent**
- 2. Pedagogisch competent**
- 3. Vakinhoudelijk en didactisch competent**
- 4. Organisatorisch competent**
- 5. Competent in het samenwerken met collega's**
- 6. Competent in het samenwerken met de omgeving**
- 7. Competent in reflectie en ontwikkeling**



## 1. Interpersoonlijk competent

De leraar moet ervoor zorgen dat er in de groepen waarmee hij werkt, een prettig leef- en werkklimaat heerst. Dat is zijn verantwoordelijkheid en om die waar te kunnen maken, moet de leraar interpersoonlijk competent zijn. Een leraar die interpersoonlijk competent is, geeft op een goede manier leiding. Zo'n leraar schept een vriendelijke en coöperatieve sfeer en brengt een open communicatie tot stand. Zo'n leraar bevordert de zelfstandigheid van de leerlingen en zoekt in zijn interactie met leerlingen een goede balans tussen:

- leiden en begeleiden;
- sturen en volgen;
- confronteren en verzoenen;
- corrigeren en stimuleren.

### *Indicatoren*

- De leraar ziet wat er gebeurt in de groepen waarmee hij werkt. Hij luistert naar de leerlingen en reageert op hen.
- Hij spreekt hen aan op ongewenst gedrag en hij stimuleert gewenst gedrag. Hij laat de leerlingen in hun waarde en zorgt ervoor dat de leerlingen respect opbrengen voor hem en voor elkaar.
- Hij maakt de leerlingen medeverantwoordelijk voor de sfeer in de groep en reageert positief op initiatieven van leerlingen.
- Hij stimuleert de samenwerking met en tussen de leerlingen. Hij staat open voor vragen van leerlingen en laat merken dat hij begrijpt wat ze zeggen en dat hij hier rekening mee houdt.
- Hij laat merken dat hij een goede samenwerking tussen de leerlingen waardeert en zorgt ervoor dat leerlingen rekening houden met elkaar.
- Hij houdt in zijn taalgebruik, omgangsvormen en manier van communiceren rekening met wat gebruikelijk is in de leefwereld van zijn leerlingen.
- Hij houdt rekening met wat gebruikelijk is in de beroepspraktijk waar zij zich op voorbereiden en hij gebruikt ook voorbeelden uit de beroepspraktijk, bijvoorbeeld bij het bespreken van communicatie en omgangsvormen.
- Hij kan beschrijven en verklaren wat de communicatiepatronen zijn in de (cultureel heterogene) groepen waarmee hij werkt en hoe de sociale verhoudingen liggen. Hij weet hoe hij een en ander zonodig kan verbeteren.
- Hij kan verantwoorden hoe hij met zijn (cultureel heterogene) groepen omgaat en ook met individuele leerlingen. Daarbij maakt hij gebruik van relevante theoretische en methodische inzichten.



## 2. Pedagogisch competent

De leraar moet de leerlingen helpen een zelfstandig en verantwoordelijk persoon te worden die onder andere een goed beeld heeft van zijn ambities en mogelijkheden. Dat is zijn verantwoordelijkheid en om die waar te kunnen maken, moet de leraar pedagogisch competent zijn. Een leraar die pedagogisch competent is, biedt de leerlingen in een veilige leer- en werkomgeving houvast en structuur bij de keuzes die zij moeten maken en hij bevordert dat zij zich verder kunnen ontwikkelen.

Zo'n leraar zorgt ervoor:

- dat de leerlingen weten dat ze erbij horen, welkom zijn en gewaardeerd worden;
- dat de leerlingen op een respectvolle manier met elkaar omgaan en uitgedaagd worden om verantwoordelijkheid voor elkaar te nemen;
- initiatieven kunnen nemen en zelfstandig kunnen werken;
- hun affiniteiten en ambities leren ontdekken en op basis hiervan keuzes kunnen maken met betrekking tot hun studie en loopbaan.

### *Indicatoren*

- Hij ziet hoe leerlingen met elkaar omgaan en wat dat voor gevolgen heeft voor het welbevinden van (individuele) leerlingen. Hij bespreekt met hen de sfeer in de groep en de omgang met elkaar.
- Hij waardeert de inbreng van de leerlingen, is nieuwsgierig naar hun ideeën en complimenteert hen regelmatig. Hij stimuleert hen om kritisch na te denken over hun opvattingen en gedrag en om daarover in de groep te communiceren.
- Hij levert zijn bijdrage aan een goede analyse van het sociale klimaat in de groepen waar hij mee te maken heeft en hij communiceert hierover met zijn collega's.
- Hij signaleert ontwikkelings- of gedragsproblemen bij individuele leerlingen en beoordeelt in overleg met collega's of en hoe die aangepakt kunnen worden.
- Hij laat leerlingen zelfstandig werken en samenwerken. Hij bevordert de zelfstandigheid van de leerlingen en de samenwerking tussen leerlingen door hen te stimuleren tot of te begeleiden bij het reflecteren op de geboekte resultaten en op het proces van leren en samenwerken.
- Hij doet recht aan (culturele) verschillen tussen leerlingen: hij houdt er rekening mee en maakt er in zijn pedagogisch handelen een goed gebruik van.
- Hij begeleidt leerlingen bij het maken van keuzes gericht op hun studie en loopbaan. Hij draagt eraan bij dat leerlingen passende adviezen krijgen die aansluiten bij hun ambities en capaciteiten.
- Hij is zich bewust van zijn eigen beroepsopvatting, zijn waarden en normen en hij laat dat merken aan zijn leerlingen. Hij kan bijvoorbeeld toelichten welke rol zijn normen, waarden en beroepsopvatting spelen bij de begeleiding van de leerlingen.
- Hij kan zijn pedagogische opvattingen verantwoorden en ook hoe hij de groep of individuele leerlingen aangepakt heeft. Daarbij maakt hij gebruik van relevante theoretische en methodische inzichten.



### 3. Vakinhoudelijk en didactisch competent

De leraar voortgezet moet de leerlingen helpen zich de leerinhouden van een bepaald vak of beroep eigen te maken en vertrouwd te raken met de manier waarop die in het dagelijkse leven en in het werk gebruikt worden. Ook helpt hij de leerlingen zicht te krijgen op wat zij in de samenleving en in de wereld van het werken kunnen verwachten.

Dit is zijn verantwoordelijkheid en om die waar te kunnen maken, moet hij vak- of beroepsinhoudelijk en didactisch competent zijn.

Een leraar die vak- of beroepsinhoudelijk en didactisch competent is, creëert een krachtige leeromgeving, onder andere door het leren in verband te brengen met realistische en voor de leerlingen relevante toepassingen van kennis in beroep en maatschappij. Zo'n leraar:

- stemt de leerinhouden en ook zijn doen en laten af op de leerlingen en houdt rekening met individuele verschillen;
- bepaalt met de leerling diens (individuele) leertraject, met bijvoorbeeld mogelijkheden voor leren in en buiten school en leren in de context van de beroepsuitoefening;
- motiveert de leerlingen voor hun leer- en werktaken, daagt hen uit om er het beste van te maken en helpt hen om ze met succes af te ronden;
- leert de leerlingen leren en werken, ook van en met elkaar, om daarmee onder andere hun zelfstandigheid te bevorderen.

#### *Indicatoren*

- Hij kan opdrachten, oefeningen en toetsen waar zijn leerlingen mee te maken krijgen zelf foutloos uitvoeren, demonstreren en uitleggen. Dit voor zover die betrekking hebben op zijn vak(gebied).
- Hij biedt de leerlingen keuzes (thema's, werkvormen, opdrachten) en zorgt voor actieve betrokkenheid van leerlingen bij de invulling van hun onderwijsprogramma. Hij creëert de randvoorwaarden (sfeer, organisatie, opdrachten, materialen en machines) die de leerlingen in staat stellen zelfstandig te kunnen werken, zodat zij in hun eigen tempo en op hun eigen wijze kunnen leren.
- Hij maakt gebruik van moderne middelen, waaronder informatie- en communicatietechnologie. Zo maakt hij, als dat aan de orde is, gebruik van een elektronische leeromgeving die plaats- en tijdonafhankelijk leren mogelijk maakt en effectieve communicatie over het leren vanaf verschillende plekken ondersteunt.
- Hij legt duidelijk uit aan leerlingen welke leerdoelen hij met welke activiteiten nastreeft. Of hij laat binnen gegeven kaders de leerlingen hun eigen leerdoelen formuleren.
- Hij begeleidt leerlingen in hun leerproces door reflectiegesprekken met hen te voeren zodat de leerlingen in staat zijn om zelf leervragen te formuleren en het eigen leerproces te sturen.
- In zijn interactie met leerlingen benut hij de kennis en ervaring die de leerlingen elders, bijvoorbeeld tijdens werken hebben opgedaan. Hierdoor blijft zijn onderwijs inhoudelijk up-to-date en stimuleert hij de leerlingen kennis te delen en van elkaar te leren.
- Hij geeft opbouwend commentaar op het werk van zijn leerlingen en op de manier waarop ze werken. Hij doet op basis van evaluatie en toetsing betrouwbare uitspraken over hun kennis en vaardigheid.
- Hij ontwikkelt (in samenwerking met collega's) beoordelingsinstrumenten.
- Hij kan beschrijven hoe zijn leerlingen leren, wat hun vorderingen zijn en hun sterke en zwakke punten, en hoe hij hun leren probeert te bevorderen. Hij signaleert leerproblemen en kan beoordelen of en hoe hij die problemen zelf kan aanpakken en hij weet waar hij en de leerling/deelnemer eventueel hulp kunnen vinden in en buiten de school.
- Hij kan zijn vakinhoudelijke en didactische opvattingen verantwoorden en ook hoe hij de groep of individuele leerlingen aangepakt heeft. Daarbij maakt hij gebruik van relevante en actuele theoretische en methodische inzichten.

#### *Aanvullende indicatoren voor docenten bovenbouw havo/vwo*

- Hij bepaalt met de leerling diens (individuele) leertraject, opgebouwd uit individuele activiteiten en groepsactiviteiten, rekening houdend met de mogelijkheden en ambities van de leerling
- Hij moedigt de leerling aan zijn leerervaringen (in en buiten de opleiding) onder woorden te brengen en met elkaar in verband te brengen.
- Hij legt relaties tussen schoolvak en wetenschappelijke discipline(s) en laat leerlingen kennismaken met en zich oefenen in verschillende vormen van wetenschappelijk werken.



#### 4. Organisatorisch competent

De leraar draagt zorg voor organisatorische zaken die samenhangen met zijn onderwijs en het leerproces van de leerlingen in de school en op de leerwerkplek.

Dat is zijn verantwoordelijkheid en om die waar te kunnen maken, moet de leraar organisatorisch competent zijn.

De leraar die organisatorisch competent is, zorgt ervoor dat de leerlingen een ordelijke en taakgerichte omgeving treffen. Waar het leren zich op verschillende plaatsen afspeelt (bijvoorbeeld op verschillende plaatsen in de school, stages, leerbedrijf, buitenschoolse projecten) zorgt de leraar (eventueel in samenspraak met andere begeleiders) voor afstemming tussen die verschillende plaatsen. Zo'n leraar zorgt er dus voor dat de leerlingen:

- weten waar ze aan toe zijn en welke ruimte ze hebben voor eigen initiatief;
- weten wat ze moeten (of kunnen) doen, hoe en met welk doel ze dat moeten (of kunnen) doen.

##### *Indicatoren*

- Hij hanteert concrete, functionele en door de leerlingen gedragen procedures en afspraken op een consequente manier. Hij biedt organisatievormen, leermiddelen en leermaterialen aan die leerdoelen en leeractiviteiten ondersteunen.
- Hij houdt een heldere planning aan, waarbinnen keuzemogelijkheden voor de leerlingen zijn. Hij bespreekt deze met de leerlingen en voor zover mogelijk stelt hij die met de leerlingen op. Hij gaat adequaat om met tijd. In onverwachte situaties improviseert hij op professionele manier en stelt daarbij duidelijke prioriteiten.
- Hij kan zijn opvattingen, zijn aanpak van (groeps- of) klassenmanagement en de organisatie van zijn onderwijs (op school en in bedrijfsleven of instelling) verantwoorden.

##### *Aanvullende indicatoren voor docenten vmbo*

- Hij organiseert gesprekken met de (praktijk)begeleider in het bedrijf of de instelling en met de deelnemer om de voortgang te bespreken en de begeleiding af te stemmen. Hij administreert deze gesprekken in een (leerling)volgsysteem.
- Hij organiseert en administreert in samenwerking met collega's en de (praktijk)begeleider van het bedrijf of instelling de beoordeling van de leerling/deelnemer. Hij zorgt voor heldere communicatie naar de leerling/deelnemer over de beoordeling.
- In situaties van teamteaching en/of samenwerking met onderwijsassistenten of instructeurs en met begeleiders in leerbedrijven en –instellingen zorgt hij voor een duidelijke taakverdeling en –afstemming die ook bij de deelnemers bekend is.





## 5. Competent in het samenwerken met collega's

De leraar moet ervoor zorgen dat zijn werk en dat van zijn collega's in de school goed op elkaar zijn afgestemd. Hij moet ook bijdragen aan het goed functioneren van de schoolorganisatie. Dat is zijn verantwoordelijkheid en om die waar te kunnen maken, moet hij competent zijn in het samenwerken met collega's (binnen de school).

Een leraar die competent is in het samenwerken met zijn collega's, levert zijn bijdrage aan een goed pedagogisch en didactisch klimaat op zijn school, aan goede onderlinge samenwerking en aan een goede schoolorganisatie. Dat wil zeggen dat zo'n leraar:

- goed met collega's communiceert en samenwerkt;
- een constructieve bijdrage levert aan vergaderingen en andere vormen van schooloverleg en aan de werkzaamheden die moeten worden uitgevoerd om de school goed te laten functioneren;
- een bijdrage levert aan de ontwikkeling en verbetering van zijn school.

### *Indicatoren*

- Hij werkt samen met collega's (docent, instructeur en/of onderwijsassistent) in het voorbereiden, uitvoeren (teamteaching) en evalueren van onderwijs. Hij heeft een gemakkelijk toegankelijke administratie en registratie van leerling(deelnemer)gegevens.
- Hij werkt met collega's samen aan het verbeteren en vernieuwen van het onderwijs of de organisatie, zoals het ontwikkelen van opdrachten en beoordelingsinstrumenten in het kader van een nieuwe onderwijsvorm of het vormen van kernteams of zelfsturende teams.
- Hij maakt gebruik van vormen van actieonderzoek/handelingsonderzoek om gesignaleerde problemen aan te pakken.
- Hij spreekt collega's aan en is zelf ook aanspreekbaar als het gaat om het vragen of geven van hulp bij het werk.
- Hij houdt rekening met zijn collega's en met de belangen van zijn school.
- Hij draagt bij aan een effectief functionerende organisatie door te werken volgens in de organisatie geldende afspraken, procedures en systemen.
- Hij kan zijn opvattingen en zijn werkwijze op het gebied van samenwerken met collega's en functioneren in de schoolorganisatie verantwoorden.



## 6. Competent in het samenwerken met de omgeving

De leraar moet contacten onderhouden de ouders of verzorgers van de leerlingen en met collega's van (leer)bedrijven en instellingen waar zijn school voor het onderwijs en de leerlingenzorg mee samenwerkt. Hij moet er ook voor zorgen dat zijn professionele handelen en dat van anderen buiten de school goed op elkaar afgestemd zijn. Bovendien moet hij eraan meewerken dat de samenwerking van zijn school met die bedrijven en instellingen goed verloopt. Dat is zijn verantwoordelijkheid en om de waar te kunnen maken, moet de leraar competent zijn in het samenwerken met de omgeving van de school.

Een leraar die competent is in het samenwerken met de omgeving zorgt voor een goede communicatie en afstemming met ouders of verzorgers van de leerlingen. Hij zorgt in overleg met de leerling voor een goede communicatie en afstemming tussen school, leerling en bedrijven of instellingen waar de leerling (in het kader van zijn opleiding) mee te maken heeft.

Hij maakt doeltreffend gebruik van het professionele netwerk van de school als het gaat om de opleiding van de leerling of de zorg voor de leerling. Hij gaat verantwoordelijk en zorgvuldig om met de contacten die hij namens de school onderhoudt met de omgeving van de school.

### *Indicatoren*

- Hij onderhoudt op een open en constructieve manier contacten met ouders, verzorgers of andere belanghebbenden. Zo spreekt hij mensen en instellingen buiten de school aan die met de leerlingen te maken hebben en is hij ook zelf voor die mensen en instellingen aanspreekbaar. Daarbij stemt hij zijn werk goed af op dat van andere partijen.
- Hij kan zijn opvattingen en werkwijzen op het gebied van samenwerken met (potentiële) leerwerkplek biedende bedrijven/instellingen, ouders/verzorgers en anderen buiten de school verantwoorden.

### *Aanvullende indicatoren vmbo docent*

- Hij bespreekt op een open en constructieve manier de ontwikkeling van de deelnemer met de praktijkbegeleider, zodat eventuele problemen tijdig worden onderkend en opgelost.
- Hij bouwt relaties op met bedrijven of instellingen en onderhoudt deze. Hij helpt in het bedrijf of de instelling mee om voor de deelnemers een betekenisvolle leerplek en veilige leeromgeving te maken. Hij zorgt voor een werkbaar evenwicht tussen de belangen van deelnemer, school en bedrijf zodat ook op lange termijn een goede samenwerking wordt gegarandeerd. Verslagen van zijn contacten met bedrijven of instellingen administreert hij in een (digitaal) relatiebeheerssysteem, zodat de informatie voor zijn collega's beschikbaar is.
- Hij stelt zich ondernemend en marktgericht op, volgt de ontwikkelingen in het bedrijfsleven, instellingen en maatschappij en vertaalt deze naar het onderwijs. Hij gaat adequaat om met vragen uit het bedrijfsleven en instellingen en benut deze vragen ten behoeve van het onderwijs (bijvoorbeeld door ze te vertalen naar opdrachten voor deelnemers).
- Hij overlegt met vertegenwoordigers van toeleverende en afnemende scholen om te komen tot doorlopende leerlijnen, zodat de leerling optimaal de eigen loopbaan vorm kan geven.
- Hij geeft aansprekende voorlichting over de opleidingen aan (potentiële) deelnemers, bedrijven of instellingen die leerwerkplekken bieden of kunnen gaan bieden en aan ouders of verzorgers van de deelnemers.



## 7. Competent in reflectie en ontwikkeling

De leraar moet zich voortdurend verder ontwikkelen en professionaliseren. Dat is zijn verantwoordelijkheid en om die waar te kunnen maken, moet hij competent zijn in reflectie en ontwikkeling. Een leraar die competent is in reflectie en ontwikkeling, denkt regelmatig na over zijn beroepsopvattingen en zijn professionele bekwaamheid. Zo'n leraar streeft ernaar zijn beroepsuitoefening bij de tijd te houden en te verbeteren. Zo'n leraar:

- weet goed wat hij belangrijk vindt in zijn leraarschap en van welke waarden, normen en onderwijskundige opvattingen hij uitgaat;
- heeft een goed beeld van zijn eigen competenties, zijn sterke en zwakke kanten;
- werkt op een planmatige manier aan zijn verdere ontwikkeling;
- stemt zijn eigen ontwikkeling af op het beleid van zijn school en benut de kansen die de school biedt om zich verder te ontwikkelen.

### *Indicatoren*

- Hij brengt onder woorden wat voor hem in het leraarschap belangrijk is en vanuit welke professionele opvattingen hij werkt. Zo brengt hij zijn beroepsopvatting en werkhouding in verband met de (onderwijskundige en levensbeschouwelijke) identiteit van de school.
- Hij kijkt kritisch naar zijn werk en gebruikt evaluatie, reflectie en feedback van anderen om zich verder te ontwikkelen.
- Hij benoemt zijn sterke en zwakke kanten, formuleert leervragen en werkt daar planmatig aan. Hij maakt daarbij gebruik van de kaders en structuren die de school biedt (bijvoorbeeld competentie management, persoonlijk ontwikkelingsplan, teamontwikkelingsplan, functionerings- en beoordelingsgesprekken).
- Hij signaleert relevante ontwikkelingen in de samenleving, het bedrijfsleven en het onderwijs en trekt daaruit consequenties voor zijn professionele ontwikkeling.
- Hij benut verschillende mogelijkheden om zichzelf verder te ontwikkelen, zoals bijhouden van vakliteratuur, het volgen van trainingen en opleidingen, maar ook het deelnemen aan vernieuwingsprojecten, het uitvoeren van actieonderzoek en het oppakken van nieuwe taken
- Hij kan zijn eigen activiteiten en plannen over professionele ontwikkeling verantwoorden, in relatie met het beleid van de school, afspraken binnen het team en tegen de achtergrond van actuele ontwikkelingen in het onderwijs, het bedrijfsleven en de samenleving.



## Bijlage 2 LC-profiel en LD-profiel Alliantie VO

(uit: *Nieuwe weg van functiebeleid, instemming PGMR 11-10-2005*)

De LC- en LD-docenten zullen op het terrein van vakoverstijgende inbreng, curriculumontwikkeling, onderwijsvernieuwing, onderwijsontwikkeling en begeleiding van docenten duidelijk onderscheiden taken uitvoeren en over passende competenties beschikken, die onderscheidend zijn van de LB-functies. Deze taken staan beschreven in de uitgebreide functiebeschrijving, die op de website [www.alliantievo.nl](http://www.alliantievo.nl) te vinden zijn. Hieronder wordt een typering van de LC- en LD-functies gegeven, waarin op heldere en kernachtige wijze met name de onderscheidende competenties goed tot hun recht komen.

### Profiel LC- docent<sup>7</sup>

- *Ervaren docent* (tenminste 5 jaar Alliantie-ervaring), die de kneepjes van het vak goed beheerst.  
Dat betekent dat je het onderwijs op een aantrekkelijke manier weet te verzorgen, een bijdrage levert aan onderwijsvernieuwing en onderwijsontwikkeling, vorm weet te geven aan goede leerlingenzorg en dat je breed bent in te zetten voor schoolactiviteiten.
- Een echte *teamplayer*  
Dat betekent dat je uitgangspunt is dat een goed werkend team een meerwaarde heeft boven individueel werkende docenten. Bovendien moet je over goede contactuele eigenschappen beschikken en in staat zijn collega's te enthousiasmeren en op een goede manier met je team/afdelingsleider samen te werken.
- Je bent in staat om een grote bijdrage te leveren aan de *ontwikkeling van het curriculum* en afstemming en vernieuwing van onderwijsactiviteiten van het team, waar je deel van uitmaakt.  
Dat betekent dat je een *vakoverstijgende* bijdrage levert aan onderwijsconcepten, ontwikkeling van leerdoelen en het curriculum. Dat vereist goede pedagogische en didactische kennis en ervaring. Bovendien moet je in staat zijn je opvattingen en voorstellen begrijpelijk voor collega's en schoolleiding op papier te zetten.
- Beschikt over *coachende* vaardigheden.  
Dat betekent dat je weet hoe je stagiaires en beginnende collega's moet begeleiden en dat je in staat bent collega's met pedagogische en didactische vragen / problemen te ondersteunen.
- Je weet op een goede wijze, in overleg met de schoolleiding, een *netwerk van contacten* met actieve ouders en externe instellingen op te bouwen en te onderhouden, die van belang zijn voor de ontwikkeling van het team en de school.
- Je draagt op actieve wijze bij aan de *verdieping en verbreding* van de pedagogische, didactische kennis en vaardigheden en vakmatige kennis van collega's. Je bent in staat scholingsvoorstellen te ontwikkelen en een deel van de scholing zelf te verzorgen.
- Je kunt een bijeenkomst *voorzitten*, je bent in staat goed te *rapporteren* en je kunt de school op onderdelen representeren.

---

<sup>7</sup> De typering is erop gericht de functie overzichtelijk en kernachtig in beeld te brengen. Natuurlijk is de functiebeschrijving uit het functieboek van de Alliantie Voortgezet Onderwijs van rechtswege de functiebeschrijving. Aan de hier gegeven typering kunnen geen rechten worden ontleend.



## Profiel LD-docent<sup>8</sup>

- Je bent een *zeer ervaren docent* (LC-ervaring) die het vak goed beheerst en een brede ervaring heeft opgedaan met de ontwikkeling van onderwijsvernieuwing.
- Je bent goed in staat onderwijs te ontwikkelen en te verzorgen, je hebt een vakoverstijgende inbreng en vervult een initiërende rol. Bovendien lever je *beleidsmatige bijdragen* aan de curriculumontwikkeling, leerlingenzorg en onderwijsstrategische ontwikkeling van de school.
- Je levert een groot aandeel in *teamontwikkeling*. Je gelooft in de meerwaarde van een onderwijsteam en vervult daarbij een voortrekkersrol. Daartoe beschik je over goede contactuele eigenschappen, weet je collega's te stimuleren en werk je nauw samen met de afdelingsleider.
- Je functioneert op het *eerstegraads niveau*. Door de gevolgde opleidingen en de opgedane ervaringen functioneer je op eerstegraads niveau. Je kennis is actueel en overstijgt je vakspecialiteit. Je bent in staat voor de school onderzoek te verrichten.
- Je levert een grote bijdrage in de *onderwijsontwikkeling* en bent in staat daarin een teamoverstijgende bijdrage te leveren. Je bent dus in staat niet alleen een vakoverstijgende, maar ook een teamoverstijgende bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van onderwijsconcepten, het curriculum en het pedagogische klimaat. Je weet structurele vragen van leerlingen en collega's, richtlijnen vanuit het ministerie en maatschappelijke ontwikkelingen te vertalen in passende voorstellen voor onderwijsverandering.
- Je levert een bijdrage aan de *ontwikkeling van pedagogische en didactische uitgangspunten van de school en de kwaliteitszorg*. Vanwege je kennis en ervaring ben je in staat een bijdrage te leveren in de ontwikkeling van de onderwijsconcepten van de school en het gewenste pedagogische klimaat. Je bent in staat om uitkomsten van kwaliteitsonderzoek te vertalen in verbetervoorstellen en een bijdrage te leveren aan de invoering van deze voorstellen.
- Je beschikt over *uitstekende coachende* vaardigheden. Je begeleidt collega's op een deskundige manier. Je bent in staat collega's, die in hun werkzaamheden dreigen vast te lopen, op een goede wijze te begeleiden. Je kunt de schoolleiding op basis van je ervaring en signalering adviseren over passende scholing/deskundigheidsbevordering voor collega's.
- Je beschikt over *leidinggevende capaciteiten*. Je bent in staat projecten succesvol te plannen en te leiden. Je kunt collega's enthousiastmeren en inhoudelijk aansturen. Je informeert de afdelingsleiders en schoolleiding op een adequate wijze en je kunt op een prima wijze samenwerken.
- Je onderhoudt en bouwt een *netwerk van contacten* uit. Je beschikt over een netwerk van contacten met relevante instellingen en instanties. In overleg met de afdelingsleider onderhoud je dit netwerk en weet je dit netwerk voor de school uit te bouwen.
- Je kunt de school *representeren* en bent in staat goed te *rapporteren*. Je bent in staat de school te vertegenwoordigen en hebt de capaciteiten schooloverstijgende onderwijsinhoudelijke bijeenkomsten voor te zitten. Je kunt je in woord en geschrift goed uiten.

<sup>8</sup> De typering is erop gericht de functie overzichtelijk en kernachtig in beeld te brengen. Natuurlijk is de functiebeschrijving uit het functieboek van de Alliantie Voortgezet Onderwijs van rechtswege de functiebeschrijving. Aan de hier gegeven typering kunnen geen rechten worden ontleend.

## Bijlage 3 Voorbeeld competentieprofiel onderwijsondersteunend personeel

1. **Vakkennis**
2. **Klantgerichtheid**
3. **Communicatief vaardig**
4. **Betrokkenheid**
5. **Nauwkeurigheid**
6. **Integriteit**
7. **Samenwerken**

Competentie	Indicatoren
<p><b>1. Vakkennis</b> De theoretische vakkennis en vakbekwaamheid zijn goed. Evenals de praktische kennis en vaardigheden die nodig zijn om het werk naar behoren uit te voeren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft kennis van het vak.</li> <li>• Nieuwe vakontwikkelingen worden bijgehouden en toegepast.</li> </ul>
<p><b>2. Klantgerichtheid</b> Er wordt ingespeeld op de wensen en behoeften van de klant (leerlingen en collega's).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De behoeften en belangen van de klant worden herkend en daarnaar wordt gehandeld.</li> <li>• Is behulpzaam.</li> <li>• Biedt ongevraagd extra service of informatie.</li> <li>• Toont belangstelling voor vraagstukken van de klant.</li> <li>• Vraagt door op wensen en behoeften van de klant en komt met oplossingsvoorstellen.</li> </ul>
<p><b>3. Communicatief vaardig</b> Kan schriftelijk en mondeling ideeën, meningen en informatie presenteren zodat anderen het begrijpen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laat blijken naar een ander te kunnen luisteren door door te vragen.</li> <li>• Formuleert in begrijpelijke taal.</li> <li>• Past taalgebruik aan de doelgroep aan.</li> <li>• Toetst of de ander de boodschap heeft begrepen.</li> <li>• Stelt ideeën, meningen en informatie helder en gestructureerd op schrift.</li> </ul>



<p><b>4. Betrokkenheid</b> Verbindt zich aan het doel van het vakgebied en de school.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stemt eigen werkzaamheden af op het beleid van de school.</li> <li>• Is bereid soms extra taken en verantwoordelijkheden op zich te nemen.</li> <li>• Is aanwezig bij activiteiten die niet direct het vakgebied betreffen.</li> </ul>
<p><b>5. Nauwkeurigheid</b> Het werk wordt met zorg en aandacht uitgevoerd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkt ordelijk en overzichtelijk.</li> <li>• Werkt stipt, nauwgezet en accuraat.</li> <li>• Kan precies en zorgvuldig werken.</li> </ul>
<p><b>6. Integriteit</b> Hanteert algemeen sociale en ethische normen in het functioneren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaat zorgvuldig om met gevoelige of persoonlijke informatie.</li> <li>• Is aanspreekbaar op normen en waarden en spreekt anderen hierop aan.</li> <li>• Benadert anderen op een zorgvuldige wijze.</li> </ul>
<p><b>7. Samenwerken</b> Draagt bij aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer geen direct eigen belang aanwezig is.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zet zich in om samen met anderen doelen te bereiken.</li> <li>• Reageert op een constructieve wijze op de ideeën van anderen.</li> <li>• Kan het eigen belang ondergeschikt maken aan het algemeen belang.</li> </ul>

**Bijlage 4 voorbeeld competentieprofiel afdelingsleider**

1. Coachend leiderschap
2. Teamgericht leiderschap
3. Communicatief vaardig
4. Plannen en organiseren
5. Besluitvaardigheid
6. Resultaatgerichtheid
7. Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie

Competenties	Indicatoren
<p><b>1. Coachend leiderschap</b> Is in staat teamleden te stimuleren en te begeleiden, zodat zij hun werkzaamheden zo goed mogelijk kunnen uitvoeren en hun competenties kunnen versterken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geeft op situationele wijze leiding aan teamleden.</li> <li>• Geeft specifieke en constructieve feedback aan teamleden over hun functioneren.</li> <li>• Heeft zicht op kwaliteiten van teamleden en doet hier bewust een beroep op.</li> <li>• Ondersteunt en stimuleert individuele ontwikkeling van teamleden met aanwijzingen of voorbeelden.</li> <li>• Toont aandacht voor de ander, kan zich verplaatsen in hoe de ander een situatie, gebeurtenis of persoon ervaart en geeft daar actief uiting aan.</li> </ul>
<p><b>2. Teamgericht leiderschap</b> Leidt en begeleidt het werk en de activiteiten van medewerkers in het team. Investeert in een goed werkklimaat binnen het team. Resultaten worden bereikt door verantwoordelijkheden in het team te leggen en taken te delegeren. Stimuleert het team tot gezamenlijke prestaties.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterkt de saamhorigheid en bevordert de teamgeest.</li> <li>• Maakt duidelijk welke bijdrage van teamleden verwacht wordt.</li> <li>• Organiseert activiteiten met als hoofddoel het functioneren van het team te verbeteren.</li> <li>• Toont erkenning en waardering voor het succes van het team.</li> <li>• Laat het team met elkaar problemen oplossen.</li> </ul>





<p><b>3. Communicatief vaardig</b> Legt makkelijk contacten binnen en buiten de school. Is in staat plannen en ideeën op een begrijpelijke wijze aan diverse doelgroepen te presenteren. In de communicatie wordt gebruik gemaakt van duidelijke taal- en nonverbale vaardigheden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legt actief contacten en onderhoudt deze.</li> <li>• Past taal en stijl aan de doelgroep/gesprekspartner aan.</li> <li>• Luistert actief naar de ander door middel van doorvragen en samenvatten en laat de ander uitspreken.</li> <li>• Houdt rekening met de gevoelens van de gesprekspartner en reageert daar passend op.</li> <li>• Toetst of de ander de boodschap begrepen heeft en gaat na of er nog onduidelijkheden zijn.</li> </ul>
<p><b>4. Plannen en organiseren</b> Is in staat op een effectieve wijze doelen en prioriteiten te bepalen alsmede de acties, tijd en middelen aan te geven om doelen te kunnen bereiken. Werkt planmatig en gestructureerd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stelt plannen op die in overeenstemming zijn met de beleidsvoornemens en afspraken binnen school en geeft prioriteiten aan.</li> <li>• Draagt binnen het team zorg voor een evenwichtige werklast in overeenstemming met de planning.</li> <li>• Schept randvoorwaarden om de taken ordelijk en efficiënt af te handelen.</li> <li>• Zet mensen en middelen in teneinde zeker te stellen dat doelen bereikt worden.</li> </ul>
<p><b>5. Besluitvaardigheid</b> Neemt tijdig beslissingen. Dit uit zich in het op juiste moment ondernemen van acties of in het uitspreken van oordelen. Is bereid een gecalculeerd risico te nemen en weet wanneer beslissingen op een ander niveau binnen school genomen dient te worden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geeft een eigen mening en neemt stelling.</li> <li>• Signaleert tijdig de keuzen die gemaakt dienen te worden en betreft indien nodig medewerkers bij die keuzeprocessen.</li> <li>• Geeft concreet aan wanneer een bepaalde beslissing genomen kan worden.</li> <li>• Is bereid beslissingen te nemen wanneer wel de meeste maar niet alle informatie aanwezig is.</li> <li>• Is naar andere partijen toe duidelijk waarom bepaalde beslissingen worden genomen.</li> </ul>
<p><b>6. Resultaatgerichtheid</b> Werkt naar concrete resultaten. Is daarbij in staat deze resultaten op een efficiënte en effectieve wijze te realiseren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorgt voor helder omschreven doelstellingen op basis van de schooldoelstellingen.</li> <li>• Zorgt voor een efficiënte en effectieve inzet van mensen en middelen om doelen te realiseren.</li> <li>• Zorgt ervoor dat de hoeveelheid en kwaliteit van de activiteiten in verhouding staan tot de bestede tijd.</li> </ul>
<p><b>7. Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie</b> Besteedt aandacht aan de eigen ontwikkeling. Is in staat het eigen handelen spiegelend te bekijken en is zich bewust van het effect van het eigen gedrag op anderen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoekt mogelijkheden zichzelf te verbreden of te verdiepen.</li> <li>• Besteedt zichtbaar tijd en energie aan de eigen ontwikkeling.</li> <li>• Evalueert regelmatig en systematisch de eigen werkwijze, gedrag en opvattingen.</li> <li>• Vraagt anderen feedback op eigen gedrag en komt op basis daarvan tot ontwikkelpunten.</li> <li>• Is attent op ongevraagde feedback.</li> </ul>

## Bijlage 5 Voorbeeld competentieprofiel schoolleider

1. Visiegericht leiderschap
2. Strategisch leiderschap
3. Leidinggeven aan veranderingsprocessen
4. Coachend leiderschap
5. Effectieve communicatie
6. Daadkracht
7. Omgevingsmanagement
8. Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie

<p><b>1. Visiegericht leiderschap</b> De schoolleider kan een visie op onderwijs formuleren, deze visie communiceren en uitdragen in de school teneinde het gewenste resultaat te realiseren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neemt geregeld afstand van de dagelijkse praktijk om visie te ontwikkelen.</li> <li>• Houdt bestaande opvattingen en veronderstellingen kritisch tegen het licht ten behoeve van de visieontwikkeling.</li> <li>• Draagt de visie op inspirerende wijze uit.</li> <li>• Is boegbeeld van de school zowel intern als extern.</li> </ul>
<p><b>2. Strategisch leiderschap</b> De schoolleider is in staat de visie te vertalen in beleidsvoornemens. De ontwikkelingen uit de dagelijkse praktijk van de school worden in verband gebracht met toekomstige ontwikkelingen en in perspectief geplaatst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formuleert organisatiebeleid en –uitgangspunten die de visie ondersteunen.</li> <li>• Formuleert plannen en doelstellingen om de visie waar te kunnen maken.</li> <li>• Heeft oog voor interne en externe ontwikkelingen en stelt op basis daarvan beleid bij.</li> <li>• Bewaakt de afstemming tussen plannen en doelstellingen op diverse niveaus binnen de organisatie.</li> <li>• Toetst of gestelde doelen worden gerealiseerd.</li> </ul>
<p><b>3. Leidinggeven aan veranderingsprocessen</b> De schoolleider kan veranderingsprocessen doorvoeren en begeleiden. Daarbij is het van belang dat draagvlak wordt gecreëerd bij medewerkers en weerstanden zoveel mogelijk worden weggenomen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initieert veranderingen en is in staat anderen te enthousiasmeren.</li> <li>• Maakt de noodzaak van verandering helder en geeft daarbij aan waartoe deze leidt.</li> <li>• Creëert draagvlak voor een verandering binnen de organisatie.</li> <li>• Bewaakt de voortgang van een veranderingsproces en evalueert deze systematisch.</li> </ul>



<p><b>4. Coachend leiderschap</b> De schoolleider is in staat anderen te stimuleren en te begeleiden, zodat zij hun werkzaamheden zo goed mogelijk kunnen uitvoeren en hun competenties kunnen versterken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geeft op situationele wijze leiding aan medewerkers.</li> <li>• Geeft specifieke en constructieve feedback aan medewerkers over hun functioneren.</li> <li>• Heeft zicht op kwaliteiten van medewerkers en doet hier bewust een beroep op.</li> <li>• Ondersteunt en stimuleert individuele ontwikkeling van medewerkers met aanwijzingen of voorbeelden.</li> <li>• Toont aandacht voor de ander, kan zich verplaatsen in hoe de ander een situatie, gebeurtenis of persoon ervaart en geeft daar actief uiting aan.</li> </ul>
<p><b>5. Effectieve communicatie</b> Legt makkelijk contacten binnen en buiten de school. Is in staat plannen en ideeën op een begrijpelijke wijze aan diverse doelgroepen te presenteren. In de communicatie wordt gebruik gemaakt van duidelijke taal- en nonverbale vaardigheden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legt actief contacten en onderhoudt deze.</li> <li>• Past taal en stijl aan de doelgroep/gesprekspartner aan.</li> <li>• Luistert actief naar de ander door middel van doorvragen en samenvatten en laat de ander uitspreken.</li> <li>• Houdt rekening met de gevoelens van de gesprekspartner en reageert daar passend op.</li> <li>• Vat abstracte informatie (zoals beleidsplannen, onderwijsplannen, onderzoeksplannen) samen en vertaalt deze in concrete vorm.</li> <li>• Toetst of de ander de boodschap begrepen heeft en gaat na of er nog onduidelijkheden zijn.</li> </ul>
<p><b>6. Daadkracht</b> De schoolleider onderkent wanneer een beslissing is vereist en zorgt dat deze genomen wordt. Kan hierbij omgaan met onzekerheden en risico's.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neemt daar waar nodig beslissingen.</li> <li>• Kan impopulaire beslissingen nemen.</li> <li>• Oordeelt en beslist, ook indien niet alle relevante informatie beschikbaar is en de beslissing niet kan worden uitgesteld.</li> <li>• Draagt verantwoordelijkheid voor de genomen beslissing en is in staat deze toe te lichten.</li> <li>• Gaat confrontaties en lastige onderwerpen aan.</li> </ul>
<p><b>7. Omgevingsmanagement</b> De schoolleider is goed geïnformeerd over de omgeving en maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen en benut deze kennis voor de school. Is actief op zoek naar mogelijkheden in de markt zowel voor bestaande als nieuwe activiteiten, diensten en producten. Ziet mogelijkheden tot het inslaan van nieuwe wegen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stelt zich op de hoogte van ontwikkelingen in de omgeving, maatschappij en het onderwijs en maakt een vertaalslag naar de school.</li> <li>• Opereert in het krachtenveld van verschillende opvattingen en belangen.</li> <li>• Heeft een breed netwerk buiten de organisatie, binnen en buiten het vakgebied en onderhoudt deze.</li> <li>• Signaleert nieuwe ontwikkelingen en vertaalt deze in nieuwe activiteiten, diensten of producten in de school.</li> </ul>
<p><b>8. Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie</b> Besteedt aandacht aan de eigen ontwikkeling. Is in staat het eigen handelen spiegelend te bekijken en is zich bewust van het effect van het eigen gedrag op anderen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoekt mogelijkheden zichzelf te verbreden of te verdiepen.</li> <li>• Besteedt zichtbaar tijd en energie aan de eigen ontwikkeling.</li> <li>• Evalueert regelmatig en systematisch de eigen werkwijze, gedrag en opvattingen.</li> <li>• Vraagt anderen feedback op eigen gedrag en komt op basis daarvan tot ontwikkelpunten.</li> <li>• Is attent op ongevraagde feedback.</li> </ul>



## Bijlage 6 Voorbeeld verslagformulier functioneringsgesprek inclusief POP

Naam	.....
Functie	.....
Leidinggevende	.....
Datum gesprek	.....

<b>A Algemeen deel</b>	
1. Evaluatie afspraken vorige gesprek.	
2. Bijzonderheden ten aanzien van taakbelasting, werkomstandigheden, samenwerking met anderen en de organisatie	
3. Samenvattende mening leidinggevende t.a.v. functioneren medewerker	
4. Functioneren van direct leidinggevende in relatie tot de medewerker	
5. Overige zaken	



<b>B Persoonlijk ontwikkelingsplan</b>	
1. Sterke kanten (zie competentieprofiel):	Ontwikkelpunt (zie competentieprofiel):
2. Loopbaanontwikkeling	
3. Afspraken opleidings- en ontwikkelactiviteiten	

Voor gezien,

Datum: Medewerker:	Datum: Leidinggevende:
-----------------------	---------------------------



## Bijlage 7 Voorbeeld verslagformulier voortgangsgesprek

Naam Functie Leidinggevende Datum gesprek	..... ..... ..... .....
--	----------------------------------

<b>A Algemeen deel</b>
1. Evaluatie afspraken vorige gesprek.
2. Bijzonderheden ten aanzien van taakbelasting, werkomstandigheden, samenwerking met anderen en de organisatie
3. Mening leidinggevende t.a.v. functioneren medewerker in het algemeen
4. Functioneren van direct leidinggevende in relatie tot de medewerker
5. Overige zaken

<b>B Persoonlijk ontwikkelingsplan</b>	
1. Sterke kanten (zie competentieprofiel):	Ontwikkelpunt (zie competentieprofiel):
2. Loopbaanontwikkeling	
3. Afspraken opleidings- en ontwikkelactiviteiten	

Voor gezien,

Datum: Medewerker	Datum: Leidinggevende:
----------------------	---------------------------



## Bijlage 8 Voorbeeld verslagformulier beoordelingsgesprek docent

Naam Functie Leidinggevende Datum gesprek	..... ..... ..... .....
--	----------------------------------

<b>1. Interpersoonlijk competent</b>	<input type="radio"/> hoeft verbetering <input type="radio"/> voldoet <input type="radio"/> voldoet ruim
Toelichting:	

<b>2. Pedagogisch competent</b>	<input type="radio"/> hoeft verbetering <input type="radio"/> voldoet <input type="radio"/> voldoet ruim
Toelichting:	

<b>3. Vakinhoudelijk en didactisch competent</b>	<input type="radio"/> hoeft verbetering <input type="radio"/> voldoet <input type="radio"/> voldoet ruim
Toelichting:	

<b>4. Organisatorisch competent</b>	<input type="radio"/> hoeft verbetering <input type="radio"/> voldoet <input type="radio"/> voldoet ruim
Toelichting:	

<b>5. Competent in het samenwerken met collega's</b>	<input type="radio"/> hoeft verbetering <input type="radio"/> voldoet <input type="radio"/> voldoet ruim
Toelichting:	

<b>6. Competent in het samenwerken met de omgeving</b>	<input type="radio"/> hoeft verbetering <input type="radio"/> voldoet <input type="radio"/> voldoet ruim
Toelichting:	

<b>7. Competent in reflectie en ontwikkeling</b>	<input type="radio"/> hoeft verbetering <input type="radio"/> voldoet <input type="radio"/> voldoet ruim
Toelichting:	

<b>8. Resultaat toetsing aan LB/LC/LD profiel</b>	<input type="radio"/> n.v.t <input type="radio"/> hoeft verbetering <input type="radio"/> voldoet <input type="radio"/> voldoet ruim
Toelichting:	

<b>9. Eindconclusie leidinggevende</b>	<input type="radio"/> voldoet niet <input type="radio"/> voldoet <input type="radio"/> voldoet ruim
--	---

<b>10. Opmerkingen medewerker naar aanleiding van het beoordelingsgesprek</b>

<b>11. Vervolgafspraken</b>

Voor gezien,

Datum: Medewerker:	Datum: Leidinggevende:
-----------------------	---------------------------





## Bijlage 9 Voorbeeld verslagformulier beoordelingsgesprek OOP

Naam Functie Leidinggevende Datum gesprek	..... ..... ..... .....
--	----------------------------------

<b>1. Vakkennis</b>	<input type="radio"/> hoeft verbetering <input type="radio"/> voldoet <input type="radio"/> voldoet ruim
Toelichting:	

<b>2. Klantgerichtheid</b>	<input type="radio"/> hoeft verbetering <input type="radio"/> voldoet <input type="radio"/> voldoet ruim
Toelichting:	

<b>3. Communicatief vaardig</b>	<input type="radio"/> hoeft verbetering <input type="radio"/> voldoet <input type="radio"/> voldoet ruim
Toelichting:	

<b>4. Betrokkenheid</b>	<input type="radio"/> hoeft verbetering <input type="radio"/> voldoet <input type="radio"/> voldoet ruim
Toelichting:	

<b>5. Nauwkeurigheid</b>	<input type="radio"/> hoeft verbetering <input type="radio"/> voldoet <input type="radio"/> voldoet ruim
Toelichting:	

<b>6. Integriteit</b>	<input type="radio"/> hoeft verbetering <input type="radio"/> voldoet <input type="radio"/> voldoet ruim
Toelichting:	

<b>7. Samenwerken</b>	<input type="radio"/> hoeft verbetering <input type="radio"/> voldoet <input type="radio"/> voldoet ruim
Toelichting:	

<b>8. Eindconclusie leidinggevende</b>	<input type="radio"/> voldoet niet <input type="radio"/> voldoet <input type="radio"/> voldoet ruim
--	---

<b>9. Opmerkingen medewerker naar aanleiding van het beoordelingsgesprek</b>

<b>10. Vervolgafspraken</b>

**Voor gezien,**

Datum: Medewerker:	Datum: Leidinggevende:
-----------------------	---------------------------



## Bijlage 10 Voorbeeld verslagformulier beoordelingsgesprek schoolleider

Naam Functie Leidinggevende Datum gesprek	..... ..... ..... .....
--	----------------------------------

<b>1. Visiegericht leiderschap</b>	<input type="radio"/> <b>behoeft verbetering</b> <input type="radio"/> <b>voldoet</b> <input type="radio"/> <b>voldoet ruim</b>
Toelichting:	

<b>2. Strategisch leiderschap</b>	<input type="radio"/> <b>behoeft verbetering</b> <input type="radio"/> <b>voldoet</b> <input type="radio"/> <b>voldoet ruim</b>
Toelichting:	

<b>3. Leidinggeven aan veranderingsprocessen</b>	<input type="radio"/> <b>behoeft verbetering</b> <input type="radio"/> <b>voldoet</b> <input type="radio"/> <b>voldoet ruim</b>
Toelichting:	

<b>4. Coachend leiderschap</b>	<input type="radio"/> <b>behoeft verbetering</b> <input type="radio"/> <b>voldoet</b> <input type="radio"/> <b>voldoet ruim</b>
Toelichting:	

<b>5. Effectieve communicatie</b>	<input type="radio"/> <b>behoeft verbetering</b> <input type="radio"/> <b>voldoet</b> <input type="radio"/> <b>voldoet ruim</b>
Toelichting:	



<b>6. Daadkracht</b>	<input type="radio"/> hoeft verbetering <input type="radio"/> voldoet <input type="radio"/> voldoet ruim
Toelichting:	

<b>7. Omgevingsmanagement</b>	<input type="radio"/> hoeft verbetering <input type="radio"/> voldoet <input type="radio"/> voldoet ruim
Toelichting:	

<b>8. Persoonlijke reflectie en ontwikkeling</b>	<input type="radio"/> hoeft verbetering <input type="radio"/> voldoet <input type="radio"/> voldoet ruim
Toelichting:	

<b>9. Eindconclusie leidinggevende</b>	<input type="radio"/> voldoet niet <input type="radio"/> voldoet <input type="radio"/> voldoet ruim
--	---

<b>10. Opmerkingen medewerker naar aanleiding van het beoordelingsgesprek</b>

<b>11. Vervolgafspraken</b>

Voor gezien,

Datum: Medewerker:	Datum: Leidinggevende:
-----------------------	---------------------------