



| <i>Datum</i> | <i>Actie</i>    | <i>Geleding</i> |  |
|--------------|-----------------|-----------------|--|
| 21-04-2020   | Instemming PGMR | GMR             |  |
| 22-04-2020   | Vaststelling    | CvB             |  |

## Inhoudsopgave

- Hoofdstuk 1. Inleiding
- Hoofdstuk 2. Uitgangspunten van de nieuwe gesprekscyclus
- Hoofdstuk 3. Het Huis van Werkvermogen
- Hoofdstuk 4. Het ontwikkelgesprek, groeigesprek, beoordelingsgesprek en de verbetercyclus

## Bijlagen

- Bijlage 1. JDR model
- Bijlage 2. Cirkel van Balans
- Bijlage 3. Blanco format Ontwikkelplan op basis van Huis van Werkvermogen
- Bijlage 4. Reglement Ontwikkel- en groeigesprek
- Bijlage 5. Reglement Beoordelingsgesprek en verbetercyclus
- Bijlage 6. Groslijst Huis van Werkvermogen

## Hoofdstuk 1. Inleiding

Binnen Groeisaam realiseert men zich dat het hebben van werkplezier cruciaal is voor de ontwikkeling van werknemers. In de afgelopen jaren zijn daarom binnen Groeisaam enkele teams aan de slag gegaan met het thema werkplezier met behulp van het J-DR model (bijlage 1) en de cirkel van balans (bijlage 2). Het aanboren van energiebronnen door inzet van talenten stond hierbij centraal. De geluiden dat de traditionele gesprekscyclus met een afstemmingsgesprek, functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek op basis van competenties achterhaald zou zijn, werden steeds luider. Opmerkingen waren dat de gesprekken tijdrovend zijn, weinig energie geven en niet altijd een logisch gevolg op het dagelijkse werk zijn. Door het aanpassen van de gesprekscyclus geeft men werkplezier een centralere plaats in de contacten tussen leraren onderling, leraren en onderwijsondersteunend personeel met hun leidinggevende, leidinggevenden onderling, leidinggevenden met hun bestuurder, medewerkers op het bestuurskantoor en de bestuurder met de Raad van Toezicht. Ook wil men met behulp van de nieuwe gesprekscyclus meer verantwoordelijkheid leggen bij de werknemer en zorgen dat de regie op loopbaanontwikkeling bij de werknemer ligt. Tijdens de gesprekken wil men een continue verbinding maken tussen ontwikkelingswensen van de werknemer en de schoolontwikkeling.

Als onderlegger voor de gehele gesprekscyclus is gekozen voor het model Huis van Werkvermogen. Om meer aan te kunnen sluiten bij werkplezier heeft men ervoor gekozen om te gaan werken met ontwikkelgesprekken tussen collega's onderling en daarnaast kiest men ervoor om het woord functioneringsgesprek niet langer meer te hanteren, maar dit te vervangen door het woord groeigesprek. Het ontwikkelgesprek vloeit bij voldoende functioneren voort in het groeigesprek met de leidinggevende, bij onvoldoende functioneren wordt de verbetercyclus richting een beoordelingsgesprek gevolgd.

In hoofdstuk twee wordt stilgestaan bij de uitgangspunten van de nieuwe gesprekscyclus en in hoofdstuk drie wordt het fundament van het Huis van Werkvermogen toegelicht en is in figuur 1 een schematische weergave van het Huis van Werkvermogen opgenomen. Een schematische weergave van de nieuwe gesprekscyclus is te vinden in figuur 2. In hoofdstuk 4 wordt dieper ingegaan op het ontwikkelgesprek tussen medewerkers onderling en het groeigesprek tussen leidinggevende en werknemer. Naast de lijn van de te voeren reguliere gesprekscyclus met daarin ontwikkel- en groeigesprekken loopt nog een separate lijn van de verbetercyclus, die bewandeld wordt indien de werknemer niet functioneert.

Om iedereen voldoende inzicht, vaardigheden en competenties te geven voor het voeren van de ontwikkelgesprekken op basis van het Huis van Werkvermogen zijn er workshops voor medewerkers en directeurs/leidinggevenden. De gesprekscyclus is een groeiproces en zal jaarlijks worden geëvalueerd. Er zal worden bekeken of de nieuwe gesprekscyclus heeft bijgedragen aan het vergroten van werkplezier, werkvermogen en de schoolontwikkeling en of de cyclus nog aanpassingen behoeft.

## Hoofdstuk 2. Uitgangspunten nieuwe gesprekscyclus

In dit hoofdstuk worden de uitgangspunten van de nieuwe gesprekscyclus binnen Groeisaam toegelicht. De nieuwe gesprekscyclus kent de volgende uitgangspunten:

- Focus op werkplezier.
- Focus op talenten van werknemers.
- Een grote betrokkenheid en verantwoordelijkheid van werknemers door de regie en de verantwoordelijkheid ten aanzien van de ontwikkeling, het formuleren van hun doelstellingen en de beoordeling bij de medewerkers zelf neer te leggen.
- Continue communicatie over de resultaten en ontwikkeling van werknemers in relatie tot schoolontwikkeling.
- Dienend leiderschap door leidinggevend.

Deze uitgangspunten zijn in de nu volgende paragrafen verder uitgewerkt.

### 2.1 Werkplezier

Sommige werkzaamheden in het werk kosten energie en andere dingen leveren juist energie op. De balans tussen energiegevers en energievreters bepaalt of werknemers werkplezier ervaren. Werkdruk verminderen kan door energievreters te verminderen en door energiegevers toe te voegen. Met behulp van het JD-R model en de cirkel van balans gaat de medewerker op zoek naar werk gerelateerde hulpbronnen en persoonlijke hulpbronnen, de zogenaamde energiegevers en leert deze bewust in te zetten en aandacht te geven.

### 2.2 Talenten

In de nieuwe gesprekscyclus ligt de focus op de talenten van werknemers. De werknemer zorgt ervoor dat zijn talent gezien en ingezet wordt. Door middel van training, coaching of begeleiding (van bijvoorbeeld collega's) zorgt de werknemer ervoor dat hij zich blijft ontwikkelen. De werknemer is op deze manier verantwoordelijk voor zijn eigen groei en inzetbaarheid.

### 2.3 Regie

De werknemer neemt het initiatief bij het formuleren van zijn eigen doelstellingen in relatie tot de schoolontwikkeling en evalueert zijn prestaties en ontwikkeling. De werknemer laat zien dat hij in staat is tot kritische zelfreflectie en openstaat voor feedback van anderen. Dit doet hij door onder andere actief feedback op te vragen door middel van gesprekken of 360° feedback te vragen bij bijvoorbeeld collega's, ouders en kinderen. Daarnaast kan dit door het delen van leerlingevaluaties en beeldmateriaal waarin de resultaten zichtbaar zijn. De werknemer laat hiermee zien dat hij zich bewust is van zijn talenten en valkuilen en neemt regie over zijn eigen ontwikkeling. Dit alles is terug te zien in het ontwikkelplan dat de werknemer maakt en in het groeigesprek dat hij met zijn werkgever houdt. De leidinggevende bekijkt in hoeverre de werknemer eigen verantwoordelijkheid neemt en de mate waarin deze reflecteert op zijn eigen handelen. Daar waar nodig kan de leidinggevende de ontwikkeling faciliteren.

### 2.4 Continue communicatie

De werknemer is veelvuldig met zijn leidinggevende en collega's in gesprek over het dagelijkse werk en zijn ontwikkeling in relatie tot de schoolontwikkeling. Daar waar nodig/gewenst wordt de

werknemer ondersteund of wordt het ontwikkelplan bijgesteld. Het groeigesprek met de leidinggevende is een logische weerslag van deze gesprekken.

## 2.5 Dienend leiderschap

Bij de nieuwe gesprekscyclus maakt de hiërarchische leidinggevende plaats voor een leidinggevende die ervoor zorgt dat zijn zelfstandige professionals effectief communiceren, samenwerken en presteren in lijn met de visie en waarden van de school en de schoolontwikkeling. Leiderschap is in de hele organisatie terug te vinden en minder aan specifieke posities verbonden. De werknemer met het grootste talent of de meeste kennis over een bepaald onderwerp trekt de kar of leidt een projectgroep. De leidinggevende is bij de nieuwe gesprekscyclus meer op de achtergrond aanwezig en stimuleert de werknemer in het ontdekken van zijn talenten, deze in te zetten en verder te ontwikkelen. Hierbij blijven werknemers behoefte houden aan regelmatige begeleiding en ondersteuning van hun leidinggevende. Zijn rol is voor een lerende omgeving te zorgen waarin werknemers gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het hoogst haalbare resultaat. Indien dit proces niet tot voldoende resultaten of ontwikkeling leidt, neemt de leidinggevende de regie. In paragraaf 4.3 wordt nader ingegaan op de verbetercyclus.

In het volgende hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op het model Het Huis van Werkvermogen, dat ten grondslag ligt aan de ontwikkel- en groeigesprekken die gevoerd gaan worden.

## Hoofdstuk 3. Het Huis van Werkvermogen

De basis voor het ontwikkel- en groeigesprek vormt het Huis van Werkvermogen. Het Huis van Werkvermogen bestaat uit verschillende verdiepingen. De basis van het Huis van Werkvermogen bestaat uit de gezondheid van de werknemer. Het is het fundament van een goed werkvermogen, waarop het huis is gebouwd.

Vervolgens bestaat de eerste verdieping uit de competenties. Hiermee wordt de bekwaamheid van de werknemer bedoeld om een bepaalde beroepstaak op de juiste manier uit te oefenen. De tweede verdieping staat voor de sociale en morele normen en waarden van medewerkers. De derde en laatste verdieping van het huis heeft te maken met de werkomstandigheden en de leiding in de school. Tot slot heeft ook de omgeving van het huis invloed op het werkvermogen van een werknemer en ook dit aspect komt ter sprake in het ontwikkel- en groeigesprek. In figuur 1 is een schematische weergave van het huis van Werkvermogen opgenomen.



*Figuur 1. Schematische weergave van het Huis van Werkvermogen*

In de volgende paragrafen zijn de verschillende verdiepingen verder uitgewerkt en worden suggesties gedaan voor vragen die tijdens het ontwikkelgesprek kunnen worden gesteld bij iedere verdieping.

### 3.1 Verdieping gezondheid

De basis van het Huis van Werkvermogen bestaat uit de lichamelijke en psychische gezondheid van de werknemer. Het is het fundament van een goed werkvermogen, waarop het huis is gebouwd.

Vragen die tijdens het ontwikkelgesprek gesteld kunnen worden t.a.v. de gezondheid zijn:

- Hoe zorg je ervoor dat je gezond blijft?
- Creëer je voldoende balans tussen werkplezier en werkdruk?
- Hoe zorg je ervoor dat er voldoende evenwicht is tussen de taakeisen die horen bij je werk (het moeten), het doen wat je wilt en kunt én dat je voldoende ruimte hebt om de cirkel in balans te laten zijn.
- Welke hulpbronnen zet je daarvoor in?
- Werk gerelateerde hulpbronnen: voor jou belangrijke factoren, waar je collega's, je leidinggevende, de organisatie en de cultuur aan bij kunnen dragen.
- Persoonsgerelateerde hulpbronnen: eigen persoonskenmerken, vaardigheden, kwaliteiten, vitaliteit, factoren die jou betreffen en je in kunt benutten om de cirkel in balans te laten zijn.

### 3.2. Verdieping competenties

De eerste verdieping bestaat uit de competenties. Hiermee wordt de bekwaamheid van de werknemer bedoeld om een bepaalde beroepstaak op de juiste manier uit te oefenen. Iemand is bekwaam als de juiste mix van kennis, kunde en vaardigheden aanwezig is. De bekwaamheidseisen voor de leraar primair onderwijs zijn onderverdeeld in vakinhoudelijke bekwaamheid, vakdidactische bekwaamheid en pedagogische bekwaamheid. Daarnaast is interessant of iemand zijn/haar talenten kan inzetten in de huidige werkomgeving. Op deze verdieping wordt een link gelegd naar de competenties op basis van de functiebeschrijving en wordt een verbinding gemaakt naar de ontwikkelingen in de school of de organisatie en de daarvoor gewenste competenties.

Vragen die tijdens het ontwikkelgesprek gesteld kunnen worden t.a.v. competenties zijn:

- Hoe verhoud jij je tot deze competenties?
- Wat doe je eraan om hierin optimaal te functioneren?
- Welke taken/werkzaamheden zet je in naast je taken als medewerker?
- Vanuit welke talenten kun jij een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van je school/organisatie?
- Waar zie jij voor jezelf leerpunten?
- Wat ga je anders doen?
- Waar wil/kun je je in ontwikkelen?
- Welke competenties en/of vaardigheden heb je in huis maar zet je nog niet in?

### 3.3 Verdieping normen en waarden

De tweede verdieping staat voor de sociale en morele normen en waarden van medewerkers. Deze dragen in belangrijke mate bij aan de organisatiecultuur. Het gaat hier om de diepere drijfveren van de medewerker zoals waardigheid, respect, waardering en rechtvaardigheid, maar ook om binding met de organisatie en de waarden, principes en de visie van de organisatie zelf. Als de individuele waarden van een werknemer overeenkomen met die van collega's en de school/organisatie, versterken deze elkaar. De waarden van een werknemer zijn ook van invloed op het vermogen en de bereidheid om te leren en zich verder te ontwikkelen ('eerste verdieping').

Vragen die tijdens het ontwikkelgesprek gesteld kunnen worden t.a.v. de normen en waarden zijn:

- Hoe zorg jij dat je aansluiting vindt?
- Waar ben je blij mee?
- Zit je op je plek, zit je nog lekker in je vel op het werk?



- Wat zou je anders willen?
- Hoe sta jij t.o.v. de normen en waarden van de organisatie? Wat doe jij hierin? Wat past minder bij jou? Past de visie van de school/organisatie bij jouw waarden en normen? Passen de kernwaarden van Groeisaam bij jou als werknemer?
- Daarnaast kan de cirkel van balans je helpen om zicht te krijgen op wat je wil en in hoeverre dit kan. Wat kan ik? Wat wil ik? Wat moet ik? Wat mag ik?

### 3.4 Verdieping arbeid

De derde en laatste verdieping van het huis heeft te maken met de werkomstandigheden en de leiding in de school/organisatie. De werklust, de taakverdeling en de manier waarop de leidinggevende het werkproces aanstuurt, hebben een invloed op het werkvermogen van werknemers. De leidinggevendenden nemen een belangrijke positie in, aangezien zij het werkvermogen van medewerkers wezenlijk kunnen beïnvloeden.

Vragen die tijdens het ontwikkelgesprek gesteld kunnen worden t.a.v. arbeid zijn:

- Hoe zorg je ervoor dat je tijdens piekmomenten in balans blijft?
- Welke faciliteiten heb je nodig om je werk nog beter uit te voeren/voor je ontwikkeling?
- Hoe zorg je ervoor dat je werkomgeving passend is?
- Werk je op een school/bij een organisatie die aansluit bij wie je bent, wat je kunt en wat je wilt? Zo nee, wat ga je daaraan doen?
- Wat is de visie van de school/organisatie? Welke schoolontwikkeling/organisatieontwikkeling is gewenst? Wat is jouw rol daarin?
- Sluit de manier van leidinggeven aan bij wat je nodig hebt?
- Krijg je voldoende begeleiding/ondersteuning?
- Hoe kun je dit voor jezelf organiseren?

### 3.5 Het netwerk en de omgeving

De omgeving van het huis heeft ook invloed op het werkvermogen van een werknemer. Wanneer die omgeving onrustig is, gaat de grond onder het huis schudden en komt het dak instabieler te staan. In hoeverre speelt er iets in het gezin/de familie/het sociale netwerk wat mogelijk invloed heeft.

Vragen die tijdens het ontwikkelgesprek gesteld kunnen worden t.a.v. het netwerk/de omgeving zijn:

- Speelt er iets in jouw leven buiten het werk dat mogelijk invloed heeft of kan gaan hebben op jouw inzetbaarheid?
- Hoe ga je daar mee om?
- Wat kun je daarin doen?

### 3.6 Cirkel van invloed en betrokkenheid

Er zijn grenzen aan wat je kunt veranderen. Wanneer je verantwoordelijkheid neemt voor iets waar je geen invloed op kunt uitoefenen, kun je dat zien als een energievreter: het zal waarschijnlijk niks opleveren. Als je weet waar je wel invloed op hebt, kan dat rust bieden. De cirkel van invloed en cirkel van betrokkenheid kan hier inzicht in geven.

De grootste cirkel, de buitenste, is de cirkel van betrokkenheid. Binnen deze cirkel van proactief of reactief gedrag valt alles waar je op de een of andere manier bij betrokken bent, maar waar je niet direct invloed op kunt uitoefenen. Aandacht besteden aan zaken die zich in de cirkel van betrokkenheid bevinden zal waarschijnlijk veel energie kosten en weinig opleveren.

De tweede cirkel is de cirkel van invloed. Binnen deze cirkel vallen alle omstandigheden of personen waar je bij betrokken bent én waar je invloed op kunt uitoefenen. Dit is de cirkel waarop je je het beste kunt richten.

In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op het ontwikkelgesprek, groeigesprek en beoordelingsgesprek en de verbetercyclus.

## Hoofdstuk 4. Het ontwikkelgesprek, groeigesprek, beoordelingsgesprek en de verbetercyclus

De terminologie van het beoordelingsgesprek wordt verlaten in alle situaties waarin de medewerker voldoende functioneert. Indien de medewerker voldoende functioneert doorloopt hij de cyclus met een ontwikkel- en groeigesprek. Indien de medewerker niet functioneert of een (mogelijke) promotie krijgt doorloopt hij na het groeigesprek de verbetercyclus met een beoordelingsgesprek.

Zoals eerder aangegeven is de werknemer veelvuldig met zijn leidinggevende en collega's in gesprek over het dagelijkse werk, zijn ontwikkeling en de school- of organisatieontwikkeling. Daar waar nodig/gewenst wordt de werknemer ondersteund of wordt het ontwikkelplan dat voortvloeit uit het ontwikkelgesprek bijgesteld. Het groeigesprek met de leidinggevende is een logische weerslag van deze gesprekken en wordt één keer per jaar gevoerd door de leidinggevende en de medewerker. De leidinggevende toetst tijdens het groeigesprek het door de werknemer opgestelde ontwikkelplan gebaseerd op het Huis van Werkvermogen, het dagelijkse werk en de klassenobservatie (bij leraren en onderwijsassistenten). Uitgangspunt bij de klassenobservatie vormen hierbij ook de competenties, opgenomen in het Intranet. Uit het groeigesprek volgt logischerwijs een groeiplan. De leidinggevende stelt tijdens het groeigesprek formeel vast of het personeelslid voldoende functioneert en verder gaat in het groeitraject. Bij twijfels over het functioneren wordt dit aangegeven op het betreffende formulier en dient er een beoordelingsgesprek plaats te vinden.

Het blanco format voor ontwikkel-/groeiplan is opgenomen in bijlage 3. In figuur 2 is de gesprekscyclus gevisualiseerd.



Figuur 2. Schematische weergave van ontwikkelgesprek, groeigesprek en beoordelingsgesprek

#### 4.1. Het ontwikkelgesprek

In de cyclus gaat het personeelslid in gesprek met één (of meerdere) collega('s) over zijn eigen werkvermogen in relatie tot de schoolontwikkeling. Het personeelslid reflecteert en vraagt feedback aan zijn collega('s) en leidinggevende over de onderdelen uit het Huis van Werkvermogen, namelijk gezondheid, competenties, normen en waarden en arbeid. De eigen regie van de medewerker speelt hierbij een centrale rol. Het personeelslid legt zelf de gemaakte afspraken tijdens het ontwikkelgesprek vast op het formulier met ontwikkelplan waarop de gespreksonderwerpen zijn vermeld. Zowel de medewerker als de collega-gesprekspartner tekenen het formulier als teken dat zij vertrouwelijk met deze gegevens omgaan.

De basis van het ontwikkelgesprek wordt gevormd door het Huis van Werkvermogen. De kaders van het Huis van Werkvermogen geven richting aan het gesprek, maar laten voldoende ruimte. Door middel van vragen worden medewerkers geprikkeld om na te denken over bepaalde onderwerpen. De vragen in het vorige hoofdstuk kunnen de inhoud vormen voor het voeren van het gesprek.

Daarnaast komt op iedere school een houten Huis van Werkvermogen te staan.



*Foto 1. Het houten Huis van Werkvermogen in beeld*

In dit huis plaatst het team de eigen instrumenten, per verdieping, die gebruikt worden in de school/organisatie. Zo kan men bijvoorbeeld in de verdieping competenties een kwaliteitsspel opnemen, dat bekend is in de school. In de verdieping normen en waarden kan men het jaarplan plaatsen, zodat tijdens een gesprek ook kan worden ingezoomd op de schoolontwikkeling versus de eigen ontwikkeling. Op die manier wordt het Huis van Werkvermogen door iedere individuele school op maat gemaakt en geeft het met de eigen toegevoegde instrumenten houvast tijdens het voeren van het gesprek. De gesprekken kunnen hierdoor een verschillend karakter krijgen, want de een zal een kwaliteitsspel inzetten en de ander stelt gerichte vragen over competenties. In bijlage 6 is ter inspiratie een groslijst opgenomen van mogelijke inhoud die door een school kunnen worden opgenomen in het houten Huis van Werkvermogen.

Afgesproken is dat alle leraren in duo's de ontwikkelgesprekken met elkaar gaan voeren. Ook pedagogische medewerkers, ondersteuners, medewerkers bestuurskantoor en onderwijsassistenten kunnen een duo vormen. Besloten is dat conciërges en administratief medewerkers een ontwikkelgesprek voeren met hun leidinggevende en niet in duo's met een leraar meedraaien.

Enkele aandachtspunten voor de duo's zijn:

- Als iemand iets niet wil vertellen dan is dat aan de persoon zelf.
- Het ontwikkelgesprek gaat over het hier en nu, maar ook over de toekomst: wat is jouw perspectief?
- Je hoeft elkaar niet te kennen om het gesprek te kunnen voeren.

Er worden door het duo twee verschillende momenten gepland waarop de gesprekken worden gevoerd, zodat beide werknemers voldoende de tijd krijgen om de eigen ontwikkeling te bespreken. In gesprek 1 gaat het over de ontwikkeling van collega A, in gesprek 2 gaat het over de ontwikkeling van collega B.

Met behulp van de feedback van collega's, leidinggevende e.a. maakt de medewerker na afloop van het ontwikkelgesprek vervolgens zijn eigen ontwikkelplan. In bijlage 3 is een blanco format opgenomen waarop de verslaglegging van het ontwikkelgesprek op basis van het Huis van Werkvermogen kan worden gemaakt. Het ontwikkelgesprek vindt één keer in een schooljaar plaats.

## 4.2 Het groeigesprek

Bij het groeigesprek tussen medewerker en leidinggevende komt de groei/ontwikkeling van de werknemer ten opzichte van zichzelf en in relatie tot de school- of organisatieontwikkeling aan bod. Mogelijke vragen die gesteld kunnen worden zijn:

- Doe ik de goede dingen (WAT)? (*afspraken binnen de school- of organisatieontwikkeling etc.*)
- Doe ik het goed (HOE)? (*vaardigheden, competenties?*)
- Waar ligt mijn kracht? (*inzet op talenten*)
- Hoe is het gesteld met mijn persoonlijke ontwikkeling?
- Zit ik nog wel op de plek waar ik de meeste waarde toevoeg?

De leidinggevende kan tijdens het groeigesprek ook mooi aansluiten bij het ontwikkelgesprek gebaseerd op het Huis van Werkvermogen. Enkele voorbeeldvragen die mogelijk zijn per verdieping worden nu beschreven.

### Verdieping gezondheid

Naar aanleiding van verzuimgegevens vragen naar de frequentie van afwezigheid.

Naar aanleiding van waarneembaar gedrag:

Ik zie dat..../hoor je zeggen...../het valt me op dat....

Wat betekent dat?

Herken je dat?

Wil je erop reageren?

Zo komt het op mij over, is dat de bedoeling?

Welk cijfer zou je jezelf voor werkplezier geven? Wat heb je nodig om er een hoger cijfer van te maken?

### Verdieping competenties

Heeft de werknemer een reële blik op waar hij staat (start-/basis-/vakbekwaam).

Verdieping normen en waarden

Focus op de visie van de school en de schoolontwikkeling in relatie tot de individuele ontwikkeling van de werknemer.

### Verdieping arbeid

Is er voldoende begeleiding/ondersteuning voor jou?

Van wie heb je nog begeleiding nodig?

De verslaglegging van het groeigesprek vindt plaats in het groeiplan. Een blanco format groeiplan op basis van het Huis van Werkvermogen wordt opgenomen in bijlage 3.

### 4.3 De verbetercyclus

De leidinggevende verzamelt dagelijks informatie over het functioneren van medewerkers: door het voeren van gesprekken, observaties etc. Indien er signalen zijn dat er sprake is van zwak of onvoldoende functioneren, pakt de leidinggevende dit direct op. Er volgt een gesprek met betreffende medewerker waarin wordt aangegeven wat de signalen zijn. Op basis van een analyse worden er afspraken gemaakt hoe hieraan gewerkt gaat worden en welke begeleiding en/of ondersteuning (bijvoorbeeld de inzet van een bovenschoolse Groeisaam-coach) hierbij eventueel nodig is. Een dergelijk traject wordt altijd afgesloten met een formele beoordeling door de leidinggevende met gebruikmaking van het beoordelingsformulier. De leidinggevende vraagt een collega-leidinggevende als sparringpartner om tot een afgewogen beoordeling te komen. Deze collega wordt in overleg met de bestuurder gekozen. Het betrokken personeelslid heeft de mogelijkheid om 360graden feedback te vragen aan (zelfgekozen) collega's als onderdeel van het begeleidings- en beoordelingstraject. Ook heeft het personeelslid natuurlijk altijd het recht om zelf ondersteuning (een collega/een deskundige) te vragen en mee te nemen bij gesprekken. De leidinggevende overlegt altijd met het staflid HRM over de invulling en stappen in een dergelijk traject, zorgt voor een verslag van de gesprekken met afspraken en zorgt voor een beoordeling in het personeelsdossier.

Indien de afspraken **niet** leiden tot het gewenste resultaat, volgt er (in overleg met het staflid HRM) een begeleidingstraject met een externe coach, mogelijk voorafgegaan door afname van een assessment. Het betrokken personeelslid wordt geïnformeerd over procedure en werkwijze in dit verbeter-/begeleidingstraject. Met name over de stappen die gezet worden en afhankelijk van de uitkomsten van het traject, de mogelijke gevolgen. Het personeelslid wordt ook gewezen op de mogelijkheid om een andere keuze te maken nl. een 'ander' spoor: het zetten van stappen naar een andere functie (in of buiten het onderwijs). Hiervoor kan samen met het staflid HRM een outplacement/demotietraject in gang worden gezet. De afspraken worden vastgelegd in een verbeterplan. Ook het vervolg begeleidingstraject wordt afgesloten met een beoordeling door de leidinggevende. De leidinggevende betreft bij dit traject een collega-leidinggevende van een andere school. Deze leidinggevende kijkt mee naar de wijze van beoordelen door de leidinggevende. Ook in dit geval kan dit door bijvoorbeeld advies te vragen of door één of meerdere observaties van de collega-leidinggevende. Dit heeft als doel om de beoordeling zoveel mogelijk te objectiveren.

Als er wordt besloten om het verbeterplan/begeleidingstraject voort te zetten op een andere school binnen het bestuur, wordt de informatie in dit verbeterplan ook met de leidinggevende van de betreffende school gedeeld.

Als ook in deze situatie sprake is van onvoldoende functioneren, kan de bestuurder overgaan tot het nemen van juridische stappen (bv. een ontslagaanvraag).

Als de begeleiding succesvol is afgerond en de medewerker voldoende functioneert, wordt de verbetercyclus afgesloten en kan de medewerker weer deelnemen aan de 'gewone' gesprekscyclus met ontwikkel- en groeigesprek.

Voor de regelingen betreffende ontwikkel-, groei en beoordelingsgesprek en verbetercyclus wordt verwezen naar bijlagen 4 en 5.

## 4.4 Het beoordelingsgesprek

De term beoordelingsgesprek wordt gebruikt in alle situaties waarbij een formele beoordeling nodig is. Dit kunnen de volgende situaties zijn:

- Bij omzetting van een dienstverband voor bepaalde tijd naar onbepaalde tijd.
- Bij de beoordeling of een startende leraar (L10-1 t/m L10-3 of L11-1 t/m L11-3) tot basisbekwaamheid kan komen.
- Bij de beoordeling of een basisbekwame leraar (L10-4 t/m L10-7 of L11- t/m L11-7) tot vakbekwaamheid kan komen.
- Bij de beoordeling of een L10 leraar tot L11 leraar kan komen.
- In situaties dat er twijfels zijn m.b.t. het voldoende functioneren van een medewerker.

In bovengenoemde situaties kan de leidinggevende een collega-leidinggevende raadplegen om tot een afgewogen beoordeling te komen. Dit kan door bijvoorbeeld advies te vragen of door één of meerdere observaties van de collega-leidinggevende. Dit kan waardevol zijn bij een situatie waarbij bijvoorbeeld een startende leraar versneld als vakbekwaam beoordeeld wordt of als een tijdelijk dienstverband bij onvoldoende functioneren beëindigd dient te worden.

In de laatste situatie treedt de zogenaamde verbetercyclus in werking, die opgenomen is in figuur 2.

## 4.5 Omgang met privacy

In elk geval mag je verwachten dat medewerkers die met hun collega's gesprekken voeren vertrouwelijk met de informatie omgaan. Het is mooi dat men zich binnen Groeisaam kwetsbaar wil en durft op te stellen naar elkaar als een teken van vertrouwen binnen de organisatie. Dit vertrouwen moet echter niet worden beschaamd en daarom doet Groeisaam een dringend beroep om vertrouwelijk om te gaan met persoonlijke informatie van werknemers.

Na afloop van het ontwikkelgesprek stelt de medewerker zelf een ontwikkelplan op. Medewerkers bepalen zelf wat ze met de leidinggevende willen delen vanuit hun ontwikkelgesprek of ontwikkelplan. Voor de omgang met vertrouwelijke gegevens wordt ook verwezen naar de geldende wetgeving rondom privacy en de Groeisaam gedragsregels, die te vinden zijn op het Intranet.

## 4.6 Facilitering in tijd en geld

### *Individuele professionalisering*

Voor de individuele professionele ontwikkeling van de werknemer is een bedrag beschikbaar ter grootte € 500 per FTE. De werknemer heeft recht op 2 uren per werkweek (deeltijders naar rato) voor zijn individuele professionele ontwikkeling (artikel 9.7 CAO 2018-2019).

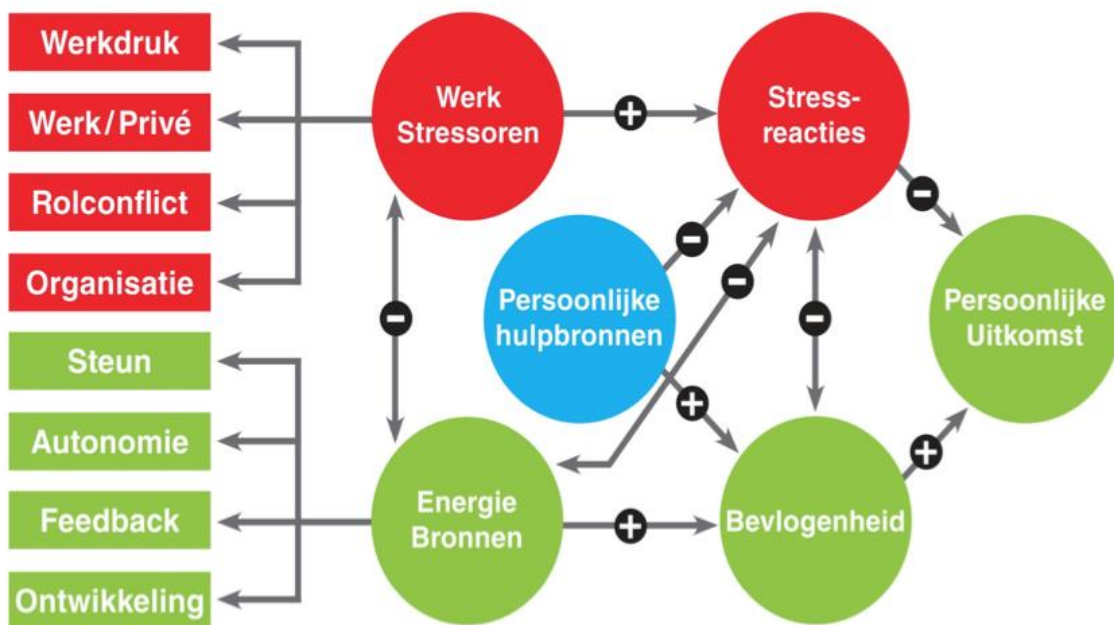
### *Duurzame inzetbaarheid*

Iedere werknemer heeft jaarlijks het recht om 40 uur van de werktijd te besteden aan duurzame inzetbaarheid. In overleg kunnen deze uren maximaal drie jaar voor een afgesproken doel worden gespaard.

Startende leraren krijgen naast de hierboven genoemde 40 uur, een bijzonder duurzaamheidsbudget toegekend van 40 uur per jaar (artikel 8A.6 CAO 2018-2019).

Iedere medewerker van 57 jaar en ouder heeft naast de 40 uur recht op een bijzonder budget voor oudere werknemers van 130 uur ten behoeve van duurzame inzetbaarheid (artikel 8A.7 CAO 2018-2019).

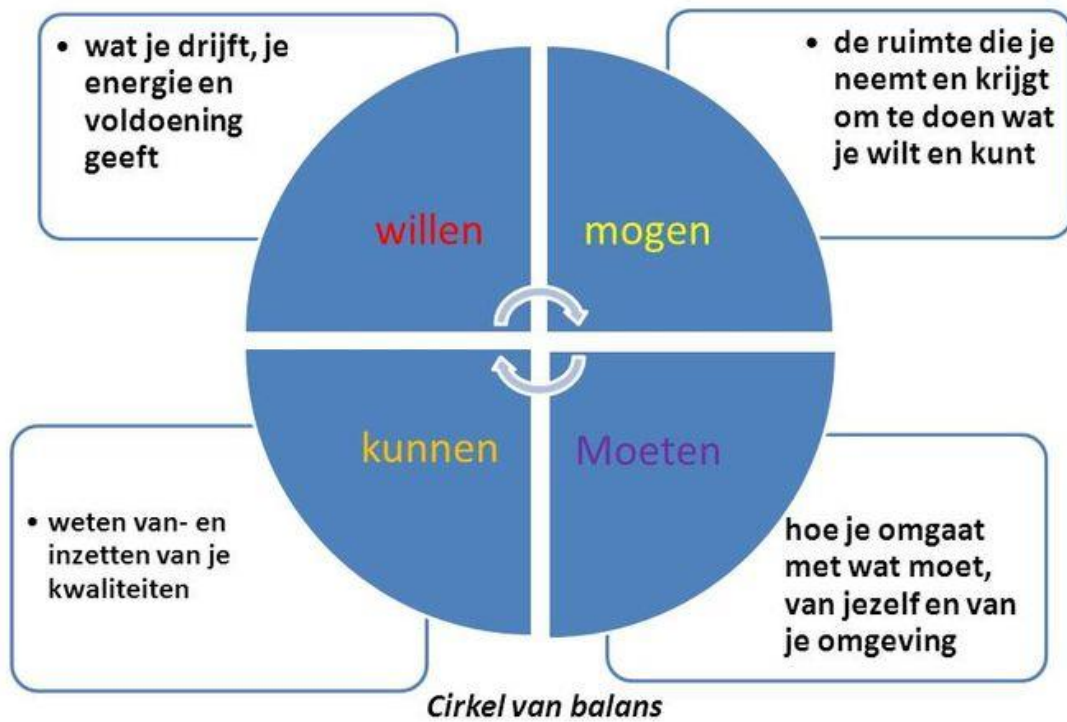
## Bijlage 1. JDR model



Job Demands-Resources model Arnold Bakker (JD-R model)



## Bijlage 2. Cirkel van balans





naam en datum

Met plezier aan het werk!

|                   |               |                 |                |        |
|-------------------|---------------|-----------------|----------------|--------|
| gezondheid        | sterke kanten | aandachtspunten | doelstellingen | acties |
| competenties      |               |                 |                |        |
| normen en waarden |               |                 |                |        |
| arbeid            |               |                 |                |        |
| omgeving          |               |                 |                |        |

# Over het Huis van Werkvermogen

**groeisaam**  
PRIMAIR ONDERWIJS

De Finse professor Ilmarinen heeft het werkvermogen weergegeven als een huis, het **Huis van Werkvermogen**. Het dak van het huis symboliseert het werkvermogen, dat steunt op vier verdiepingen. Wanneer alle verdiepingen stabiel en stevig staan, staat het dak stevig op het huis. Wanneer er op één of meerdere verdiepingen werk nodig is, vermindert dit het werkvermogen.

Het fundament van het werkvermogen is de begane grond, de **gezondheid** van de werknemer. Hierbij gaat het om zowel de lichamelijke als de psychische gezondheid.

De eerste verdieping staat voor de **competenties**. Een werknemer heeft de juiste kennis en vaardigheden nodig om het werk uit te kunnen oefenen. In hoeverre zijn deze kennis en vaardigheden aanwezig? Welke talenten heeft een werknemer nog meer in huis die mogelijk ingezet kunnen worden?

Op de tweede verdieping vind je de **normen en waarden** die de werknemer drijven. Hierbij kun je denken aan bijvoorbeeld rechtvaardigheid en respect, maar ook de band met de organisatie. In hoeverre kan de werknemer zich vinden in de normen en waarden van de organisatie? Hoe gemotiveerd en betrokken is hij of zij? Deze verdieping heeft ook een balkon: symbool voor het contact met

de directe omgeving. De normen en waarden en houding van de werknemer worden beïnvloed door zijn of haar omgeving.

Op de derde verdieping wordt gekeken naar de rol van de **werkgever/organisatie**. Hoe zijn de werkomstandigheden? Wat is de inhoud van het werk, en is dit duidelijk? Op welke manier wordt er leiding gegeven? Hoe wordt de werknemer ondersteund en beloond? Is er sprake van een promotie of ontwikkeling naar een andere functie (bijvoorbeeld van start- naar basis-bekwaam, van L10 naar L11 etc.)? Zie hiervoor hoofdstuk 4 van de beleidsnotitie Gesprekscyclus Groeisaam.

Door het huis loopt een trap. Deze symboliseert dat alle verdiepingen met elkaar verbonden zijn en elkaar beïnvloeden.

De **omgeving** van het huis heeft ook invloed op het werkvermogen van een werknemer. Wanneer die omgeving onrustig is, gaat de grond onder het huis schudden en komt het dak instabieler te staan. In hoeverre speelt er iets in het gezin, de familie of het sociale netwerk wat mogelijk invloed heeft op het werkvermogen van de werknemer?

afspraken

handtekening medewerker

handtekening leidinggevende

Van Heemstraweg 53, 6651 KH Druten (Cultureel Centrum d'n Bogerd)  
0487 54 10 22 [www.groeisaampo.nl](http://www.groeisaampo.nl) [info@groeisaampo.nl](mailto:info@groeisaampo.nl)



## Bijlage 4. Reglement ontwikkel- en groeigesprek

### ARTIKEL 1

Deze regeling verstaat onder:

- a. bevoegd gezag:  
het College van Bestuur van Stichting Groeisaam Primair Onderwijs;
- b. medewerker:  
een persoon in dienst van het bevoegd gezag;
- c. collega gesprekspartner:  
een collega van de medewerker, die het ontwikkelgesprek voert met de medewerker;
- d. formele gesprekspartner:  
de door het schoolbestuur als bevoegd gezag aangewezen functionaris, die het groeigesprek voert met de medewerker;
- e. ontwikkelgesprek:  
een gesprek tussen de medewerker en de collega gesprekspartner aan de hand van het Huis van Werkvermogen over aspecten die van invloed zijn op het functioneren, welzijn en ontwikkeling van de medewerker. In de cyclus gaat de medewerker in gesprek met één (of meerdere) collega('s) over zijn eigen werkvermogen in relatie tot de schoolontwikkeling. De medewerker reflecteert en vraagt feedback aan zijn collega('s) en leidinggevende over de onderdelen in het huis van werkvermogen, namelijk gezondheid, competenties, normen en waarden en arbeid. De eigen regie van de medewerker speelt hierbij een centrale rol. De medewerker legt zelf de gemaakte afspraken tijdens het ontwikkelgesprek vast op het formulier waarop de gespreksonderwerpen zijn vermeld;
- f. groeigesprek:  
een gesprek tussen de medewerker en de formele gesprekspartner aan de hand van het Huis van Werkvermogen over aspecten die van invloed zijn op het functioneren, welzijn en ontwikkeling van de medewerker. De medewerker reflecteert samen met de formele gesprekspartner over de onderdelen in het huis van werkvermogen, namelijk gezondheid, competenties, normen en waarden en arbeid. De formele gesprekspartner stelt formeel vast of de medewerker voldoende functioneert en verder gaat in het groeitraject. Bij twijfels over het functioneren wordt dit aangegeven op het betreffende formulier groeigesprek en dient er een verbetertraject te volgen en een beoordelingsgesprek plaats te vinden.

### ARTIKEL 2

#### *Doelgroep*

Het formulier ontwikkel- en groeigesprek is in het geheel bestemd voor Onderwijzend personeel (OP) en voor Onderwijsondersteunend personeel (OOP).

### ARTIKEL 3

#### *Competentieprofiel*

Er is een competentieprofiel beschikbaar voor zowel OP als OOP.

1. De competentieprofielen voor OP zijn gebaseerd op de van toepassing zijnde functiebeschrijvingen;
2. De competenties voor OOP worden bij aanvang van elke gesprekscyclus vastgesteld door de leidinggevende van de betreffende functiehouder op basis van de functiebeschrijving en opgenomen in het hiervoor bestemde formulier.

#### ARTIKEL 4

##### *Doel van het ontwikkelgesprek*

1. Het ontwikkelgesprek is gericht op het functioneren, het welzijn en de gezondheid en het bereiken van een zo goed mogelijk werkvermogen van de medewerker in afstemming met de schoolontwikkeling.
2. Het ontwikkelgesprek kan leiden tot inzicht en het maken van afspraken met betrekking tot het ontwikkelen van de gezondheid, competenties, normen en waarden en arbeid.

#### ARTIKEL 5

##### *Doel van het groeigesprek*

1. Het groeigesprek is gericht op het functioneren, het welzijn en de gezondheid en het bereiken van een zo goed mogelijk werkvermogen van de medewerker in afstemming met de schoolontwikkeling.
2. Het groeigesprek kan leiden tot het maken van afspraken met betrekking tot het ontwikkelen van de gezondheid, competenties, normen en waarden en arbeid.
3. Het groeigesprek kan leiden tot een beoordelingsgesprek.

#### ARTIKEL 6

##### *Kenmerken van een groei en ontwikkelgesprek zijn:*

1. Toekomstgericht;
2. Een gelijkwaardige inbreng van gesprekspartners en het tweezijdige karakter ervan.

#### ARTIKEL 7

##### *Frequentie*

1. Medewerkers voeren minimaal 1 maal per jaar een ontwikkelgesprek met een collega.
2. Met medewerkers wordt minimaal 1 maal per jaar een groeigesprek gevoerd.
3. Met nieuw in dienst getreden medewerkers gebeurt dat na ten hoogste 3 maanden en 2 maal per jaar.
4. In afwijking van het bovenstaande, kan eerder dan wel vaker een ontwikkel- dan wel groeigesprek worden gehouden.

#### ARTIKEL 8

##### *Procedure voor, tijdens en na het groei- en ontwikkelgesprek*

1. Tenminste 14 dagen van tevoren worden datum en tijdstip van het te voeren groeigesprek in overleg met de betrokkene bepaald.
2. Ontwikkel- en groeigesprekken worden gevoerd aan de hand van de onderwerpen die vermeld staan op het verslagformulier ontwikkel- en groeigesprek.
3. De formele gesprekspartner en de medewerker hebben de mogelijkheid om op het verslagformulier groeigesprek, melding te maken van aanvullende onderwerpen die aan de orde gesteld moeten worden.
4. De aanvullende gespreksonderwerpen, zoals bedoeld in lid 4, worden tijdig doch minimaal 5 dagen voor het gesprek aan elkaar kenbaar gemaakt.
5. Ten einde de voortgang in professionele ontwikkeling in beeld te krijgen zal de formele gesprekspartner minimaal 1 maal per jaar een klassenobservatie (bij leraren) verrichten met behulp van een kijkwijzer (met daarin bijv. ook opgenomen de hulpvraag van de medewerker). De formele gesprekspartner kan ook maximaal 2 collega's, aan te wijzen door betreffende medewerker, bevragen naar hun ervaring over het professioneel handelen van de medewerker. De formele gesprekspartner is niet verplicht de antwoorden te delen met de medewerker, maar laat weten welke de opvattingen over functiebeoefening voortkomen uit eigen waarneming of gebaseerd zijn op de bevraging van collega's.

6. De medewerker en de collega gesprekspartner gaan vertrouwelijk om met de informatie die is besproken tijdens het ontwikkelgesprek.
7. De medewerker en de formele gesprekspartner tekenen na afloop van het gesprek het verslagformulier groeigesprek voor akkoord.
8. Het ingevulde en ondertekende formulier groeigesprek wordt gedurende het dienstverband bewaard in het aangelegde personeelsdossier. In het geval van onderwijzend personeel maakt het formulier in het kader van Wet BIO onderdeel uit van het bekwaamheidsdossier.
9. De medewerker ontvangt onverwijld een kopie van het ingevulde en ondertekende formulier groeigesprek.

#### ARTIKEL 9

##### *Gespreksonderwerpen*

Tijdens het ontwikkel- en groeigesprek met een medewerker komen tenminste de volgende onderwerpen aan de orde:

- A. Gezondheid.
- B. Competenties.
- C. Normen en Waarden.
- D. Arbeid.
- E. Inzetbaarheid.
- F. Schoolontwikkeling.

#### ARTIKEL 10

##### *De formele gesprekspartner*

1. Het groeigesprek met het onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel geschiedt door de leidinggevende en/ of teamleider van de desbetreffende school.
2. Het groeigesprek met de leidinggevende geschiedt door de bestuurder.
3. Het groeigesprek met ondersteunende diensten, zoals ICT ed., geschiedt door hun leidinggevende.
4. Het groeigesprek met de bovenschoolse medewerkers geschiedt door de bestuurder.
5. Het groeigesprek met de bestuurder geschiedt door een afvaardiging van de Raad van Toezicht.

#### ARTIKEL 11

##### *Niet voorziene gevallen*

In gevallen waarin deze regeling niet voorziet, beslist de bestuurder, de bezwaren van alle partijen gehoord hebbende. Indien zich een onvoorziene situatie voordoet ten aanzien van het groeigesprek met de bestuurder beslist de Raad van Toezicht.

#### ARTIKEL 12

##### *Bescherming Persoonsgegevens*

Met inachtneming van het gestelde in de Wet Persoonsregistratie en de daarop gebaseerde op de instelling van toepassing zijnde regelingen zal het bevoegd gezag gegevens met betrekking tot de persoon van de benoemde met zorg behandelen.

#### ARTIKEL 13

##### *Reglement*

1. Deze regeling bevat tenminste het te hanteren ontwikkel- en groeiformulier.
2. Voor ieder personeelslid moet een exemplaar van deze regeling beschikbaar zijn.

#### ARTIKEL 14

##### *Personeelsdossier*

Het ingevulde en ondertekende formulier wordt gedurende het dienstverband bewaard in het personeelsdossier. In het geval van onderwijzend personeel maakt het formulier in het kader van Wet BIO onderdeel uit van het bekwaamheidsdossier.



## Bijlage 5. Reglement beoordelingsgesprek en verbetercyclus

### ARTIKEL 1

Deze regeling verstaat onder:

- a. bevoegd gezag:  
het College van Bestuur van Stichting Groeisaam Primair Onderwijs;
- b. medewerker:  
een persoon in dienst van het bevoegd gezag;
- c. vervanger:  
een persoon die vervangingswerkzaamheden verricht en niet in dienst is van het bevoegd gezag;
- d. formele gesprekspartner:  
de door het bevoegd gezag aangewezen functionaris, die het beoordelingsgesprek voert met de medewerker;
- e. beoordelingsgesprek:  
een gesprek tussen de medewerker en de formele gesprekspartner aan de hand van het ingevulde beoordelingsformulier;
- f. beoordelingstijdvak:  
een tijdvak aan het einde waarvan de formele gesprekspartner zich over de functievervulling van de medewerker gedurende dat tijdvak een samenvattend oordeel vormt.

### ARTIKEL 2

#### *Doelgroep*

1. Er is een beoordelingsformulier beschikbaar voor de volgende functies:
  - a. startende leraar;
  - b. basisbekwame leraar;
  - c. leraar L10;
  - d. leraar L11;
  - e. intern begeleider;
  - f. leidinggevende;
  - g. onderwijs ondersteunend personeel.De verschillende beoordelingsformulieren zijn te vinden op het Intranet.
2. Een startende leraar betreft de leraar gedurende zijn eerste drie loopbaan jaren als leraar in het Primair Onderwijs.
3. Een basisbekwame leraar betreft de leraar gedurende zijn 4<sup>e</sup> t/m 7<sup>e</sup> loopbaan jaren als leraar in het Primair Onderwijs.

### ARTIKEL 3

#### *Doel van het beoordelingsgesprek*

1. Het beoordelingsgesprek is gericht op het geven van inzicht inzake de functievervulling van de medewerker gedurende het beoordelingstijdvak.
2. Het beoordelingsgesprek is gericht op het kunnen treffen van waarderende of disciplinaire maatregelen, waaraan rechtspositionele en/of arbeidsvoorwaardelijke gevolgen voor de medewerker kunnen zijn verbonden.

### ARTIKEL 4

#### *Kenmerken van een beoordelingsgesprek zijn:*

1. Gericht op het verleden.
2. Afsluitend gesprek van de gesprekscyclus.
3. Eenzijdige beoordeling.
4. Gericht op waarderende of disciplinaire maatregelen met mogelijke rechtspositionele en/ of arbeidsvoorwaardelijke consequenties.

## ARTIKEL 5

### *Frequentie*

1. Met medewerkers wordt er een beoordelingsgesprek gevoerd wanneer:
  - Er sprake is van een omzetting van een dienstverband voor bepaalde tijd naar onbepaalde tijd;
  - Er sprake is van een beoordeling of een startende leraar (L10-1 t/m L10-3 of L11-1 t/m L11-3) tot basisbekwaamheid kan komen;
  - Er sprake is van een beoordeling of een basisbekwame leraar (L10-4 t/m L10-7 of L11-4 t/m L11-7) tot vakbekwaamheid kan komen;
  - Er sprake is van een beoordeling of een L10/L11 leraar tot L11/L12 leraar kan komen;
  - Er twijfels zijn m.b.t. het voldoende functioneren van een medewerker.

In deze laatste situatie treedt de zgn. 'verbetercyclus' in werking, die beschreven staat in paragraaf 4.3.

2. Met medewerkers in vaste dienst kan er, naast het genoemde in lid 1 van dit artikel, een beoordelingsgesprek gevoerd worden wanneer:
  - er sprake is van een bevordering naar een hogere functie;
  - een ingrijpende wijziging van het takenpakket wordt overwogen.
3. Medewerkers met een aanstelling in tijdelijke dienst wegens een proeftijd worden tenminste drie maanden voor het aflopen van het tijdelijke dienstverband beoordeeld.
4. Indien de beoordeling van een medewerker - niet zijnde een medewerker met een tijdelijke aanstelling wegens proeftijd - negatief is, maar het bevoegd gezag hieraan (nog) geen rechtspositionele gevolgen wenst te verbinden, dient er binnen een jaar opnieuw een beoordeling plaats te vinden.

## ARTIKEL 6

### *Consequenties*

1. Op het moment dat de leraar de basisbekwaamheid eerder bereikt dan 3 jaar wordt de leraar ingepast in de vierde trede van de bij zijn functie behorende salarisschaal.
2. Op het moment dat de leraar de vakbekwaamheid eerder bereikt dan 7 jaar wordt de leraar ingepast in de achtste trede van de bij zijn functie behorende salarisschaal.
3. Het bevoegd gezag kan de medewerker een extra periodiek toekennen indien daartoe op grond van een beoordeling naar de mening van het bevoegd gezag aanleiding bestaat (CAO PO 2016-2017 art. 6.1, lid 5).
4. Het bevoegd gezag kan eenmalig de jaarlijkse periodiek onthouden indien twee achtereenvolgende negatieve beoordelingen een dergelijk besluit van het bevoegd gezag kunnen rechtvaardigen. Tussen de eerste en de tweede beoordeling wordt tenminste een termijn van een jaar in acht genomen. (CAO PO 2016-2017 art. 6.1, lid 6).

## ARTIKEL 7

### *De formele gesprekspartner*

1. Het beoordelingsgesprek met de medewerkers op school geschiedt door de leidinggevende of de teamleider van de desbetreffende school.
2. Het beoordelingsgesprek met de medewerkers die op meerdere scholen werkzaam zijn, geschiedt bij voorkeur door de leidinggevende of de teamleider waar de medewerker het grootste deel van zijn werkzaamheden verricht. Om een totaalbeeld te krijgen, betreffende het functioneren van de medewerker, verdient het aanbeveling om inlichtingen in te winnen op de andere school/scholen.

3. Het beoordelingsgesprek met ondersteunende diensten, zoals bijvoorbeeld ICT e.d., geschiedt door hun leidinggevende.
4. Het beoordelingsgesprek met de leidinggevende geschiedt door de bestuurder.
5. Het beoordelingsgesprek met de bovenschoolse medewerkers geschiedt door de bestuurder.
6. Het beoordelingsgesprek met de bestuurder geschiedt door de voorzitter van de Raad van Toezicht.

## ARTIKEL 8

### *Procedure voor, tijdens en na het beoordelingsgesprek*

1. De medewerker wordt beoordeeld door de formele gesprekspartner. Het beoordelingskader wordt gevormd door de competenties die in het beoordelingsformulier zijn vastgelegd.
2. De competenties voor de functie leraar L10, L11 en L12 en leidinggevende zijn gebaseerd op de van toepassing zijnde functiebeschrijvingen en zijn vastgesteld met instemming van de GMR voor de organisatie Groeisaam.
3. De competenties voor de functie OOP worden bij aanvang van elke gesprekscyclus vastgesteld door de leidinggevende van de betreffende functiehouder op basis van de functiebeschrijving. Deze competenties maken tevens onderdeel uit van het competentieprofiel van het groeigesprek. De competentieprofielen zijn te vinden op het Intranet.
4. De formele gesprekspartner bepaalt of en bij wie inlichtingen worden ingewonnen over het functioneren van de medewerker.
5. Bij het opmaken van de beoordeling kan het staflid HRM van Stichting Groeisaam worden betrokken. De medewerker wordt van deze toevoeging vooraf op de hoogte gesteld.
6. De beoordeling wordt opgemaakt door de formele gesprekspartner door middel van invulling van het beoordelingsformulier, waarop de te beoordelen taak- en functioneringsaspecten zijn vermeld.
7. De formele gesprekspartner bepaalt tenminste twee weken voorafgaand aan het beoordelingsgesprek in onderling overleg met de medewerker datum en tijdstip van het te voeren beoordelingsgesprek.
8. Het beoordelingsgesprek wordt gevoerd aan de hand van het ingevulde beoordelingsformulier.
9. De medewerker tekent na afloop van het gesprek het beoordelingsgesprek voor gezien, al dan niet na gebruikmaking van zijn recht om correcties of toevoegingen te laten aantekenen.
10. De medewerker ontvangt onverwijld een kopie van het ingevulde en ondertekende formulier.

## ARTIKEL 9

### *Niet voorziene gevallen*

In gevallen waarin deze regeling niet voorziet, beslist de bestuurder, de bezwaren van alle partijen gehoord hebbende. Indien zich een onvoorziene situatie voordoet ten aanzien van het beoordelingsgesprek met de bestuurder beslist de Raad van Toezicht.

## ARTIKEL 10

### *Bescherming Persoonsgegevens*

Met inachtneming van het gestelde in de Wet Persoonsregistratie en de daarop gebaseerde op de instelling van toepassing zijnde regelingen zal het bevoegd gezag gegevens met betrekking tot de persoon van de benoemde met zorg behandelen.

## ARTIKEL 11

### *Reglement*

1. Deze regeling bevat tenminste het beoordelingsformulier.
2. Voor iedere medewerker moet een exemplaar van deze regeling beschikbaar zijn.

## ARTIKEL 12

### *Personeelsdossier*

1. Het ingevulde en ondertekende formulier wordt gedurende het dienstverband bewaard in het door het bevoegd gezag aangelegde personeelsdossier.
2. In het geval van onderwijzend personeel maakt het formulier in het kader van Wet BIO onderdeel uit van het bekwaamheidsdossier.

## ARTIKEL 13

### *Bezwaar*

1. De medewerker kan uiterlijk binnen twee weken nadat het formulier is gedateerd, gemotiveerd schriftelijk bezwaar aantekenen bij de hiërarchisch meerdere van de beoordelaar. Deze functionaris kan genoemde termijn op verzoek van de medewerker verlengen.
2. De medewerker wordt binnen 10 dagen uitgenodigd voor een gesprek.
3. De formele gesprekspartner wordt binnen 10 dagen uitgenodigd voor een gesprek.
4. Indien de hiërarchisch meerdere van de beoordelaar de bezwaren geheel of gedeeltelijk deelt, dan wijzigt hij de beoordeling dienovereenkomstig en stelt deze vast.
5. De hiërarchisch meerdere van de beoordelaar deelt aan de medewerker en de formele gesprekspartner mee welke wijzigingen in de beoordeling zijn aangebracht. Indien de beoordeling niet wordt gewijzigd worden de medewerker en de formele gesprekspartner hiervan in kennis gesteld.
6. Indien de medewerker zijn bezwaren waaraan niet of slechts gedeeltelijk tegemoet is gekomen intrekt, stelt de formele gesprekspartner de al dan niet gewijzigde beoordeling alsnog vast.
7. Indien de medewerker zijn bezwaren waaraan niet of slechts gedeeltelijk tegemoet is gekomen handhaaft, dient hij dit binnen 10 dagen te melden.
8. Indien de medewerker zijn bezwaren geheel of gedeeltelijk handhaaft, dan legt de hiërarchisch meerdere van de beoordelaar de zaak zo spoedig mogelijk aan het bevoegd gezag voor. Hij doet daartoe het bezwaarschrift met alle op de beoordeling betrekking hebbende stukken toekomen aan het bevoegd gezag.
9. Het bevoegd gezag neemt, na de interne bezwarencommissie gehoord te hebben, zo spoedig mogelijk een gemotiveerde beslissing en deelt dit schriftelijk mee aan de medewerker en de formele gesprekspartner.  
De door of namens het bevoegd gezag genomen beslissing(en) en alle daarop betrekking hebbende stukken worden bewaard in het door het bevoegd gezag aangelegde personeelsdossier.

## ARTIKEL 14

### *Interne bezwarencommissie*

1. De interne bezwarencommissie bestaat uit een voorzitter en twee leden. Eén lid wordt voorgedragen door het bevoegd gezag, één lid wordt voorgedragen door de PGMR. De voorzitter wordt op gezamenlijke voordracht benoemd.
2. De leden van de interne bezwarencommissie mogen niet betrokken zijn bij de beoordeling waartegen beroep is ingesteld.
3. De interne bezwarencommissie legt de regeling van haar werkzaamheden vast in een reglement.

## Bijlage 6. Groslijst Huis van Werkvermogen

Onderstaande lijst geeft een overzicht van materialen die per verdieping te gebruiken zijn om met elkaar in gesprek te komen over het onderwerp.

| verdieping        |                                                                         | korte uitleg                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>algemeen</b>   |                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                   | Huis van werkvermogen-spel<br><a href="#">Hoe sterk staat jouw huis</a> | Geeft inzicht in het begrip werkvermogen. <b>Na afloop van het spel kan de vraag 'hoe sterk staat jouw huis' beantwoord worden.</b>                                                                                                                                       |
|                   | Bardo competentie kit.<br>Op diverse scholen reeds aanwezig.            | Met de Bardo Competentiekit maak je zichtbaar wat je al kunt en wat je wilt ontwikkelen. Jij bent <b>eigenaar</b> .                                                                                                                                                       |
|                   | Werkboek “op weg naar een vitale school”                                | Werkboek waarbij je aan de slag kunt met je ambities, inzicht, aandacht, daadkracht en energie.                                                                                                                                                                           |
| <b>gezondheid</b> |                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                   | JDR-model<br>(bijlage 1)                                                | Het model veronderstelt dat hoge werkeisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel energiebronnen (werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen)) leidt tot hogere motivatie en productiviteit. |
|                   | Cirkel van Balans<br>(bijlage 2)                                        | Balans tussen willen-kunnen-mogen - moeten                                                                                                                                                                                                                                |

| competenties |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | Competenties                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|              | Inspiratiespel                                                                                                                                                                                                                                                                                | Om met elkaar in gesprek te komen over wat je inspireert en motiveert.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|              | Kwaliteitspel Gerrickens<br><a href="https://www.kwaliteitspel.nl/nl/kaartspellen/nederlandstalig/kwaliteitspel">https://www.kwaliteitspel.nl/nl/kaartspellen/nederlandstalig/kwaliteitspel</a><br>          | Wat zijn mijn sterke en minder sterke kanten? Hoe zien anderen mij? Welke kwaliteiten wil ik ontwikkelen?                                                                                                                                                                                                                                        |
|              | Vaardighedenspel Gerrickens<br><a href="https://www.kwaliteitspel.nl/nl/kaartspellen/nederlandstalig/vaardighedenspel">https://www.kwaliteitspel.nl/nl/kaartspellen/nederlandstalig/vaardighedenspel</a><br> | De invalshoek bij dit veelzijdige communicatiespel is de vraag: Wat kan ik? Het Vaardighedenspel kan in vrijwel alle werk- en privé-situaties worden gebruikt om op een speelse manier de wijze van functioneren en communiceren te bespreken én te verbeteren. Het spel is dan ook bestemd voor iedereen die zich met communicatie bezig houdt. |
|              | Inspiratiespel Gerrickens<br><a href="https://www.kwaliteitspel.nl/nl/kaartspellen/nederlandstalig/inspiratiespel">https://www.kwaliteitspel.nl/nl/kaartspellen/nederlandstalig/inspiratiespel</a><br>     | Met dit spel ga je met anderen in gesprek over hetgeen je inspireert, van binnenuit motiveert. Welke activiteiten vind je leuk om te doen? Wat heb je nodig om gemotiveerd te werken? Ontdek het met dit spel.                                                                                                                                   |
|              | Pedagogische en didactische vaardigheden (APS)                                                                                                                                                                                                                                                | Kaartspel:<br>vaardigheden op pedagogisch en didactisch niveau                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| normen en waarden |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                     |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | Kletskaarten<br>(uitgeverij Quirijn)<br>ISBN: 978-90-79596-31-7                                                                                                                          | Inspiratiebox, om op eenvoudige manier in gesprek te komen met individuen of groepen.                                                                               |
|                   | Briefingcards<br><a href="#">gratis downloads</a>                                                                                                                                        | Helpt mensen op een aansprekende manier onder woorden te brengen wat ze willen zeggen.                                                                              |
|                   | Essentievragen<br>(Bureau Dolly)                                                                                                                                                         | Goede vragen als sleutel tot het ontdekken van je innerlijke wijsheid.                                                                                              |
|                   | Dynamisch complimentenspel                                                                                                                                                               | Trefwoorden:<br>Compliment,<br>Feedback,<br>Human dynamics,<br>Spel in teamverband.                                                                                 |
|                   | Kaartspel Levend Leren en Reflecteren<br><br><a href="https://www.levendleren.nl/shop/?menu=shop&amp;item=materialen">https://www.levendleren.nl/shop/?menu=shop&amp;item=materialen</a> | Met deze materialen en activiteiten oefen je het nadenken over je leren. Je krijgt een beeld van hoe je leert en hoe je misschien nog beter kunt leren.             |
| arbeid            |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                     |
|                   | Schoolplan/jaarplan van school                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                     |
|                   | Het zin in werk spel "Ontdek de echte waarde van je werk" (THEMA)                                                                                                                        | Twee vragen staan centraal: "wat zoek ik in mijn werk" en "wat vind ik in mijn werk"<br>Op teamniveau en individueel te gebruiken ter voorbereiding op het gesprek. |