



WERKEN OP EEN DROOMSCHOOL

Personeelsbeleid op innovatieve basisscholen

Over personeel en management zijn hele handboeken volgeschreven door nationale en internationale deskundigen. Deze handreiking is anders van aard. De adviezen, praktische tips en instrumenten zijn rechtstreeks afkomstig uit het Nederlandse basisonderwijs. In overleg met experts zijn tien basisscholen geselecteerd die voortvarend aan de weg timmeren. Het zijn stuk voor stuk innovatieve scholen die al een aantal jaren onverschrokken vernieuwingen doorvoeren. Zij werken samen met andere organisaties aan een nieuwe pedagogische infrastructuur voor kinderen van 0 tot en met 12 jaar, onder verschillende noemers en verschijningsvormen.

De ervaringen en expertise die deze scholen de afgelopen jaren hebben opgedaan op het terrein van personeelsbeleid, zijn in deze handreiking gebundeld (en hier en daar aangevuld met ideeën van enkele goeroes). Zo hopen we u met een toegankelijke en direct toepasbare handreiking snel op weg te helpen.

Het Arbeidsmarktplatform PO wil op deze wijze bijdragen aan kennisdeling op dit terrein en schoolleiders, schoolbesturen en leerkrachten inspireren tot vernieuwing, ondersteuning bieden bij de realisatie van het bijbehorende personeelsbeleid en hen voorzien van de daarvoor benodigde informatie. Wij wensen u veel succes met het verwezenlijken van uw ambities en hopen daar met deze handreiking aan bij te dragen.



VOORWOORD

Stel u bent leraar, of schoolleider, of schoolbestuurder, of manager kinderopvang en u vindt dat het tijd is voor een andere en betere koers in het Nederlandse basisonderwijs. Hoe pakt u dat dan aan? Met deze handreiking proberen we u op weg te helpen. Niet zozeer bij het vormgeven van ideeën (dat is aan u) maar wel bij het verwezenlijken ervan op uw eigen school. Dat doet u niet alleen. Als u voor ogen heeft hoe uw droomschool er uit zou moeten zien, zult u daar samen met anderen de schouders onder willen zetten. En daar komt personeelsbeleid in beeld.

Goed personeelsbeleid biedt houvast bij het tot stand brengen van vernieuwingen. De visie is daar bij leidend. U zult helder moeten definiëren wat de kinderen op uw school nodig hebben en welke doelen u met uw school wil realiseren. Vervolgens zoekt u daar de mensen bij, betrokken nieuwe collega's of huidige collega's met passende competenties. Samen met hen geeft u vorm aan de nieuwe organisatie en nieuwe functies. Dat vraagt sterk leiderschap, iemand moet de kar tenslotte trekken. U zult zich onder andere afvragen hoe u de juiste mensen binnenhaalt en binnenhoudt, welke aanstellingen u hen kunt bieden, welk organisatiemodel het beste past en hoe u een en ander juridisch en financieel kunt afhechten.

Een groeiend aantal basisscholen in Nederland gaat deze uitdagingen aan en werkt zo stelselmatig aan inhoudelijke en organisatorische vernieuwingen. Dat vraagt wat van medewerkers en management. In deze handreiking zetten we stapsgewijs uiteen hoe innovatieve basisscholen daar mee aan de slag kunnen gaan. We realiseren ons dat dit verhaal geen einde kent. Veel eerder is het een startpunt, een werkkader en bouwstenen voor vernieuwingen die de komende jaren gestalte kunnen krijgen.

Gebruiksaanwijzing

De handreiking is bedoeld voor het management en medewerkers van basisscholen en de organisaties waar zij mee samen werken, dat wil zeggen directeuren, teamleiders, leerkrachten, pedagogisch medewerkers en schoolbestuurders. Wij hopen u met de ervaringen van de geciteerde scholen op weg te helpen en te ondersteunen bij de vormgeving van de innovatie en bijbehorend personeelsbeleid. De handreiking is modulair opgezet, u hoeft hem niet van voor naar achter te lezen. Selecteer vooral de blokken die u aanspreken en kijk of er iets van uw gading bij zit. Voorafgaand aan de blokken hebben we een stappenplan en test klaar gezet. De uitslag van de test geeft direct inzicht in de zaken die in uw organisatie nog aangepakt kunnen worden en verwijst door naar de desbetreffende blokken verderop in de handreiking.

Colofon

In opdracht van
Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs

Tekst
Oberon, Michiel van der Grinten en Edith Hilbink

Copyright
Overname van teksten is toegestaan mits de bron correct en duidelijk wordt vermeld.

STAPPENPLAN

Hoe komt u tot succesvol personeelsbeleid? Dat wil zeggen, personeelsbeleid dat de innovatie die u voor ogen heeft, ondersteunt? Hieronder benoemen we de belangrijkste stappen in dat proces. De volgorde is zoveel mogelijk chronologisch. Maar in werkelijkheid loopt het allemaal anders. U bent waarschijnlijk meerdere jaren bezig om personeelsbeleid te ontwikkelen en bij te stellen. Dat zal een cyclisch proces zijn waarbij u regelmatig stappen overslaat of terugkomt bij stappen die u al achter de rug dacht te hebben maar toch overnieuw blijkt te moeten doen. Dit stappenplan biedt u daarbij enig houvast en overzicht.

STAP 1	Visie	De visie bepaalt de richting. Vanuit welke idealen richt u het onderwijs in? Waar wilt u heen, wat is de koers en met wie gaat u op pad?
STAP 2	Doelen	Hoe werkt u toe naar de stip op de horizon? Wat is het einddoel? Welke tussenstappen moeten op weg daarnaartoe gezet worden en welke resultaten moet dat opleveren? Welke handelingen en acties horen daarbij?
STAP 3	Leiderschap	Veranderingen vergen leiderschap, iemand die de koers bepaalt en vasthoudt en waar nodig bijstuurt. Wie heeft de regie? Wie hakt de knopen door? En hoe doe je dat?
STAP 4	Draagvlak & betrokkenheid	Hoe organiseert u feedback en een open en transparante cultuur die veranderingen mogelijk maakt? Is het team eigenaar van de vernieuwing? Hebben kinderen en ouders invloed?
STAP 5	Organisatie-ontwerp	Welk organisatiemodel past het beste bij uw ambities? Gooit u bekende patronen overboord of laat u de bestaande structuur in tact? En is het eigenlijk nodig om een nieuwe organisatiestructuur vooraf uit te tekenen?
STAP 6	Functiehuis	Welke functies heeft u nu en in de nabije toekomst nodig? Zit iedereen op de juiste plek in de organisatie? Moeten de taken anders worden verdeeld en welke beloning hoort daarbij?
STAP 7	Verdeling van werk	Wie gaat wat doen? Heeft u de juiste mensen in huis om de klus te klaren? Over welke capaciteiten beschikt het zittende personeel? Wat heeft u nog meer nodig?
STAP 8	HRM-instrumenten	Welke HRM instrumenten heeft u nodig? Hoe selecteert u de juiste mensen? Welke competenties zijn van doorslaggevend belang? Wat biedt u aan scholing en begeleiding? Hoe richt u de gesprekscyclus in?
STAP 9	Reality check	Wat kost uw aanpak en welke financierings-mogelijkheden heeft u? Past uw werkwijze in het wettelijk kader? Zijn er juridische aspecten die nader moeten worden uitgewerkt?
STAP 10	Borging en monitoring	De visie bepaalt de richting. Vanuit welke idealen richt u het onderwijs in? Waar wilt u heen, wat is de koers en met wie gaat u op pad?

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)

STAPPENPLAN

[INHOUD](#)[CHECKLIST](#)[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)

INHOUD

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)

Inspiratie

Wat komt er op scholen af? Waarom kiezen scholen voor innovatie? Welke innovaties worden gekozen? Welke consequenties heeft dat voor het personeel? Wat is goed personeelsbeleid? Met motieven en argumenten om te kiezen voor IKC, Sterrenschool, brede school en/of onderwijsinnovaties zoals werken in units, inzet onderwijsassistenten, TOM en SlimFit. Inclusief voorbeelden van behaalde successen en opbrengst voor kinderen, ouders en team.

Wat speelt er in de samenleving en wat prikkelt scholen om vernieuwingen in te zetten? Wat is hun visie? Welke trends en innovaties zijn er?

Wat is goed personeelsbeleid? In dit blok schetsen we de uitgangspunten voor strategisch personeelsbeleid/HRM in innovatieve basisscholen. We sluiten af met een aantal richtinggevende vragen.

BLOK 1 Visie, trends & innovaties**BLOK 2** Goed personeelsbeleid

Realisatie

Scholen die aan de slag willen, vinden hier praktische bouwstenen en instrumenten. Hoe initieer je de innovatie? Hoe verloopt het proces? Wat doe je in welke volgorde met wie? Waar zul je tegen aan lopen en hoe kun je daar mee omgaan? Nadere procesmatige uitwerking van het stappenplan met speciale aandacht voor de meest voorkomende knelpunten rond personeelsbeleid op innovatieve basisscholen en de oplossingen die scholen daarvoor gevonden hebben.

Innovaties vragen soms een nieuwe organisatiestructuur. In dit blok wordt de 'samenwerking' besproken en geven we een overzicht van bedrijfsmodellen variërend van netwerkorganisatie, personele unie, coöperatie tot integrale bedrijfsvoering. Inclusief één of meerdere organogrammen.

Overzicht en korte beschrijving van oude en nieuwe functies en het bijbehorend leiderschap. Inclusief taakbeleid, functiemix en competentieprofielen.

Werving en selectie, sollicitatieprocedure, professionalisering, gesprekkencyclus, mobiliteit, arbeidsvoorwaarden en beloning.

In dit blok gaan we in op het bewegen van de organisatie als geheel naar een lerende organisatie, het creëren van draagvlak en betrokkenheid, binnen en buiten de school. Hoe zorg je voor 'flow'? Wat zijn succesfactoren en wat valkuilen?

BLOK 3 Organisatiestructuur**BLOK 4** Functiehuis**BLOK 5** HRM instrumenten**BLOK 6** Draagvlak & communicatie

Informatie

Dit onderdeel van de handreiking biedt scholen financiële en wettelijke kaders waaraan innovatieve scholen hun aanpak kunnen toetsen en een beknopte opzet voor monitoring en evaluatie. Ook vinden scholen hier verwijzingen naar relevante informatie en bronnen

Financiële randvoorwaarden. Hoe bekostig je de innovatie? En welke financieringsmogelijkheden liggen voor de hand?

Speelruimte binnen de wettelijke kaders, experimenteerruimte, juridische hobbels en oplossingen daarvoor.

Pioniers en andere belangstellenden kunnen door middel van onderstaande informatie, handige links en de laatste ontwikkelingen gemakkelijk up-to-date blijven.

BLOK 7 Financiering**BLOK 8** Wettelijk kader**BLOK 9** Actueel

BLOK 1

VISIE, TRENDS & INNOVATIES

Waarom besluiten basisscholen, schoolbesturen en partners tot innovatie over te gaan? Prikkel voor vernieuwing komen van vele kanten, variërend van de intrinsieke wens van schoolleiders en leerkrachten om beter onderwijs te realiseren tot wensen en behoeften van ouders en kinderen in de wijk en maatschappelijke ontwikkelingen zoals voortschrijdende digitalisering, vergrijzing en krimp. Ook de invloed van beleidsmakers en de wijze waarop zij onderwijsvernieuwingen inzetten, doen zich gelden. In dit blok schetsen we zonder de pretentie te hebben dat we daarin volledig kunnen zijn, een aantal actuele trends die hebben effect op scholen. Veel scholen zien en voelen dat er iets moet gebeuren. Een groeiend aantal van hen maakt daar werk van, ontwikkelt, vaak samen met de andere partijen (bijvoorbeeld de kinderopvang), nieuwe innovatieve concepten en treedt daarmee naar buiten. We geven aan het slot van dit blok een kort overzicht.

“De samenleving vraagt van scholen een meer vormende en opvoedende taak, dan moet je het onderwijs anders in gaan richten: de krachten bundelen en heel goed samenwerken”.

Visie

Dingen anders doen dan je gewend bent, daar gaat het om bij innovatie. Een heldere en sterke visie is daarvoor cruciaal. Stephen Covey^[1] zegt: “begin met het eind in je achterhoofd”. Een goed geformuleerde visie biedt toekomstperspectief en geeft aan hoe de organisatie zich zou moeten ontwikkelen. De visie zet de stip op de horizon: vanuit welke idealen richten we de organisatie in? Waar willen we als school naartoe? Wat willen we bereiken? En met wie?

Om een visie werkelijkheid te laten worden, is leiderschap nodig. Stephen Covey^[2] verwoordt dat als volgt: “Je kan medewerkers niet managen. Geef ze richting en prioriteiten en laat ze verder met rust.” Een visie geeft een ambitieus (en visionair) beeld van de toekomstige organisatie, de droomschool. Een visie moet inspireren, motiveren en uitdagen. Iedereen in de school moet erdoor gegrepen worden en bereid zijn ervoor te gaan. Maar een visie moet ook richting geven, dat wil zeggen concreet genoeg zijn om de voortgang eraan af te meten, te kunnen bepalen of u nog op de goede weg zit en voldoende vorderingen maakt.

Voorbeelden

Ter illustratie presenteren we hier enkele van fragmenten van de visies van de scholen die voor deze handreiking geraadpleegd zijn.

*“Wij vragen ons altijd af:
Wat heeft dit kind nodig?”*

*Wat moeten wij doen om ervoor te zorgen dat er geen ‘splinter’ talent verloren gaat en kinderen ‘zelf’ de toekomst kunnen uitvinden.
Dát is het uitgangspunt om de organisatie vorm te geven”.*

SCHOOLVOORBEELD

LATERNA MAGICA

“Wij ontdekken en ontwikkelen iedere splinter talent, zodat kinderen de toekomst kunnen uitvinden”.

Kinderen, hun ouders en opvoeders, leerkrachten, coaches, pedagogische medewerkers en experts komen elkaar hier tegen en nemen samen de verantwoordelijkheid om elke splinter talent te ontdekken en te ontwikkelen. Het uitgangspunt is dat je altijd leert en dat kinderen veel van elkaar leren. De professional is er om kinderen daarbij te ondersteunen, te laten reflecteren en uit te dagen een volgende stap te nemen.

Kernwaarden

Integriteit – Geeft richting aan ons handelen

Liefde – Met hart voor kinderen, elk kind is welkom

Autonomie – Zelfsturing, reflectie, zelfkennis en zelfbewust

Verantwoordelijkheid – Je draagt verantwoordelijkheid voor jezelf, voor elkaar en voor de omgeving

Vertrouwen – We hebben hoge verwachtingen van ieder mens

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)**BLOK 1** Visie, trends & innovaties**BLOK 2** Goed personeelsbeleid**BLOK 3** Organisatiestructuur**BLOK 4** Functiehuis**BLOK 5** HRM instrumenten**BLOK 6** Draagvlak & communicatie**BLOK 7** Financiering**BLOK 8** Wettelijk kader**BLOK 9** Actueel[CHECKLIST](#)[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)

SCHOOLVOORBEELD

WITTERING.NL

“Kinderen op Wittering.nl voelen zich veilig, prettig en uitgedaagd”.

Door een breder aanbod en een gevarieerde manier van werken, doen kinderen veel bredere kennis op van onder andere natuur en techniek. Ouders en school zijn partners in opvoeding. Ten slotte gaat het om een school, die midden in de wijk staat: buitenschools leren en leren binnen de school worden op natuurlijke manier met elkaar verbonden. De buitenwereld wordt naar binnen gehaald en kinderen gaan naar buiten om de wereld te bekijken en te ervaren.

Uitgangspunten

- Onderwijs op niveau van het kind
- Onderwijs dat kinderen uitdaagt en motiveert
- Onderwijs met enorm veel variatie. Kinderen leren op vele manieren
- Onderwijs, waarin ook tijd is voor ontspanning: bewegen, expressie, eten en drinken
- Onderwijs in een doorgaande lijn van 0 tot 13 jaar
- Onderwijs met een duidelijk pedagogisch profiel, dat door alle leerkrachten wordt gedeeld en eenduidig wordt uitgevoerd en begeleid
- Motiverend voor de leerkrachten, omdat het ook voor hen uitdagend, lerend en ontwikkelend is en hun perspectief biedt

SCHOOLVOORBEELD

DE ELSTAR

“Kinderen hebben een natuurlijke behoefte om te leren”.

Vanuit die gedachte is op De Elstar gekozen voor ontwikkelingsgericht onderwijs en voor team onderwijs op maat (TOM).

Vier pijlers

Kinderen – zijn gemotiveerd om te leren en betrokken bij de school en het schoolwerk, krijgen de kans om keuzes te maken, te werken op hun eigen niveau en te

reflecteren op hun eigen werk. Ze voeren zowel zelfstandig taken uit als samen. *Medewerkers* – hebben het vertrouwen dat ieder kind van binnenuit gemotiveerd is om zich te ontwikkelen. Ze zijn begeleiders die goede gesprekken voeren met kinderen.

Ouders – worden betrokken bij thema's en kunnen actief deelnemen via onder andere de medezeggenschapsraad.

Het gebouw – is ingericht met uitdagende hoeken waar kinderen kunnen ontdekken en leren. De deuren staan altijd open. Je kunt altijd zien wat kinderen doen.

SCHOOLVOORBEELD

DE POLSSTOK

“Het meervoud van samen is de toekomst”.

De school is het kloppend hart van de wijk, drie scholen in één gebouw, zodat sociale cohesie in de wijk kan ontstaan. De school richt zich, in nauwe samenwerking met de ouders, op het verzorgen van optimale ontwikkelingskansen voor kinderen van 4 tot 12 jaar. Intensieve samenwerkingsverbanden met organisaties uit verschillende sectoren zorgen voor bredere ontwikkelingsmogelijkheden en toekomstkansen voor de kinderen in de voorschoolse, schoolse en naschoolse sfeer. Hierbij staat te allen tijde het kind centraal. Er wordt gewerkt vanuit één pedagogisch concept. De droom is om één school te worden, waarbij er begrip is voor ieders perspectief.

Kernbegrippen GROW

Gelijkwaardigheid – in de samenwerking met partners en vanuit verschillende identiteiten

Respect voor verschillen - openheid voor verschillen

Ontmoeting – elkaar echt willen zien, (h)erkenning

Welbevinden – collectief verantwoordelijk zijn, voor elkaar zorgen

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)**BLOK 1** **Visie, trends & innovaties****BLOK 2** **Goed personeelsbeleid****BLOK 3** **Organisatiestructuur****BLOK 4** **Functiehuis****BLOK 5** **HRM instrumenten****BLOK 6** **Draagvlak & communicatie****BLOK 7** **Financiering****BLOK 8** **Wettelijk kader****BLOK 9** **Actueel**[CHECKLIST](#)[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)**BLOK 1** [Visie, trends & innovaties](#)**BLOK 2** [Goed personeelsbeleid](#)**BLOK 3** [Organisatie-structuur](#)**BLOK 4** [Functiehuis](#)**BLOK 5** [HRM instrumenten](#)**BLOK 6** [Draagvlak & communicatie](#)**BLOK 7** [Financiering](#)**BLOK 8** [Wettelijk kader](#)**BLOK 9** [Actueel](#)[CHECKLIST](#)[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTEL-FIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)

SCHOOLVOORBEELD

KINDCENTRUM DE TROUBADOUR

“De Troubadour wil een kindcentrum zijn dat voor ieder kind kansen creëert in een veilige omgeving waar leren en ontwikkelen een plezierige uitdaging is.”

De kinderen staan centraal en worden uitgedaagd en geprikkeld om te spelen en te leren vanuit hun interesses en belevingswereld. Het team draagt zorg voor een doorlopende ontwikkelingslijn van 0 tot 13 jaar en realiseert dit binnen haar mogelijkheden. De Troubadour zorgt voor die vormen van educatie en begeleiding, die leiden tot een optimale en evenwichtige ontwikkeling van de kinderen. Het team staat open voor nieuwe educatieve en maatschappelijke ontwikkelingen en is het kritisch ten opzichte van het huidige programma-aanbod en de ontwikkeling van de organisatie.

- Individuele ontwikkeling en ruimte voor ontplooiing
- Samenwerking (samen ontdekken, samen ervaren).
- Door individuele benadering naar eigen oplossingsstrategieën.
- Zelfontdekkend leren (op weg naar zelfredzaamheid).
- Aanwezige competenties als uitgangspunt.

SCHOOLVOORBEELD

STERRENSCHOOL DE VLIEGENIER

“De Sterrenschoon is het hele jaar open van zeven tot zeven en biedt eigentijds onderwijs en opvang met dezelfde leerdoelen.”

De Sterrenschoon biedt maatwerk voor ieder kind en heeft een sterke binding met de buurt. We laten kinderen hun eigen talenten ontdekken en laten hen samen spelen en leren. We leren kinderen doorzetten en barrières doorbreken. En we dagen kinderen uit zodat ze trots op zichzelf kunnen zijn. School en ouders zijn partners in de opvoeding.

5 Sterren

- 1 De school is het hele jaar open
- 2 Kinderen leren in één klimaat
- 3 Maatwerk voor ieder kind
- 4 Nadruk op rekenen, taal en lezen
- 5 Binding met de buurt

SCHOOLVOORBEELD

MONDOMIJN

“Integraal Kindcentrum Mondomijn biedt een veilige speel-leeromgeving aan kinderen van 0 tot 13 jaar.”

Elk kind heeft unieke talenten, drijfveren en behoeften. Daarom is er veel aandacht voor de individuele en persoonlijke ontwikkeling, en voor het medemenselijk functioneren. Sleutelbegrippen in het contact met de ander zijn acceptatie, waardering en samenwerking. De professional maakt actief deel uit van de speel-leeromgeving. Hij of zij schept ruimte waarin het kind zelf keuzes leert maken, wijdt het kind in onbekende gebieden in en grijpt in waar nodig. In onderwijs en opvang ligt de focus op ‘pleziermanagement’

Kernwaarden

Zelfstandig
Ondernemend
Medemenselijk

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)**BLOK 1** Visie, trends & innovaties**BLOK 2** Goed personeelsbeleid**BLOK 3** Organisatiestructuur**BLOK 4** Functiehuis**BLOK 5** HRM instrumenten**BLOK 6** Draagvlak & communicatie**BLOK 7** Financiering**BLOK 8** Wettelijk kader**BLOK 9** Actueel[CHECKLIST](#)[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)

Trends

Nieuwe kijk op onderwijsvernieuwing

De afgelopen jaren is men in Nederland anders naar onderwijsvernieuwingen gaan kijken.

Die trendbreuk is ingezet door de commissie Dijsselbloem die na een aantal – op zijn zachtst gezegd minder succesvolle – vernieuwingen het adagium formuleerde: “De overheid gaat over ‘het wat’; het onderwijs gaat over ‘het hoe’”. Meer recent kwam bureau McKinsey na internationaal onderzoek tot de conclusie dat er in het Nederlandse onderwijs weliswaar op grote schaal vernieuwingen worden doorgevoerd maar dat het niveau van het onderwijs daar niet bij gebaat is^[2]. Dat komt volgens hen omdat er te veel wordt ingezet op structuur- en stelselwijzigingen en te weinig op de kwaliteit van het onderwijs. Hoe moet het dan wel? Inzetten op de kwaliteit van de leraar, dat is kort gezegd het devies. Zorg ervoor dat alleen de besten voor de klas staan, stimuleer leraren om van elkaar te leren en zich te professionaliseren en zorg voor sterke schoolleiders die hen steunen en coachen.

Onder meer in het Nationaal Onderwijsakkoord vinden we deze uitgangspunten terug, waarbij wordt ingezet op het versterken van de

aantrekkelijkheid van het beroep van docent, de positie van de leraar en het verminderen van de werkdruk.

School en omgeving: multidisciplinair samenwerken

Basisscholen zijn geen stand alone voorzieningen meer. Scholen werken steeds vaker samen met andere organisaties om kinderen meer te kunnen bieden. Denk aan instellingen voor kinderopvang, zorg en welzijn, sport en cultuur. Er liggen verschillende motieven aan ten grondslag. Wat biedt deze samenwerking?

- *Dagarrangementen bieden*: de combinatie van arbeid en zorg voor ouders vereenvoudigen door schooltijden en opvangtijden beter op elkaar af te stemmen en een sluitend arrangement van onderwijs en voor-, tussen- en naschoolse opvang te realiseren. Steeds meer scholen richten zich samen met kinderopvangorganisaties op een combinatie van onderwijs en opvang voor kinderen van werkende ouders. Bijvoorbeeld door het invoeren van nieuwe schooltijden en een compleet en gevarieerd dagprogramma;
- *Kansen bevorderen*: terugdringen van cognitieve en sociaal-emotionele achterstanden van leerlingen en het bevorderen van een gezonde leefstijl door middel van extra educatie, zorg

en begeleiding. Samenwerking biedt een bredere expertise om hier invulling aan te geven;

- *Talenten ontwikkelen*: kinderen en jongeren naast de kernvakken een breder en een verrijkend programma bieden op het gebied van onder meer sport & bewegen, kunst & cultuur en techniek & media;
- *Sociale cohesie versterken*: met de brede school een ontmoetingsplek bieden voor kinderen, ouders en overige wijkbewoners, het hart in de buurt, de school meer verbinden met de directe omgeving en de veiligheid in de buurt verbeteren;
- *Behoud van voorzieningen in kleinere steden en dorpen*: het voorzieningenniveau in dorpskernen op peil houden door basisscholen en kinderopvang te combineren met dorpshuizen, bibliotheekfilialen, sportclubs en overige diensten;
- *Efficiënt bouwen*: gebouwen van een hogere kwaliteit en met meer mogelijkheden realiseren door op één kavel meerdere voorzieningen in een multifunctionele accommodatie onder te brengen.

Digitalisering

In een recente publicatie van Gartner^[4] doet het onderzoeksbureau enkele voorspellingen voor de impact die technologie gaat hebben op het onderwijs. De vier belangrijkste ontwikkelingen zijn:

- 1 Technologie verandert het huidige onderwijs door het onderwijs uit te breiden buiten de muren van het traditionele klaslokaal. Hierdoor kan er meer rekening gehouden worden met de voorkeur van leerlingen op het gebied van tijd, tempo, stijl en niveau.
- 2 Online leerstrategieën worden verrijkt door middel van analyse van data en gegevens van de leerling waardoor meer gepersonaliseerde

FINLAND

Finland wordt vaak als voorbeeld genoemd. Omdat de Finnen een zogenoemd Excellent onderwijsstelsel hebben, kijken we graag naar Finland. Wat doen zij eigenlijk? In Finland zorgen ze dat ze bij de opleiding van leraren de beste studenten binnen krijgen, een strengere selectie aan de poort dus. Ook zorgen de Finnen dat wanneer leraren, als ze eenmaal begonnen zijn met werken, heel intensief met elkaar praten over best passende methodes, wat werkt en over hun eigen manier van handelen in de klas en het handelen van collega's. Daar komt bij dat Finse schoolleiders veel ruimte bieden, goed coachen en extra mogelijkheden bieden om aan al deze activiteiten invulling te geven. Finland investeert veel in opleiding en stelt hogere eisen aan leraren en schoolleiders. Liggt daar dan de sleutel naar een betere onderwijskwaliteit?

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)**BLOK 1** Visie, trends & innovaties**BLOK 2** Goed personeelsbeleid**BLOK 3** Organisatiestructuur**BLOK 4** Functiehuis**BLOK 5** HRM instrumenten**BLOK 6** Draagvlak & communicatie**BLOK 7** Financiering**BLOK 8** Wettelijk kader**BLOK 9** Actueel[CHECKLIST](#)[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)

leer- en ontwikkelpaden ontstaan.

- 3 De rol van de leraar zal veranderen van een overdrager van kennis naar een begeleider, coach en mentor.
- 4 De leerling komt steeds meer centraal te staan binnen de onderwijsinstelling zelf, met als doel de leerling te ondersteunen bij het leerproces onafhankelijk van tijd, plaats of manier waarop de leerling instructie wil hebben.

Ook in dit toekomstperspectief is de kwaliteit van de leraar een centraal gegeven:

ICT is inmiddels een integraal onderdeel van het Nederlandse onderwijs, maar het rendement blijft vooralsnog achter. Daarom is het van belang dat scholen niet alleen laptops en tablets aanschaffen, maar ook zorgen dat alle pijlers om ICT te laten werken op orde zijn: visie, inhoud en toepassingen, infrastructuur, en wellicht wel de belangrijkste: deskundigheid.⁵

Vergrijzing

Het onderwijs staat voor een grote uitdaging: hoe handhaven we de kwaliteit en zorgen we dat de werkdruk niet toeneemt wanneer een groot aantal leraren als gevolg van de vergrijzing het onderwijs verlaat? Is het mogelijk om op basis van nieuwe ideeën uit het onderwijsveld antwoorden te vinden op dit vraagstuk? En wat vraagt dit van leraren, schoolleiders en bestuurders?

Vergrijzing geeft, door het vertrek van oudere collega's, formatie ruimte om nieuwe functies in te voeren. Maar tegelijkertijd blijft zittend personeel momenteel ook langer doorwerken waardoor het natuurlijk verloop mogelijk enkele jaren opschuift.

Voor scholen die hun organisatie op innovatieve wijze willen klaarstomen voor de komende jaren is er onder meer de regeling Innovatie Impuls Onderwijs (IIO)⁵¹.

Daarin worden de komende jaren door scholen zelf ontwikkelde innovaties gevolgd om te onderzoeken of er met minder leraren eenzelfde onderwijskwaliteit geboden kan worden, zonder dat de werkdruk voor leraren omhoog gaat. Er is een netwerk opgestart van schoolleiders, leraren en onderwijskundigen die expertise uitwisselen en samen op zoek gaan naar manieren om 'slimmer' te werken.

Krimp

De daling van het aantal leerlingen in het basisonderwijs is een van de grote vraagstukken van deze tijd. Met name in de krimpregio's Groningen, Zeeland en Zuid-Limburg zullen veel scholen kleiner worden of verdwijnen en zijn er minder leraren nodig. Dat vraagt van schoolbesturen een gedegen oriëntatie op de toekomst, mobiliteitsbeleid en afstemming op regionale schaal. Maar de krimp biedt ook kansen. Mede onder invloed van krimp krijgen scholen ruimte om het roer om te gooien en ideeën uit te proberen. Krimp dwingt vaak tot samenwerking en creatief denken. Scholen fuseren of gaan samenwerken met andere organisaties en zetten samen een nieuw concept neer. Er zijn scholen die groepoverstijgend of in grotere onderwijsunits gaan werken, en de personele bezetting organiseren in onderwijsteams, met ruimte voor meer differentiatie in rollen en specialisaties.

Crisis

De aanhoudende economische crisis is voelbaar in het onderwijs en misschien nog wel sterker bij de organisaties waarmee basisscholen samenwerken. De totale uitgaven aan onderwijs zijn in tot nu toe Nederland op peil gebleven maar salarissen staan onder druk. Om de scholen heen verkeren voorzieningen in zwaar weer. De kinderopvang wordt voor veel mensen te duur. De vraag naar kinderopvang blijft afnemen en

het aantal faillissementen neemt toe. Daarnaast bezuinigen veel gemeenten op publieke voorzieningen als welzijnswerk, buurthuizen en bibliotheken.

Innovaties

Hoe spelen scholen op deze trends in? Welke innovaties voeren zij door? We hebben niet de pretentie om een volledig beeld van onderwijsvernieuwing in het Nederlandse basisonderwijs te geven maar benoemen hier de meest relevante innovaties die van invloed kunnen zijn op personeelsbeleid.

Brede school

Een brede school is een multidisciplinair netwerk van samenhangende voorzieningen voor onderwijs, welzijn, zorg, opvang, sport en/of cultuur. Een dergelijke netwerkorganisatie kan gehuisvest zijn onder één dak, maar dat hoeft niet. Brede scholen kunnen ook opereren vanuit losstaande accommodaties, verspreid over de wijk. Omgekeerd is een multifunctionele accommodatie niet per definitie een brede school. Er is pas sprake van een brede school als aan de volgende criteria is voldaan:

- De brede school heeft een brede maatschappelijke functie voor kinderen (en eventueel voor ouders en buurt);
- Organisaties voor onderwijs, welzijn, zorg, kinderopvang, sport en/of cultuur werken structureel en inhoudelijk samen. De samenwerking gaat dus verder dan de verplichte samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang;
- Er is sprake van een substantiële en permanente uitbreiding van voorzieningen en activiteiten op het gebied van onderwijs, welzijn, zorg, kinderopvang, sport en/of cultuur.

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)**BLOK 1** **Visie, trends & innovaties****BLOK 2** **Goed personeelsbeleid****BLOK 3** **Organisatiestructuur****BLOK 4** **Functiehuis****BLOK 5** **HRM instrumenten****BLOK 6** **Draagvlak & communicatie****BLOK 7** **Financiering****BLOK 8** **Wettelijk kader****BLOK 9** **Actueel**[CHECKLIST](#)[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)

Integraal kindcentrum

In een Integraal Kindcentrum werken basis-onderwijs en kinderopvang op inhoudelijk en organisatorisch gebied integraal samen onder één dak. Er is sprake van één organisatie en één team die werken vanuit één pedagogische visie aan een doorgaande ontwikkelingslijn voor kinderen van 0 tot 12 jaar. Een IKC is het hele jaar door, dagelijks van zeven tot zeven open. Vaak wordt gewerkt in units en met een multidisciplinair team. Ook andere organisaties zoals jeugdzorg, sport en cultuur kunnen in een IKC participeren. Het kindcentrum is een belangrijke ontwikkeling van de laatste jaren en wordt in het verlengde gezien van de Brede School, maar dan in een intensievere vorm.

Sterrenschool

De Sterrenschool is te beschouwen als een optimaal effectief georganiseerd kindcentrum. De Sterrenschool is het hele jaar open, dagelijks van zeven tot zeven. Kinderen leren in één klimaat aan dezelfde leerdoelen, zowel in de opvang als het onderwijs. De Sterrenschool kent geen jaarklassensysteem maar kinderen volgen individuele leerlijnen die op hun persoon zijn toegespitst. In het curriculum is veel aandacht voor taal, rekenen en lezen. In de buurt vervult De Sterrenschool een centrale functie en biedt het diensten waar buurtbewoners en ouders behoefte aan hebben.

De sterrenschool richt zich expliciet op het verbeteren van de arbeidsproductiviteit, oftewel 'per gewerkt uur meer waarde produceren'. Het adagium daarbij is zelf bedenken en zelf doen: 'Als de praktijk ons niet bevalt, moeten we de praktijk zelf veranderen. Als de dienstverlening niet meer aansluit bij de wensen van de klant, moeten we deze zelf verbeteren.'

Steve Jobs Scholen

Onderwijs voor een Nieuwe Tijd (O4NT) is de noemer waaronder de zogenoemde Steve Jobsscholen tot stand komen. In het schooljaar 2013-2014 starten 8 basisscholen geheel of gedeeltelijk met de invoering van het O4NT concept. Dit initiatief is nog te pril om de implicaties voor personeelsbeleid in beeld te brengen en voor deze handreiking te benutten. Toch noemen we het hier omdat het met name op het vlak van ICT inzet nieuwe ambities te zien geeft. Het gebruik van de iPad is het meest in het oog springende aspect van O4NT. Elk kind werkt individueel met een eigen iPad. Dat geeft ruimte om naast de kerndoelen ook aandacht te besteden aan de ontwikkeling individuele talenten van kinderen, met specifieke aandacht voor vaardigheden op het vlak van ICT en informatie- verwerking, samenwerken, en kritisch, probleemoplossend en creatief denken. Traditionele leerroute worden meer persoonlijk gestuurd en daarnaast zijn de Steve Jobsscholen 50 weken per jaar open en wordt er gewerkt met Stamgroepen (4-7 jaar en 8-12 jaar). De inzet van iPads heeft grote invloed op de rol van de leerkracht: 'Goot deze vroeger vooral kennis uit over een groep kinderen tegelijkertijd, in de aanpak van O4NT begeleidt de leerkracht (coach genoemd) kinderen in individuele en groeps-onderzoeksprojecten. De inzet van educatieve apps voor de basisvaardigheden zorgt ervoor dat het onderwijsproces volledig is afgestemd op tempo en leerstijl van elk individueel kind.' Leerkrachten krijgen een coachende rol.

SlimFit/TOMschool

Op SlimFit en TOM (TeamOnderwijsopMaat) scholen is het onderwijs anders georganiseerd. Reguliere klassen worden vervangen door 'units' van 70 à 90 leerlingen. Personeel wordt anders ingezet (kwaliteit omhoog, minder werkdruk) en werken samen in een team. Er staan mensen met verschillende talenten op de groep waardoor leerlingen passend onderwijs krijgen. Een leerkracht verandert van een instructeur in een begeleider, coach of mentor. Hij of zij doet de leergebonden taken en activiteiten en de klassenassistent bijvoorbeeld de organisatorische taken en activiteiten, onder de bezielende leiding van een regisseur of unitleider. Verder kenmerkt een SlimFit/TOMschool zich door betekenisvol leren, een open cultuur, inzet van wetenschappelijk inzichten en samenwerking door zowel personeel als kinderen.

BLOK 2

GOED PERSONEELSBELEID

In dit blok schetsen we in een notendop de uitgangspunten voor goed personeelsbeleid. Innovatief onderwijs kan alleen van de grond komen als het gezamenlijk gevormd en gedragen wordt. Dat vereist goed personeelsbeleid. De visie en doelen van de school zijn daarvoor het vertrekpunt. Om die doelen te realiseren, zijn mensen met bepaalde competenties en capaciteiten nodig. Schoolleiders en teamleiders scheppen de randvoorwaarden zodat leraren en andere professionals optimaal kunnen functioneren.

Wat is goed personeelsbeleid?

Als het over personeelsbeleid gaat, wordt tegenwoordig veelal gesproken over human resource management (HRM) en strategisch human resource management (SHRM). Wij bedoelen hetzelfde maar blijven in deze handreiking de term personeelsbeleid hanteren, wellicht wat traditioneler maar wel Nederlands. Personeelsbeleid heeft betrekking op alle activiteiten van het management van een organisatie die erop gericht zijn om met behulp van medewerkers organisatiedoelen te behalen. Hoewel de doelen variëren, gaat personeelsbeleid altijd over het creëren van de juiste voorwaarden om met een goede combinatie van personeel zo goed mogelijke opbrengsten te leveren.^[6]

Definitie

HRM is het systematisch managen van medewerkers in een innovatieve organisatie opdat medewerkers optimaal worden toegerust om hun werk vorm en inhoud te geven. En op een motiverende manier, zonder dat veelvuldig inmenging van een leidinggevende daarvoor nodig is.

Uitgangspunten

- Medewerkers zijn de bron voor succes.
- Het optimaal benutten van de mogelijkheden van medewerkers leidt tot betere onderwijskwaliteit.
- Personeelsbeleid is een verantwoordelijkheid van de schoolleider.
- Instrumenten zoals werving en selectie, competentieprofielen, persoonlijke opleidingsplannen vormen een samenhangend geheel

- Personeelsbeleid is strategisch van aard, dat wordt ingezet om de visie en doelen van de school te kunnen realiseren.

De (omgekeerde) badkuip

Goed personeelsbeleid stelt medewerkers in staat hun capaciteiten optimaal te benutten en motiveert op zodanige manier dat zij er automatisch voor kiezen om zich voor de doelen van de school in te zetten. Voor innovatieve basisscholen is dit nóg meer van belang dan voor traditionele scholen. Strategisch personeelsbeleid dient bij te dragen aan het functioneren van de innovatieve basisschool en in het bijzonder aan het realiseren van de vernieuwingen die de school voor ogen heeft. Hoe?

- 1 Door optimale voorwaarden te creëren voor individuele inspanning;
- 2 Door de individuele inspanningen zo goed mogelijk te kanaliseren richting gezamenlijke organisatiedoelen.^[2]

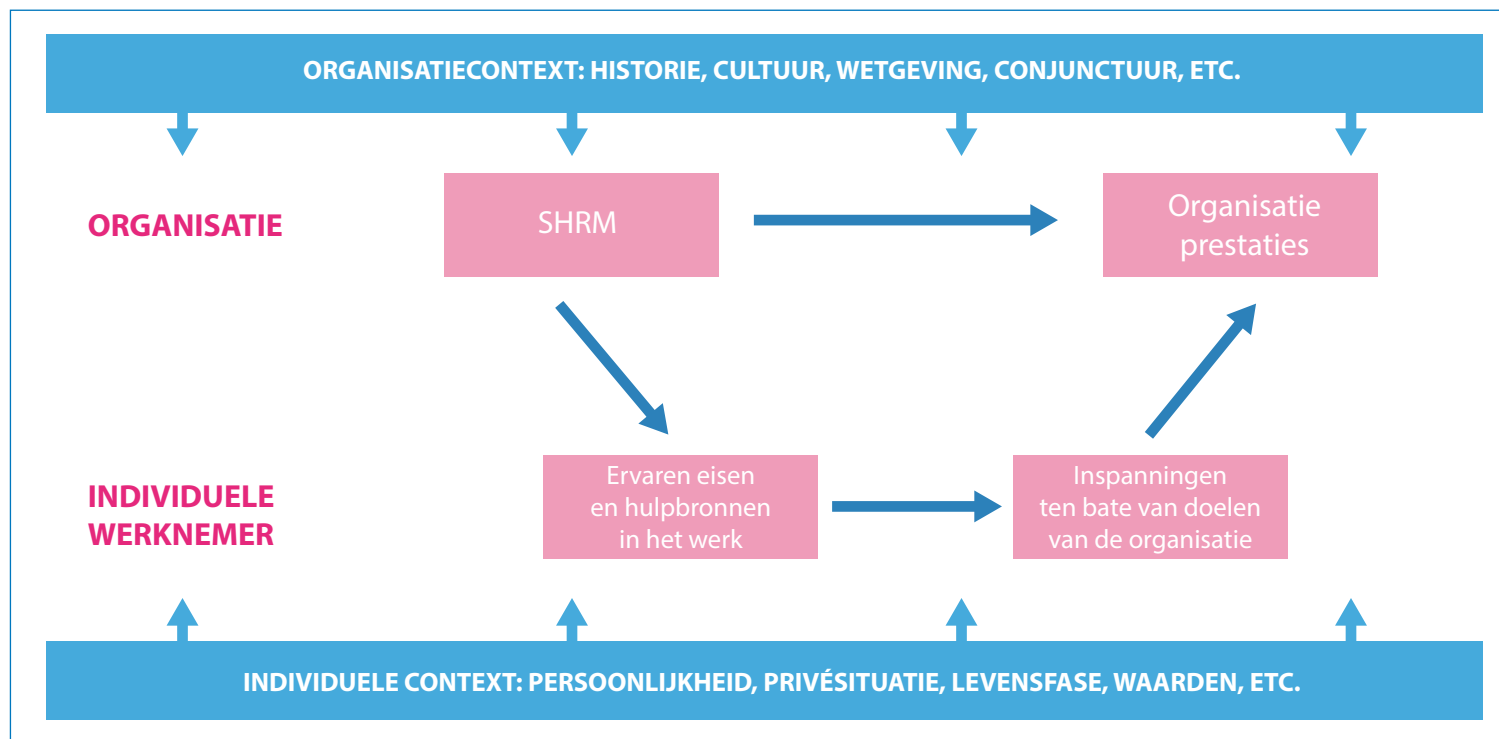
Anders gezegd: strategisch personeelsbeleid bevordert het welbevinden van medewerkers, maar wel met de organisatiedoelen en innovaties in het achterhoofd. In de wetenschap worden vaak modellen gebruikt om dergelijke situaties vorm te geven. Wij schetsen de situatie aan de hand van het model van Van Veldhoven (2012)^[3], waarin hij de vergelijking maakt met een badkuip. Zie de figuur op de volgende pagina.

Van Veldhoven (2012) benadrukt terecht dat het niet correct is om te zeggen dat organisaties individuen volledig kunnen besturen en bezitten. De organisatie en iedere medewerker als individu hebben eigen belangen en doelen. Omgekeerd zou je dus kunnen zeggen dat medewerkers er voor kiezen om

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)[BLOK 1 Visie, trends & innovaties](#)[BLOK 2 Goed personeelsbeleid](#)[BLOK 3 Organisatiestructuur](#)[BLOK 4 Functiehuis](#)[BLOK 5 HRM instrumenten](#)[BLOK 6 Draagvlak & communicatie](#)[BLOK 7 Financiering](#)[BLOK 8 Wettelijk kader](#)[BLOK 9 Actueel](#)[CHECKLIST](#)[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)**BLOK 1** Visie, trends & innovaties**BLOK 2** Goed personeelsbeleid**BLOK 3** Organisatiestructuur**BLOK 4** Functiehuis**BLOK 5** HRM instrumenten**BLOK 6** Draagvlak & communicatie**BLOK 7** Financiering**BLOK 8** Wettelijk kader**BLOK 9** Actueel[CHECKLIST](#)[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)

Bron: Van Veldhoven "Badkuipmodel" van strategisch HRM.

zich in te spannen voor de school en hun leerlingen omdat dat hun individueel voordeel oplevert, bijvoorbeeld in termen van waardering, persoonlijke groei en/of salaris. Medewerkers initiëren dan strategisch gedrag om via de organisatie individuele doelen te bereiken. Marc van Veldhoven noemt dat de omgekeerde badkuip ofwel de kampeertent. Het is maar hoe je het bekijkt.

De menselijke factor

Vaak wordt er op een anonieme manier over 'medewerkers' gesproken, als een collectief dat in dienst staat van de organisatie. Hiermee komen we op een fundamenteel aspect van goed personeels-

beleid. De prestaties van de school zijn dan wel een optelsom van individuele inspanningen, maar deze individuen hebben ook een eigen gezicht en een eigen verhaal. Dat gezicht moet gezien worden en dat verhaal gehoord. Zonder dat gezicht of verhaal te kennen, of hier een bepaalde minimale belangstelling voor te hebben, is het aansturen van mensen in organisaties af te raden. Voor het uitdagen van medewerkers om extra inspanningen

"Ik loop als schoolleider elke dag even door de school en kijk de mensen in de ogen om te zien hoe het met ze gaat."

te leveren is doorgaans meer nodig dan minimale belangstelling^[9]. Dit is een fysiek gebeuren, het bij elkaar over de vloer komen en dialoog voeren.

Individuele organisatie

Bij het vormgeven van personeelsbeleid gaat het om de juiste wisselwerking en balans tussen de individuele medewerker en de organisatie. De organisatie, in dit geval de school, wordt beïnvloed door



de omgeving: denk onder meer aan veranderende behoeften van kinderen, wensen van ouders, maatschappelijke ontwikkelingen, wetgeving, inspectie maar ook de historie van de school en de positie in de wijk. En iedere individuele medewerker heeft zo zijn eigen wensen en behoeften, afhankelijk van zijn individuele context: denk aan persoonlijkheid en ambities, privésituatie, leeftijd en afkomst. De grote uitdaging bij het vormgeven van personeelsbeleid is een verbinding tot stand brengen tussen de kennis, competenties, vaardigheden en motivatie van individuele medewerkers en de inhoudelijke en organisatorische doelstellingen van de school.

Richtinggevende vragen

Goed personeelsbeleid gaat over 'cultuur': ervoor zorgen dat de neuzen dezelfde kant op staan. De schoolleider is de spil bij de opzet en uitvoering hiervan. Hij of zij maakt uiteindelijk de afweging tussen de belangen van de school en de belangen van individuele medewerkers. Enkele richtinggevende vragen daarbij zijn:

- Wat is het doel van onze school? Wat hebben onze kinderen nodig?
- Welke competenties zijn er nodig om dat te realiseren?
- Welke daarvan hebben we al in huis en welke nog niet?
- Hoe zorgen we dat we de juiste mensen in huis krijgen en waar selecteren we op?
- Hoe blijven we ons personeel boeien en binden?
- Wat hebben onze mensen nodig om zich optimaal te kunnen ontwikkelen en ontplooien?
- Hoe inspireren we onze mensen om zich dagelijks met hart en ziel voor onze school en onze kinderen in te zetten?

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)**BLOK 1** **Visie, trends & innovaties****BLOK 2** **Goed personeelsbeleid****BLOK 3** **Organisatie-structuur****BLOK 4** **Functiehuis****BLOK 5** **HRM instrumenten****BLOK 6** **Draagvlak & communicatie****BLOK 7** **Financiering****BLOK 8** **Wettelijk kader****BLOK 9** **Actueel**[CHECKLIST](#)[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTEL-FIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)

BLOK 3

ORGANISATIESTRUCTUUR

Een nieuw onderwijsconcept vraagt om een andere organisatiestructuur. Vooral als meerdere partijen (onderwijs, opvang, jeugdzorg, sport) gaan samenwerken verandert er veel.

Houd het simpel

Als we terugkijken naar de ervaringen met de Brede school en het IKC dan valt op dat we erg druk zijn met modellen en structuren. Als u gaat samenwerken met andere disciplines zoals kinderopvang is dat nodig. In de praktijk zien we dat dit vaak als volgt wordt aangepakt.

- start als schoolbestuur met één of twee pilot scholen, niet iedereen wil innoveren;
- houd de andere scholen wel op de hoogte;
- kies uw doelgroep: 0 tot 12, 2,5 tot 12 of 4 tot 12 jaar;
- zorg ervoor dat de schoolleider van de school zeggenschap heeft over al het personeel in zijn school;
- werkt een school samen met een opvang dan zal de opvang de schooldirecteur moeten mandateren. Dat gebeurt via een detacheringovereenkomst;
- als u gaat samenwerken met anderen sluit dan een samenwerkingsovereenkomst;
- duurzame constructies komen later wel als de innovatie alle scholen gaat bestrijken.

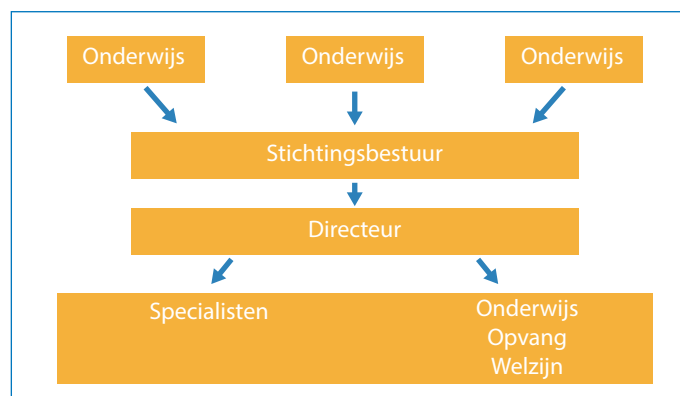
Een stapje verder: duurzame samenwerking

Zolang wet- en regelgeving niet op elkaar zijn afgestemd tussen onderwijs en bijvoorbeeld kinderopvang staat het gewone privaatrecht ons prima ten dienste. Is de intentie om de samenwerking hechter te maken dan zijn er meerdere mogelijkheden. In oplopende intensiteit zijn er de samenwerkingsovereenkomst, de alliantie, de federatie, de joint-venture, de stichting, de coöperatie,

de personele unie en de bestuurlijke holding. Om zo'n samenwerking gestalte te geven is juridische ondersteuning op het gebied van onderwijsrecht nodig. We werken twee modellen uit; de besturenfusie en de holding.

Bestuursmodel: besturenfusie

Een voorbeeld van een nieuwe, bestuurlijke structuur binnen een kindcentrum: drie bestaande organisaties (Onderwijs, Opvang en Welzijn) vormen samen één stichtingsbestuur met één directeur en één Raad van Toezicht. Alle medewerkers komen in dienst bij één organisatie, met één leiding, één visie, één beleid en één portemonnee. Het bestuurlijk model kan er dan als volgt uitzien:



Bestuursmodel holding

Een veelgenoemd model is de holdingstructuur. Hierin is één rechtspersoon verantwoordelijk voor de aansturing van meerdere (aparte) rechtspersonen. De holding (moeder) benoemt de leiding van de dochters. Activiteiten kunnen worden geclusterd

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)

[STAPPENPLAN](#)

BLOK 1 [Visie, trends & innovaties](#)

BLOK 2 [Goed personeelsbeleid](#)

BLOK 3 [Organisatiestructuur](#)

BLOK 4 [Functiehuis](#)

BLOK 5 [HRM instrumenten](#)

BLOK 6 [Draagvlak & communicatie](#)

BLOK 7 [Financiering](#)

BLOK 8 [Wettelijk kader](#)

BLOK 9 [Actueel](#)

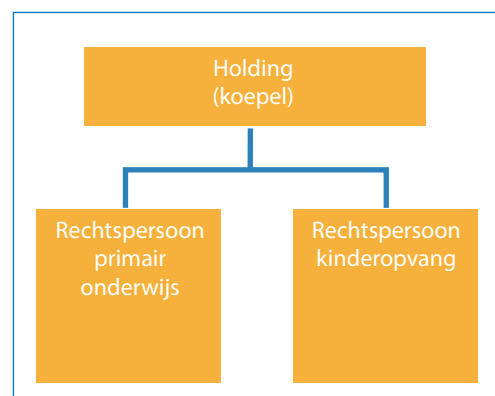
[CHECKLIST](#)

[OVERZICHT SCHOLEN](#)

[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)

[VOETNOTEN](#)

in verschillende rechtspersonen, zoals onderwijsactiviteiten enerzijds en kinderopvang, peuterwerk en VVE anderzijds. De holdingstructuur in schema¹⁰⁰:



- Winst mag niet worden uitgekeerd. Een personele unie (die met een holdingstructuur ontstaat) heeft hierop geen invloed;
- Verantwoording vindt plaats via de eigen organisaties (onderwijs en opvang) en de eisen voor die verantwoording verschillen inhoudelijk;
- Onderwijsorganisatie en kinderopvangorganisatie leggen een afzonderlijke financiële verantwoording af. Er is wel een consolidatieplicht, terwijl de regels voor jaarverslaggeving verschillen;
- Uitwisseling van personeel op basis van onderlinge detachering blijkt lastig. Bij alles wat we ondernemen, ook in het onderwijs en de kinderopvang, komt de BTW om de hoek kijken. Bepalend voor BTW-afdracht is de activiteit of de dienst die wordt verleend en niet de sector of de rechtspersoon. Er zijn wettelijke vrijstellingen van BTW. Het onderwijs en de opvang is vrijgesteld. Het uitlenen van personeel echter niet. Behalve in het geval van het uitlenen van een leraar of schoolleider tussen scholen. Het verlenen van diensten op basis van subsidie is eveneens vrijgesteld. Er zijn fiscaal enkele constructies bekend die BTW heffing voorkomen. Bijvoorbeeld de kosten

voor gemene rekening, levering van medewerkers. We adviseren altijd om de Belastingdienst te raadplegen om een fiscale boete of naheffing te voorkomen.

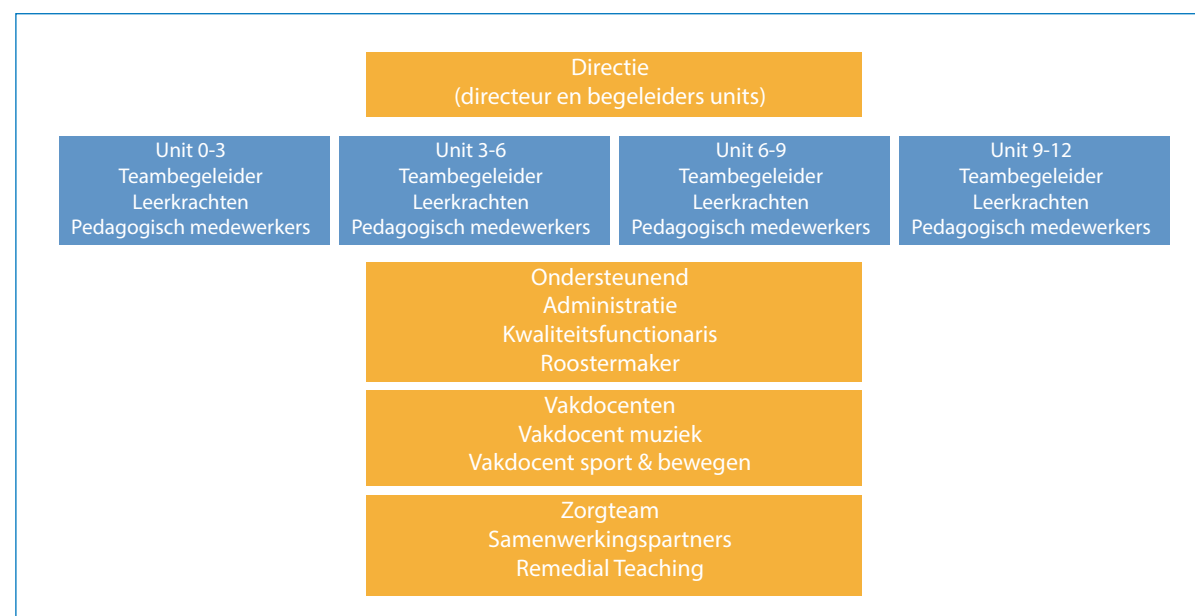
Bestuursmodel: personele unie en coöperatieve vereniging

Andere mogelijke bestuurlijke samenwerkingsvormen zijn de personele unie en de coöperatieve vereniging. De personele unie kenmerkt zich door een gezamenlijke aansturing en wederzijdse benoeming van (deels) dezelfde bestuurders. Dus een stichtingsbestuur bestaat (voor een deel) uit dezelfde persoon of personen bij een ander stichtingsbestuur.

De coöperatie kenmerkt zich als een vereniging en onderneming ineen. De leden van de coöperatieve vereniging streven samen een stoffelijk doel na bijvoorbeeld het gezamenlijk verlenen van diensten.

Organisatiestructuur op schoolniveau

Niet alleen op bestuurlijk niveau verandert er iets. Ook binnen de organisatie zelf, op schoolniveau ontstaat een andere structuur. Verantwoordelijkheden verschuiven, de bestaande hiërarchie verdwijnt en intensieve samenwerking tussen de verschillende medewerkers staat centraal. Een voorbeeld: Op een IKC, tevens SlimFitschool, zijn de kinderen ingedeeld in een aantal units, waar leerkrachten en andere medewerkers samen de verantwoordelijkheid dragen. Er is één directeur voor onderwijs en opvang. De directie van het IKC bestaat uit de directeur en de teambegeleiders. Door de samenwerking tussen onderwijs en opvang is er meer expertise beschikbaar dan in een traditionele school. Teambegeleiders (unitleiders), leerkrachten, pedagogisch medewerkers, vakdocenten, secretariaat en zorgteam werken naast en met elkaar. Het organogram ziet er dan bijvoorbeeld zo uit:



INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)

[STAPPENPLAN](#)

BLOK 1 [Visie, trends & innovaties](#)

BLOK 2 [Goed personeelsbeleid](#)

BLOK 3 [Organisatiestructuur](#)

BLOK 4 [Functiehuis](#)

BLOK 5 [HRM instrumenten](#)

BLOK 6 [Draagvlak & communicatie](#)

BLOK 7 [Financiering](#)

BLOK 8 [Wettelijk kader](#)

BLOK 9 [Actueel](#)

[CHECKLIST](#)

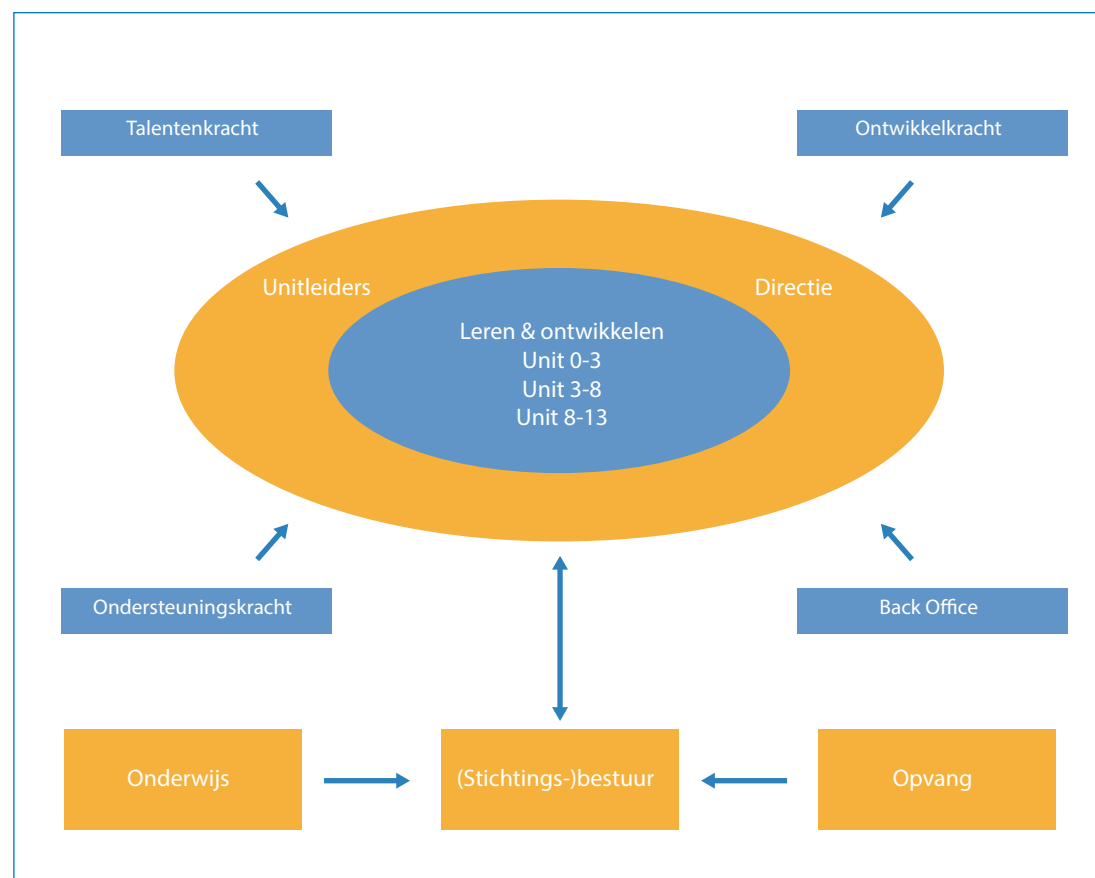
[OVERZICHT SCHOLEN](#)

[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)

[VOETNOTEN](#)

Nog een voorbeeld. Op een andere IKC wordt de organisatie zo plat mogelijk gehouden en is alles op unit niveau geregeld. De unitteams zijn zelfverantwoordelijke en zelfsturende teams. Het managementteam bestaat uit de directeur (die verantwoordelijk is voor het hele IKC) en de unitleiders. De unitleiders zijn de leidinggevendenden in een unit, waar ook coaches (voorheen leer-

krachten), (spel)begeleiders (voorheen pedagogisch medewerkers), schaduwcoaches (begeleiders die de functie van coach vervullen bij afwezigheid coach), talentenkrachten (intern opleider, vakdocenten drama, muziek, dans en beweging) en een ondersteuningsteam (huismeester, administratie en evenementenbureau) werkzaam zijn. Zie onderstaand organogram:



INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)**BLOK 1** **Visie, trends & innovaties****BLOK 2** **Goed personeelsbeleid****BLOK 3** **Organisatie-structuur****BLOK 4** **Functiehuis****BLOK 5** **HRM instrumenten****BLOK 6** **Draagvlak & communicatie****BLOK 7** **Financiering****BLOK 8** **Wettelijk kader****BLOK 9** **Actueel**[CHECKLIST](#)[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)

BLOK 4

HET FUNCTIEHUIS

De keuze voor een bepaalde organisatie en structuur van werk en onderwijs, leidt tot een keuze in functies. Daardoor ontstaat er een ander functiehuis. Soms worden functies samengevoegd of ontstaan er nieuwe (breder omschreven) functies. Ook kunnen rollen en taken tussen bepaalde functies wisselen. Dat vereist meer flexibiliteit van de medewerkers en er ontstaan bredere en andere functieprofielen. Deze tendens is in lijn met de ontwikkelingen buiten het onderwijsveld. Organisaties hebben in toenemende mate behoefte aan breder georiënteerde medewerkers en geven voorkeur aan brede functieomschrijvingen omdat deze meer flexibiliteit in de interne organisatiestructuur met zich meebrengen. Zo kan er makkelijker ingespeeld worden op de ontwikkelingen in de omgeving.

Nieuwe functies in onderwijs en opvang

In het onderwijs vindt in toenemende mate functiedifferentiatie plaats. Bestaande functies worden samengevoegd, er ontstaan nieuwe functies en de verschillen tussen functies worden groter. Het werken in units vereist bijvoorbeeld meer samenwerking. Leraren werken dan niet meer alleen in hun eigen lokaal, maar in (kern) teams en krijgen een nieuwe functie. Een leerkracht wordt bijvoorbeeld mentor of coach, werkt onder leiding van een unitleider en krijgt hulp van een onderwijsassistent die begeleider is geworden. Als we dat als de verticale as van het functiehuis beschouwen, is daarnaast ook op de horizontale as dynamiek zichtbaar. Scholen gaan in toenemende mate samenwerken met andere disciplines, waaronder kinderopvang, zorg, welzijn, sport en cultuur. Een pedagogisch medewerker krijgt bijvoorbeeld een contract voor een aantal uren bij de opvang en voor een aantal uren een contract bij de school. Er ontstaan combinatiefuncties^[11], zoals een onderwijsassistent die in de klas helpt, maar ook de overblijf of de naschoolse opvang verzorgt. Of een vakleerkracht sport of cultuurcoach die tevens begeleider is van naschoolse activiteiten. De CAO's voor het primair onderwijs en de kinderopvang schrijven voor hoe te handelen in geval van een nieuwe functie. Het gaat dan om de functiebeschrijving, de functiewaardering en de inschaling die per cao verschillend zijn. De cao PO schrijft een functiewaarderingssysteem voor (FUWA), de kinderopvang kent de MNT methode (Methodische Niveau Toekenning). In geval een directeur van een basisschool tevens het gezag krijgt over bijvoorbeeld de kinderopvang in zijn of haar school dan zal

dat mogelijk kunnen leiden tot een herwaardering van de functie. Er zijn gecertificeerde deskundigen die dergelijke opdrachten voor u kunnen uitvoeren.

Leiderschap: één regie

Een belangrijk punt in geval van samenwerking tussen onderwijs en opvang is te zorgen voor één regie. Dat kan de directeur van het onderwijs zijn maar er kan ook gekozen worden voor drie afzonderlijke directeurs (voor onderwijs, opvang en ontwikkeling). Er kan gekozen worden voor een directeur met en zonder onderwijsbevoegdheid. Als er gekozen wordt voor één directeur is deze manager over het geheel. In geval van een kleinere opvanginstelling/ schoolbestuur kan de algemeen directeur ook tevens bestuurder zijn. Voor een dergelijke directeur kan een afzonderlijke rechtspositie worden overeengekomen. Let wel goed op het gescheiden inzetten en verantwoorden van de verschillende subsidiegelden.

Enkele voorbeelden van nieuwe functies.

BREDE SCHOOL

- *Groepsleerkrachten* – Verantwoordelijk voor het onderwijs aan een groep kinderen.
- *Ondersteunende krachten* – Ondersteunend aan de groepsleerkracht.
- *Vakleerkrachten* – Zijn gespecialiseerd in bijvoorbeeld sport, bewegen, muziek, creatieve vakken, educatieve vakken en media, en sociale vaardigheden.
- *Coördinatoren* – Samenwerking met andere organisaties vraagt om coördinatie. Sommige scholen kiezen ervoor iemand in dienst te nemen die het geheel coördineert.
- *Stagiaires* – MBO- stagiaires en PABO- stagiaires.

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)[BLOK 1 Visie, trends & innovaties](#)[BLOK 2 Goed personeelsbeleid](#)[BLOK 3 Organisatiestructuur](#)[BLOK 4 Functiehuis](#)[BLOK 5 HRM instrumenten](#)[BLOK 6 Draagvlak & communicatie](#)[BLOK 7 Financiering](#)[BLOK 8 Wettelijk kader](#)[BLOK 9 Actueel](#)[CHECKLIST](#)[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)**BLOK 1** **Visie, trends & innovaties****BLOK 2** **Goed personeelsbeleid****BLOK 3** **Organisatie-structuur****BLOK 4** **Functiehuis****BLOK 5** **HRM instrumenten****BLOK 6** **Draagvlak & communicatie****BLOK 7** **Financiering****BLOK 8** **Wettelijk kader****BLOK 9** **Actueel**[CHECKLIST](#)[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTEL-FIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)

UNITS

- *Regisseur/unitleider* – Is gemandateerd verantwoordelijk voor de aansturing van een team. Hij of zij geeft de taakverdeling en de planning vorm en is verantwoordelijk voor de samenwerking binnen een unit. De regisseur is eindverantwoordelijk voor de doorlopende leerlijnen en de vertaling van beleid naar praktijk. Regisseurs houden voortgangsgesprekken met medewerkers binnen de unit.
- *Mentor* – Is verantwoordelijk voor de pedagogische ontwikkeling van kinderen, stimuleert en ondersteunt kinderen bij de leeractiviteiten binnen een unit. In samenwerking met de regisseur stuurt de mentor de begeleiders aan.
- *Begeleider* – Werkt binnen een unit onder leiding van de regisseur. De begeleider ondersteunt kinderen in de doorlopende leerlijn, individueel en in groepjes.
- *Specialist* – Is gespecialiseerd in een specifiek vakgebied en staat in dienst van alle units.
- *Directeur* – Geeft sturing aan het team van regisseurs, specialisten en ondersteunend personeel. Hij of zij draagt zorg voor de functionerings- en beoordelingsgesprekken.

INTEGRAAL KINDCENTRUM

- *Onderwijsassistenten* – De functies onderwijsassistent en klassenassistent lijken op elkaar en worden soms samengevoegd tot één functie. Accenten in rollen kunnen verschillen in bijvoorbeeld ‘verzorging’ of ‘onderwijsondersteuning’.
- *Lerarenondersteuners* – Dragen meer verantwoordelijkheid dan onderwijsassistenten. Lerarenondersteuners zijn excellent functionerende onderwijsassistenten. Naar de functie van lerarenondersteuner kan gesolliciteerd worden.
- *Groepsleraren* – Zijn verantwoordelijk voor het onderwijs aan een bepaalde groep leerlingen. En ze zijn verantwoordelijk voor de lerarenondersteuners en onderwijsassistenten in die groep.
- *Specialist* – Is gespecialiseerd in een specifiek vakgebied en staat in dienst van alle units.
- *Expertleraren* – Zijn excellent presterende groepsleraren die meer verantwoordelijkheid dragen. Via de gesprekkencyclus en de competentieprofielen wordt vastgesteld welke groepsleraren excellent functioneren. Wanneer er een vacature is voor deze functie, kunnen deze excellente groepsleraren solliciteren.
- *Vakleraren* – Zijn gespecialiseerd in een bepaald vakgebied zoals sport en bewegen of cultuur. Zij werken in dienst van de hele school.
- *Pedagogisch medewerkers* – Geven pedagogische begeleiding. Zij werken ondersteunend en spelen een belangrijke rol in de opvoeding en de ontwikkeling van de kinderen. Zij stimuleren en bieden uitdaging.

Taakbeleid

Naast het feit dat veel scholen of kindcentra nieuwe functies creëren, is er ook een meer praktische weg, namelijk die van het zogenaamde ‘taakbeleid’⁴¹²¹. Taakbeleid komt kort gezegd op het volgende neer: Het onderwijs kent lesgebonden en niet-lesgebonden uren. Voor de niet-lesgebonden uren wordt het taakbeleid vastgesteld door het schoolbestuur in overleg met het personeelsdeel van de medezeggenschapsraad. Innovatieve opvang- en onderwijsorganisaties kunnen ervoor kiezen om taken en werkzaamheden hierin onder te brengen. Dit kan een verbreding en perspectief bieden naast gewone werkzaamheden.

Formatiebeleid en formatiemanagement

De verzameling van alle functies die in de organisatie voorkomen (ook wel de “kwalitatieve formatie” genoemd) kan worden ondergebracht in een zogenaamd functieboek. Dat bevat idealiter ook een organisatieschema met een beknopte beschrijving van de plaats en typering van functies die binnen een schoolorganisatie voorkomen. In het formatiebeleid wordt gekeken naar het inrichten van de kwalitatieve formatie (welke functies zijn nodig?) én de kwantitatieve formatie (hoeveel van elk?). Formatimanagement gaat nog weer een stap verder en is voor innovatieve basisscholen uitermate relevant. Formatimanagement is kort samengevat:

- het inrichten en up-to-date houden van de formatie van de organisatie in kwalitatieve en kwantitatieve zin;
- matchen van functies met personele mogelijkheden (juiste man/vrouw op juiste plaats).

Functiemix

Een hulpmiddel om de veranderde functies te waar-deren is de functiemix, die overigens alleen voor leraren geldt, dus niet voor onderwijsassistenten of pedagogisch medewerkers. De ‘functiemix’ is de verdeling van leraren (in fte’s) over de salarisschalen. Het Ministerie van OCW stelt geld beschikbaar aan schoolbesturen om leraren te promoveren naar hogere salarisschalen. Leraren kunnen bijvoorbeeld van een LA-functie naar een LB-functie groeien. In het voorbeeld van het IKC hierboven, van een groepsleraar naar een expertleraar. Dit stimuleert hen boven het maaiveld uit te steken en te laten zien dat ze meer kunnen. Daarvoor worden ze beloond met meer salaris. Dit biedt innovatieve scholen ruimte om te differentiëren in salarissen.

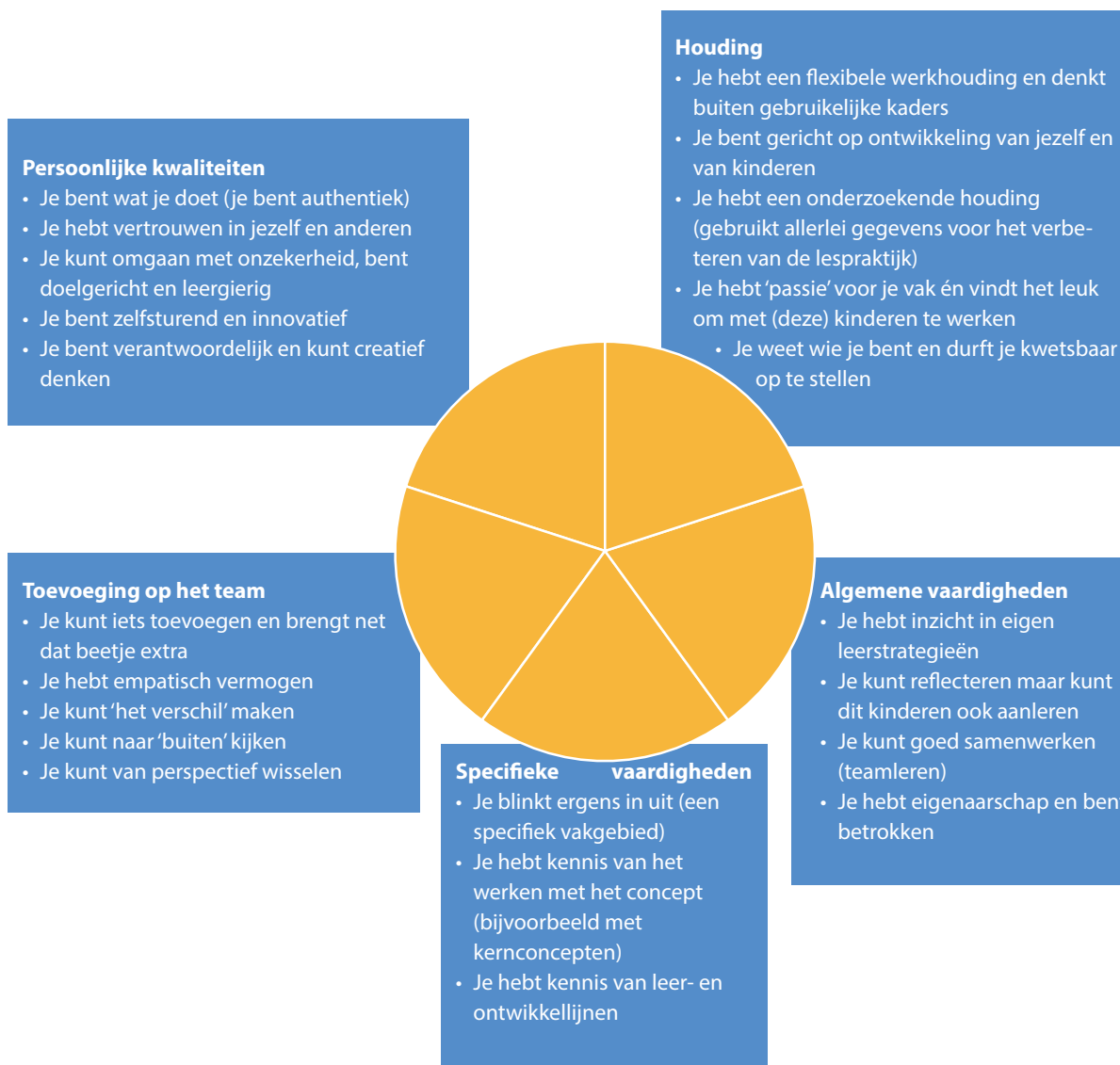
Competentieprofielen

Om de doelen van de school te realiseren zijn medewerkers met bepaalde competenties, kwaliteiten en talenten nodig. Aan elke functie zijn competenties gekoppeld, zoals kennis, vaardigheden en attituden die nodig zijn om de functie goed te kunnen uitvoeren. Dit wordt vormgegeven in competentieprofielen. Het gaat hierbij vooral om het 'hoe'. Vaak worden de SBL-competenties (Wet Beroepen In het Onderwijs) als uitgangspunt genomen, zoals interpersoonlijke competentie, pedagogisch competentie, vakinhoudelijke en didactische competentie en organisatorische competentie^[13].

Met het samenvoegen van functies of het vormgeven van nieuwe functies veranderen rollen en taken. Soms is het dan nodig nieuwe competentieprofielen te maken^[14].

Innovatieve scholen kijken op een heel andere manier tegen competenties aan. Waar traditionele scholen meer focussen op vaardigheden, zetten innovatieve scholen in op talenten en de 'eigen persoonlijkheid'. Ze hebben behoefte aan medewerkers die iets extra's hebben, die het team kunnen verrijken. Dit beetje extra hoeft niet altijd op didactisch of pedagogisch gebied te liggen.

De volgende figuur laat zien aan welke competenties innovatieve scholen behoefte hebben:



INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)

[STAPPENPLAN](#)

BLOK 1 [Visie, trends & innovaties](#)

BLOK 2 [Goed personeelsbeleid](#)

BLOK 3 [Organisatiestructuur](#)

BLOK 4 [Functiehuis](#)

BLOK 5 [HRM instrumenten](#)

BLOK 6 [Draagvlak & communicatie](#)

BLOK 7 [Financiering](#)

BLOK 8 [Wettelijk kader](#)

BLOK 9 [Actueel](#)

[CHECKLIST](#)

[OVERZICHT SCHOLEN](#)

[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)

[VOETNOTEN](#)

BLOK 5

HRM-INSTRUMENTEN

Een innovatieve basisschool heeft meestal een stevig profiel en dat is van invloed op de HRM procedures. Zo zoeken deze scholen naar een ander soort professional dan traditionele scholen. Er worden andere competenties gevraagd (zie Blok 5 Functiehuizen) zoals samenwerken of ontwikkelen. Hoe pakken scholen dit aan? Waar selecteren deze scholen op? Hoe richten zij de gesprekscyclus in? Hoe halen ze de gewenste competenties in huis? Hoe gaan ze om met loopbaanontwikkeling en mobiliteit?

“Het mooiste is dat je mensen kunt inzetten op basis van hun talenten en niet puur op hun opleiding.”

Werving & selectie

Wanneer een nieuw concept vanaf nul start, kan de school in de werving en selectie zoeken naar medewerkers die precies aansluiten bij zijn profiel. Bij een bestaande school met een bestaand team is het belangrijk na te gaan welke capaciteiten er al in huis zijn en welke er nog bij moeten komen. Innovatieve scholen zijn op zoek naar mensen met een bepaalde grondhouding, die ‘anders naar het kind kijken’.

De scholen vragen om een ander soort vaardigheden, meer op het gebied van:

- *Persoonlijkheid* – Wat heb jij als persoon de kinderen op deze school te bieden? Waar liggen je interesses en talenten? Waar ben je goed in?
- *Hogere orde denken (of strategisch denken)* – Ben je in staat mee te denken over de ontwikkeling van het concept? Kun je zelf ontwerpen? Maar ook uitvoeren?

“We werven niet per se leraren met ervaring, het gaat meer om de instelling die mensen hebben.

We vragen kennis, vaardigheden en competenties, maar ook een bepaalde houding. We zijn op zoek naar mensen die vrijmoedig zijn en een open mind hebben.

Je moet flexibel kunnen omgaan met wat kinderen nodig hebben.

Iemand moet behoeften van kinderen kunnen herkennen en hiernaar kunnen handelen. Betrokkenheid en bereidheid zijn cruciaal in werving & selectie.”

- *Samenwerking*
- *Als rollen en taken anders vormgegeven worden, is het belangrijk goed samen te kunnen werken. Als leraar trek je niet de deur van het klaslokaal dicht.*

De onderstaande figuur laat zien waar scholen zoal op selecteren.

WAAR SELECTEERT U OP?

Willen leren (nieuwsgierigheid)	Iets aan het team toevoegen (iets brengen)	Pionieren	Openheid (je kwetsbaar kunnen opstellen)	Ondernemend zijn (assertief en energiek)
Helicopter-view (boven de stof kunnen staan)	Kennis van leerprocessen (van jezelf en van kinderen)	Kunnen omgaan met reacties van ouders	Kunnen ‘loslaten’ (buiten gebruikelijke kaders)	Samenwerken
Flexibiliteit (kunnen omgaan met onzekerheid)	Vertrouwen in jezelf en in elkaar	Ontwikkeling van kinderen centraal	Vanuit andere perspectieven kunnen kijken	Durven
	Stabiele persoonlijkheid (niet te onzeker)	Reflectief (op jezelf en op collega’s en kinderen)	Breed CV (meer dan alleen onderwijs)	

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)

[STAPPENPLAN](#)

BLOK 1 Visie, trends & innovaties

BLOK 2 Goed personeelsbeleid

BLOK 3 Organisatiestructuur

BLOK 4 Functiehuis

BLOK 5 HRM Instrumenten

BLOK 6 Draagvlak & communicatie

BLOK 7 Financiering

BLOK 8 Wettelijk kader

BLOK 9 Actueel

[CHECKLIST](#)

[OVERZICHT SCHOLEN](#)

[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)

[VOETNOTEN](#)

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)

[STAPPENPLAN](#)

BLOK 1 [Visie, trends & innovaties](#)

BLOK 2 [Goed personeelsbeleid](#)

BLOK 3 [Organisatiestructuur](#)

BLOK 4 [Functiehuis](#)

BLOK 5 [HRM Instrumenten](#)

BLOK 6 [Draagvlak & communicatie](#)

BLOK 7 [Financiering](#)

BLOK 8 [Wettelijk kader](#)

BLOK 9 [Actueel](#)

[CHECKLIST](#)

[OVERZICHT SCHOLEN](#)

[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)

[VOETNOTEN](#)

“In het onderwijs zijn professionals vaak op zoek naar bepaalde zekerheid.

Maar dit is juist waar we op Laterna Magica niet om vragen.

Als professional op Laterna Magica moet je juist heel flexibel zijn,

vanuit meerdere perspectieven kunnen kijken en niet te statisch zijn.

Je moet juist kunnen omgaan met onzekerheid en durven pionieren.”

Sollicitatieprocedure

Sommige scholen hebben een eigen sollicitatieprocedure ingericht. Sollicitatiegesprekken worden niet per definitie met de directeur gevoerd, maar bijvoorbeeld met de unitleider. Hij of zij weet wat de unit nodig heeft en of de sollicitant bij de unit past. Ook gaat het niet alleen om sollicitatiegesprekken. Om mensen te werven, worden open dagen gehouden en meedraaidagen georganiseerd. De ‘persoon’ van de eventuele nieuwe medewerker telt zwaarder dan zijn vaardigheden of opleiding. Pas in de praktijk is goed te zien hoe iemand zal functioneren. Dit biedt collega’s die al op de school werken tevens de mogelijkheid om mee te kijken.

Zaai graankorrels als je binnen een jaar wilt oogsten.

Plant bomen als je over tien jaar resultaat wil zien.

Wil je levenslang vruchten plukken, ontwikkel dan de mensen.

Kuan Chung Tzu

Professionalisering

De kwaliteit van het onderwijs hangt af van de kwaliteit van medewerkers. Het denken en handelen van individuele medewerkers is bepalend voor het

handelen van de school als geheel en daarmee bepalend voor het concept. Om ervoor te zorgen dat het onderwijsconcept zich blijft ontwikkelen, is een lerende organisatie nodig waarin iedereen (leerlingen, medewerkers en de organisatie als geheel) continu leert^[19]. Met een lerende organisatie is het mogelijk in te spelen op veranderingen in de omgeving en onderwijsvernieuwingen door te voeren. Het is de bedoeling dat iedereen inzetbaar blijft en dit betekent investeren in mensen. Dat kan op verschillende manieren.

Allereerst door het bieden van loopbaanperspectief binnen de school, verticaal of horizontaal. Met verticaal doelen we op stappen binnen hetzelfde vakgebied, bijvoorbeeld naar een hogere of lagere functie en/of salarisschaal. Horizontaal perspectief zien we de laatste tijd steeds meer. Functies blijven dan gelijk maar rollen en taken veranderen. Bij innovaties wordt er bijvoorbeeld steeds meer gebruikgemaakt van talenten en kunnen medewerkers in dezelfde functie andere en nieuwe taken gaan vervullen. Het uitgangspunt is dat de functie bij iemand en zijn of haar capaciteiten en competenties op dat moment past en dat betekent niet per se altijd van laag naar hoog. Een combinatie van beide, een diagonaal perspectief (zowel horizontaal als verticaal) is ook mogelijk.

Een andere manier om te investeren in mensen is het bieden van opleiding. Om te kunnen ontwikkelen en iedereen scherp te houden, is scholing nodig. Scholing en omscholing kunnen op verschillende manieren effect genereren:

- door het verhogen van het algemene opleidingsniveau;
- het vergroten van kennis met betrekking tot de school;
- het vergroten van individuele vaardigheden en competenties.

Scholing betekent niet alleen een cursus of een workshop volgen, maar heeft een structurele verankering nodig in de infrastructuur van de school. Dat betekent een goed georganiseerd leerlandschap waarbij het geven van feedback een cruciale plaats inneemt. In een professionele cultuur werken alle medewerkers aan hun professionele ontwikkeling en spreken elkaar daarop aan. De schoolleiding zorgt voor optimale faciliteiten en ondersteuning. Hoe kun je ervoor zorgen dat er structurele aandacht is voor de professionele ontwikkeling in de lerende organisatie? Vaak heeft de schoolleider hier een faciliterende, ondersteunende en stimulerende rol. Sommige scholen of besturen kiezen er juist voor om deze rol niet bij de schoolleider te beleggen. In zo’n geval kan er iemand aangesteld worden (bijvoorbeeld in de functie van intern opleider) die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van medewerkers en de ontwikkeling van de organisatie als geheel: de lerende organisatie.

INTERN OPLEIDER

Welke taken en verantwoordelijkheden passen bij een intern opleider?

- Ambities en onderzoeksagenda (portfolio; kan uitgangspunt zijn voor teamfunctioneringsgesprekken)
- Workshops voor medewerkers
- Coaching on the job
- Unit-team-werkoverleg
- Leergesprekken n.a.v. ‘critical friend’ bezoek
- Onderzoeksgroepen (medewerkers die een specifiek thema onderzoeken)
- Expertgroepen (medewerkers uit verschillende units met dezelfde taak)
- Intervisie

Het inventariseren van behoeften van individuele medewerkers en units als geheel en het faciliteren van scholing, zorgt voor verankering.

Gesprekkencyclus

Een innovatief concept heeft ook gevolgen voor het inrichten van de gesprekscyclus. Beoordelings- of functioneringsgesprekken zullen minder vanzelfsprekend door de directeur worden gedaan, zeker als er wordt gewerkt met zelfsturende teams.

“Formele gesprekken passen niet bij een IKC. De schoolleiding voert daarom alleen de functioneringsgesprekken. Beoordelingsgesprekken worden door de locatieleiding gedaan.”

Ook de mening van anderen dan de leidinggevenden krijgt meer waarde. Zo wordt er steeds meer gebruikgemaakt van de 360 graden feedback, waar verschillende betrokkenen (collega's, ouders, leidinggevenden, de persoon zelf of leerlingen) een beoordeling geven. Of er worden gesprekken met het hele team tegelijk gevoerd. Vertrouwen en een open cultuur zijn dan heel belangrijk.

Een nieuw gesprek in de gesprekscyclus is het 'ambitiegesprek' dat ingaat op 'wat doe je nu?' en

“Het hebben van een open cultuur waarbij open op elkaar gereflecteerd wordt. Vertrouwen in jezelf en in elkaar is dan essentieel. Je moet je dan wel kwetsbaar durven opstellen. Het geven van feedback kan soms heel 'naakt' voelen, daar moet je wel voor openstaan.”

'wat wil of ga je doen?'. Hierin is vooral aandacht voor de activiteiten die de medewerker het meest voldoening geven en welke de school voordeel opleveren. Verder is het de bedoeling te benoemen wat iemand verder wil ontwikkelen en hoe hij of zij dit wil bereiken. Veel scholen regelen de gesprekscyclus informeel en hebben deze nog niet formeel en schriftelijk vastgelegd. Wel zijn de procedures en instrumenten voor beoordelings- en functioneringsgesprekken bij de meeste scholen bekend.

Mobiliteit

Mobiliteitsbeleid heeft soms een positieve en soms een negatieve werking op de innovatie. Scholen hebben het niet altijd alleen voor het zeggen en hebben te maken met afspraken en omstandigheden in de regio of binnen het bestuur. Dit kan soms een negatieve invloed hebben op het in huis halen of houden van de juiste mensen. Aan de andere kant kan het voordelen hebben. Bijvoorbeeld wanneer het bestuur ook bijdraagt in de bekostiging of zorgt voor 'actief mobiliteitsbeleid'. Zittend onderwijspersoneel dat zich niet kan vinden in de innovatie kan gebruikmaken van het mobiliteitsbeleid van het bestuur en vragen om overplaatsing. Als het bestuur de vernieuwing ondersteunt, biedt dat kansen. Het bestuur (of de schoolleiding) kan bijvoorbeeld door een open dag te organiseren voor medewerkers die werkzaam zijn binnen het bestuur en actief mensen benaderen. "Hé, vind jij het niet interessant om op die school te gaan werken?".

“Wanneer er sprake is van krimp in de regio, kan het zo zijn dat je als groeischool verplicht medewerkers van krimpscholen moet aannemen. Om dit in goede banen te leiden kan de school een open dag organiseren waarbij alle medewerkers van binnen het bestuur (die interesse hebben) kunnen komen kijken. Zo kan de school 'de besten' eruit selecteren.”

Arbeidsvoorwaarden en beloning

Bij arbeidsvoorwaarden ligt de focus steeds meer op geleverde prestaties en resultaten en de daarbij passende beloning. Situaties of ervaringen uit het verleden (bijvoorbeeld op een vorige school) zijn niet vanzelfsprekend meer leidend voor beloning. Deze wordt steeds meer gekoppeld aan huidige prestaties, met andere woorden scholen willen graag 'zien' wat iemand in zijn of haar mars heeft.

“We geven mensen niet alleen de mogelijkheid om van een LA functie naar LB te groeien, maar bieden ook beloning naar prestatie. Als iemand laat zien echt meer te doen en te kunnen, dan mag je ook beloond worden ten opzichte van de rest.”

Het anders inzetten van personeel heeft soms ook gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden. De cao's en dus de salarisschalen in het onderwijs en in de kinderopvang komen niet met elkaar overeen. Op dit vlak lopen scholen tegen beperkingen aan. Het komt voor dat mensen met dezelfde rol en hetzelfde takenpakket niet een gelijk salaris ontvangen. Harmonisatie van cao's op individueel niveau is praktisch niet mogelijk en eigenlijk alleen als het resultaat positief uitvalt. Daar hangt dan wel een prijskaartje aan.

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)[BLOK 1 Visie, trends & innovaties](#)[BLOK 2 Goed personeelsbeleid](#)[BLOK 3 Organisatiestructuur](#)[BLOK 4 Functiehuis](#)[BLOK 5 HRM Instrumenten](#)[BLOK 6 Draagvlak & communicatie](#)[BLOK 7 Financiering](#)[BLOK 8 Wettelijk kader](#)[BLOK 9 Actueel](#)[CHECKLIST](#)[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)

BLOK 6

DRAAGVLAK EN COMMUNICATIE

Veel factoren spelen een rol bij het doen slagen van innovaties. Draagvlak is daarvan misschien wel de belangrijkste. Een visie kan pas gedragen worden als de organisatiedoelen in overeenstemming zijn met de eigen doelen (het voelt als iets van jezelf). Betrokkenheid van medewerkers bij het formuleren van de doelen, bij besluitvorming en uitvoering, zorgt voor 'eigenaarschap'. Maak daarom ruimte om persoonlijke drijfveren en ambities van medewerkers te verbinden met de gezamenlijke ambities van de organisatie. Bombardeer medewerkers tot de medeontwerpers van het concept. In dit blok zetten we daarvoor een aantal bouwstenen op een rij.

De lerende organisatie

Het denken en handelen van individuele medewerkers is bepalend voor het handelen van de school als geheel en is daarmee bepalend voor het welslagen van de innovatie. Om met alle ontwikkelingen om te kunnen gaan zijn capaciteiten nodig. Scholen zullen zich moeten ontwikkelen tot lerende organisaties^[16]. Dat wil zeggen een organisatie waar capaciteit aanwezig is om op het niveau van de individuele leraar, het team en de organisatie als geheel te leren. Het gaat dan om een goed georganiseerd leerlandschap waarbij de visie vertaald is naar HRM-beleid en professionaliseringsactiviteiten hieraan gekoppeld zijn. Voor het bereiken van een lerende organisatie zijn individuele cursussen en trainingen nooit toereikend, daarvoor is het nodig om het leren van individuen en van groepen (professionele leergemeenschappen) aan elkaar te verbinden. Een lerende organisatie of professionele leergemeenschap is een veelbelovend concept om onderwijsverbetering en vernieuwing in te zetten. Het geven van collegiale feedback neemt hierbij een centrale plaats in (fysiek bij elkaar binnen kijken en elkaar aanspreken op het handelen). De schoolleider (of bijvoorbeeld een intern opleider) heeft een sleutelrol bij het creëren van een lerende cultuur (iemand zal het in gang moeten zetten en in stand moeten houden)^[21] en draagvlak is een sleutelbegrip.

“Onze kinderen leren iedere dag, maar wij zelf ook.”

Draagvlak creëren

Elke innovatieve basisschool heeft zijn eigen strategie op dit vlak. Gezamenlijke elementen zijn:

- formuleer visie en doelen in onderling overleg;
- betrek het hele team bij de besluitvorming;
- deel en delegeer verantwoordelijkheden;
- zoek de goede balans tussen vrijheid en controle;
- zoek raakvlakken met bestaande activiteiten;
- onderbouw keuzes met gegevens en cijfers en maak gebruik van onderzoek;
- benchmark met andere vergelijkbare organisaties;
- weet wie betrokken zijn en in welke rol;
- markeer tussentijdse mijlpalen en vier het bereiken daarvan.

“Draagvlak creëren is één, maar draagvlak behouden is een grotere uitdaging”.

Ambassadeurs

Vaak is het effectiever om te investeren in enthousiaste mensen dan in mensen die nog overgehaald moeten worden. In ieder geval in de startfase. Wanneer je begint met een klein groepje mensen dat het concept ziet zitten, kunnen zij de ambassadeurs vormen. Zij kunnen vervolgens steeds meer mensen mee krijgen.

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)

[STAPPENPLAN](#)

BLOK 1 Visie, trends & innovaties

BLOK 2 Goed personeelsbeleid

BLOK 3 Organisatiestructuur

BLOK 4 Functiehuis

BLOK 5 HRM instrumenten

BLOK 6 Draagvlak en communicatie

BLOK 7 Financiering

BLOK 8 Wettelijk kader

BLOK 9 Actueel

[CHECKLIST](#)

[OVERZICHT SCHOLEN](#)

[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)

[VOETNOTEN](#)

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)**BLOK 1** Visie, trends & innovaties**BLOK 2** Goed personeelsbeleid**BLOK 3** Organisatiestructuur**BLOK 4** Functiehuis**BLOK 5** HRM instrumenten**BLOK 6** Draagvlak en communicatie**BLOK 7** Financiering**BLOK 8** Wettelijk kader**BLOK 9** Actueel[CHECKLIST](#)[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)**Inspireren & motiveren**

Enkele aansprekende uitgangspunten voor de interne communicatie:

- Ken elkaar: "wie zijn we en waar gaan we samen naar toe?"
- Waar droom je van en hoe merken anderen dat?
- Wees nieuwsgierig en kijk verder dan de waan van de dag.
- Zet je talent en kwaliteiten maximaal in.
- Iedereen is eigenaar, samen maken we het resultaat.
- Reflecteer op elkaars handelen, kritiek is een geschenk.
- Vier successen: "Hoera! Weer een doel bereikt!"

Find the flow and go with it

Vernieuwing van bovenaf opleggen, heeft geen zin. Enthousiasme groeit pas echt wanneer mensen intrinsiek gemotiveerd zijn zich ervoor in te zetten. Flow ontstaat door een bepaalde mate van eigenaarschap, wanneer mensen vanuit hun eigen kracht kunnen denken en werken.

Wij nemen de tijd voor het uitrollen van het concept. Niet alles is formeel en schriftelijk vastgelegd. Er wordt vooral vanuit een 'droom' gewerkt, stap voor stap. We zijn gestart met een klein groepje enthousiaste mensen, zij vormen de kartrekkers en bepalen het tempo.

Tempo is een valkuil

De schoolleiding heeft de visie, de doelen en de weg er naartoe vaak als eerste scherp in beeld. Het gevaar is dan dat de leiding te snel wil en geen tijd neemt om draagvlak te creëren. Dit kan resulteren in een onveilige werkomgeving voor het team. Neem gas terug, doe niet alles tegelijk en pas het tempo aan. Maak regelmatig een pas op de plaats.

Vergeet ouders niet

Het is niet altijd gemakkelijk om ouders mee te krijgen bij een innovatie. In de praktijk blijkt dat ouders toch vaak de neiging hebben om vast te houden aan traditioneel en klassikaal onderwijs, omdat dat het onderwijs is dat bij hen bekend is. Verandering is eng, het is onbekend wat een nieuwe vorm van onderwijs zal brengen. Het is belangrijk om ouders mee te nemen in nieuwe ziens- en werkwijzen. Bovendien heeft dit een positief effect op de betrokkenheid van ouders als partners in leren.

DE FLOW

Hoe weet je of je in de flow zit?

- Je hebt een duidelijk doel
- Je bent geconcentreerd en doelgericht
- Je gaat volledig op in de activiteit
- De tijd vliegt voorbij
- Directe feedback: succes en falen laten onmiddellijk zien of je eigen handelen goed gaat of dat bijstellen nodig is
- Er is een balans tussen eigen vaardigheden en de benodigde vaardigheden (de activiteit moet niet te moeilijk of te simpel zijn want dat leidt tot frustratie of verveling)
- Je hebt gevoel van controle en vindt het leuk

"Naast medewerkers gunnen we ouders ook de tijd om aan het concept te wennen.

We doen alles stap voor stap. Wanneer we tegen weerstand aan lopen, kijken we direct hoe we dat kunnen oplossen en organiseren we een bijeenkomst.

We vormen als organisatie (opvang en onderwijs) één gezicht naar ouders toe en hebben een gezamenlijke nieuwsbrief".

Wrijving geeft glans

Goede communicatie (zowel binnen de school als naar buiten toe) en het creëren van een draagvlak vormen de basis van een geslaagde innovatie. Het is prettig als alle neuzen dezelfde kant op staan. Toch is het soms handig, zeker in het begin als het wiel nog moet worden uitgevonden, plannen ook vanuit een ander perspectief te bekijken. Kritische blikken en weerstand maken vaak een idee nog beter. Vraag eens iemand of een organisatie met andere standpunten mee te kijken.

“Tijdens de opstartfase was er nog vrijwel geen beweging op gang die tegen het traditionele klassikale onderwijs in ging. Wij hebben veel zelf moeten ontdekken en ook hulp van buiten gevraagd: Zo hebben we bijvoorbeeld de onderwijsinspectie uitgenodigd om samen na te denken over de organisatie van onderwijs. Er is gekeken hoe ons concept in te passen is in de inspectiekaders en andersom. Dat gaf de Inspectie nieuw zicht op hoe innovatieve basisscholen de organisatie vormgeven. De eerste dag is er vanuit de Inspectiekaders naar ons concept gekeken, de volgende dag hebben we dat omgedraaid. Dat leverde voor beide partijen eye openers op”.

“Wij hadden de mogelijkheid om volledig vanuit niets een nieuwe basisschool in te richten en hadden dus niet te maken met een bestaand team en een bestaand schoolgebouw.

Als je vanuit een bestaande school een nieuw concept vormgeeft, gaat er vaak veel tijd en energie zitten in het creëren van draagvlak. Sommigen zullen kritisch of sceptisch zijn en het lukt niet altijd iedereen mee te krijgen.

Hoewel dit tijd kost, heeft het ook een positieve kant. Kritische meningen zorgen voor het scherp houden van de visie. Maken we de juiste keuzes? En passen de keuzes nog steeds bij waar we naartoe willen?

Omdat een nieuw concept vaak mensen aantrekt die al achter de visie staan, ontbreekt soms deze kritische noot. Wij hebben, om ervoor te zorgen dat we met elkaar kritisch en scherp zouden blijven, met opzet mensen aangenomen met een tegenstrijdige mening.

Door spanning en discussie ontstaan de beste ideeën”.

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)[BLOK 1 Visie, trends & innovaties](#)[BLOK 2 Goed personeelsbeleid](#)[BLOK 3 Organisatie-structuur](#)[BLOK 4 Functiehuis](#)[BLOK 5 HRM instrumenten](#)[BLOK 6 Draagvlak en communicatie](#)[BLOK 7 Financiering](#)[BLOK 8 Wettelijk kader](#)[BLOK 9 Actueel](#)[CHECKLIST](#)[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTEL-FIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)

BLOK 7

FINANCIERING

De vraag wat innovatie kost is natuurlijk niet zomaar te beantwoorden. Dat hangt af van hoe grootschalig u het aanpakt, van de doelstellingen van de innovatie en vooral van het personeel dat wordt aangesteld. Hieronder geven we aan wat mogelijke kostenposten zijn en schetsen we kort welke financieringsbronnen er zijn.

Kostenposten innovatie

Personeelskosten vormen de belangrijkste kostenpost, daarnaast is er nog een aantal andere (mogelijke) kostenposten.

- *Personeelskosten* – Intern/extern personeel voor de uitvoering (structureel)
- *Personeelskosten* – inhuur derden, bijvoorbeeld adviseurs, projectleiding, vakleerkrachten (incidenteel)
- *Materiaalkosten* – Aanschaf en ontwikkeling van materialen en instrumenten
- *Huisvesting* – Aanpassing en gebruik van het gebouw of andere huisvesting
- *PR, werving en selectie* – Aantrekken en selecteren van leerlingen en personeel
- *Scholing* – Nieuwe competenties, vaardigheden, samenwerking
- *Monitoring en evaluatie* – Nagaan of de kwaliteit goed is; vaststellen wat de leeropbrengsten zijn van de innovatie

Een kleinschalige innovatie met een beperkte reikwijdte hoeft niet veel te kosten als er wordt gewerkt met eigen medewerkers, in het eigen gebouw en er niet wordt geschoold en gemonitord. Maar als er meer geld wordt uitgetrokken, zeker bij een grotere innovatie, kan dit de kwaliteit verhogen. Met een goede financiële vergoeding en voldoende tijd voor een zorgvuldige werving, is de kans groter dat goed gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers ingezet kan worden. Bovendien maakt meer investering in de voorbereidingen het gemakkelijker de doelstellingen te verwezenlijken en een aanpak te ontwikkelen die past bij de doelstellingen van de innovatie.

Financieringsmogelijkheden

Hoe is een innovatie te financieren? En met name de inzet van personeel? We maken onderscheid tussen interne en externe financieringsbronnen. Bij interne financiering betalen de school en de partners de kosten zelf vanuit het eigen budget. Eventueel kunnen ze aan ouders een bijdrage vragen. Externe financiering betreft eventuele subsidies vanuit de gemeente, provincie of het Rijk (anders dan de onderwijssubsidies en de ouderbijdragen kinderopvang) of via fondsen en private partijen. Het is wel belangrijk dat middelen gescheiden worden gehouden en afzonderlijk worden verantwoord. Zo mogen middelen voor opvang, welzijn en onderwijs niet zonder meer gezamenlijk worden ingezet voor het werken in de klas.

Lumpsum

Scholen hebben met de lumpsumfinanciering vanuit het Rijk meer vrijheid gekregen in het opstellen van hun begroting. Schoolbesturen mogen het geld uit de lumpsum naar eigen inzicht inzetten. De ene school besteedt het extra geld bijvoorbeeld aan meer ondersteuning in en om de klas, de ander kiest voor kleinere klassen of juist voor grotere units. Waar het om gaat is dat er een goede samenhang is tussen de visie en innovatiebeleid, het personeelsbeleid en het financiële beleid. Meerdere innovatieve basisscholen, waaronder de SlimFit scholen en de Sterrenscholen, benadrukken dat het onderwijs al dan niet in combinatie met de kinderopvang efficiënter kan worden georganiseerd. Kern van hun aanpak is dat het organisatieprincipe van jaarklassen met een vaste leerkracht vervangen wordt door te werken

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)[BLOK 1 Visie, trends & innovaties](#)[BLOK 2 Goed personeelsbeleid](#)[BLOK 3 Organisatiestructuur](#)[BLOK 4 Functiehuis](#)[BLOK 5 HRM instrumenten](#)[BLOK 6 Draagvlak & communicatie](#)[BLOK 7 Financiering](#)[BLOK 8 Wettelijk kader](#)[BLOK 9 Actueel](#)[CHECKLIST](#)[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)[BLOK 1](#) **Visie, trends & innovaties**[BLOK 2](#) **Goed personeelsbeleid**[BLOK 3](#) **Organisatiestructuur**[BLOK 4](#) **Functiehuis**[BLOK 5](#) **HRM instrumenten**[BLOK 6](#) **Draagvlak & communicatie**[BLOK 7](#) **Financiering**[BLOK 8](#) **Wettelijk kader**[BLOK 9](#) **Actueel**[CHECKLIST](#)[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)

in units. Daarbinnen gaat een gemêleerd team van leerkrachten, pedagogisch medewerkers, specialisten en onderwijsassistenten (veelal met nieuwe functiebenamingen), aan de slag met groepjes leerlingen. Het adagium is kinderen meer individuele aandacht en ondersteuning bieden voor hetzelfde budget.

Prestatiebox

In aanvulling op de reguliere lumpsum ontvangen scholen ook een bedrag per leerling en per school in de zogenoemde prestatiebox. Scholen moeten een beleidsmatige verantwoording afleggen voor deze gelden. Het gaat om subsidies waarvoor specifieke verantwoording moet worden afgelegd. Het schoolbestuur beslist over de inzet ervan. De extra bekostiging is bedoeld voor thema's die in het bestuursakkoord primair onderwijs zijn benoemd, waaronder opbrengstgericht werken, professionalisering van leraren en schoolleiders en cultuureducatie. Ook personeelsbeleid wordt specifiek benoemd. Van scholen wordt verwacht dat ze goed en effectief personeelsbeleid voeren, jaarlijks beoordelings- of functioneringsgesprekken houden en de kwaliteit van de begeleiding en ondersteuning van beginnende leraren verbeteren.

Ouderbijdrage

In sommige gevallen vragen scholen aan ouders een vrijwillige eigen bijdrage voor bepaalde aspecten of activiteiten binnen de innovatie. Dat kan niet worden verplicht. Maar met een goed beschreven en gehandhaafd toelatingsbeleid kun je als school een hogere ouderbijdrage vragen via het toelatingsbeleid. Dat bevordert in de regel het draagvlak onder de ouders. Een ouderbijdrage kan overigens ook 'niet-financieel' zijn. Scholen kunnen ouders vragen om mee te helpen met het organiseren van activiteiten. Als voor ouders de gevraagde ouderbijdrage te hoog is, kan de directie mogelijk voor een tegemoetkoming zorgen, al dan niet vanuit

gemeentelijke regelingen (denk aan een sportpas en dergelijke).

Financiering kinderopvang

In tegenstelling tot het onderwijs ontvangt de kinderopvang geen subsidie van de overheid. Ouders betalen de kinderopvang zelf en worden daarvoor via de belasting deels gecompenseerd (Kinderopvang toeslag). Het tarief dat de kinderopvang in rekening brengt moet alle kosten dekken, dus ook die van de huisvesting. Door bezuinigingen op de Kinderopvang toeslag zoekt de kinderopvang naar andere tarifiering. Evenals een schoolbestuur kan een kinderopvang organisatie failliet gaan. De Wet kinderopvang regelt de vergoeding aan de ouders. Verder stelt die wet voornamelijk kwaliteitseisen aan de kinderopvang. Zo moet de opvangondernemer zich aanmelden bij de gemeente (het opvang register) en houdt de GGD toezicht.

Subsidies

Rijksoverheid, gemeenten en soms ook provincies stellen afhankelijk van hun mogelijkheden en beleidsagenda regelmatig subsidies beschikbaar voor innovatie. Structureel kan hier niet op gebouwd worden, meerjarig soms wel en bruikbaar zijn deze subsidies zeker. Denk bijvoorbeeld aan de recente regelingen als de Innovatie-impuls en subsidies voor onderwijstijdverlenging, ICT, Impuls brede scholen en dergelijke. Vergeet ook niet dat uw partners, bijvoorbeeld op het gebied van sport, kunst en cultuur, soms subsidie krijgen op voorwaarde dat zij met basisscholen samenwerken. Momenteel worden de subsidiekransen overigens vooral dichtgedraaid. Maar niettemin loont het de moeite om regelmatig lokaal en landelijk licht op te steken.

Financiering van kinderopvang

In tegenstelling tot het onderwijs ontvangt de kinderopvang geen subsidie van de overheid.

Ouders betalen de kinderopvang zelf en worden daarvoor deels gecompenseerd via de belasting (toeslag kinderopvang). Het tarief dat kinderopvangorganisaties in rekening brengen, moet alle kosten dekken. Ook de kosten voor huisvesting. Door bezuinigingen op de kinderopvang toeslag zoekt de kinderopvang naar andere tarieven.

Fondsen en sponsoring

Scholen kunnen als aanvulling op de middelen zoeken naar bijdragen van externe fondsen (denk aan bijvoorbeeld aan het Oranjefonds) en sponsoring. Dit vergt vaak wel enige specifieke, vooral juridische kennis. Die kan overigens worden ingehuurd. Er zijn speciale subsidiebureaus die voor u op zoek gaan naar subsidies op basis van een 'no cure no pay' afspraak. Er is in het onderwijs een convenant sponsoring afgesloten^[18].

Structureel of incidenteel?

Plannen zijn idealiter voorzien van structurele meerjarenbegroting met voldoende financiële dekking. In werkelijkheid zult u waarschijnlijk echter ook gebruikmaken van incidentele of semistruktuurle gelden. Uw innovatie is natuurlijk niet incidenteel van aard. Dat kan betekenen dat u enig sprokkelwerk zult moeten verrichten om uw innovatie met opeenvolgende subsidies te bekostigen. Voor dat deel van uw budget kunt u geen langlopende personele verplichtingen aangaan en zult u moeten werken met tijdelijke aanstellingen. In het wettelijk kader zijn daar de mogelijkheden voor aangegeven.

BLOK 8

WETTELIJK KADER

Innovatieve basisscholen hebben te maken met de begrenzing van de Nederlandse wet- en regelgeving, met name als zij professionals uit meerdere disciplines in één organisatie willen verenigen.

Wettelijke kaders en regelgeving

In onderstaande tabellen is weergegeven hoe de huidige wettelijke kaders en regelgeving rondom de brede scholen voor het onderwijs, opvang, VVE en peuterspeelzaalwerk zijn vormgegeven^[19].

Het huidige wettelijke kader is nog niet optimaal ingericht voor integrale bedrijfsvoering. Toch is er wel al veel mogelijk. Hierna zetten we de belangrijkste hobbels uiteen en geven we aan hoe daarmee om te gaan is.

Tabel 1: Kaders voor kinderopvang, Peuterspeelzaalwerk en VVE (0-4)

	Kinderopvang	Peuterspeelzaalwerk	VVE: Voorschoolse deel (2-4)
Wetgevend kader	WKO	WKO (na invoering Wet OKE*)	WPO / WKO
Financier	Ouders en Rijk (SZW via belastingdienst)	WMO, via Gemeentefonds (evt. ouderbijdrage)	WPO (geoormerkt per AmvB)
Toezichthouder	Gemeenten (GGD): 1e lijn; Inspectie van het onderwijs: 2e lijn	Gemeenten (GGD): 1e lijn Inspectie van het onderwijs: 2e lijn	Inspectie van het Onderwijs
CAO medewerkers	CAO Kinderopvang	CAO Welzijn	CAO Kinderopvang of CAO Welzijn

* de Wet Ontwikkelingskansen door kwaliteit en educatie (OKE) is een wet waarin verschillende andere wetten gewijzigd zijn, zoals de Wet Kinderopvang, de Wet op het onderwijstoezicht (WOT) en de Wet op het primair onderwijs (WPO).

Tabel 2: Kaders voor onderwijs, opvang en VVE (4-12)

	Basisonderwijs	Buitenschoolse opvang (VSO en NSO)	Tussenschoolse opvang	VVE: Vroegschoolse deel (4-6)
Wetgevend kader	WPO	WKO en WPO	WPO	WPO
Financier	Rijk (OCW)	Ouders en Rijk (SZW via belastingdienst)	Ouders	WPO: Via lumpsum onderwijs (evt. gemeente)
Toezichthouder	Inspectie van het Onderwijs	Gemeenten: 1e lijn (GGD); Inspectie van het onderwijs: 2e lijn	Inspectie van het Onderwijs	Inspectie van het Onderwijs
CAO medewerkers	CAO PO	CAO Kinderopvang	Afhankelijk organisatiewijze	CAO PO

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)

[STAPPENPLAN](#)

BLOK 1 [Visie, trends & innovaties](#)

BLOK 2 [Goed personeelsbeleid](#)

BLOK 3 [Organisatie-structuur](#)

BLOK 4 [Functiehuis](#)

BLOK 5 [HRM instrumenten](#)

BLOK 6 [Draagvlak & communicatie](#)

BLOK 7 [Financiering](#)

BLOK 8 [Wettelijk kader](#)

BLOK 9 [Actueel](#)

[CHECKLIST](#)

[OVERZICHT SCHOLEN](#)

[GERAADPLEEGDE SLEUTEL-FIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)

[VOETNOTEN](#)

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)[BLOK 1 Visie, trends & innovaties](#)[BLOK 2 Goed personeelsbeleid](#)[BLOK 3 Organisatiestructuur](#)[BLOK 4 Functiehuis](#)[BLOK 5 HRM instrumenten](#)[BLOK 6 Draagvlak & communicatie](#)[BLOK 7 Financiering](#)[BLOK 8 Wettelijk kader](#)[BLOK 9 Actueel](#)[CHECKLIST](#)[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)

Vrijheid van de inrichting van het onderwijs en het personeel

Voor wie aan de slag gaat met onderwijsinnovatie is het handig enkele hoofdlijnen van de inrichting van ons onderwijs te kennen. Grondwettelijk is er vrijheid van het stichten van een school, van de richting en de (onderwijskundige) inrichting. Met andere woorden, burgers hebben vooraf geen vergunning nodig van de overheid om een school te beginnen. Wil men subsidie ontvangen dan stelt de overheid voorwaarden voor bekostiging en deugdelijkheidseisen. Bijvoorbeeld het onderwijs moet door een bevoegde leerkracht gegeven worden, de toelating van een leerling, het aantal lesuren en dergelijke. Dat staat in de Wet op primair onderwijs (WPO). De overheid bepaalt het 'wat', wat moet de school onderwijzen?. Het 'hoe' is aan de school en daar begint de innovatie waar we hier over hebben.

Een school kan op een dag bijvoorbeeld beslissen om een Steve Jobs school te worden. De Inspectie van het Onderwijs let wel goed op de kwaliteit van de school via het toetsingskader. Zwakke en zeer zwakke scholen krijgen toezicht opgelegd. Over het personeel van de school zegt de WPO niet zoveel meer. Wel dat het onderwijs verzorgd moet worden door een bevoegde leerkracht. Als de school daarnaast andere ondersteuners wil inzetten is de school daar vrij in. Die werkzaamheden vallen onder de verantwoordelijkheid van een bevoegde leerkracht.

Hoe de school dat organiseert, is de vrijheid van het schoolbestuur. Wel blijkt uit jurisprudentie dat in geval van een basisschool de rechter zwaar tilt aan dat toezicht door een bevoegde leerkracht. Als er naast onderwijspersoneel ook andere ondersteuners in het onderwijsleerproces actief zijn, zullen die meestal onder een andere CAO vallen. Harmonisatie van CAO's op individueel niveau is praktisch niet

mogelijk en eigenlijk alleen als het resultaat positief uitvalt. Daar zit dan een prijskaartje aan.

Integrale bedrijfsvoering

Er is nog nauwelijks ervaring opgedaan met bedrijfsmodellen waarbij het voltallige personeel van onderwijs en bijvoorbeeld kinderopvang in één rechtspersoon is ondergebracht. Wettelijk lijkt dat in principe mogelijk maar over juridische en fiscale consequenties op de langere termijn is nog weinig bekend^[20]. Daarnaast is de verwachting dat de rijksoverheid de komende jaren experimenteerruimte zal creëren om vormen van integrale bedrijfsvoering te verkennen. Deeloplossingen waarbij bijvoorbeeld management of bestuur in één hand is gebracht zijn wel al voorhanden. Ook hebben enkele innovatieve basisscholen verregaande samenwerkingsovereenkomsten met kinderopvanginstellingen afgesloten, nadrukkelijk met de intentie binnen afzienbare tijd op te gaan in één rechtspersoon.

Innovatieve experimenteerruimte onderwijs

Er is een wet aangenomen die de mogelijkheid biedt af te wijken van bijvoorbeeld de Wet op het primair onderwijs. De minister moet afwijkingen wel in een afzonderlijke maatregel neerleggen en dat is nog niet gebeurd. Deze wet is niet van toepassing op de andere wetten zoals de Wet medezeggenschap of de Wet kinderopvang. Ook cao's vallen hier niet onder. De experimenteerruimte is vooral bedoeld om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Een experimenteerruimte loopt na zes jaar af en dan moet de minister besluiten of de maatregel structureel wordt.

Hoe overleeft mijn innovatieve basisschool?

Een innovatieve basisschool kan op twee manieren worden gevormd. Door wijziging van het aanbod door middel van een wijziging van het schoolplan of door het stichten van een nieuwe school. Dat laatste is een stuk lastiger. De school moet voldoen

aan de zogenaamde stichtingsnormen (minimum aantal leerlingen, etc. zie WPO). De school tot een bepaalde richting behoren zoals openbaar, rooms katholiek of protestants christelijk. Schoolstichting is ook mogelijk op algemeen bijzondere grondslag. De nieuw gestichte school moet binnen vijf jaar een bepaald aantal leerlingen halen (dit verschilt per gemeente). Lukt dat niet? Dan stopt de bekostiging. Menig innovatieve basisschool haalt de eindstreep om deze reden niet. Wanneer de school onder een wat groter schoolbestuur valt en wil innoveren, dan zijn de overlevingskansen vaak groter. Grotere basisscholen binnen het bestuur kunnen door hun aantal een de kleinere en startende scholen in stand houden via de regel van gemiddelde schoolgrootte. Een zogenaamde éénpitter heeft deze mogelijkheid niet.

Meerdere cao's

Innovatieve basisscholen die meerdere disciplines in zich verenigen, werken met verschillende cao's, met naast de cao primair onderwijs bijvoorbeeld de cao's kinderopvang, welzijn en/of jeugdzorg. Dat komt vaker voor en hoeft geen probleem te vormen. Maar het vraagt wel om een zorgvuldige stroomlijning van uw functiehuis wat betreft functie-eisen, arbeidsvoorwaarden en rechtspositie.

Toezichtskader

Innovatieve basisscholen hebben vaak te maken met meerdere toezichthouders, zoals de onderwijsinspectie én de GGD. Dat kan lastig zijn, bijvoorbeeld als het gaat om een veilige inrichting van multifunctionele ruimtes, maar onoverkomelijk is het niet. Wat ook helpt is dat de toezichthouders zich in toenemende mate bewust zijn van de behoefte aan onderlinge afstemming.

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)**BLOK 1** **Visie, trends & innovaties****BLOK 2** **Goed personeelsbeleid****BLOK 3** **Organisatiestructuur****BLOK 4** **Functiehuis****BLOK 5** **HRM instrumenten****BLOK 6** **Draagvlak & communicatie****BLOK 7** **Financiering****BLOK 8** **Wettelijk kader****BLOK 9** **Actueel**[CHECKLIST](#)[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)**Niet bevoegd personeel voor de klas?**

Op innovatieve scholen, maar ook op traditionele scholen, wordt personeel ingezet dat niet bevoegd is voor het geven van basisonderwijs en een andere functie heeft. Denk aan pedagogisch medewerkers, klassenassistenten of combinatiefunctionarissen onderwijs en sport. Zij geven geen les maar ondersteunen de leerkrachten. Tijdens schooltijd kunnen zij werkzaamheden verrichten onder verantwoordelijkheid van een bevoegde leerkracht. Hoe dat praktisch wordt ingevuld, is een zaak van het schoolbestuur. Je kunt denken aan het opstellen van een protocol zoals bij het landelijk protocol schoolzwemmen. Die verantwoordelijkheid in het basisonderwijs luistert wel nauw, zo blijkt uit strafrechtelijke uitspraken. Voor activiteiten buiten schooltijd gelden de regels van de Wet op het primair onderwijs uiteraard niet.

BTW-afdracht

Bij alles wat we ondernemen, ook in het onderwijs en de kinderopvang, komt de btw om de hoek kijken. Bepalend voor BTW-afdracht is de activiteit respectievelijk de dienst die wordt verleend en niet de sector of de rechtspersoon. Er zijn wettelijke vrijstellingen van btw. Het geven van onderwijs en opvang is vrijgesteld. Het uitlenen van personeel niet. Behalve in geval van het uitlenen van een leerkracht tussen scholen. Subsidie is vrijgesteld van btw. En er zijn fiscaal enkele constructies bekend die btw-heffing voorkomen. Bijvoorbeeld als het gaat om kosten voor gemene rekening, levering van personeel om niet en fiscale eenheid tussen rechtspersonen. We adviseren om altijd de Belastingdienst te raadplegen om een fiscale boete en een naheffing te voorkomen.

BEVOEGD OF NIET BEVOEGD

Het inzetten van pedagogisch medewerkers in het onderwijs en omgekeerd van personeel met een onderwijsbevoegdheid in de kinderopvang is op meerdere innovatieve basisscholen aan de orde. Maar onderwijsbevoegd personeel is duurder en pedagogisch medewerkers zijn niet volledig bevoegd om zelf de verantwoordelijkheid over kinderen in het onderwijs te dragen. In de praktijk zien we dat scholen hier graag flexibel mee omgaan. Maar de buitenwacht (GGD, onderwijsinspectie en ook ouders) is vaak minder ruimdenkend.

Verzekeringen

Wie is aansprakelijk als er een ongeluk gebeurt onder schooltijd? De ouder voor zijn kind, het schoolbestuur voor zijn personeel. Daarom heeft het schoolbestuur een aansprakelijkheidsverzekering. Wat gebeurt er als extern personeel wordt ingeschakeld onder schooltijd of ouders die een handje helpen? Verzekeringen maken geen onderscheid in personeel. Iedereen die voor school en onder schooltijd iets doet, valt onder de dekking. Voor activiteiten buiten schooltijd kan gedacht worden aan een overkoepelende aansprakelijkheidsverzekering. Het is namelijk niet altijd duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. In de praktijk kan de gemeente daarin een rol in spelen, bijvoorbeeld door een aansprakelijkheidsverzekering af te sluiten voor aanbieders van brede school activiteiten.

Huisvesting

Een lastige kwestie is het gezamenlijk gebruik van ruimtes. Met name multifunctionele accommodaties worstelen vaak met beheer en exploitatie. Een schoolbestuur kan lege lokalen verhuren aan de kinderopvang maar heeft daarvoor wel toestemming nodig van de gemeente. Als in de school andere activiteiten dan onderwijs worden ondergebracht, moet wel duidelijk zijn dat het bestemmingsplan dat toelaat. Valt een IKC onder één stichting dan is het de vraag van wie het schoolgebouw is: van het schoolbestuur, van de gemeente of bijvoorbeeld van een vereniging van eigenaren? In alle gevallen zal er toestemming van

de gemeente moeten zijn om te verhuren aan de kinderopvang. Kinderopvang wordt gezien als een commerciële activiteit. Dan is sprake van verhuur volgens de Wet op het primair onderwijs. In verband met mededingingswet zal een marktconforme huurprijs gevraagd moeten worden. De gemeente kan de verhuurde lokalen overigens weer vorderen als die lokalen nodig zijn voor onderwijs. In tijden van krimp lijkt dat wellicht niet zo actueel maar als er sprake is vanerschikking van gebouwen kan dat toch onverwacht aan de orde komen. Op de langere termijn biedt de eventuele doordecentralisatie van onderwijshuisvesting naar schoolbesturen nieuwe mogelijkheden en kansen.

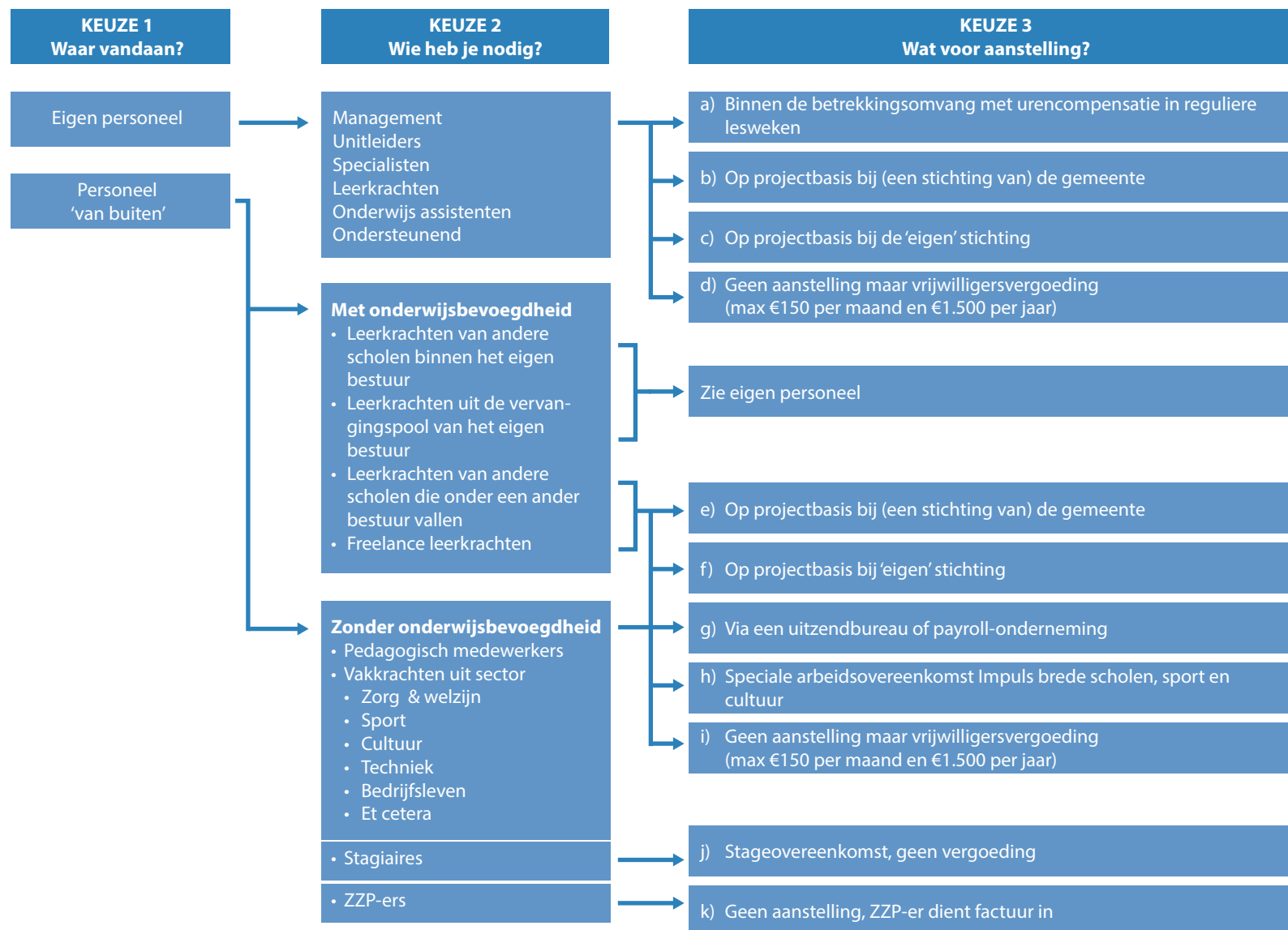
Het aanstellen van personeel

Binnen het huidige wettelijk kader zijn er een groot aantal mogelijkheden om personeel aan te stellen. We zetten ze op een rij en lichten ze vervolgens toe zodat u uw eigen afweging kunt maken.

Afhankelijk van de visie, doelen en het bijbehorende functiehuis zult u bij de aanstelling van uw personeel een aantal keuzes moeten maken. Voor het gemak gaan we even uit van het perspectief van de 'eigen' school en het 'eigen' schoolbestuur:

- Eigen personeel of personeel van buiten?
- Wie heb je nodig?
- Wat voor aanstelling?

Op dat laatste aspect gaan we nader in, zie het stroomschema op de volgende pagina.



INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)**BLOK 1** Visie, trends & innovaties**BLOK 2** Goed personeelsbeleid**BLOK 3** Organisatiestructuur**BLOK 4** Functiehuis**BLOK 5** HRM instrumenten**BLOK 6** Draagvlak & communicatie**BLOK 7** Financiering**BLOK 8** Wettelijk kader**BLOK 9** Actueel[CHECKLIST](#)[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)

Aanstellingsmogelijkheden eigen personeel

Voor het aanstellen van eigen personeel zijn er een aantal mogelijkheden.

Tijdelijke uitbreiding betrekkingssomvang: extra salaris

Om de werkdruk aan te pakken stapt het primair onderwijs over op een veertigurige werkweek en is het mogelijk nieuwe afspraken te maken over taken en taakverdeling. In plaats van het huidige basismodel, waarin een fulltimer maximaal 930 uur van de 1659 beschikbare uren per jaar lesgeeft, kunnen scholen overstappen op een overlegmodel over de werkverdeling, waarin de zwaarte van het werk (klassengrootte, zorgleerlingen, etc.) wordt meegewogen en geen sprake is van een maximum aan de lessentaak. Hiervoor is wel instemming van de PMR en een meerderheid van het personeel nodig.

Binnen de betrekkingssomvang met urencompensatie in reguliere lesweken

Wilt u onderwijspersoneel flexibel inzetten maar binnen de betrekkingssomvang dan zal compensatie moeten worden geboden. U houdt vast aan de bestaande norm voor lesgebonden taken (maximaal 1,000). Bij elkaar mag de leerkracht dan niet meer dan 930 lesgebonden uren per jaar geven. De uren worden verdeeld over het reguliere rooster en uren voor andere activiteiten. Bijvoorbeeld de vakantieschool of toezicht op de peuters bij de voorschoolse opvang, of denk aan scholen die 52 weken open zijn. Voordeel van deze constructie is dat uitbreiding van de aanstelling niet nodig is en dat leerkrachten de gemaakte extra uren kunnen compenseren door in reguliere lesweken vakantie te nemen. Nadeel hiervan is dat er tijdens het jaar een vervanger moet worden ingezet wanneer de leerkracht vakantie neemt. In het principe akkoord zijn afspraken gemaakt om te komen tot

een overlegmodel, waarbinnen de werkverdeling ten aanzien van lesgebonden uren in overleg kan worden ingeregeld.

Op projectbasis bij (een stichting van) de gemeente

Sommige gemeenten hebben een stichting opgericht om mensen aan te stellen op projectbasis. Het gaat dan om een tijdelijke aanstelling die valt binnen de CAR-UWO (Centrale Ambtenaren Regeling – Uitwerkingsovereenkomst). Deze tijdelijke aanstelling mag vooralsnog niet meer dan 36 aaneengesloten maanden duren en bij meerdere tijdelijke aanstellingen moet er een jaarlijkse 'knip' zijn van voorlopig minimaal drie maanden om omzetting in een vast dienstverband te voorkomen²¹. Tussen de school en de gemeente kan een detacheringsovereenkomst worden gesloten. Voordeel van dit type aanstelling is dat het goed bruikbaar is voor tijdelijke werkzaamheden. Nadeel is dat mensen zich minder verplicht voelen om meerdere malen achtereenvolgend voor de innovatie te werken.

Op projectbasis bij een 'eigen' stichting

Deze constructie ligt het meest voor de hand wanneer er al een stichting bestaat – bijvoorbeeld voor de brede school – en wanneer er naast eigen personeel ook personeel van buiten wordt aangesteld voor de innovatie. Een dergelijke stichting wordt beheerd en bestuurd door de betrokken organisaties gezamenlijk (netwerkmodel) of door de gemeente. De stichting hoeft de cao primair onderwijs niet te volgen maar kan met eigen arbeidsvoorwaarden werken. Voor- en nadelen van dit type aanstelling komen overeen met die hierboven.

Vrijwilligersvergoeding

In sommige gevallen kan het financieel gunstiger zijn om een vrijwilligersvergoeding aan te bieden in plaats van de aanstelling uit te breiden. Bijvoorbeeld

wanneer iemand een beperkt aantal uren zal maken binnen een innovatie. Een vrijwilligersvergoeding is volgens de belastingdienst bedoeld voor 'iemand die niet bij wijze van beroep arbeid verricht voor een of meer privaat- of publiekrechtelijke organisaties die niet zijn onderworpen aan de vennootschapsbelasting'. Bovendien mag de vergoeding niet marktconform zijn. Voor het onderwijs geldt dat een uurvergoeding van maximaal € 4,50 niet als marktconform wordt beschouwd. Voor de loonheffing wordt geen dienstbetrekking aangenomen als de vergoedingen en verstrekkingen aan de vrijwilliger niet meer bedragen dan € 150 per maand en € 1.500 per jaar. Voor een innovatie van 30 uur mag € 135 (30 x € 4,50) per persoon worden uitgekeerd. Wanneer (extra) voorbereidingsuren meegerekend worden, kunt u € 150 per persoon uitkeren. Nadeel van dit type aanstelling is dat medewerkers zich over het algemeen minder verplicht voelen om zich in te zetten of dat men vindt dat er te veel van hen verwacht wordt.

Aanstellingsmogelijkheden personeel van buiten

Hieronder lichten we de aanstellingsmogelijkheden toe voor personeel van buiten, dat wil zeggen, al het personeel dat niet binnen het eigen schoolbestuur valt. Wanneer een school voor de innovatie intensief samenwerkt met externe partners (bijvoorbeeld de kinderopvang maar ook andere scholen buiten het eigen bestuur), is het samenwerkingsmodel leidend. Als er samengewerkt wordt in een netwerkmodel, dat wil zeggen er is sprake van één regie met managementbevoegdheden, dan gelden voor de personeelsleden in principe dezelfde aanstellingsmogelijkheden die genoemd zijn bij 'eigen personeel', maar dan binnen de mogelijkheden van de cao van de eigen organisatie. Als er sprake is van een integraal bedrijfsmodel, dat wil zeggen dat het management bevoegd is over al het personeel,

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)

[STAPPENPLAN](#)

BLOK 1 [Visie, trends & innovaties](#)

BLOK 2 [Goed personeelsbeleid](#)

BLOK 3 [Organisatiestructuur](#)

BLOK 4 [Functiehuis](#)

BLOK 5 [HRM instrumenten](#)

BLOK 6 [Draagvlak & communicatie](#)

BLOK 7 [Financiering](#)

BLOK 8 [Wettelijk kader](#)

BLOK 9 [Actueel](#)

[CHECKLIST](#)

[OVERZICHT SCHOLEN](#)

[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)

[VOETNOTEN](#)

dan geeft dat de volgende mogelijkheden voor het aanstellen van personeel 'van buiten':

Op projectbasis

Wanneer er bij de gemeente een stichting bestaat voor het aanstellen van tijdelijk personeel of wanneer er al een 'eigen stichting' bestaat, bijvoorbeeld voor de brede school, kan personeel van buiten tijdelijk bij deze stichting worden aangesteld. Zie verder hierboven bij eigen personeel.

Via een uitzendbureau of payroll-onderneming

Dit kan een aantrekkelijke optie zijn wanneer schoolbesturen met een dalend leerlingental geen extra personeel mogen aannemen en er al zittend personeel in RDDF (Risicodragend deel van de formatie) is verklaard. Met de inschakeling van een uitzendbureau of payroll-onderneming heeft het schoolbestuur geen langlopende verplichtingen naar dit tijdelijke personeel. De formele werkgever is het uitzendbureau of de payroll-organisatie. De arbeidsrechtelijke risico's (wachtgeld), de personeelsadministratie en contractafspraken worden door het uitzendbureau overgenomen. Over het algemeen moet het personeel dat via deze constructie wordt aangesteld betaald worden op basis van de geldende cao. Ook is er pensioenopbouw en ziekteverzekering. Er zijn apart uitzendcao's.. De kosten voor het schoolbestuur hangen samen met het al dan niet afkopen van ziekterisico en de aanstelling en varieert van een factor 1,5 tot 1,9 ten opzichte van het bruto uurloon.

Speciale arbeidsovereenkomst Impuls brede scholen, sport en cultuur

Veel gemeenten maken gebruik van de Impuls brede scholen, sport en cultuur, een regeling die gebaseerd is op cofinanciering door het rijk en gemeenten. Met deze gelden worden combinatiefunctionarissen aangesteld. De regie ligt bij de gemeente, maar het werkgever-

schap kan variëren. De gemeente kan zelf combinatiefunctionarissen aannemen of kan het werkgeverschap delegeren naar bijvoorbeeld een instelling voor sport of cultuur of een schoolbestuur. Combinatiefunctionarissen kunnen, wanneer dat past bij de doelstelling, ook worden ingezet in de innovatie. Uitbreiding van de aanstelling zal voor hen lastig zijn omdat de meeste gemeenten de beschikbare fte's moeten verdelen over een aantal functionarissen en hier weinig rek in zit. Herverdeling van taken met compensatie in vakantiedagen is wel een mogelijkheid.

Vrijwilligersvergoeding

Hiervoor geldt hetzelfde als bij een vrijwilligersvergoeding voor eigen personeel.

Stageovereenkomst

Bij de keuze van stagiairs ligt het voor de hand dat er een stageovereenkomst wordt opgesteld. Het is niet verplicht om een stagevergoeding te geven, maar het is wel gebruikelijk. Ook kan ervoor gekozen worden om alleen een reiskosten, beperkte onkosten of kilometervergoeding te geven. Dit telt niet als loon, dus hierover hoeven de stagiaires geen belasting te betalen. Factoren die een rol kunnen spelen bij het bepalen van de hoogte van de vergoeding zijn het opleidingsniveau, het studiejaar en eventuele relevante werkervaring.

Op www.stagetips.nl staan normbedragen voor de verschillende opleidingsniveaus. De norm voor mbo-studenten is bij 4 dagen per week € 182 bruto per maand, bij 5 dagen € 227 bruto. Voor hbo-studenten variëren de normen voor de vergoedingen tussen € 136-227 bruto per maand voor 2e en 3e jaarstudenten en tussen € 227-€336 bruto voor afstudeerstages. De normen voor universitaire studenten variëren tussen € 227-€ 454 bruto per maand.

Geen aanstelling, ZZP-er dient factuur in

Wanneer een vakkracht wordt ingezet die niet is aangesteld bij een instelling, maar zelfstandig is, hoeft de school geen aanstelling aan te gaan. Er dient een dienstverleningsovereenkomst te worden gesloten tussen de school en de ZZP-er waarin afspraken gemaakt worden over o.a. de opdrachtomschrijving en voorwaarden, zoals uren en uurtarief. De ZZP-er kan de gemaakte uren dan achteraf factureren. In de overeenkomst moet ook duidelijk worden dat er geen sprake is van een gezagsverhouding werkgever-werknemer. De ZZP-er regelt al zijn of haar eigen verplichtingen. Het is goed om bij de ZZP-er naar een geldige VAR-verklaring te vragen. Dit onderwerp is overigens onderwerp van discussie aan de cao-tafel, hoe hier in de toekomst mee om te gaan.

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)

[STAPPENPLAN](#)

BLOK 1 **Visie, trends & innovaties**

BLOK 2 **Goed personeelsbeleid**

BLOK 3 **Organisatiestructuur**

BLOK 4 **Functiehuis**

BLOK 5 **HRM instrumenten**

BLOK 6 **Draagvlak & communicatie**

BLOK 7 **Financiering**

BLOK 8 **Wettelijk kader**

BLOK 9 **Actueel**

[CHECKLIST](#)

[OVERZICHT SCHOLEN](#)

[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)

[VOETNOTEN](#)

BLOK 9

ACTUEEL

Het laatste blok van de handreiking is een 'vloeibaar' blok. Omdat het om het laatste nieuws, de laatste stand van zaken en de nieuwste inzichten gaat, wisselt de informatie continu. Pioniers en andere belangstellenden kunnen door middel van onderstaande informatie, handige links en de laatste ontwikkelingen gemakkelijk up-to-date blijven. Via www.arbeidsmarktplatformpo.nl houden we u op de hoogte.

Informatie

- [Informatie over de invoering van andere schooltijden en de invoering van een ikc](#)
Andere Tijden in Onderwijs en Opvang
- [Slim personeelsbeleid in het kindcentrum voor 0- tot 12-jarigen](#)
Andere Tijden in Onderwijs en Opvang
- [Over knipogen, badkuipen en kampeertenten: Arbeidsgedrag als fundament voor strategisch HRM.](#)
Prof. dr. Marc van Veldhoven, 2012. Universiteit van Tilburg.
- [De route naar een integraal kindcentrum](#)
De Argumentenfabriek
- [Sterrenschool 2.0](#)
De Argumentenfabriek

Handige documenten

- [Advies 'Belemmeringen in bestuurlijk-juridische vormgeving van kindcentra](#)
PO-raad, september 2013

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)

[STAPPENPLAN](#)

[BLOK 1](#) **Visie, trends & innovaties**

[BLOK 2](#) **Goed personeelsbeleid**

[BLOK 3](#) **Organisatiestructuur**

[BLOK 4](#) **Functiehuis**

[BLOK 5](#) **HRM instrumenten**

[BLOK 6](#) **Draagvlak & communicatie**

[BLOK 7](#) **Financiering**

[BLOK 8](#) **Wettelijk kader**

[BLOK 9](#) **Actueel**

[CHECKLIST](#)

[OVERZICHT SCHOLEN](#)

[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)

[VOETNOTEN](#)

CHECKLIST

Hoe ver bent u met uw personeelsbeleid?

Welke stappen heeft u al gezet en waar moet u nog aan werken?

1 | Visie

- Heeft uw school een heldere en concrete visie op innovatie?
- Komt de visie consequent terug in de interne en externe communicatie?
- Kennen alle teamleden, ouders en kinderen de visie van uw school?
- Zijn alle acties en activiteiten op uw school te koppelen aan de visie?
- Wordt de visie door iedereen gedragen en gedeeld?

Is er voor uw school op dit punt werk aan de winkel?

2 | Doelen

- Is de visie vertaald in concrete doelen en activiteiten?
- Is afgesproken wat daarvoor moet gebeuren?
- Zijn schooldoelen vertaald in persoonlijke doelen waar iedereen zich mee kan identificeren?
- Wordt er ingegrepen als doelen niet worden gehaald?

Is er voor uw school op dit punt werk aan de winkel?

3 | Leiderschap

- Bepaalt de schoolleider de koers van de school?
- Weet de schoolleider ieders kracht te benutten?
- Doet de schoolleider wat hij/zij zegt?
- Is er sprake van goede en zichtbare regie op de uitvoering?
- Weet de schoolleider het gezamenlijke elan te versterken?
- Toont de schoolleider lef en doorzettingsvermogen?
- Hakt de schoolleider knopen door als dat nodig is?
- Wordt de schoolleider voldoende gesteund door het bestuur?

Is er voor uw school op dit punt werk aan de winkel?

4 | Draagvlak & betrokkenheid

- Hebben alle medewerkers vertrouwen in de koers van de school?
- Voelt iedereen zich thuis in de organisatie?
- Is er sprake van één team dat gezamenlijk optrekt?
- Is er een open en transparante cultuur waarin men elkaar kan aanspreken op kwaliteit?
- Geven alle medewerkers zelf actief invulling aan vernieuwingen?
- Is er dialoog over de voortgang en de resultaten van de innovatie?
- Zijn ouders op de hoogte, denken en doen ze mee?
- Hebben leerlingen invloed op de vormgeving van het onderwijs?
- Zijn partnerorganisaties betrokken bij de innovatie?

Is er voor uw school op dit punt werk aan de winkel?

5 | Organisatiestructuur

- Is de organisatiestructuur voldoende uitgekristalliseerd?
- Is er een samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen betrokken partijen?
- Zijn er gezamenlijke regels voor gedrag, routines en rituelen?
- Zijn er afspraken over hoe er met elkaar samengewerkt wordt?

Is er voor uw school op dit punt werk aan de winkel?

6 | Functiehuis

- Is er een duidelijk overzicht van de verschillende functies binnen de organisatie?
- Is er duidelijk welke taken bij welke functie horen?
- Is duidelijk hoe de functies zich tot elkaar verhouden?
- Zijn alle taken en functies bij de juiste persoon gelegd?
- Zijn de beloning en de arbeidsvoorwaarden in lijn met de (nieuwe) functies?

Is er voor uw school op dit punt werk aan de winkel?

7 | Verdeling van werk

- Is er een heldere taakverdeling?
- Worden alle capaciteiten en talenten optimaal benut?
- Zit iedereen op de juiste plek in de organisatie?
- Zijn de verwachtingen helder?

Is er voor uw school op dit punt werk aan de winkel?

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)[BLOK 1 Visie, trends & innovaties](#)[BLOK 2 Goed personeelsbeleid](#)[BLOK 3 Organisatiestructuur](#)[BLOK 4 Functiehuis](#)[BLOK 5 HRM instrumenten](#)[BLOK 6 Draagvlak & communicatie](#)[BLOK 7 Financiering](#)[BLOK 8 Wettelijk kader](#)[BLOK 9 Actueel](#)

CHECKLIST

[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)[STAPPENPLAN](#)[BLOK 1](#) **Visie, trends & innovaties**[BLOK 2](#) **Goed personeelsbeleid**[BLOK 3](#) **Organisatie-structuur**[BLOK 4](#) **Functiehuis**[BLOK 5](#) **HRM instrumenten**[BLOK 6](#) **Draagvlak & communicatie**[BLOK 7](#) **Financiering**[BLOK 8](#) **Wettelijk kader**[BLOK 9](#) **Actueel**

CHECKLIST

[OVERZICHT SCHOLEN](#)[GERAADPLEEGDE SLEUTEL-FIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)[VOETNOTEN](#)

8 | HRM instrumenten

- Heeft u in beeld welke competenties essentieel zijn voor uw organisatie?
- Is er voor elke functie een competentieprofiel geformuleerd?
- Bent u succesvol in de werving & selectie van nieuwe medewerkers?
- Worden (nieuwe) medewerkers goed begeleid bij het doorvoeren van vernieuwingen?
- Verloopt de gesprekscyclus naar wens en komt de innovatie daar in aan de orde?
- Is het professionaliseringsbeleid in lijn met de innovatie?
- Heeft u voldoende mogelijkheden voor functiedifferentiatie en mobiliteitsbeleid?
- Kunt u voldoende flexibel omgaan met beloning en arbeidsvoorwaarden?
- Krijgt u van uw bestuur voldoende ruimte voor innovatiegericht HRM-beleid?

Is er voor uw school op dit punt werk aan de winkel?

9 | Reality check

- Zijn de financiële consequenties doorgerekend?
- Zijn alle financieringsbronnen benut?
- Is er sprake van een sluitende begroting?
- Past de werkwijze binnen de vigerende wetgeving?
- Zijn er juridische aspecten die nader moeten worden uitgewerkt?

Is er voor uw school op dit punt werk aan de winkel?

10 | Borging & monitoring

- Is de innovatie duurzaam verankerd in beleid en uitvoering van de organisatie(s)?
- Blijft de innovatie overeind als de schoolleider nu zou vertrekken?
- Wordt de voortgang van de innovatie systematisch gevolgd en in beeld gebracht?
- Evalueert u regelmatig of u de goede dingen doet?
- Evalueert u regelmatig of u de dingen goed doet?
- Heeft u in beeld of de innovatie bijdraagt aan leerresultaten van leerlingen?
- Heeft u in beeld of de innovatie bijdraagt aan schoolwelbevinden van leerlingen?
- Stuurt de schoolleider bij als er iets misgaat in het proces?
- Grijpt de schoolleider in als doelen niet gehaald worden?

Is er voor uw school op dit punt werk aan de winkel?

OVERZICHT SCHOLEN

Overzicht van basisscholen, experts en sleutelinformanten die hebben meegewerkt aan deze handreiking

Basisschool Polstok

Brede school, achterstandswijk, samenwerkingspartners buiten school

Egoli 2
1103 AC Amsterdam Zuidoost
020 695 13 60

[Contactpersoon](#)

Dhr. BartJan Commissaris (directeur)

BBS De Krullevaar

Leerkansenprofielsschool, Brede buurt-school, continuurooster

Tinaarlostraat 78
2545 RD Den Haag
070 366 20 11

[Contactpersoon](#)

Dhr. Dick Waas (directeur)

CBS De Klaroen

Kleine brede school, combinatie onderwijs en opvang

Locatie Maarssen
M.A. De Ruijterstraat 2
3601 TJ Maarssen
0346 – 561862
Locatie Tienhoven
Ds. Ulferslaan 29
3612 BH Tienhoven
0346 - 281898

[Contactpersoon](#)

Mevr. Mieke Verhage (directeur)

Dalton Sterrenschool De Vliegenier

Sterrenschool, dalton, combinatie onderwijs en opvang, 51 weken

Laan van de Charleston 75
7323 RV Apeldoorn
055 366 00 12

[Contactpersoon](#)

Dhr. Tom van den Bosch (directeur)

De Diamant

Brede school, 3 onderwijsconcepten in 1 school

Symphoniestraat 8
7323 KV Apeldoorn
055 366 56 71

[Contactpersoon](#)

Dhr. Hans van der Ham (directeur)

Kindcentrum De Troubadour

IKC, combinatie onderwijs en opvang

Mozartlaan 17
5242 HR Rosmalen
073 521 31 83

[Contactpersoon](#)

Dhr. Ewout de Baat (directeur)

Laterna Magica

IKC, natuurlijk leren, leeftijdsunits

Eva Besnyostraat 491
1087 LG Amsterdam
020 416 19 11

[Contactpersoon](#)

Mevr. Annette van Valkengoed (directeur)

Mondomijn

IKC, Slimfit, montessori onderwijs, leeftijdsunits

Laan door de Veste 1000
5708 ZZ Helmond
0492 662 894

[Contactpersoon](#)

Mevr. Joke Tillemans (directeur)

RKBS De Elstar

TOM school, continuurooster, leeftijdsunits, krimp vanuit bestuur

Forum 4
6661 TW Elst
0481 351 400

[Contactpersoon](#)

Dhr. Marco Onstenk (directeur)

Wittering.nl

Slimfit, brede school, leeftijdsunits, combinatie opvang en onderwijs

Deltalaan 140
5247 JT Rosmalen
073 850 77 55

[Contactpersoon](#)

Dhr. Ton van Rijn (directeur t/m schooljaar 2012-2013)

Dhr. Hans Asbreuk (waarnemend directeur)

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)

[STAPPENPLAN](#)

BLOK 1 [Visie, trends & innovaties](#)

BLOK 2 [Goed personeelsbeleid](#)

BLOK 3 [Organisatiestructuur](#)

BLOK 4 [Functiehuis](#)

BLOK 5 [HRM instrumenten](#)

BLOK 6 [Draagvlak & communicatie](#)

BLOK 7 [Financiering](#)

BLOK 8 [Wettelijk kader](#)

BLOK 9 [Actueel](#)

[CHECKLIST](#)

OVERZICHT SCHOLEN

[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)

[VOETNOTEN](#)

GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN

Anki Duin

Initiatiefnemer & projectleider Andere Tijden
Opvang en Onderwijs
Voorzitter Raad van Toezicht kinderopvang
Kinderrijk

Job van Velsen

Alice Jansen

Tonny van den Berg

Landelijk Steunpunt Brede Scholen

Marius Berendse

SlimFit/TOM scholen
KPC groep

Johan Gelderloos

Pionier Sterrenschool Apeldoorn (stichting
leerplein 055)
Adviseur Novaedu

Rene Peeters

Wethouder Jeugd, Onderwijs en Sport,
gemeente Almere

Carla Schipperheijn

Projectleider Harmonisatie en integrale kind-
centra gemeente Almere

Loek Oomen

CvB voorzitter Delta Onderwijs en stichting
kinderopvang Oosterhout

Huub van Blijswijk

Liesbeth Wieland

Lucas Onderwijs, Den Haag

Ron Davids

Adviseur onderwijsrecht/onderwijsbeleid

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)

[STAPPENPLAN](#)

[BLOK 1](#) Visie, trends & innovaties

[BLOK 2](#) Goed personeelsbeleid

[BLOK 3](#) Organisatie-structuur

[BLOK 4](#) Functiehuis

[BLOK 5](#) HRM instrumenten

[BLOK 6](#) Draagvlak & communicatie

[BLOK 7](#) Financiering

[BLOK 8](#) Wettelijk kader

[BLOK 9](#) Actueel

[CHECKLIST](#)

[OVERZICHT SCHOLEN](#)

GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN

[VOETNOTEN](#)

VOETNOTEN

- [1] Managementgoeroe. Stephen Covey, (2010). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*.
[> TERUG NAAR TEKST](#)
- [2] Managementgoeroe. Stephen Covey, (2010). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*.
[> TERUG NAAR TEKST](#)
- [3] Zie o.a. McKinsey & Company, *How the world's most improved school systems keep getting better* (2010) en *Het Nederlandse onderwijs: beter dan we denken, maar niet zo goed als we willen* (2012).
[> TERUG NAAR TEKST](#)
- [4] Rust, Wiener, Harris & Lowendahl. *Predicts 2013: Digitalization Powers Education*, Gartner 21 november 2012.
[> TERUG NAAR TEKST](#)
- [5] www.innovatieimpulsonderwijs.nl
[> TERUG NAAR TEKST](#)
- [6] Marc van Veldhoven, hoogleraar Werk, *Gezondheid en Welbevinden*, inaugurele rede 2012.
[> TERUG NAAR TEKST](#)
- [7] Marc van Veldhoven, hoogleraar Werk, *Gezondheid en Welbevinden*, inaugurele rede 2012.
[> TERUG NAAR TEKST](#)
- [8] Oorspronkelijk komt het badkuipmodel van socioloog Coleman (1990), die door middel van het model verschillen tussen landen probeerde te verklaren. Coleman vergeleek de mate waarin een kapitalistische maatschappij bestaat in een land te verklaren vanuit verschillen in achtergrond van dat land.
[> TERUG NAAR TEKST](#)
- [9] Marc van Veldhoven, hoogleraar Werk, *Gezondheid en Welbevinden*, inaugurele rede 2012.
[> TERUG NAAR TEKST](#)
- [10] *Op weg naar een Integraal Kindcentrum, een verkenning*, Klankbordgroep IKC en Sardes, 2010
[> TERUG NAAR TEKST](#)
- [11] JSO heeft een handreiking gepubliceerd over combinatiefuncties, zie www.jsso.nl
[> TERUG NAAR TEKST](#)
- [12] Voor meer informatie, zie CAO PO, taakbeleid.
[> TERUG NAAR TEKST](#)
- [13] Kijk voor een uitgebreide invulling van de SBL-competenties op:
www.onderwijscooperatie.nl
[> TERUG NAAR TEKST](#)
- [14] Een voorbeeld van een competentieprofiel van een unitleider staat in de bijlage achterin.
[> TERUG NAAR TEKST](#)
- [15] P.M. Senge, *De Vijfde Discipline*
[> TERUG NAAR TEKST](#)
- [16] Verbiest, E. (2012). *Professionele leergemeenschappen*. Apeldoorn: Garant.
[> TERUG NAAR TEKST](#)
- [17] Zie o.a. Senge, 1989, Fullan, 2001, Boonstra, 2004, Boonstra 2009, Krüger, 2010
[> TERUG NAAR TEKST](#)
- [18] Meer informatie daarover op de website van het Ministerie van OCW.
[> TERUG NAAR TEKST](#)
- [19] Bron: Info VKO IKC 2013
[> TERUG NAAR TEKST](#)
- [20] Zie ook Berenschot, Bestuurlijk juridische vormgeving.
[> TERUG NAAR TEKST](#)
- [21] Binnen de Wet Werk en Zekerheid, wordt voor het aangaan van een vaste aantelling een termijn van maximaal 24 maanden gehanteerd. Tevens geldt een "jaarlijkse" knip van 6 maanden binnen de Wet Werk en Zekerheid. Binnen cao is het mogelijk om hiervan af te wijken.
[> TERUG NAAR TEKST](#)

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)

[STAPPENPLAN](#)

BLOK 1 [Visie, trends & innovaties](#)

BLOK 2 [Goed personeelsbeleid](#)

BLOK 3 [Organisatiestructuur](#)

BLOK 4 [Functiehuis](#)

BLOK 5 [HRM instrumenten](#)

BLOK 6 [Draagvlak & communicatie](#)

BLOK 7 [Financiering](#)

BLOK 8 [Wettelijk kader](#)

BLOK 9 [Actueel](#)

[CHECKLIST](#)

[OVERZICHT SCHOLEN](#)

[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)

VOETNOTEN

INHOUDSOPGAVE

[VOORWOORD](#)

[STAPPENPLAN](#)

[BLOK 1](#) Visie, trends & innovaties

[BLOK 2](#) Goed personeelsbeleid

[BLOK 3](#) Organisatiestructuur

[BLOK 4](#) Functiehuis

[BLOK 5](#) HRM instrumenten

[BLOK 6](#) Draagvlak & communicatie

[BLOK 7](#) Financiering

[BLOK 8](#) Wettelijk kader

[BLOK 9](#) Actueel

[CHECKLIST](#)

[OVERZICHT SCHOLEN](#)

[GERAADPLEEGDE SLEUTELFIGUREN EN DESKUNDIGEN](#)

[VOETNOTEN](#)

Meer informatie

Op de hoogte blijven van onze activiteiten?

Meld u [hier](#) aan voor onze nieuwsbrief.

ARBEIDSMARKTPLATFORM

PRIMAIR ONDERWIJS www.arbeidsmarktplatformpo.nl

Postadres

Postbus 556
2501 CN Den Haag

Bezoekadres

Lange Voorhout 13
2514 EA Den Haag

T (070) 376 58 10

www.arbeidsmarktplatformpo.nl

info@arbeidsmarktplatformpo.nl

HET ARBEIDSMARKTPLATFORM PRIMAIR ONDERWIJS is het platform van de werkgeversorganisatie (PO-raad) en de werknemersorganisaties: Algemene Onderwijsbond (AOB), Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS), CNV onderwijs (CNVO) en de Federatie van Onderwijsvakorganisaties (FvOv). Deze initiëren gezamenlijk activiteiten op het gebied van de arbeidsmarkt in het Primair Onderwijs.