

# **ROTTERDAM VOOR DE KLAS**

(Een Rotterdams profiel én een krappe arbeidsmarkt)

## **Nota Strategische HRM beleid 2013-2017**

## Inhoudsopgave Nota Strategisch HRM beleid

	pagina
INLEIDING ROTTERDAM VOOR DE KLAS	3
HOOFDSTUK 1 ONTWIKKELINGEN ONDERWIJS ALGEMEEN	4
1.1 Actieplan 'Beter Presteren' opbrengstgericht en ambitieus	
1.2 Actieplan 'Leraar 2020 een krachtig beroep'	
1.3 Bestuursakkoord VO-raad-OCW	
1.4 VO Professionaliseringsagenda 2011-2015	
1.5 Nationaal Onderwijsakkoord	
HOOFDSTUK 2 ONTWIKKELINGEN ONDERWIJS ROTTERDAM	7
2.1 Programma 'Beter presteren'	
2.2 Onderwijs Arbeidsmarktplatform	
HOOFDSTUK 3 VISIE – STRATEGIE LMC; LMC 3.0 'Veelkleurig en verbonden'	9
HOOFDSTUK 4 ONTWIKKELINGEN HRM-BELEID LMC	11
4.1 CMC-RAPPORT	
4.2 Convenant Professionele School	
HOOFDSTUK 5 UITGANGSPUNTEN PROFESSIONALITEIT EN EISEN AAN MEDEWERKERS EN ORGANISATIE	13
5.1 Professionaliteit	
5.2 Eisen aan medewerkers	
5.2.1 Docenten	
5.2.2 Management - Schoolleiders	
5.2.3 Ondersteunend en Beheerspersoneel	
5.3 Eisen aan de organisatie	
HOOFDSTUK 6 HRM AGENDA 2013-2017	19
6.1 Integraal HRM Beleid	
6.2 Werving en selectie	
6.3 Introductie	
6.4 Ontwikkelen	
6.5 Belonen	
6.6 Beoordelen	
6.7 Vertrek	
HOOFDSTUK 7 PRIORITERING	23
7.1 2014	
7.2 2015 en verder	
HOOFDSTUK 8 SLOT	25

## INLEIDING ROTTERDAM VOOR DE KLAS

### Rotterdams profiel en krappe arbeidsmarkt

Er zijn zeer veel scholen voor Voortgezet Onderwijs in Nederland. Alleen in Rotterdam en omgeving zijn er al bijna 100 VO-scholen. Vanuit HR perspectief is de vraag hoe speciaal zijn de LMC scholen in vergelijking tot de Rotterdamse en landelijke collega scholen en in welke mate rechtvaardigt dit een eigen strategisch HRM-beleid.

In de nota wordt geconstateerd dat zeer veel van de landelijke VO opdrachten, vragen en uitdagingen even goed opgaan voor de LMC scholen. Het Rotterdamse perspectief doet er echter een schepje bovenop. De stad Rotterdam met de eigen leerlingenpopulatie maakt de pedagogische en onderwijskundige opdracht voor de LMC-scholen scherper.

In het HRM beleid geldt dit in gelijke mate; LMC kan in de basis goed uit de voeten met landelijke ontwikkelingen, uitwerkingen en ondersteuning op het terrein van HRM in het VO. Echter LMC doet daar een schepje bovenop. Voor de organisatie en medewerkers is er sprake van een Rotterdamse profiel, extra eisen waar aan voldaan moet worden om die scherpere opdracht te volbrengen. Deze extra eisen formuleert LMC in (komende) tijden van krapte op de arbeidsmarkt. Bij minder aanbod van personeel stelt LMC hogere eisen. De opdracht van het HRM-beleid van LMC is gelegen in de uitdaging van het ontwikkelen en doorvoeren van een **Rotterdams profiel** en het gelijktijdig opereren in een **krappe arbeidsmarkt**.

Alle medewerkers van LMC werken ten behoeve van (voor) de leerlingen in de klas, de docenten staan fysiek (voor) de klas. Gezien de LMC populatie is het hebben van een Rotterdams profiel van groot belang voor medewerkers en organisatie; dat betaalt zich uit voor de klas:

#### **ROTTERDAM VOOR DE KLAS**

In deze nota wordt op hoofdlijnen uitgezet hoe LMC dit HRM beleid de komende jaren nader inhoud wil geven en welke acties en maatregelen vorm zullen krijgen.

# HOOFDSTUK 1 ONTWIKKELINGEN ONDERWIJS ALGEMEEN

*In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de landelijke ontwikkelingen zijn in het (voortgezet) onderwijs voor zover die relevantie hebben voor het HRM beleid. De minister van OC&W wil de kwaliteit van het voortgezet onderwijs verbeteren. Hiervoor zijn beleidsprioriteiten uitgewerkt (onder andere) in de actieplannen 'Beter presteren' en 'Leraar 2020; een krachtig beroep'. Op basis daarvan zijn vervolgens het Bestuursakkoord VO en de VO Professionaliseringsagenda tot stand gekomen.*

## 1.1 Actieplan 'Beter Presteren'; opbrengstgericht en ambitieus

In het actieplan "Beter Presteren" heeft het Kabinet ambitieuze doelen geformuleerd, naar alle waarschijnlijkheid zullen die niet allemaal binnen deze kabinetsperiode volledig gerealiseerd kunnen worden. Daarom wordt daar, waar relevant, onderscheid gemaakt tussen de ambitie voor 2015 en 2018.

Met actieplan 'Beter Presteren' worden een beperkt aantal gerichte maatregelen genomen om de ontwikkelingen op die drie gebieden (actielijnen) een flinke stap verder te brengen.

1. Een cultuur van opbrengstgericht werken, gericht op optimalisatie van de leerresultaten van alle leerlingen, en waarin een cruciale rol is weggelegd voor de docent.
2. Een ambitieuze leercultuur, met speciale aandacht voor topprestaties van de beste leerlingen en het hoog leggen van de lat.
3. Een cultuur van bewust kiezen, gericht op doelmatige en zo effectief mogelijke besteding van de schaarse middelen.

Het kabinet kiest ervoor om in de maatregelen voor de komende periode het accent te blijven leggen op taal en rekenen in het primair onderwijs en op Nederlands, wiskunde/rekenen en Engels in het voortgezet onderwijs. Deze actielijnen hebben gevolg voor het inrichten van het HRM-beleid.

## 1.2 Actieplan 'Leraar 2020; een krachtig beroep'

In het actieplan "Leraar 2020; een krachtig beroep" beschrijft het Kabinet hoe de professionele kwaliteit van de leraren en de schoolleider verbeterd kan worden, zodat de best mogelijke kwaliteit van onderwijs gerealiseerd kan worden. Dit plan bevat de concrete doelen die dit kabinet zich stelt voor de eerst komende jaren en het beeld voor de lange termijn tot 2020. Ook dit beeld is ambitieus. Voorbeelden van maatregelen zijn het opzetten van een effectief beroepsregister, het opleiden van meer leraren met een master, het maken van actiegerichte prestatieafspraken met de onderwijssectoren over verdere professionalisering van de zittende leraren en schoolleiders en het verbeteren van de lerarenopleidingen. Daarnaast moeten scholen structureel gebruik gaan maken van peer review, waarbij professionals van verschillende scholen bij elkaar kijken en elkaar aanspreken op kwaliteit en de verbetering daarvan.

De acties gericht op de realisatie van dit streefbeeld zijn ondergebracht in drietal lijnen:

1. De actielijn "De kwaliteit van de leraar en schoolleider wordt duurzaam geborgd" bevat onder meer verdere professionalisering van leraren en schoolleiders en de invoering van een beroepsregister.
2. In de actielijn "Naar professionele scholen, met ruimte voor goed onderwijspersoneel", staat HRM beleid (in relatie tot het kwaliteitsbeleid) op schoolniveau centraal.
3. In "Er komen voldoende en goed opgeleide leraren" is verdere kwaliteitsverbetering van de lerarenopleidingen aan de orde, waaronder de invoering van kennisbase en landelijke toetsen.

## **Prestatie afspraken 2012-2015**

Op basis van bovenstaande actielijnen zal het Kabinet voor de periode 2012-2015 concrete prestatieafspraken maken met werkgevers over de professionalisering van leraren en schoolleiders in het po, vo, mbo en hbo. Waar mogelijk zal bij het vaststellen van de prestatieafspraken gebruik gemaakt worden van indicatoren van de Inspectie. Wanneer er goede afspraken gemaakt kunnen worden met werkgevers en er goede afspraken gemaakt kunnen worden over het inzetten van bestaande nascholingsmiddelen voor deze speerpunten, zullen er extra middelen beschikbaar worden gesteld voor po, vo, en mbo. De middelen zullen in twee tranches beschikbaar worden gesteld. Afhankelijk van de voortgang en de inzet van de eerste tranche zal ook een tweede tranche worden toegekend. Als het gaat om bijvoorbeeld de Functiemix VO dan heeft OCW daar inmiddels de 2<sup>e</sup> tranche voor beschikbaar gesteld.

### 1.3 Bestuursakkoord VO-raad en OCW

Over de ambities en maatregelen uit de actieplannen zijn op bestuursniveau afspraken gemaakt met de VO-raad en vastgelegd in het Bestuursakkoord. De intentie daarbij is dat scholen ruimte hebben de landelijke prioriteiten te vertalen naar het eigen schoolbeleid en dat ze daarbij uit kunnen gaan van hun eigen startsituatie. Het Bestuursakkoord legt eveneens vast op welke wijze scholen verantwoording afleggen en de voortgang binnen de sector inzichtelijk wordt gemaakt. De VO-raad en OCW spreken in dit Bestuursakkoord de gezamenlijke ambitie uit om de kwaliteit van het onderwijs te versterken en hogere prestaties van alle leerlingen te bevorderen. De gezamenlijke inzet is gericht op het zichtbaar maken van de resultaten die scholen en leraren boeken, op het waarderen en belonen van kwaliteit, op het aanspreken van scholen en leraren die achterblijven in prestaties en op het scheppen van randvoorwaarden om dit alles te bereiken. Die gezamenlijke ambitie is als volgt in het Bestuursakkoord samengevat:

1. Leerlingen behalen goede prestaties op de kernvakken en worden breed gevormd.
2. Scholen werken systematisch aan het maximaliseren van prestaties aan leerlingen dat wil zeggen ze werken opbrengstgericht;
3. Leraren signaleren verschillen tussen leerlingen-niet alleen de gemiddelde leerlingen, maar ook de cognitief zwakkere en sterkere leerlingen-en gaan hier op een adequate wijze mee om;
4. Op scholen is sprake van een ambitieuze leercultuur waar excellentie wordt gestimuleerd en hoogbegaafdheid wordt ondersteund;
5. Op scholen is sprake van een lerende cultuur waarin het niet alleen draait om het leren van leerlingen, maar ook het leren van leraren en schoolleiders. Goed HRM-beleid is daarvoor een voorwaarde.

De ambities in het bestuursakkoord sluiten aan bij de inspanningen van scholen en leraren: scholen zijn al opbrengstgericht bezig, leraren willen het beste uit leerlingen halen, het besef is aanwezig dat de basis (beheersing van de kernvakken) op orde moet zijn. Dat goede leraren de kwaliteitsbepalend zijn voor goed onderwijs en dat goede schoolleiders en goed HRM beleid essentieel zijn om die leraren adequaat toe te rusten en in te zetten, is onomstreden.

### 1.4 VO-Professionaliseringsagenda 2011-2015

De VO-professionaliseringsagenda is een plan van aanpak om de VO-sector te professionaliseren. De inhoud is samengesteld op basis van een behoeftanalyse onder de leden van de VO-raad. Het doel van professionaliseren is verbetering van de onderwijskwaliteit en uiteindelijk een optimale talentontwikkeling van de leerling.

Leerlingen én docenten hebben baat bij een professionele schoolcultuur waarbij leerkrachten weten hoe ze gebruik kunnen maken van hun eigen talenten om de talenten van alle leerlingen volledig tot ontplooiing te laten komen.

Professionalisering vraagt om een 'lerende' organisatie. Schoolleiders zijn in staat van hun scholen 'lerende organisaties' te maken en los te komen van de traditionele inrichting van onderwijs. Dat vraagt om goed HRM-beleid en inspirerend leiderschap, om beter om te gaan met heterogeniteit.

In de VO-professionaliseringsagenda is opgenomen hoe leiderschap en deskundigheid meetbaar verstrekt kunnen worden en wat daar voor nodig is.

Om het plan van aanpak te realiseren kan gebruik gemaakt worden van de VO-academie. De VO-academie die langzaam vorm krijgt, zal voor alle functiegroepen een op maat gesneden opleidingsaanbod aanbieden dat voldoet aan vooraf gedefinieerde kwaliteitskenmerken.

Wat betreft professionalisering zijn de volgende streefwaarden geformuleerd:

- In 2012 voeren alle schoolbesturen een nulmeting uit die de situatie van de school in kaart brengt, tot uiting gebracht in de indicatoren onderwijsrendement, onderwijskwaliteit, financiële positie, leerling- en ouder tevredenheid en medewerker tevredenheid.
- In 2012 beschikken alle schoolbesturen over een professionaliseringsplan waarin de scholing voor de zes doelgroepen binnen de school uitgewerkt wordt. Het plan is in lijn met het door de VO-raad beschikbaar gesteld format van een professionaliseringsplan.
- Vanaf 2012 verantwoordt ieder schoolbestuur zich over de voortgang van het professionaliseringsplan en de mate waarin het opbrengstgericht werken, uitgedrukt in vijf indicatoren, vorm krijgt.
- Alle beginnende schoolleiders hebben binnen 2 jaar hun basisopleiding Schoolleider (voorzien van het VO-Academie keurmerk) met succes afgerond.

Op deze punten heeft LMC een inhaalslag te maken; vooral om dit, los van goede initiatieven, op een gestructureerde en planmatige wijze te doen.

## 1.5 Nationaal Onderwijsakkoord

In september 2013 is het Nationaal Onderwijsakkoord ("De route naar geweldig onderwijs") tot stand gekomen. De minister van OCW heeft met de onderwijswerkgevers en de meeste vakorganisaties dit principe akkoord gesloten. Uitgangspunt is dat de mensen voor de scholen behouden blijven en dat scholen een aantrekkelijke werkplek zijn voor nieuw hoogopgeleid talent. Daartoe wordt de aantrekkelijkheid van het beroep van docent vergroot, de positie van de leraren versterkt middels een wettelijk vastgelegd professionele statuut en onderzoek gedaan naar de verlaging van de werkdruk van onderwijspersoneel. Er wordt ingezet o.a. op extra banen, modernisering van de secundaire arbeidsvoorwaarden (waaronder BAPO) en ruimte voor loon en professionalisering. In relatie tot dit laatste wordt de regeling met betrekking tot bevoegdheden aangescherpt en is de (wettelijke) invoering van het lerarenregister aangekondigd.

Conclusie; Overheid vraagt meer kwaliteit van Personeel

In het onderwijsbeleid is de laatste jaren steeds meer aandacht voor de kwaliteit van de docent. Dit is niet vrijblijvend, via de VO-raad wordt dit ook vertaald in eisen die aan de scholen gesteld gaan worden op het terrein van professionalisering van medewerkers, organisatie en HRM-beleid.

## HOOFDSTUK 2 ONTWIKKELINGEN ONDERWIJS ROTTERDAM

*Naast landelijk beleid is er sprake van beleid vanuit de stad Rotterdam om het Rotterdamse onderwijs te ondersteunen met een inhaalslag om de onderwijsresultaten te kunnen verbeteren. Om dit te bereiken zijn er binnen het Rotterdams onderwijsbeleid twee programma's opgesteld: Beter presteren en Voortijdig schoolverlaten.*

### 2.1 Programma 'Beter presteren'

Goed onderwijs wordt gemaakt binnen de muren van de klas. Daarom is dit programma 'Beter presteren' ontwikkeld.

Enerzijds worden er aan het VO in Rotterdam extra doelen opgelegd op het gebied van Rekenen en Taal, anderzijds is er een inzet richting Professionele School. Bij dit laatste wordt uitgegaan van het centraal stellen van de professionalisering van de leraar. Ook hierbij wordt gesteld dat een goed functionerend personeelsbeleid is essentieel voor de ontwikkeling en handhaving van de kwaliteit van leraren.

Daarnaast is opgenomen het lesgeven in een stad als Rotterdam om bijzondere vaardigheden vraagt. Dat heeft te maken met de Rotterdamse leerling populatie, die heel divers is in achtergrond en in taal- en ontwikkelingsniveau. Volgens het Rotterdams Docentenprofiel, dat in 2008 is ontwikkeld, moet de leraar op drie domeinen uitblinken: taal, schoolontwikkeling en zorg. Tot slot werkt de Rotterdamse leraar resultaatverantwoordelijk en heeft hij een goede relatie met ouders. Een verdere uitwerking hiervan is tot stand gekomen in het Onderwijs Arbeidsmarktplatform Rotterdam.

### 2.2 Onderwijs Arbeidsmarktplatform

De onderwijsarbeidsmarkt van Rotterdam wordt in de komende jaren geconfronteerd met een aantal kwantitatieve en kwalitatieve knelpunten (vergrijzing, tekortvakken en 1<sup>e</sup> graad problematiek). De in Platform Onderwijsmarkt Rotterdam samenwerkende schoolbesturen en gemeente Rotterdam werken aan een gezamenlijke aanpak van een aantal van deze knelpunten. In het voorjaar 2013 heeft LMC een convenant gesloten met de Gemeente Rotterdam (zie tekst in paragraaf 4.2 en bijlage 2), waarin afspraken gemaakt zijn om toekomstige kwalitatieve en kwantitatieve knelpunten in de personeelsvoorziening (docenten en schoolleiders) aan te pakken. LMC heeft zich verbonden vooral op het terrein scholing en professionalisering meer initiatieven te ontplooien.

Binnen Rotterdam (project Onderwijs Arbeidsmarkt) worden een aantal collectieve projecten opgezet. Deze projecten vormen de Rotterdamse Lerarenagenda. Voor LMC zijn vooral de volgende projecten relevant:

- Project Maatwerk in (opscholing)

In dit project wordt het aantal (bevoegde) tijdens de programmaperiode met 90 vergroot.

Hiervoor worden in samenwerking met Hogeschool Rotterdam en de universitaire lerarenopleidingen scholingstrajecten georganiseerd voor diverse doelgroepen waarbij rekening gehouden wordt met EVC (eerder verworven competenties).

- Project starters en professionalisering van docenten

Dit project beoogt de uitval onder (startende) docenten te verkleinen en een impuls te geven aan hun professionalisering. Er wordt een programma voor startende docenten ontwikkeld en uitgevoerd en een nascholingsaanbod op maat geregeld.

- Project Digitale didactiek

In dit project worden dertig docenten opgeleid tot digitaal didacticus. De docenten geven op de werkplek uitvoering aan digitale didactiek. Daarnaast worden zestig docenten, waaronder digitale didactici, opgeleid tot E-coach. De E-coachen zorgen(ook na de programmaperiode) voor versterking en verspreiding van de digitale competenties op hun scholen.

Conclusie; Rotterdam vraagt extra's van Personeel

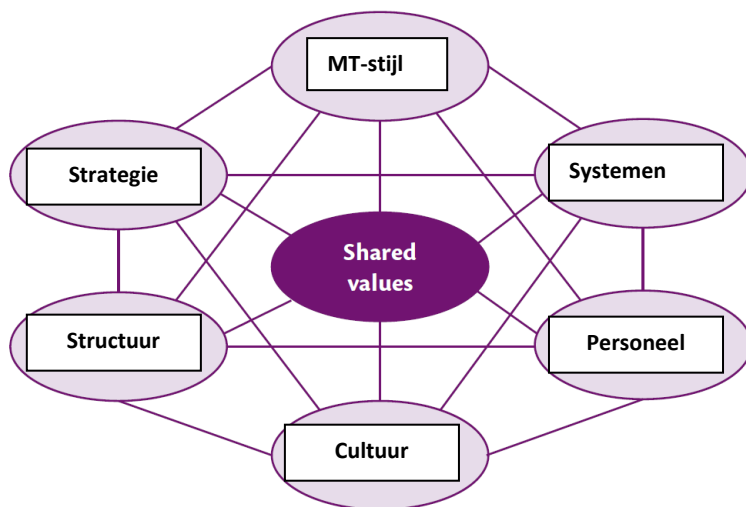
LMC krijgt van de gemeente Rotterdam met extra vragen en eisen te maken voor het te voeren onderwijsbeleid; op het terrein van de onderwijs-arbeidsmarkt worden komende jaren knelpunten verwacht in het VO in Rotterdam; ter ondersteuning worden extra projecten door de Gemeente opgezet.



## HOOFDSTUK 3 VISIE – STRATEGIE LMC

In 2012 is bij LMC de strategische nota LMC 3.0 'Veelkleurig en verbonden' verschenen. Thans werkt het College van Bestuur aan een nieuwe visie voor het LMC voor de periode 2013 – 2017. Op dit moment vormt LMC 3.0 het strategische kader voor het (op te stellen) HRM-beleid van LMC.

### LMC 3.0 'Veelkleurig en verbonden'



In LMC 3.0 is aan de hand van het (zogenoemde) 7 – S – analysemodel de organisatie door een adviseur van CMC doorgelicht. Hier onder kort die conclusies:

#### **1. Strategie**

Uit de verschillende beleidsstukken wordt de strategie onvoldoende duidelijk. In het lopende strategisch beleidsplan staan vele doelstellingen zonder prioritering en focus

#### **2. Leiderschap**

Het organisatiemodel van LMC kenmerkt zich door verantwoordelijkheid laag in de organisatie: de vestigingen hebben relatief veel beslissingsbevoegdheid. Om dit model effectief te laten zijn is een sterke control functie nodig en een intensieve monitoring van de werkprocessen op het gebied van financiën, kwaliteit, personeel, huisvesting e.d.

#### **3. Systemen**

De voorspelbaarheid van LMC is onvoldoende op het gebied van financiën en kwaliteit. In zijn algemeenheid ontbreekt een set eenduidige, integrale kengetallen om de organisatie te besturen.

#### **4. Personeel**

Kwaliteit van het personeel is op veel vestigingen een punt van zorg. Bevoegdheid van docenten, voldoende competenties en de juiste cultuur (resultaat gericht denken in plaats van kansen) zijn daarbij aandachtspunten. Functioneren en beoordelen lijkt niet op alle niveaus verankerd te zijn.

#### **5. Cultuur**

Er lijkt geen sprake van een LMC-cultuur. Overall is er wel een grote betrokkenheid bij de leerlingen en een sterk gevoel voor de Rotterdamse setting.

#### **6. Structuur**

LMC betaalt een hoge prijs voor de kleinschaligheid, die ook blijkt uit de benchmark op het gebied van overhead.

## **7. Gedeelde waarden**

De gedeelde waarden zitten meer op het niveau van onderwijs in Rotterdam dan specifiek voor LMC.

### **Transitieprogramma LMC 3.0**

Uit het bij LMC 3.0 opgenomen Transitieprogramma zijn een aantal (HRM-georiënteerde) elementen al ter hand genomen zoals

- Minder management
- Dashboard stuurinformatie
- Nieuw systeem voor personele en financiële administratie
- Insourcen personele en financiële administratie

Van belang bij de verschillende projecten is dat voorzien wordt in participatie en draagvlak binnen de organisatie.

### **Nieuwe visie 2014 - 2018**

Op dit moment werkt het College van Bestuur aan nieuwe visie voor de komende 4 jaar. Een aantal elementen uit LMC 3.0 zullen daar in terugkeren. Nieuwe uitgangspunten zullen toegevoegd worden. HR-onderwerpen uit LMC 3.0 die afgelopen periode in gang gezet zijn zullen doorgezet worden (zie verder hoofdstuk 6).

Conclusie; Professionaliseren van de Organisatie moet snel ter hand genomen worden

Een aantal HRM gerelateerde onderwerpen vanuit LMC 3.0 zijn aangepakt. Aandacht is nog nodig voor leiderschap, bevoegdheid & bekwaamheid docenten, professionaliteit van de organisatie en gedeelde visie & waarden.

## HOOFDSTUK 4 ONTWIKKELINGEN HRM-BELEID LMC

### 4.1 CMC-RAPPORT

In 2012 is CMC gevraagd nader te kijken naar de verbetering van het HRM-beleid binnen LMC. In Bijlage 1 is een samenvatting hiervan opgenomen. Aan de hand van 6 thema's is gekeken in welke mate het strategisch beleidsplan LMC 3.0 vertaald kan worden naar bestaande (P&O-)documenten of -instrumenten:

- a. Randvoorwaarden
- b. Competentiemanagement
- c. Opleiding en MD
- d. Werving en selectie
- e. Mobiliteit
- f. De gezonde medewerker

Op veel onderwerpen van HRM-beleid zijn de laatste jaren initiatieven ondernomen. Een strategische samenhang is moeilijker te duiden. Op alle thema's is (daardoor) geconstateerd dat er veel acties ondernomen moeten worden; door wisselingen van personele aard is nog maar een beperkt aantal acties in gang gezet. De acties die nog open staan komen terug in Hoofdstuk 6.

### 4.2 Convenant Professionele School

Naar aanleiding van het programma Beter Presteren hebben LMC en de Gemeente afspraken gemaakt middels een convenant over de Professionele School over de aanpak van de Onderwijs Arbeidsmarkt in Rotterdam (zie ook 2.2 en Bijlage 2). LMC 3.0 gaf al aan dat speciale aandacht voor bevoegdheden en bekwaamheden voor docenten LMC nodig is; daarnaast is het Convenant ook gebaseerd op het rapport "De Rotterdamse arbeidsmarkt in beeld". Voor LMC zijn de komende jaren kwantitatieve en kwalitatieve fricties te verwachten op de arbeidsmarkt.

#### **a. Kwantitatieve frictie**

LMC heeft te maken met een vergrijzing van het docentenbestand. Het aantal medewerkers dat binnen vijf jaar 65 jaar wordt en uitstroomt is 15%. Er zijn op dit moment 177 docenten van 55 jaar en ouder. Vanzelfsprekend leidt de almaar opschuivende pensioendatum tot iets meer tijd om de planning op orde te krijgen. De vakken waar LMC lastig medewerkers voor kan werven zijn vooral de 1<sup>e</sup>-graads vacatures bij wiskunde, natuurkunde, scheikunde en economie en 2<sup>e</sup>-graads vacatures Nederlands. De vakken zorg en welzijn en techniek zijn in het algemeen (vooral 2<sup>e</sup>-graads voor VMBO) moeilijk te vervullen en blijven lang openstaan. Engels en Duits zijn de vakgebieden waar de meeste vacatures in voor komen, maar de wervingsproblemen zijn daar minder. Maatschappijleer, geschiedenis en de kunstvakken en tekenen zijn de vakgebieden waar een overschot op is en waar zelden voor wordt geworven bij LMC.

#### **b. Kwalitatieve frictie**

Het kwalitatieve tekort zal de komende jaren ook bij LMC een rol gaan spelen. Het gaat dan over de vraag hoe de weggevallen kwaliteiten en vaardigheden van ouderen die met pensioen gaan vervangen kunnen worden. Enerzijds is er een tendens geweest om uitstromende 1<sup>e</sup>-graads docenten te vervangen door 2<sup>e</sup>-graads docenten. Om op lange termijn kwaliteitsproblemen te voorkomen moet deze tendens gekeerd worden. Anderzijds wordt het zittende docentenbestand geconfronteerd met een nieuwe schoolpopulatie wat nieuwe pedagogische en didactische kwaliteiten vraagt. Bijscholing is hierbij noodzakelijk. Hierbij kan gedacht worden aan het leveren van maatwerk en differentiatie.

Een specifieke kwalitatief probleem doet zich voor bij het VMBO/PrO, waarvoor vroeger PABO docenten bevoegd waren. Inmiddels is dat niet meer zo en zijn deze docenten in het VO (en bij

LMC) onderbevoegd. Bijscholing is noodzakelijk om deze docenten, die vaak al jaren bij LMC werken, (wederom) bevoegd te krijgen.

### **c. Aanpak**

Op basis van bovenstaande fricties is een aanpak in het Convenant overeen gekomen waarbij enerzijds een rol van LMC is ten aanzien van de instroom met betrekking tot stagiaires, LIO's. Anderzijds is er een rol voor LMC om te bevorderen dat zittende docenten (pedagogisch-didactische) bijscholing in het algemeen en opscholing in het bijzonder naar een 1<sup>e</sup>-graads of masters (bijvoorbeeld onderwijskunde) ter hand te nemen. Dit is niet alleen van belang voor HAVO/VWO, maar evenzeer voor VMBO en de Praktijkscholen.

#### Conclusie: Boeien en Binden voor bekwaam Personeel

LMC moet vorm aan geven aan integraal HRM-beleid, in het bijzonder moet de verschillende instrumenten voor personeelsbeleid die de laatste jaren ontwikkeld zijn afgestemd worden op de strategie en op elkaar.

Kijkend naar de ontwikkelingen op de onderwijsarbeidsmarkt moet LMC de komende jaren zorgen voor instroom van gekwalificeerde docenten en zorgen dat de zittende docenten bekwaam blijven en verbonden willen blijven aan LMC.

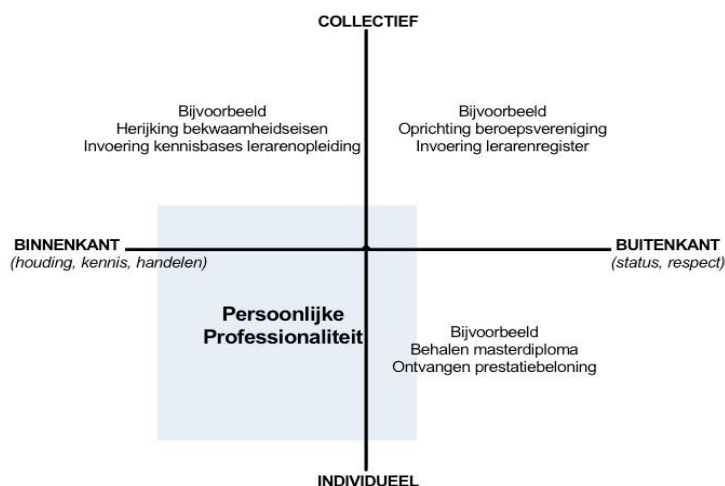
## HOOFDSTUK 5 Uitgangspunten professionaliteit en eisen aan medewerkers en organisatie

De vraag is of wat beschreven is bij de externe omgeving en de beleidsontwikkelingen leidt tot extra eisen die LMC aan medewerkers of organisatie moet stellen. Dat wordt in dit hoofdstuk verkend.

### 5.1 Professionaliteit

Elke organisatie wil professioneel zijn en werken met professionals; dat is in het onderwijs en bij LMC niet anders. Professionaliteit is echter wel een container begrip waar veel onduidelijkheid over kan ontstaan. Professionaliteit kent verschillende kanten. Onderstaand kwadrant gebruikt de Onderwijsraad in haar publicatie "Leraar zijn" van maart 2013.

De publicatie van de Onderwijsraad is tot stand gekomen na uitgebreid literatuur onderzoek en vele gesprekken met docenten. De individuele en collectieve kant van professionaliteit zijn geen gescheiden werelden. De bedoeling is dat de individuele leraar zich binnen de collectieve kaders van de beroepsgroep en het schoolteam beweegt, die op hun beurt voortdurend verbinding zoeken met de individuele professionals. In deze interactie kunnen de individuele en collectieve kant van professionaliteit elkaar versterken.



De Onderwijsraad beschrijft vier overwegingen om de persoonlijke professionaliteit van docenten in relatie tot binnen- en buitenkant en collectief en individuele te duiden:

- weten waar je voor staat en daarover in dialoog blijven met anderen
- ingewikkelde praktijkkwesies vragen om eigen, wijze keuzes
- leraren met een missie benutten én creëren professionele ruimte
- kritisch-onderzoekende leraren blijven zich ontwikkelen

Uit onderzoek van Robert Marzano blijkt dat de onderwijskwaliteit voor 2/3 afhangt van de kwaliteit van de docent. Het is daarom van belang de professionaliteit van de docent helder te hebben.

CBE-consultants heeft in opdracht van de MBO-raad onderzoek gedaan naar de professionaliteit van (MBO-)docenten in vergelijking met andere professionele beroepsgroepen. Wat vooral bleek was dat de professionaliteit van docenten minder geborgd is dan van bijvoorbeeld, verpleegkundigen, advocaten of verzekeringstussenpersonen. Scholingssystemen met punten en/of registersystemen die bij andere beroepsgroepen gewoon zijn als borging van de (gemiddelde) kwaliteit, ontbreken in het onderwijs (zie bovenstaand kwadrant rechtsboven). Dit alles ondanks het grote belang dat docenten hebben voor de kwaliteit van het onderwijs.

Bij ruimte voor professionals hoort naast borging van de (professionele) kwaliteit ook verantwoording over de invulling van de ruimte, de gemaakte keuzes en de wijze waarop dat geëvalueerd wordt.

LMC neemt bovenstaande 4 overwegingen van de Onderwijsraad over en de noodzaak tot borging van de professionaliteit van de docent over en maakt ze tot uitgangspunt van het beleid. Daarbij horen professionele ruimte, borging van de kwaliteit en verantwoording over de professionele ruimte. LMC vindt brede professionalisering voor alle medewerkers van belang en acht daarmee bovenstaande niet alleen van toepassing op docenten, maar ook (voor zover mogelijk) op management en ondersteunend personeel.

## 5.2 Eisen aan de individuele professionele medewerker LMC

Zowel voor de docenten, management als ondersteunend personeel van LMC gelden eisen waaraan LMC mag verwachten dat voldaan wordt om de doelen van LMC te kunnen realiseren. In de volgende paragrafen wordt voor de verschillende groepen medewerkers van het LMC verder uitgewerkt. Dit heeft echter alleen betekenis met een adequate gesprekscyclus. Als er geen duidelijkheid is over de resultaten die van een medewerker verwacht worden, geen periodieke feedback over zijn functioneren is en er zijn geen mogelijkheden zijn voor (professionele) ontwikkeling, worden aan medewerkers slechts papieren documenten. In hoofdstuk 6 komt dit terug.

### 5.2.1 Docenten LMC

Welke eisen wil het LMC stellen aan de professionele LMC-docent. In principe gaat het LMC uit van de eisen die gesteld worden in de Wet BIO en neemt LMC de SBL-competenties voor het Voortgezet Onderwijs als uitgangspunt. Van belang is vervolgens wel om de individuele verschillen tussen docenten te erkennen en te waarderen (zie "overwegingen professionaliteit"). De te formuleren eisen betekenen niet dat er één standaard LMC docent moet zijn, verschillen kunnen ook juist voordelen bieden, maar wel dat er eisen zijn waar elke docent in termen van basiskwaliteit aan moet voldoen.

*De SBL-competenties voor docenten in het voortgezet onderwijs:*

- 1. Een goede leraar is interpersoonlijk competent. Hij kan op een goede, professionele manier met leerlingen omgaan.*
- 2. Een goede leraar is pedagogisch competent. Hij kan de leerlingen in een veilige werkomgeving houvast en structuur bieden om zich sociaal-emotioneel en moreel te kunnen ontwikkelen.*
- 3. Een goede leraar is vakinhoudelijk en didactisch competent. Hij kan de leerlingen helpen zich de culturele bagage eigen te maken die iedereen nodig heeft in de hedendaagse samenleving.*
- 4. Een goede leraar is organisatorisch competent. Hij kan zorgen voor een overzichtelijke, ordelijke en taakgerichte sfeer in zijn groep of klas.*
- 5. Een goede leraar is competent in het samenwerken met collega's. Hij kan een professionele bijdrage leveren aan een goed pedagogisch en didactisch klimaat op de school, aan een goede onderlinge samenwerking en aan een goede schoolorganisatie.*
- 6. Een goede leraar is competent in het samenwerken met de omgeving van de school. Hij kan op een professionele manier communiceren met ouders en andere betrokkenen bij de vorming en opleiding van zijn leerlingen.*
- 7. Een goede leraar is competent in reflectie en ontwikkeling. Hij kan op een professionele manier over zijn bekwaamheid en beroepsopvattingen nadenken. Hij kan zijn professionaliteit ontwikkelen en bij de tijd houden.*

In het algemeen wordt vanuit de Overheid in het onderwijs bijzonder gestuurd op Opbrengst Gericht Werken en Differentiatie (in de klas). Dit stelt extra eisen aan de docenten in het Voortgezet Onderwijs. Dit zal vorm moeten krijgen in een nadere uitwerking van de competenties 3. en 4.

- [LMC specifiek; lesgeven in Rotterdam](#)

Eerder in deze notitie, bij het programma 'Beter presteren', is aangegeven dat lesgeven in Rotterdam, met de zeer diverse leerlingenpopulatie, extra vaardigheden met zich meebrengt voor docenten op het gebied van taal, schoolontwikkeling en zorg. Dit stijgt uit buiten de normale zaken die elke VO-school op dit terrein regelt en/of vraagt van zijn docenten. Dit geldt ook voor de goede relatie met ouders; ook dat vraagt in het multiculturele Rotterdam extra vaardigheden. Tot slot vraagt 'Beter Presteren' van de Rotterdamse leraar resultaatgericht. Dat is niet nieuw, ook in het Overheidsbeleid komt dat terug in de vorm van OGW (Opbrengst Gericht Werken). In Rotterdam is moeilijke doelgroep echter vaak als excuus gebruikt voor de tegenvallende opbrengsten. Vaardigheden op dit terrein bij docenten zijn nodig om die achterstand in te lopen. LMC onderschrijft deze specifieke eisen voor Rotterdam en beschouwt deze extra vaardigheden van groot belang voor de professionele LMC-docent. In het algemeen zijn deze vaardigheden te zien als nadere uitwerking van de SBL competenties 1. (diversiteit, zorg), 3. (taal), 4. (resultaatverantwoordelijk) en 6. (relatie ouders).

Daarboven op komt een moeilijk te meten competentie en dat is passie voor de doelgroep; docenten moeten zeer betrokken zijn bij de Rotterdamse doelgroep met relatief veel lagere opleidingsniveaus om voor langere tijd meerwaarde voor LMC-scholen te kunnen leveren (boeien & binden). Hiermee wordt een wederzijds commitment tussen docent en LMC gevormd.

- [LMC per School specifiek; lesgeven in een profiel of onderwijssoort](#)

De verschillen tussen de LMC scholen zijn zo groot dat docenten niet vanzelfsprekend op alle scholen kunnen lesgeven. Een specifieke onderwijssoort (bijvoorbeeld Praktijk Onderwijs) of speciaal profiel (bijvoorbeeld Kunstonderwijs) kan bijzondere vaardigheden van docenten vragen boven op de hierboven geformuleerde vaardigheden. Op schoolniveau moet dit geëxpliciteerd worden.

### 5.2.2. Eisen aan Managers/Schoolleiders LMC

Leiderschap is van groot belang in de complexe professionele organisatie die een school tegenwoordig is. Voor LMC in de stad Rotterdam geldt dat even zeer. In LMC 3.0 is geconstateerd dat de kwaliteit van leiderschap binnen LMC aandacht behoeft. De vraag is daarbij welke eisen LMC aan leiderschap stelt. In mei 2013 heeft de VO-academie in opdracht van de VO-raad een beroepsprofiel voor schoolleiders ontwikkeld, "Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs" (auteurs Inge Andersen & Meta Krüger). Dit profiel is op zorgvuldige wijze tot stand gebracht en geeft in het algemeen een goed vertrekpunt voor het profiel van de schoolleider LMC. In het onderzoek zijn drie profielen uitgewerkt: profiel A (operationeel, een schoolleider die leiding geeft aan een aantal medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het onderwijs binnen een logische onderwijskundige eenheid van een locatie of een sector, vaak aangeduid als team of afdeling), profiel B (vormgevend, een schoolleider die integraal verantwoordelijk is voor een locatie of sector van een onderwijsinstelling) en profiel C (strategisch, een eindverantwoordelijk schoolleider van een grote onderwijsinstelling of scholengroep). Bij het aanvaarden van individuele professionaliteit van docenten en dus verschillen tussen docenten (zie advies Onderwijsraad in 5.1) is het van belang dat enerzijds schoolleiders ook een bepaalde mate van individuele professionaliteit hebben en ervaren, maar anderzijds dat zij adequaat met de individuele verschillen tussen docenten om weten te gaan. Dit komt duidelijk terug in de uitwerking bij de 3 profielen bij het "Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs".

- [LMC specifiek; leiding geven in Rotterdam](#)

Omdat LMC extra vaardigheden vraagt van docenten in de Rotterdamse context is het vanzelfsprekend te bekijken of die context ook impact heeft op het profiel voor de LMC-schoolleider.

Ten eerste heeft dit gevolgen voor de zorg voor de kwaliteit van de docenten, het ontwikkelen van de medewerkers naar de basiscompetenties en de eerder benoemde specifieke LMC-competenties in aanvulling daarop. Van belang is hierbij ook de verschillen tussen LMC-docenten te honoreren en ook bij hen excellentie te bevorderen.

Ten tweede zal vooral het vormgeven van een organisatie waarin leerling diversiteit een plek krijgt. Een bovengenoemd aspect is het op andere wijze organiseren van ouderbetrokkenheid wat extra's vraagt van schoolleiders-LMC. Die leerling diversiteit werkt echter breder door voor de schoolleider, ook aspecten als onderwijskundige vormgeving en taal spelen een belangrijker rol in afstemming op de doelgroep van LMC.

Tot slot kent LMC onderling verschillende scholen, die allen op onderwijssoort, profiel of locatie een unieke positie (proberen) in (te) nemen. Die eigenheid vereist ondernemerschap en innovatievermogen van de schoolleiding.

LMC participeert in de pilot van de VO-Academie met betrekking tot "Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs". In de pilot zal via 2 deelnemende managementteams van vestigingen van LMC onderzocht worden wat de toepasbaarheid is van de profielen en op welke wijze en met welke aanpassingen of specificaties de profielen bruikbaar zijn voor geheel LMC.

### 5.2.3. Eisen aan Ondersteunend en Beheerspersoneel LMC

Het ondersteunend- en beheerspersoneel kent een grote variëteit in functies, die elk eigen eisen aan professionaliteit kennen. In het functiehuis LMC komen deze eisen en verschillen daartussen tot uitdrukking.

- **LMC specifiek; ondersteuning bieden in Rotterdam**

Ook hier geldt de vraag of de specifieke context van LMC bijzondere eisen stelt aan het ondersteunend- en beheerspersoneel. Ook het ondersteunend- en beheerspersoneel heeft te maken met de diversiteit aan leerlingen, niet in elke functie is er echter regelmatig leerling contact. Bij functies waarbij dat het geval is, zoals bij conciërges of functies bij de leerlingenadministratie, zouden extra eisen aan de communicatieve vaardigheden gesteld kunnen worden.

Voor de bovenschoolse ondersteuningsorganisatie is in het voorjaar 2013 een plan opgesteld: "LMC Stafbureau 3.0: professioneel en verbonden; Op weg naar een professioneel stafbureau in verbinding met de organisatie." Nieuw benoemde hoofden van de stafafdelingen zullen dit in de loop van 2013 verder uitwerken naar de individuele stafmedewerkers.

## 5.3 Eisen aan organisatie

In het algemeen is al eerder het 7-S model opgevoerd om de organisatie te beschouwen; vanzelfsprekend moeten deze elementen onderling samenhang op orde zijn; dat geldt ook voor LMC. In het bijzonder geldt dat in de voorgaande hoofdstukken professionaliteit voorop gezet is als van groot belang voor LMC; daarbij hoort dat de organisatie (team of school), dit ook moet stimuleren en bevorderen. In de VO-professionaliseringsagenda (zie hierboven) is aangegeven dat een lerende organisatie nodig is omdat te bewerkstelligen.

In het programma "School aan Zet" worden (o.a.) scholen voor voortgezet onderwijs ondersteund om hun ambities waar te maken. School aan Zet sluit aan bij het overheidsbeleid en de bestuursakkoorden in het voortgezet onderwijs. In dit programma komt ook het thema 'lerende organisatie' aan bod. Het in juni 2013 gepresenteerde ontwikkelmodel naar een lerende organisatie gaat uit van vijf ontwikkelaspecten:

1. Goede koers
2. Goede start
3. Goede feed back
4. Goede ontwikkeling
5. Goede differentiatie



Voor de verschillende ontwikkelaspecten zijn 5 ontwikkelniveau 's gedefinieerd, waarbij niveau 4 staat het niveau van de lerende school. Vooral bij 2, 3 en 4 zijn HRM ontwikkelniveau 's geformuleerd. Bij niveau 4 is er sprake van:

- Bij goede start: selecteert alle personeelsleden op basis van competentieprofielen aansluitend bij schooldoelstellingen met behulp van professionele instrumenten (bijv. IQ-/EQ-tests, vragenlijsten, proeflessen); biedt na afloop van het 1<sup>e</sup> jaar begeleiding die aansluit bij het begeleidingsprogramma uit het 1<sup>e</sup> jaar; laat nieuwe personeelsleden een POP opstellen bij binnenkomst en de inzet van coaching instrumenten hierop aansluiten.
- Bij goede feed back: gebruikt een gedocumenteerd feedbackprogramma voor elk personeelslid met tenminste 3 databronnen (waaronder altijd diepte-interviews met leerlingen); laat personeelsleden prestaties in ieder geval één keer per jaar met leidinggevende bespreken en analyseren en verhoogt de frequentie indien nodig rekening houdend met verschillen in personeel.
- Bij goede ontwikkeling: gebruikt POP voor leraren en schoolleiding die ze tenminste eens per jaar in overleg op basis van feed back en schoolambities opstellen; zet instrumenten in op basis van persoonlijke ontwikkelbehoeften van leraren en schoolleiding gekoppeld aan persoonlijke ontwikkelplannen.

Vanuit 'School aan Zet' zal de ontwikkeling van dit model verder ondersteund worden.

Bovenstaand model sluit aan bij de definitie die Van der Hilst voor een lerende onderwijsorganisatie opstelde: "in staat snel en adequaat te reageren op kansen en bedreigingen van binnen en van buiten met betrekking tot de kwaliteit van het leren van de deelnemers. De kwaliteit van de organisatie en de resultaten die zij behaalt nemen toe doordat individueel leren, teamleren en organisatieleren aan elkaar geknoopt zijn. Verbeteringen, veranderingen en innovaties zijn het product van leerprocessen in de organisatie."

Van der Hilst geeft aan dat je in de organisatie aanpassingen moet maken om dit voor elkaar te krijgen. Om vooral het teamleren, wat vaak informeel en collectief is, tot stand te brengen is wel nodig dat zo'n team een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid heeft voor een prestatie of resultaat in de school. De teams waren traditioneel vaak de vaksecties, maar tegenwoordig zijn meer andere indelingen, bijvoorbeeld naar schoolsoort of leerja(a)r(en). In termen van professionalisering zou de vakgerichte samenwerking echter niet veronachtzaamd mogen worden. Om die verantwoordelijkheid waar te maken moet een team ook de daarbij behorende bevoegdheden en middelen overgedragen krijgen. Dit vraagt duidelijke afspraken over de structuur 'van bevoegdheden' in de organisatie.

Van groot belang bij een professionele school is naast de goede organisatie, een open cultuur. Het op alle niveaus kunnen geven en kunnen ontvangen van feed back vraagt een 'open mind' van iedereen in de organisatie. Het begint ook hier met een gestandaardiseerde gesprekscyclus die borgt dat er periodiek een gesprek tussen leidinggevende en medewerker plaats vindt. Daarnaast is de bekwaamheid tot werken in een team van groot belang, samenwerken en samen werken is niet altijd een vanzelfsprekendheid voor docenten.

- [LMC specifiek; eisen aan schoolontwikkeling in Rotterdam](#)

Over schoolontwikkeling in de grote stad heeft Charles Payne (*So Much Reform, So Little Change*) gepubliceerd en hij geeft aan dat er extra gekeken moet worden naar: Onderwijskundig leiderschap, Professionele capaciteit, Leerklimaat, Ouderbetrokkenheid en relaties met de wijk en de Kwaliteit van de instructie. In de voorgaande paragrafen zijn de meeste van deze aspecten al nader besproken. De enige die wellicht resteert is "ouderbetrokkenheid en relaties in de wijk". Naast de eerder geformuleerde docenten competentie om adequaat met ouders om te aan is het ook een extra eis aan de organisatie, omdat in Rotterdam de ouderbetrokkenheid niet beperkt kan blijven tot een aandachtspunt voor individuele docenten. Het is van belang dat andere (organisatie)vormen gezocht worden ouders in de multiculturele samenleving bij de school te betrekken.

Onderdeel van de eerder genoemde structuur is ook het bepalen van de professionele ruimte. De Onderwijsraad geeft aan dat professionele docenten hun eigen professionele ruimte creëren. In andere onderwijs sectoren wordt middels een professioneel statuut vastgelegd wat de professionele ruimte is om in teams afspraken te maken over het onderwijs(beleid). LMC zou dat voor de organisatie gemeenschappelijk kunnen bepalen, zodat alle LMC-docenten een vergelijkbare vrijheid en verantwoordelijkheid kennen en voelen.

De Inspectie voor het Onderwijs geeft in haar rapport van juli 2013 over het Leraarschap en de aspecten van de professionele ruimte aan haar toezichtkader uit te breiden met kwaliteitsaspect 14 ("De schoolleiding zorgt dat de leraren kunnen presteren en zich ontwikkelen conform de visie van de school") en kwaliteitsaspect 15 ("De leraren benutten de professionele ruimte voor goed onderwijs"). LMC moet zorgen voor borging hiervan. Concreet gaat het bij de professionele ruimte van leraren om de vrijheid van leraren om binnen de kaders van wet- en regelgeving en de visie van de school, vorm te geven aan hun onderwijs.

- **LMC per School specifiek; verschillen**

Het LMC kent 25 vestigingen die onderling ook verschillend van elkaar zijn. In de eisen aan schoolontwikkeling is het goed om ook met die verschillen rekening te houden. Dat kunnen verschillen zijn in ontwikkelingsstadium, maar ook in eigenheid en profilering. Verschillen zijn vanzelfsprekend te vinden in de onderwijssoort bij de scholen maar ook in het profiel. Er zijn LMC scholen met een Kunst-, Ondernemers- of ICT-profiel. Daar komen enerzijds leerlingen op af vanuit een relatief groot wervingsgebied, waardoor een school minder buurtgebonden is, anderzijds vraagt het innovatievermogen van de school om het specifieke profiel up-to-date te houden. Deze verschillen zijn van belang om rekening te houden van de inrichting van een specifieke schoolorganisatie.

Conclusie: De Rotterdamse context en de eigenheid van de LMC scholen vraagt specifieke vaardigheden van alle medewerkers.

In het algemeen zijn landelijk ontwikkelde instrumenten zoals de BIO-docentencompetenties, het VO beroepsprofiel voor schoolleiders en het School-aan-Zet organisatieprogramma, geschikt als basis te fungeren voor de eisen die LMC aan medewerkers en organisatie stelt. De Rotterdamse context maakt dat er extra vaardigheden nodig zijn; deze zijn beschikbaar en goed beschreven. Tot slot zijn er nog specifieke eisen; deze zullen op schoolniveau geformuleerd moeten worden.

## Hoofdstuk 6 HRM agenda 2013-2017

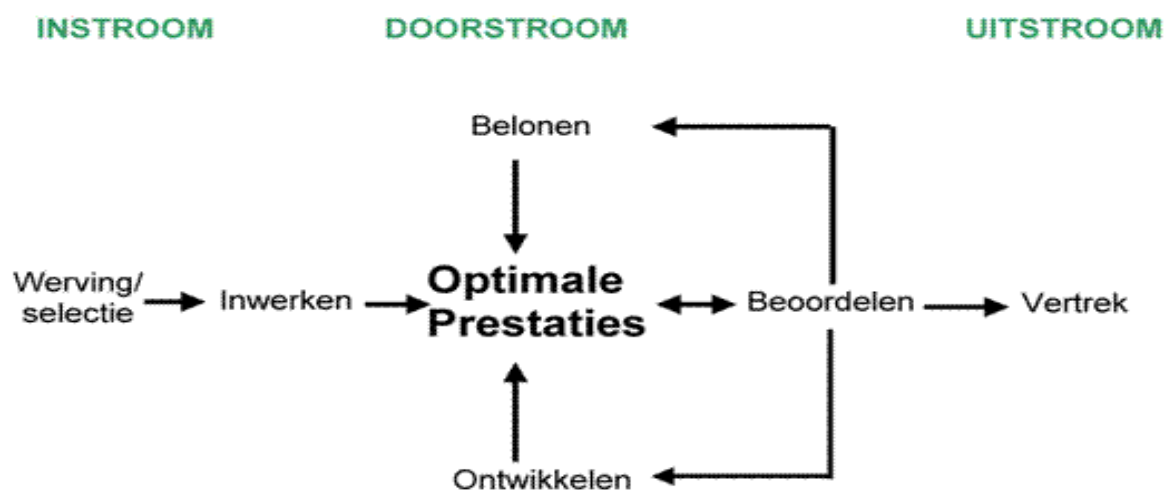
*De uitgangspunten en eisen aan medewerkers en organisatie in hoofdstuk 5 geformuleerd moeten vertaald worden naar de wijze waarop de verschillende HR-instrumenten integraal ingezet moeten worden. De acties voor de verschillende HR-instrumenten zijn enerzijds bekend en afkomstig uit het CMC-rapport, anderzijds zijn ze nieuw en geformuleerd op basis van deze nota.*

### 6.1. Wat betekent integraal voor HRM

Integraal HRM heeft verschillende betekenissen:

- verticale integratie, waarbij er sprake is van afstemming strategie/visie school en personeelsbeleid
- horizontale integratie, waarbij de afstemming tussen de (personeels-) instrumenten onderling gerealiseerd wordt en
- operationele integratie, wat toeziet op de wijze waarop personeelsfuncties in de organisatie zijn geïntegreerd.

In dit hoofdstuk wordt de omgeving en de uitgangspunten en eisen die LMC stelt aan het personeel en de organisatie vertaald naar acties voor HRM-beleid, gesorteerd naar de verschillende instrumenten voor HRM-beleid in het schema instroom – doorstroom - uitstroom.



### 6.2 Werving en selectie

*Opdracht:*

*Medewerkers werven die met passie voor de doelgroep duurzaam en professioneel inzetbaar zijn voor LMC;*

*Werving & selectie, openstaande acties CMC-rapport*

- Korte selectie training voor management
- Wervingsstrategie ontwikkelen met ruimte voor vestigingen
- Ontwikkelen selectieprotocol
- Stage beleid actualiseren voor schaarse functies
- Per vestiging en LMC breed maken van een strategische personeelsplanning

### **Werving & selectie, aanvullende acties HRM 2013 – 2017**

- (Arbeidsmarkt)Communicatieplan voor werving
- Opzetten interne inzetbaarheidspoule
- Taaltoets nieuwe docenten
- Verscherping vacature profielen

### 6.3 Inwerken/introductie

#### *Opdracht:*

*Nieuwe medewerkers zodanig inwerken dat verbinding met LMC ontstaat en geen talent verloren gaat.*

### **Inwerken/introductie, aanvullende acties HRM 2013 – 2017**

- LMC-brede introductie en inwerking opzetten
- 1<sup>e</sup> jaars evaluatie gericht op verbetering functioneren nieuwe docenten
- Beleid Docentcoaches

### 6.4 Ontwikkelen

#### *Opdracht:*

*Medewerkers ontwikkelen naar de eisen die LMC stelt, medewerkers de ruimte geven te ontwikkelen naar de bestaande professionele inzichten.*

*De organisatie ontwikkelt zich naar een lerende organisatie.*

*Deze start met een professionele gesprekscyclus, die bij alle LMC scholen adequaat doorlopen wordt.*

#### *Competentiemanagement, openstaande acties CMC-rapport:*

- Scholing competentie-monitor-Magister eventueel opnieuw inrichten
- Set competenties LMC ontwikkelen per functiegroep

### **Competentiemanagement aanvullende acties HRM 2013 – 2017**

- Beleid met betrekking tot professionele ruimte
- Nieuwe LMC eisen aan medewerkers verwerken in competentiematrix
- Lerarenregister
- Organisatiecompetenties aan de hand van School aan Zet ontwikkelen

#### *Opleiding en MD, openstaande acties CMC-rapport:*

- Standaard de opleidingsjaarplannen in prestatie box P&C cyclus opnemen
- Opzetten MD programma directeuren
- Opzetten MD programma teamleiders
- POP
- Bevoegdheidentabel en beleid
- Opleiding nieuwe teamleiders

### **Opleiding en MD aanvullende acties HRM 2013 – 2017**

- Teamvorming en -ontwikkeling
- Werken in kwaliteitscyclus
- Peer- en coaching programma
- (Opzet van een organisatie voor) scholing op ontwikkelingen zoals Taal & rekenen, ICT, passend onderwijs, enz.
- Borging taalvaardigheid elke medewerker in relatie tot Rotterdamse afspraken, zo mogelijk, een taaltoets
- Ontwikkeling S&B-personeel

- Beleid ten aanzien van kennisdeling

*Mobiliteit, openstaande acties CMC-rapport:*

- Begeleiding bij gedwongen mobiliteit
- Intervisie directeuren
- Mobiliteit overleg organiseren
- Intervisie tussen, docenten, teamleiders
- Plan van aanpak hoe vrijwillige mobiliteit te stimuleren

**Mobiliteit** *aanvullende acties HRM 2013 – 2017*

- Bekwaamheidsdossiers

*Gezonde medewerker, openstaande acties CMC-rapport:*

- Management informatie over verzuim toegankelijk voor de vestiging
- Structureel trainen management

**Gezonde medewerker** *aanvullende acties HRM 2013 – 2017*

- Moderniseren afspraken jaartaak
- Maatwerk in verzuim
- Opzet Arbo verantwoordelijkheidsstructuur
- Beleid met betrekking tot veiligheid en agressie
- Leeftijdsbewust personeelsbeleid

## 6.5 Belonen

*Opdracht:*

*LMC moet voor medewerkers een aantrekkelijk werkgever zijn op het terrein van arbeidsvoorwaarden en op het terrein van ontwikkelingsmogelijkheden.*

*Competentiemanagement, openstaande acties CMC-rapport:*

- Promotiebeleid aanvullen

**Belonen**, *aanvullende acties HRM 2013 – 2017*

- Modernisering en harmonisatie secundaire arbeidsvoorwaarden
- LMC als aantrekkelijk werkgever
- Functiemix optimaliseren
- Inschalingsbeleid

## 6.6 Beoordelen

*Opdracht:*

*Medewerkers worden beoordeeld om professioneler te worden.  
De organisatie is ingericht op feed back.*

*Competentiemanagement, openstaande acties CMC-rapport:*

- 360 feedback organiseren
- Beleid disfunctioneren
- Training gesprekscyclus met nadruk op interpretatie criteria en normering

**Beoordelen**, *aanvullende acties HRM 2013 – 2017*

- Standaardiseren klasse bezoek
- Update gesprekscyclus

## 6.7 Vertrek

*Opdracht:*

*Een baan bij LMC moet voor een medewerker een bijdrage zijn aan een (mogelijke) volgende stap in de loopbaan.*

### **Vertrek, acties HRM 2013 – 2017**

- Exit interviews organiseren
- Vertrek(redenen) analyseren
- Beleid voor re-integratie/herplaatsing van LMC-wachtgelders en LMC-arbeidsongeschikten

## Hoofdstuk 7 Prioritering

In hoofdstuk 6 heeft een inventarisatie plaats gevonden naar de HRM agenda met de bijbehorende HRM-acties voor de komende jaren. Enerzijds is het aantal acties te veel omvattend om in één kalenderjaar georganiseerd te krijgen, anderzijds is er onderlinge afhankelijkheid en volgtijdigheid tussen HRM-acties. Van belang is een goede volgorde van inzet voor de komende jaren te krijgen.

De keuze van de volgorde van inzet van HRM-acties wordt bepaald door de strategische keuzes van het CvB en de (ontwikkel)vraag van de organisatie. De strategische keuzes komen aan de orde in de jaarlijkse kader/beleidsbrief, de ontwikkelvraag komt uit de organisatie zelf.

### 7.1 2014

In de kaderbrief 2014 geeft het CvB LMC aan op het beleidsterrein HRM in te zetten op:

*professionalisering, leiderschapsontwikkeling, R'damse competentieprofielen met de gesprekscyclus als scharnierpunt. Ontwikkeling en inzet van instrumenten op deze thema's vraagt om een meer operationele benadering vanuit HRM. Functiemix, taak- en verzuimbeleid behoren tot het vaste repertoire in 2014. Professionalisering brengen we onder in een gestructureerde agenda met ruimte voor een op het management gericht programma én een professionaliseringsprogramma op basis van de Wet Bio, het Professioneel Statuut, het Bestuursakkoord VO en de tussen bestuur en gemeente R'dam gesloten convenanten. Wij zoeken ook naar verruiming van de individuele opleidingswensen van docenten. Dekking voor de kosten zoeken wij onder meer in de reservering die t.a.v. secundaire arbeidsvoorwaarden zijn gedaan.*

Op basis van deze kaderbrief 2014 is er een selectie gemaakt van de HR-acties die in hoofdstuk geïnventariseerd zijn voor de komende jaren.

Het is een lastige inschatting of alle voor 2014 gedachte acties ook allemaal gerealiseerd kunnen gaan worden. Dat moet in de loop van het jaar blijken. Duidelijk is wel dat onderstaande acties de prioriteit genieten en als eerste in 2014 aan gepakt zullen moeten gaan worden.

#### **1. Werving & selectie,**

- Per vestiging en LMC breed maken van een strategische personeelsplanning

#### **2. Inwerken/introductie,**

- LMC-brede introductie en inwerking opzetten
- 1<sup>e</sup> jaars evaluatie gericht op verbetering functioneren nieuwe docenten

#### **3. Ontwikkelen**

*Competentiemanagement:*

- Beleid met betrekking tot professionele ruimte
- Nieuwe LMC eisen aan medewerkers verwerken in competentiematrix
- Organisatiecompetenties aan de hand van School aan Zet ontwikkelen

*Opleiding en MD:*

- Standaard de opleidingsjaarplannen in prestatie box P&C cyclus opnemen
- Opzetten MD programma directeuren
- Opzetten MD programma teamleiders
- POP
- Bevoegdheidentabel en beleid
- Peer- en coaching programma

- (Opzet van een organisatie voor) scholing op ontwikkelingen zoals Taal & rekenen, ICT, passend onderwijs, enz.
- Borging taalvaardigheid elke medewerker in relatie tot Rotterdamse afspraken, zo mogelijk taaltoets
- Ontwikkeling S&B-personeel

*Mobiliteit:*

- Opzet bekwaamheidsdossiers

*Gezonde medewerker,*

- Maatwerk in verzuim
- Moderniseren afspraken jaartaak
- Beleid met betrekking tot veiligheid en agressie
- Arbo verantwoordelijkheidsstructuur
- Leeftijdsbewust personeelsbeleid

#### **4. Belonen**

- Promotiebeleid aanvullen
- Modernisering en harmonisatie secundaire arbeidsvoorwaarden
- Functiemix optimaliseren

#### **5. Beoordelen**

- 360 feedback organiseren
- Beleid disfunctioneren
- Update gesprekcyclus

#### **6. Vertrek**

- Exit interviews organiseren
- Vertrek(redenen) analyseren

## 7.2 2015, 2016 en 2017

De planning en prioritering voor de overige jaren wordt nog niet gemaakt op dit moment; dat is afhankelijk van de voortgang van de geplande acties in 2014 en de keuzes die uit het visietraject LMC en de kaderbrief 2015 voort komen. Tevens zouden zich ontwikkelingen en actualiteiten voor kunnen doen die thans niet voorzien worden, maar toch prioriteit verdienen voor 2015. In het najaar 2014 zal de inzet van acties voor 2015 bepaald worden. De jaren daarna zal dit op vergelijkbare wijze plaats vinden.



## Hoofdstuk 8 Slot

De ambities voor LMC op het gebied van HRM zijn niet gering; niet voor niets is hier een periode van 4 jaar voor uit getrokken. Dit nog los van het feit dat niet uitgesloten moet worden dat er halverwege de rit zoveel ontwikkelingen zijn dat een herziening eerder nodig is dan thans voorspeld wordt middels de gekozen looptijd. Belangrijker is dat de doelstellingen en uitwerkingen voor het HRM-beleid LMC inspirerend genoeg waren om te ontwikkelen en nog meer om aan te gaan werken.