



Kweekvijverbeleid

Vastgesteld in de bestuursvergadering van 29 juni 2009

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1 INLEIDING	2
HOOFDSTUK 2 WERVING EN SELECTIE	3
2.1 Inleiding	
2.2 Werving	
2.3 Selectie	
2.3.1 Overige selectiemiddelen	
HOOFDSTUK 3 OPLEIDING EN BEGELEIDING	4
3.1 Inleiding	
3.2 Opleidingen	
3.3 Begeleiding	
3.4 Periode na afronding opleiding	
HOOFDSTUK 4 BIJZONDERHEDEN	6
4.1 Inleiding	
4.2 Kosten	
4.3 Uitstromen kweekvijver	
4.4 Opleidingsovereenkomst	

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

In de klas zijn er altijd kinderen die meer kunnen en/of meer willen. Deze kinderen moeten dan ook door hun leerkracht ondersteund worden om hun capaciteiten te ontwikkelen. De inhoud van de dromen variëren gelukkig per kind, zodat de leerkracht daarmee verschillend kan omgaan. Maar dat kinderen bepaalde ambities hebben, is hoe dan ook zeker. Laat dit vuurtje dan ook branden! Dit geldt natuurlijk ook voor alle mensen die werkzaam zijn binnen Stichting Cambium. Ook hier is er een grote variëteit in dromen en wensen. De een droomt van het creëren van een goede combinatie van werk en gezin. De ander droomt van het hebben van een eigen onderneming. Maar er zijn ook mensen die ambities hebben binnen het primair onderwijs. Er zijn voldoende mogelijkheden, aangezien de stichting inmiddels het beleidsstuk Competentiemanagement en Functiedifferentiatie heeft geaccordeerd, waardoor er verschillende functies binnen de stichting mogelijk zijn. Daarnaast bestaat inmiddels het document "Professionaliseringsbeleid", dat onder andere ingaat op scholing van de werknemers. Het beleidsdocument dat voor u ligt, is geen kopie van dit laatstgenoemde beleidsdocument, maar zal een vertrekpunt zijn voor een bepaalde doelgroep, namelijk degenen die een functie ambiëren binnen het managementteam bij Stichting Cambium. Mogelijke functies in het managementteam zijn: (meerschools) directeur, bouwcoördinator en intern begeleider.

De keuze om in dit beleidsdocument 'kweekvijver' alleen de aandacht te richten op deze drie functies, komt voort uit het feit dat in een steeds krappere wordende arbeidsmarkt het moeilijk is om gekwalificeerde werknemers te vinden en dit geldt met name voor het managementpersoneel. Onze aandacht moet zich dan ook vooral richten op deze doelgroep vanwege deze problematiek. Dit is één van de doelstellingen van het strategisch beleidsplan van de stichting, namelijk zorgen voor een excellent managementteam, welke een zeer belangrijke spil is van de schoolorganisatie. Kortom de stichting wil graag mensen van binnenuit de organisatie laten doorgroeien in een managementfunctie. Dit vormt tegelijk de doelstelling van dit beleidsdocument: 'Kweekvijver'.

In dit document zijn met name concrete zaken procedureel vastgelegd zodat daarover geen onduidelijkheden kunnen ontstaan. Iedereen moet zich realiseren dat niemand buitengesloten wordt door middel van deze procedures. Iedereen maakt dan ook dezelfde kans. Daarna zal verder ingegaan worden op de manier hoe met begeleiding omgegaan wordt en welke opleidingen gevolgd kunnen worden. Tot slot zijn er altijd bijzonderheden te vermelden die van belang zijn voor een goede procesgang. Wanneer relevante zaken ontbreken in dit document zal het document Professionaliseringsbeleid dit aanvullen.

Evaluatie

Ieder jaar zal dit beleidsdocument geëvalueerd worden op zijn werkbaarheid. Daarnaast zal de uitvoering van de plannen geëvalueerd beoordeeld worden op concreet resultaat, dat vooraf wordt vastgelegd. Op deze manier blijft het beleid bij de tijd en kan het aangepast worden indien gewenst.

HOOFDSTUK 2 WERVING EN SELECTIE

2.1 Inleiding

Om de continuïteit van het management van de stichting te blijven garanderen en om het resultaat hoog te houden, is het van belang dat er veel aandacht wordt besteed aan de werving (het vinden van voldoende kandidaten, waardoor de selectie kritischer kan worden gedaan en dus minder beïnvloedbaar is vanwege het geringe aantal kandidaten) en de selectie (selecteer de juiste kandidaten) van kandidaten voor de toekomstige nieuwe functie binnen de stichting, waardoor je een excellent managementteam kan neerzetten. In eerste instantie zal deze werving zich richten op interne kandidaten en bij gebrek aan kandidaten kan overwogen worden om extern te gaan werven. In dit hoofdstuk worden de procedures om deze processen te begeleiden uiteengezet.

2.2 Werving

De stichting wil in ieder geval de volgende drie wervingsactiviteiten inzetten om de werving van potentiële managementteamleden te realiseren:

1. de directeuren van de school dragen mensen voor aan de algemeen directeur. Werknemers kunnen op eigen initiatief de wens neerleggen bij de directeur tijdens een POP-gesprek, of de directeuren benaderen hun teamleden zelf;
2. de algemeen directeur en de stafmedewerker personeel werven kandidaten uit de personeelsleden;
3. de werknemers worden actief uitgenodigd zich aan te melden als geïnteresseerden.

Wanneer blijkt dat er weinig tot geen geïnteresseerden uit het totale personeelsbestand naar voren komen, zal de stichting overwegen om extern te gaan werven. Externe wervingsactiviteiten zijn onder andere:

1. wervingsadvertenties plaatsen op de website, in de krant/tijdschrift;
2. andere schoolbesturen benaderen;
3. werving- en selectiebureaus de opdracht geven te werven.

2.3 Selectie

Om ervoor te zorgen dat uiteindelijk de juiste persoon is geselecteerd om de opleiding te volgen die hij/zij ambieert, zal eerst een aantal selectiemiddelen moeten worden toegepast. De eerste methode is het beoordelen van zijn/haar portfolio, waarbij met name de aandacht gevestigd wordt op de inhoud van de POP-formulieren en –resultaten, beoordelingsgesprekken (competenties) en scholing die gevolgd is. Een feedbackscan daarvan is onderdeel geweest in de gesprekkencyclus. Daarnaast zal gekeken worden naar de taken die de persoon uitvoert naast zijn/haar primaire takenpakket. Hieruit kan een bepaalde interesse blijken. Wanneer de resultaten van deze selectiemethode positief bevonden worden, zal hij/zij uitgenodigd worden voor een gesprek. De algemeen directeur en de stafmedewerker personeel zijn de gespreksleiders voor de kandidaatdirecteuren en de directeur van de school is de gespreksleider (eventueel ondersteund door de stafmedewerker personeel) voor de kandidaat-IB'er en de kandidaat-bouwcoördinator. Dit gesprek zal enerzijds oriënterend zijn, waarbij door de (algemeen) directeur (en de stafmedewerker personeel) ten eerste verteld wordt welke mogelijkheden er zijn bij de stichting, zoals functies, toekomstperspectieven, te volgen opleidingen, rechten en plichten. Daarnaast, niet onbelangrijk, zal de motivatie van de persoon in kwestie gepeild worden. Wanneer blijkt dat het resultaat van dit gesprek zowel bij de geïnteresseerde als bij de gespreksleider(s) positief beoordeeld wordt, zal overgegaan worden naar de derde selectiemethode. De derde selectiemethode zal uitgevoerd worden door een externe organisatie. Hiervoor zal iemand van de betreffende opleiding gevraagd worden om een gesprek te voeren met de geïnteresseerde, waarbij de opleider de opdracht krijgt om kritisch te kijken naar zijn/haar competenties t.a.v. de te volgen opleiding en de geambieerde toekomstige functie.

2.3.1 Overige selectiemiddelen

Wanneer de medewerker of de gespreksleider(s) onzeker zijn over zijn/haar kunnen of wellicht niet zeker zijn of de functie en/of opleiding bij hem/haar past, kan overwogen worden om extra middelen in te zetten. Deze middelen kunnen zijn:

1. assessment;

2. cursus volgen ter oriëntatie op leidinggeven¹;
3. stage lopen (paar dagen) op een gastschool.

HOOFDSTUK 3 OPLEIDING & BEGELEIDING

3.1 Inleiding

Om kandidaten klaar te stomen voor hun toekomstige baan, is het natuurlijk van belang dat de juiste opleiding gevolgd wordt. Dit is maar één belangrijk onderdeel van het gehele proces. Begeleiding is minstens zo belangrijk, waarna iemand er echt klaar voor is om een nieuwe functie te accepteren. In dit hoofdstuk zal nader ingegaan worden op concrete zaken zoals opleidingen en op welke manier er begeleiding moet plaatsvinden. Daarnaast wordt aandacht besteed aan welke mogelijkheden er zijn bij de volgende twee situaties: beschikbare functies en geen beschikbare functies.

3.2 Opleidingen

Binnen het managementteam zijn er drie functies te onderscheiden, welke vastgelegd zijn in het Functieboek. Dat zijn: directeur, bouwcoördinator en intern begeleider. Aan elk van deze functies zijn opleidingen gekoppeld, zie onderstaand schema.

Functie	Opleiding	Duur opleiding
Directeur	Opleiding Basisbekwaamheden	1 jaar
	Directeur primair onderwijs + Opleiding Directeur primair onderwijs	11 maanden
Bouwcoördinator	Opleiding Basisbekwaamheden Middenmanagement primair onderwijs ²	1 jaar
Intern Begeleider	Master Special Educational Needs, Profiel Begeleiden	2 jaar

Wanneer voor een andere opleiding gekozen wordt, zal dit in overleg gebeuren met de stafmedewerker personeel, waarbij er onder andere gekeken wordt of de opleiding door het ministerie van OC&W erkend en gecertificeerd is.

3.3 Begeleiding

Gedurende de studieperiode worden de vorderingen van de kandidaat meegedeeld aan de begeleiders zodat deze de kandidaat kan volgen en zo nodig bij kan sturen. De algemeen directeur zal de begeleiding van kandidaat-directeuren op zich nemen en de directeuren zullen de begeleiding van de kandidaat-IB'ers en kandidaat-bouwcoördinatoren op zich nemen. De directeuren maken van deze begeleiding een rapportage die vervolgens verzonden wordt naar de algemeen directeur.

Naast het volgen van de opleiding zal de (algemeen) directeur mogelijkheden onderzoeken om de kandidaat enige praktijkervaring binnen zijn opleidingsgebied op te laten doen, zodat de kandidaat na de afronding van zijn/haar opleiding, indien gewenst, snel ingezet kan worden. Dit zal in principe niet op de eigen school uitgevoerd (met name geldt dit voor kandidaat-directeuren) worden, maar op één van de Cambium-scholen. Eventueel kan ook door de (algemeen) directeur bepaald worden dat de kandidaat buiten de stichting ervaring op gaat doen. Hiervan kan afgeweken worden. Dit kan om formatieve dan wel personele redenen zijn, maar ook kan een persoonlijke overtuiging van de (algemeen) directeur of kandidaat hieraan ten grondslag liggen. In beide gevallen zal een mentor worden benoemd. Dit zal in goed overleg gebeuren, waarbij de (algemeen) directeur de eindbeslissing heeft. Het opdoen van praktijkervaring zal binnen de formatie-uren van de kandidaat geregeld worden, waarbij de kandidaat hooguit de helft van zijn/haar formatietijd zal moeten inleveren van de lesgevende, dan wel taakuren. Wanneer het meer uren zijn dan de helft van zijn/haar formatietijd, zal de kandidaat hierin zelf tijd moeten investeren, waarbij de stichting een vergoeding voor

¹ Het doel van deze cursus is leerkrachten in het primair onderwijs die zich willen oriënteren op een leidinggevende functie, inzicht te geven in aspecten die belangrijk zijn voor leidinggeven. Verder kunnen de leerkrachten uitzoeken of leidinggeven iets voor hen is en zo ja: hoe ze zich verder zouden kunnen bekwamen.

² Dit diploma geeft in combinatie met een leidinggevende functie (of takenpakket) de mogelijkheid om in één vervolgjaar het Diploma Directeur primair onderwijs te halen.

kinderopvang kan aanbieden. De vervangingskosten zullen op meerschools niveau vergoed worden. Een en ander wordt vastgelegd in de opleidingsovereenkomst (zie hoofdstuk 4).

3.4 Periode na afronding opleiding

Wanneer de kandidaat zijn/haar opleiding afgemaakt heeft of dit op korte termijn van plan is te gaan doen, zijn er twee situaties waarin hij/zij kan verkeren:

A. Geen beschikbare formatieplaats

Wanneer er op korte termijn geen formatieplaats beschikbaar komt in het gewenste vakgebied kan overwogen worden om de kandidaat tijdelijk ergens te detacheren, zo mogelijk in de gewenste toekomstige functie, of eventueel in dezelfde functie als waarin hij/zij benoemd is. Dit kan georganiseerd worden via een werving- en selectiebureau of direct bij een andere collega-stichting/vereniging. Dit heeft meerdere voordelen:

- het verbreden van de horizon, omdat de kandidaat een andere omgeving en een andere stijl van leiding geven ervaart;
- werkervaring opdoen in het toekomstige vakgebied.

De (algemeen) directeur, eventueel ondersteund door de stafmedewerker personeel, zal zoeken naar een geschikte plek.³

Tijdelijk kan de kandidaat ook zijn/haar formatie-uren weer inzetten in zijn/haar huidige functie, al dan niet op dezelfde school.

B. Beschikbare formatieplaats

Wanneer op korte termijn wel een formatieplaats beschikbaar komt binnen de stichting en er hebben meerdere personen zitting in de kweekvijver, dan zal de procedure rondom werving en selectie gehanteerd worden⁴. Wanneer er maar één beschikbaar persoon in de kweekvijver zit, zal, afhankelijk van de functie⁵, door de algemeen directeur of de directeur van de school nauwkeurig bekeken worden of hij/zij geschikt is om de beschikbare plaats in te nemen. Hiervoor zal de volgende procedure gevolgd worden:

1. De (algemeen) directeur bepaalt samen met de benoemingscommissie of er nog intern dan wel extern geworven gaat worden. Wanneer er intern/extern geworven gaat worden en er zijn geïnteresseerde kandidaten na deze werving, zal voor de verdere selectieprocedure verwezen worden naar het beleidsdocument Werving & Selectiebeleid. De (algemeen) directeur moet wel kunnen verantwoorden waarom besloten is om te gaan werven. Wanneer besloten wordt om de selectieprocedure met de ene kandidaat uit de kweekvijver te starten, zal de benoemingscommissie na het gesprek (en evt. test) een voorgenomen besluit nemen. De benoemingscommissie maakt dit kenbaar aan de adviescommissie.
2. De adviescommissie maakt vervolgens kennis met de sollicitant en geeft advies aan de benoemingscommissie.
3. De benoemingscommissie overweegt het advies en zij nemen gezamenlijk een besluit:
 - a. de sollicitant krijgt de formatieplaats;
 - b. er zal extern geworven worden. De werving en selectieprocedure zal bij deze keuze gehanteerd worden.
4. De algemeen directeur deelt het bestuur bij een directeursvacature de voorgenomen beslissing mee.

Zodra een kandidaat is geselecteerd, zal een goede overgangssituatie gecreëerd worden, waarbij het belang van de school voorop staat (uiteindelijke resultaat). De volgende mogelijkheden kunnen worden overwogen:

1. tijdelijk een interim-directeur/IB'er/bouwcoördinator inzetten. Dit kan zijn in situaties waarbij het huidige personeelslid op korte termijn de school gaat verlaten;
2. de toekomstige werknemer loopt 'stage' naast de huidige werknemer (die op termijn gaat vertrekken). Deze toekomstige werknemer zal direct benoemd kunnen worden in zijn/haar functie, maar er kan ook gekozen worden om tijdelijk formeel zijn/haar bestaande benoeming

³ De tijdelijke detachering zal verder uitgewerkt worden in het nog te ontwikkelen mobiliteitsbeleid, eind 2009.

⁴ Zie beleidsdocument: werving & selectiebeleid.

⁵ De algemeen directeur is verantwoordelijk voor de selectie van directeuren.

De directeur van de school is verantwoordelijk voor de selectie van intern begeleiders en bouwcoördinatoren.

te blijven hanteren (bij een interne kandidaat). Dit is afhankelijk van de financiële en/of personele situatie van de Stichting.

3. direct na het afscheid van de huidige werknemer de sollicitant benoemen in zijn/haar functie.

HOOFDSTUK 4 BIJZONDERHEDEN

4.1 Inleiding

Wanneer beleid geschreven wordt zijn er altijd bijzonderheden te vermelden, waardoor processen beïnvloed kunnen worden. Wanneer iemand binnen de stichting concreet onderdeel uitmaakt van de uitvoering van dit beleidsdocument, kan bijvoorbeeld het volgende gebeuren: het vroegtijdig verlaten van de stichting, dan wel het beëindigen van de opleiding. In dit hoofdstuk zal hierop nader ingegaan worden en daarnaast wordt vermeld hoe bepaalde onduidelijke situaties voorkomen kunnen worden, door onder andere het opstellen van een opleidingsovereenkomst.

4.2 Kosten

De kosten van de opleiding worden door de stichting betaald op meerschoolsniveau (zie paragraaf 2.7 Professionaliseringsbeleid). Indien mogelijk zal gebruik worden gemaakt van subsidie. Daarnaast worden overige zaken vergoed, waaronder materiaalkosten, reiskosten etc. Het aangekochte materiaal blijft in het bezit van de stichting. Wanneer gebruik moet worden gemaakt van vervanging zal dit uit het meerschools budget gehaald worden.

Wanneer de kandidaat uit dienst treedt binnen drie jaar na afronding van de studie of tijdens de studie zal de volgende terugbetalingsregeling gehanteerd worden:

- Bij uitdiensttreding binnen 1 jaar: 100% van de vergoedingen
- Bij uitdiensttreding binnen 2 jaar: 65% van de vergoedingen
- Bij uitdiensttreding binnen 3 jaar: 35% van de vergoedingen
- Bij uitdiensttreding binnen 4 jaar: 0 % van de vergoedingen

De terugvorderingen zullen worden ingehouden op het salaris.

Wanneer gebruik is gemaakt van subsidie, zal bij de terugbetaalsregeling daarmee rekening worden gehouden. In dat geval zal gebruik gemaakt worden van de terugbetalingsregeling van de subsidieverstrekker.

4.3 Uitstromen kweekvijver

Kandidaten komen met een bepaald doel voor ogen in de kweekvijver. Het doel is het bereiken van een verticale functiegroei, welke ondersteund wordt door het volgen van een bij het niveau passende opleiding. Als iemand zijn/haar doel heeft bereikt, verlaat hij de kweekvijver. Een uitzondering hierop vormt iemand die het middenmanagementniveau heeft bereikt en de ambitie heeft om binnen een redelijke termijn door te groeien naar een volgend niveau.

Wanneer een kandidaat:

- a. tijdens de opleiding merkt dat de functie waarvoor hij/zij wordt opgeleid niet zijn/haar interesse heeft, stroomt hij/zij (na afronding) uit de opleiding.
- b. onvoldoende presteert tijdens de opleiding op grond van zijn/haar prestaties, kan de algemeen directeur gemotiveerd meedelen dat de opleiding stopgezet gaat worden.

In deze situaties bespreekt de algemeen directeur de terugbetalingsregeling met de kandidaat. Hierop is maatwerk van toepassing, waarbij gelet wordt op motivering van de kandidaat en de eventuele extra bijdrage die de kandidaat nog kan leveren aan de stichting.

4.4 Opleidingsovereenkomst

Wanneer een kandidaat een opleiding gaat volgen en dus een plaats zal innemen in de kweekvijver, zal een opleidingsovereenkomst opgesteld worden door de stafmedewerker personeel. Onderdelen uit deze overeenkomst zijn:

1. met welke twee rechtspersonen de overeenkomst wordt aangegaan;
2. welke opleiding gevolgd wordt;
3. wie de opleider is;
4. wat de kosten van de opleiding zijn;
5. wat de studiebelasting is;
6. de mogelijkheid om reiskosten te declareren;
7. de gevolgen bij het vroegtijdig beëindigen van de opleiding;
8. de terugbetalingsregeling;
9. eventuele vergoeding kosten kinderopvang (zie punt 3.3).

Wanneer met de overeenkomst ingestemd wordt, wordt deze door de kandidaat en door de algemeen directeur ondertekend.