

# Regeling gesprekkencyclus

Versie: 1.1

Status: vastgesteld door College van Bestuur d.d. 20 november 2018,  
na verkregen instemming PGMR d.d. 30 oktober 2018

## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	3
1.1 Verantwoording .....	3
2. Regeling .....	4
2.1 Begripsbepaling .....	4
2.2 Uitgangspunten .....	4
2.3 Het functioneringsgesprek: Loopbaan & Voortgang .....	5
2.4 Het beoordelingsgesprek .....	7
2.5 Bezwaar .....	9
2.6 Onvoorziene gevallen .....	9
2.7 Inwerkingtreding .....	9

Bijlagen:	1. Functiestroomdiagram
	2. Toelichting gesprekken
	3. Formats functionerings- en beoordelingsformulier

## 1. Inleiding

### 1.1 Verantwoording

Een efficiënte en goede gesprekkencyclus waarin werknemer en werkgever de dialoog aangaan over de persoonlijke doelstellingen van de werknemer in relatie tot de organisatiedoelen is van noodzakelijk belang. Enerzijds, biedt het ook de gelegenheid om het functioneren van de werknemer vast te stellen en om te bepalen wat iemand nodig heeft om nu en in de toekomst optimaal te kunnen functioneren. Anderzijds, brengt het een reflectief proces op gang wat zorgt voor bewustzijn en verbetering. De werkgever en werknemer maken in het kader van de gesprekkencyclus afspraken over de professionalisering van de werknemer, waarbij er sprake is van een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Professionalisering binnen het primair onderwijs is een belangrijk speerpunt (CAO PO 2014-2015, artikel 9).

Deze regeling is tot stand gekomen met input van werknemers die deel hebben genomen aan de werkgroep bijeenkomsten. Daarnaast is het beleid opgebouwd aan de hand van de uitgangspunten die in de CAO PO 2014-2015, artikel 9.3 en 9.5, benoemd worden. Hierbij is rekening gehouden met het onderhandelaarsakkoord CAO PO 2016-2017. In dit akkoord worden geen wijzigingen benoemd ten aanzien van professionalisering en naar verwachting heeft dit dan ook geen gevolgen voor deze regeling.

Met deze regeling willen we invulling geven aan de gesprekkencyclus en sluiten we aan bij de doelstellingen die geformuleerd zijn op het gebied van personeel in het strategisch beleidsplan (2016-2020), namelijk: *“MOVARE is een lerende organisatie: wij werken samen, leren van elkaar en maken gebruik van elkaars kwaliteiten en ervaringen en gebruiken dat ook bij het opleiden van leerkrachten (OIS). Binnen MOVARE zetten professionele werknemers zich vol passie en bevlogenheid in voor de ontwikkeling van het kind.”*

De PGMR heeft in zijn vergadering van 14-12-2017 instemming verleend aan de regeling. Vervolgens is de regeling door het College van Bestuur in zijn vergadering van 19-12-2017 vastgesteld.

In deze regeling wordt beschreven welke formele gesprekken er plaats dienen te vinden binnen Onderwijsstichting MOVARE en welke termijn hiervoor geldt. De kaders worden toegelicht en daarnaast wordt er ook ruimte geboden aan de werknemer en leidinggevende om in overleg te bepalen welke werkwijze het beste past. Naast deze regeling is er ook een implementatieplan opgesteld waarin acties beschreven staan die ervoor zorgen dat de regeling op een goede manier ingebed wordt in de organisatie.

## 2. Regeling

### 2.1 Begripsbepaling

Voor de toepassing van deze regeling wordt verstaan onder:

*Werkgever*

De rechtspersoon die, of het bestuursorgaan dat het bevoegd gezag vormt over één of meer instellingen.

*Werknemer*

Het personeelslid dat een dienstverband heeft bij de werkgever (bijzonder onderwijs).

*Wet BIO*

De Wet op de beroepen in het onderwijs.

*Bekwaamheidseisen*

Een set van bekwaamheden die landelijk is vastgesteld voor leraren, waar zij aan moeten voldoen en moeten blijven voldoen om onderwijs te mogen geven.

*Leidinggevende*

De door het bevoegd gezag aangewezen functionaris en hiërarchisch leidinggevende.

*Bekwaamheidsdossier*

Een geordende verzameling gegevens die laat zien dat de leraar bekwaam is en zijn bekwaamheid onderhoudt in afstemming met het beleid van zijn school.

### 2.2 Uitgangspunten

1. Artikel 9.3, eerste lid van de CAO PO bepaalt dat de werkgever in overleg met de P(G)MR een regeling moet vaststellen met betrekking tot de gesprekkencyclus, waarin het doel, de onderwerpen, de procedure en de frequentie van de gesprekken zijn vastgelegd. Deze regeling geeft hier uitvoering aan.
2. In artikel 9.3, tweede lid van de CAO PO is bepaald dat de professionele gesprekcyclus uit de volgende gesprekken bestaan: loopbaangesprekken, functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en/of andersoortige gesprekken die hetzelfde beogen.
3. In artikel 9.5 van de CAO PO zijn de bepalingen omtrent het Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) opgenomen. Deze regeling neemt deze bepalingen over en vult waar nodig aan.

4. In artikel 9.3, derde lid van de CAO PO staat bepaald dat iedere school een schoolleider heeft die verantwoordelijk is voor de leidinggevende taken en die beschikt over de bevoegdheden die daar bij horen. De schoolleider voert namens de werkgever de functionerings- en beoordelingsgesprekken.
5. Gerichte feedback op basis van bekwaamheidseisen, competenties en resultaten is noodzakelijk voor de ontwikkeling van werknemers en daarmee ook voor de kwaliteit van het onderwijs. De gesprekkencyclus is gericht op het geven van feedback, het geven van waardering en het maken van functionerings- en ontwikkelingsafspraken.

## **2.3 Het functioneringsgesprek: Loopbaan & Voortgang**

### **1. Doel functioneringsgesprek: Loopbaan & Voortgang**

Er zijn twee typen gesprekken te onderscheiden: een functioneringsgesprek gericht op loopbaan en persoonlijke ontwikkeling (het eerste functioneringsgesprek in de cyclus) en een functioneringsgesprek gericht op de voortgang van gemaakte afspraken (het eventueel tweede functioneringsgesprek in de cyclus). Het functioneringsgesprek gericht op de loopbaan heeft als doel het maken van gerichte afspraken over de ontwikkeling van de werknemer en over het huidige en toekomstige functioneren, zowel op lange als op korte termijn. Hierbij vindt afstemming plaats tussen de wensen van de werknemer met betrekking tot zijn professionele ontwikkeling en de functie eisen, de noodzaak te voldoen aan de bekwaamheidseisen van de Wet BIO en de ontwikkelingsdoelen van de organisatie. Dit wordt vastgelegd in het POP en ieder jaar wordt het POP geactualiseerd. In overleg tussen de werknemer en leidinggevende kan er worden besloten om gelijktijdig de voortgang te bespreken. Het doel van het functioneringsgesprek gericht op de voortgang is het bespreken van het professioneel functioneren van de werknemer in relatie tot de organisatiedoelstellingen, onderwerpen zoals het functioneren, de arbeidsomstandigheden en ontwikkelingsbehoeften van zowel de werknemer als de leidinggevende, alsook het evalueren en maken van afspraken komen aan bod. Optioneel kan het functioneringsgesprek gericht op de loopbaan en voortgang ook los van elkaar plaatsvinden (twee gesprekken in een jaar).

### **2. Kenmerken functioneringsgesprek: Loopbaan & Voortgang**

- a. Het functioneringsgesprek gericht op de loopbaan gaat over het heden en de toekomst en het functioneringsgesprek gericht op de voortgang gaat over het verleden en de toekomst.
- b. Het functioneringsgesprek (loopbaan) is een dialoog tussen de werknemer en de leidinggevende over de functiewensen en mogelijkheden, de te ontwikkelen competenties en de hiervoor in te zetten middelen. Het functioneringsgesprek (voortgang) is een dialoog tussen de werknemer en de leidinggevende over het functioneren van de werknemer en de leidinggevende. Beiden zijn verantwoordelijk voor de inhoud van de functioneringsgesprekken.
- c. Het functioneringsgesprek (loopbaan) bevat afspraken over ontwikkel- en opleidingsactiviteiten van de werknemer.
- d. Er worden afspraken vastgelegd over de aard en omvang van de door de werkgever beschikbaar te stellen faciliteiten in tijd en/of geld.

- e. Het functioneringsgesprek kan niet leiden tot directe gevolgen op rechtspositioneel gebied.

### **3. Frequentie functioneringsgesprek: Loopbaan & Voortgang**

- a. Minimaal een keer per jaar vindt er een functioneringsgesprek plaats tussen de werknemer en de leidinggevende.
- b. De keuze of het functioneringsgesprek gericht op de loopbaan en voortgang gelijktijdig plaatsvindt of dat het opgesplitst wordt (twee gesprekken in een jaar), wordt in overleg tussen de werknemer en leidinggevende bepaald.
- c. Een functioneringsgesprek kan verder op elk moment plaatsvinden, wanneer de leidinggevende en/of werknemer dit noodzakelijk achten.
- d. Het functioneringsgesprek vindt plaats, binnen 3 maanden na:
  - a. indiensttreding (bij een minimale contractduur van zes maanden);
  - b. aanvaarding van een andere functie;
  - c. een ingrijpende verandering in de functie;
  - d. overplaatsing/mobiliteit.

### **4. Voorbereiding functioneringsgesprek: Loopbaan & Voortgang**

- a. De leidinggevende bepaalt de datum en tijdstip waarop het gesprek zal plaatsvinden en stelt de werknemer hiervan op de hoogte.
- b. Ter voorbereiding op het functioneringsgesprek kan de leidinggevende en werknemer naast zijn of haar eigen waarnemingen gebruik maken van de volgende informatiebronnen:
  - a. afspraken uit het vorige gesprek (leraren, OOP en directeuren);
  - b. doelstellingen geformuleerd in het schoolplan;
  - c. functie- en competentieprofiel (leraren, OOP en directeuren);
  - d. feedbackinstrumenten, zoals 360°-feedback (leraren, OOP en directeuren);
  - e. zelfevaluatie gebaseerd op de bekwaamheidseisen (leraren);
  - f. leraren kunnen de video interactie begeleiding inzetten als coaching tool en op eigen initiatief kan dit tijdens het functioneringsgesprek besproken worden.

### **5. Procedure functioneringsgesprek: Loopbaan & Voortgang**

- a. De leidinggevende nodigt de werknemer minimaal twee weken van tevoren uit voor het functioneringsgesprek.
- b. In het functioneringsgesprek wordt gebruik gemaakt van het daarvoor geldende format (bijlage 3). De leidinggevende en werknemer hebben de mogelijkheid om zelf bespreekpunten aan te dragen.
- c. De werknemer en leidinggevende kunnen ter voorbereiding van tevoren het format invullen. Ze zijn niet verplicht om het ingevulde format vooraf aan het gesprek naar elkaar te sturen.
- d. De werknemer is verantwoordelijk voor de verslaglegging en de werknemer en de leidinggevende tekenen het verslag voor akkoord of voor gezien.

- e. Na het functioneringsgesprek ontvangt de werknemer binnen twee weken één ondertekend gespreksformulier.
- f. De leidinggevende zorgt ervoor dat één ondertekend gespreksformulier wordt opgeborgen in het personeelsdossier. Voor leraren geldt dat het ondertekende gespreksformulier kan worden opgeborgen in het bekwaamheidsdossier.

## 2.4 Het beoordelingsgesprek

### 1. Doel beoordelingsgesprek

Het doel van het beoordelingsgesprek is:

- a. het zo objectief mogelijk eenzijdig oordelen van de leidinggevende over het functioneren van de werknemer gedurende het bepaalde beoordelingstijdvak;
- b. het kunnen treffen van waarderende of disciplinaire maatregelen, waaraan rechtspositionele gevolgen voor de werknemer kunnen zijn verbonden.

### 2. Kenmerken beoordelingsgesprek

- a. Het beoordelingsgesprek is gericht op het verleden.
- b. Het beoordelingsgesprek is een gesprek waarin de leidinggevende zijn eenzijdige waardering uitspreekt over de werknemer.
- c. Het beoordelingsgesprek kan leiden tot directe gevolgen op rechtspositioneel gebied conform de CAO PO (artikel 6.1 en 6.14 lid b).

### 3. Frequentie beoordelingsgesprek

- a. Minimaal een keer per drie jaar vindt er, rond het einde van het schooljaar, een beoordelingsgesprek plaats met werknemers met een dienstverband voor onbepaalde tijd.
- b. Werknemers met een bepaalde tijd dienstverband (langer dan zes maanden), worden minimaal drie maanden voor de einddatum van het dienstverband voor bepaalde tijd beoordeeld.
- c. Tussen twee beoordelingsgesprekken moet minimaal een periode van zes maanden zitten.
- d. Voorafgaand aan het beoordelingsgesprek dient er wel een functioneringsgesprek, aan het begin van het schooljaar, te zijn gevoerd. Zaken die in het beoordelingsgesprek besproken worden, mogen namelijk geen verrassing zijn voor de werknemer. Er vindt altijd een beoordelingsgesprek plaats als:
  - besluitvorming plaatsvindt m.b.t. omzetting van een tijdelijk naar een vast dienstverband;
  - een werknemer een nieuwe functie krijgt.

Tenslotte kan het beoordelingsgesprek incidenteel worden ingezet als:

- de leidinggevende van mening is dat de inzet, de bekwaamheid of de resultaten van de werknemer achterblijft ondanks eerdere afspraken en ondersteuning gericht op verbetering;
- een werknemer hier behoefte aan heeft en dit aangeeft bij de leidinggevende.

#### 4. Voorbereiding beoordelingsgesprek

- a. De leidinggevende bepaalt de datum en tijdstip waarop het beoordelingsgesprek zal plaatsvinden en stelt de werknemer hiervan op de hoogte.
- b. Om tot een eindoordeel te komen dient de leidinggevende naast zijn of haar eigen waarnemingen gebruik te maken van de volgende informatiebronnen:
  - a. klasbezoeken (leraren), voor de competenties, pedagogisch competent, vakinhoudelijk en didactisch competent en organisatorisch competent, dient er minimaal één keer per drie jaar een klassenbezoek te hebben plaatsgevonden. Als het eerste klassenbezoek niet toereikend/voldoende is geweest, dan dient er een extra klassenbezoek plaats te vinden;
  - b. functiebeschrijving (leraren, OOP en directeuren);
  - c. het persoonlijk ontwikkelingsplan en eerder gevoerde functioneringsgesprekken (leraren, OOP en directeuren);
  - d. bevindingen van de werknemer zelf, verkregen door bijvoorbeeld 360°-feedback (leraren, OOP en directeuren).
  - e. 360° feedback vragenlijst (schooldirecteur), minimaal één keer per drie jaar dient de schooldirecteur naar alle medewerkers van de desbetreffende school een 360° feedback vragenlijst te versturen.

#### 5. Procedure beoordelingsgesprek

- a. Bij het opmaken van de beoordeling wordt rekening gehouden met de functiebeschrijving en de aan de functie gerelateerde competenties en met de gemaakte afspraken in het laatste functioneringsgesprek.
- b. De leidinggevende maakt bij het opmaken van de schriftelijke beoordeling gebruik van het daarvoor geldende format (bijlage 3).
- c. De leidinggevende maakt bij het opmaken van de beoordeling gebruik van informatie uit diverse bronnen zoals vermeld het vorige lid, sub b.
- d. De leidinggevende nodigt de werknemer minimaal twee weken van tevoren uit voor het beoordelingsgesprek.
- e. De werknemer ontvangt tenminste twee weken voorafgaand aan het beoordelingsgesprek het in concept ingevulde beoordelingsformulier.
- f. Tijdens het beoordelingsgesprek wordt de schriftelijke beoordeling besproken.
- g. De opmerkingen van de werknemer worden op het verslagformulier genoteerd en de werknemer en de leidinggevende tekenen het verslag voor akkoord of voor gezien.
- h. Na het beoordelingsgesprek ontvangt de werknemer binnen twee weken een kopie van het ondertekende verslagformulier.
- i. Indien de werknemer het niet geheel eens is met de beoordeling heeft hij de mogelijkheid schriftelijk zijn reactie te geven. Deze reactie wordt als bijlage bij het verslag gevoegd.
- j. Bij een onvoldoende beoordeling (score: "voldoet niet") zal een adviseur P&O aanwezig zijn, om onder andere te zorgen voor een zorgvuldige dossieropbouw en procesbewaking en voor de bescherming van de



rechten van de werknemer. Een werknemer mag een derde persoon inschakelen, die in eerste instantie als toehoorder bij het gesprek aanwezig zal zijn.

- k. Indien er een derde persoon bij het gesprek aanwezig zal zijn, wordt de leidinggevende hiervan vooraf op de hoogte gesteld.
- l. Bij beoordelingen met de score “voldoet bijna” of “voldoet niet”, wordt met de werknemer specifieke afspraken gemaakt over het vervolgtraject (bijvoorbeeld scholing, begeleiding of interne mobiliteit) en volgt er uiterlijk binnen een jaar een nieuwe beoordeling.
- m. De leidinggevende is verantwoordelijk voor de verslaglegging en zorgt ervoor dat het verslag van het beoordelingsgesprek met eventuele bijlage wordt opgeborgen in het personeelsdossier. Voor leraren geldt dat het verslag met eventuele bijlage kan worden opgeborgen in het bekwaamheidsdossier.

## 2.5 Bezwaar

Werknemers en leidinggevenden kunnen bij klachten over discriminerend gedrag, seksuele intimidatie en agressie, geweld en pesten de “Klachtenregeling Onderwijsstichting MOVARE” raadplegen.

De werknemer kan bezwaar maken tegen de uitvoering van de gevolgde procedure bij de Commissie van Beroep (bijzonder onderwijs).

## 2.6 Onvoorziene gevallen

In gevallen waarin deze regeling niet of niet in redelijkheid voorziet, kan CvB een bijzondere voorziening treffen.

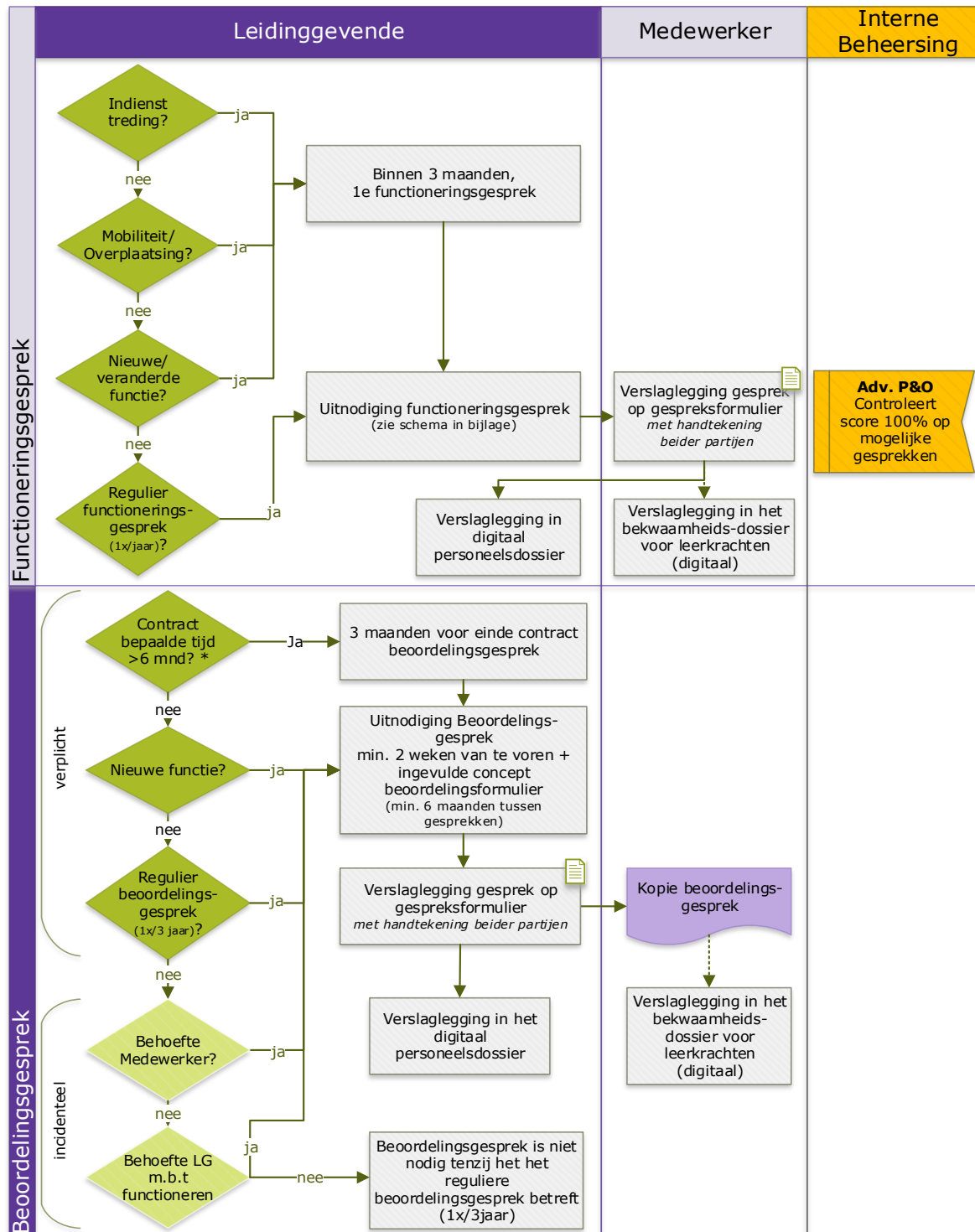
## 2.7 Inwerkingtreding

Deze regeling ‘Gesprekkencyclus’ treedt in werking met ingang van 1 januari 2018 .



Bijlage 1:  
Functiestroomdiagram

## Professionalisering, Gesprekkencyclus

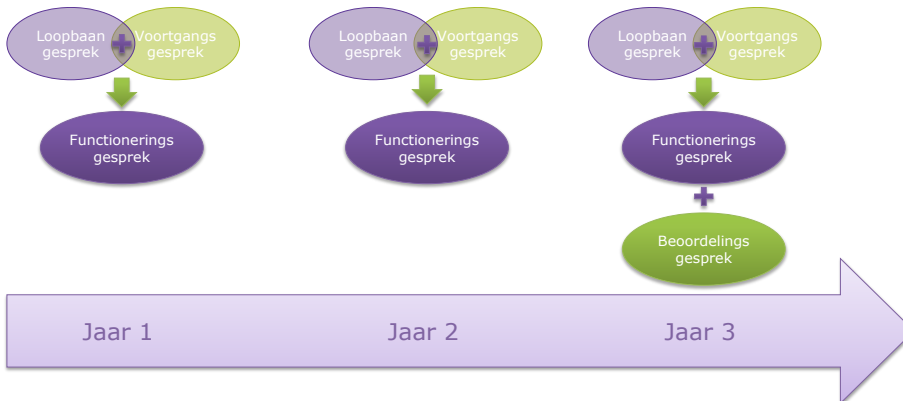


**Adv. P&O**  
Controleert score 100% op mogelijke gesprekken

\* NB. Extra aandacht bij tijdelijke contracten met het oog op vast i.v.m. rechtspositie.

### Tijdspad & Schematische Weergave gesprekkencyclus

Een functioneringsgesprek, bestaat uit een loopbaan- en/of een voortgangsgesprek, welke apart en ook samen te voeren zijn (zie schematische weergave).



### Functionerings- en beoordelingsgesprekken

- De leidinggevende stuurt de uitnodiging minimaal twee weken van te voren naar de betreffende medewerker.
- De werknemer en de leidinggevende tekenen de gespreksverslagen voor akkoord of voor gezien.

### Functioneringsgesprek

Het functioneringsgesprek vindt plaats, binnen drie maanden na:

- indiensttreding (bij een minimale contractduur van zes maanden);
- aanvaarding van een andere functie;
- een ingrijpende verandering in de functie;
- overplaatsing/mobiliteit.

Bij een functioneringsgesprek vult de werknemer het gespreksformulier in.

### Informatiebronnen

Ter voorbereiding op het functioneringsgesprek kan de leidinggevende en werknemer naast zijn of haar eigen waarnemingen gebruik maken van de volgende informatiebronnen:

- afspraken uit het vorige gesprek (leraren, OOP en directeuren);
- doelstellingen geformuleerd in het schoolplan;
- functie- en competentieprofiel (leraren, OOP en directeuren);
- feedbackinstrumenten, zoals 360°-feedback (leraren, OOP en directeuren);
- de leraar kan als voorbereiding op het functioneringsgesprek een zelfevaluatie gebaseerd op de bekwaamheidseisen of feedbackscan gebruiken;
- de leraar kan video interactie begeleiding inzetten als coaching tool en op eigen initiatief kan dit tijdens het functioneringsgesprek besproken worden.

### Beoordelingsgesprek

Voorafgaand aan het beoordelingsgesprek dient er wel een functioneringsgesprek, aan het begin van het schooljaar, te zijn gevoerd. Zaken die in het beoordelingsgesprek besproken worden, mogen namelijk geen verrassing zijn voor de werknemer. Er vindt altijd een beoordelingsgesprek plaats als:

- \* NB besluitvorming plaatsvindt m.b.t. omzetting van een tijdelijk naar een vast dienstverband;
- een werknemer een nieuwe functie krijgt.

Het beoordelingsgesprek kan incidenteel worden ingezet als:

- de leidinggevende van mening is dat de inzet, de bekwaamheid of de resultaten van de werknemer achterblijft ondanks eerdere afspraken en ondersteuning gericht op verbetering;
- een werknemer hier behoefte aan heeft en dit aangeeft bij de leidinggevende.

Werknemers met een bepaalde tijd dienstverband (langer dan zes maanden), worden minimaal drie maanden voor de einddatum van het dienstverband voor bepaalde tijd beoordeeld.

Bij een beoordelingsgesprek vult de leidinggevende het gespreksformulier in en de te beoordelen werknemer ontvangt tenminste twee weken voorafgaand aan het beoordelingsgesprek het in concept ingevulde beoordelingsformulier.

Tussen twee beoordelingsgesprekken moet minimaal een periode van zes maanden zitten.

#### **Informatiebronnen**

Om tot een eindoordeel te komen dient de leidinggevende naast zijn of haar eigen waarnemingen gebruik te maken van de volgende informatiebronnen:

- a. klasbezoeken (leraren), voor de competenties, pedagogisch competent, vakinhoudelijk en didactisch competent en organisatorisch competent, dient er minimaal één keer per drie jaar een klassenbezoek te hebben plaatsgevonden. Als het eerste klassenbezoek niet toereikend/voldoende is geweest, dan dient er een extra klassenbezoek plaats te vinden;
- b. functie- en competentieprofiel (leraren, OOP en directeuren);
- c. het persoonlijk ontwikkelingsplan en eerder gevoerde functioneringsgesprekken (leraren, OOP en directeuren);
- d. bevindingen van de werknemer zelf, verkregen door bijvoorbeeld 360°-feedback (leraren, OOP en directeuren).
- e. 360° feedback vragenlijst (schooldirecteur), minimaal één keer per drie jaar dient de schooldirecteur naar alle medewerkers van de desbetreffende school een 360° feedback vragenlijst te versturen.

N.B. het beoordelingsgesprek kan leiden tot directe gevolgen op rechtspositioneel gebied conform CAO PO (*artikel 6.1 en 6.14 lid b*).

- Bij een onvoldoende beoordeling (score: "voldoet niet") zal een adviseur P&O aanwezig zijn, om onder andere te zorgen voor een zorgvuldige dossieropbouw en procesbewaking en voor de bescherming van de rechten van de werknemer. Een werknemer mag een derde persoon inschakelen, die in eerste instantie als toehoorder bij het gesprek aanwezig zal zijn. Indien er een derde persoon bij het vervolgesprek aanwezig zal zijn, wordt de leidinggevende hiervan vooraf op de hoogte gesteld.

- Bij beoordelingen met de score "voldoet bijna" of "voldoet niet", wordt met de werknemer specifieke afspraken gemaakt over het vervolgtraject (bijvoorbeeld scholing, begeleiding of interne mobiliteit) en volgt er uiterlijk binnen een jaar een nieuwe beoordeling.



Bijlage 2:  
Toelichting gesprekken

	1 <sup>e</sup> functioneringsgesprek <i>Loopbaan</i>	2 <sup>e</sup> functioneringsgesprek' <i>Voortgang</i>	Beoordelingsgesprek
<b>Doel</b>	Het plannen en organiseren van de loopbaan en de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer, waarbij rekening gehouden wordt met de organisatie-doelstellingen	Het analyseren van / bijsturen van de voortgang van de afspraken; gericht op het verbeteren van het functioneren van de werknemer en organisatie	Het evalueren van het aandeel van de werknemer in het bereiken van het resultaat; gericht op het uitspreken van een oordeel
<b>Gespreksonderwerpen</b>	Afspraken maken over: - Het functioneren in relatie tot de functie eisen en arbeidsomstandigheden; - Scholing en professionalisering; - Persoonlijke ontwikkeling en competenties; - Loopbaan; - Benodigde middelen.	Afspraken maken over: - Tussentijdse ontwikkelingen en voortgang van de gemaakte afspraken. - Huidige functieervulling en wat daarmee samenhangt (taakhoud, samenwerking met anderen etc.)	Het aandeel van de werknemer in het realiseren van de gemaakte afspraken
<b>Vorm</b>	Een gesprek met inbreng van beide partners	Een gesprek met inbreng van beide partners	Een eenzijdige beoordeling door de leidinggevende
<b>Resultaat</b>	Gemaakte afspraken en de daarvoor toebedeelde middelen	Afspraken ter bijsturing	Beoordeling van de werknemer
<b>Relatieniveau</b>	Gelijkwaardig; vanuit de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer en de organisatieontwikkeling van de leidinggevende	Gelijkwaardig; vanuit ieders eigen functie een gezamenlijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid	Een gezag relatie voortkomend uit de functie van beiden
<b>Vastlegging (zie bijlage 3)</b>	Formulier functioneringsgesprek. Werknemer maakt het verslag.	Formulier functioneringsgesprek. Werknemer maakt het verslag.	Beoordelingsformulier. Leidinggevende maakt het verslag.
<b>Tijdspectief</b>	Heden en toekomst	Verleden en toekomst	Verleden
<b>Frequentie</b>	Minimaal een keer per jaar (mag samengevoegd worden met het functioneringsgesprek gericht op de voortgang)	Minimaal een keer per jaar (mag samengevoegd worden met het functioneringsgesprek gericht op de loopbaan)	Minimaal een keer per drie jaar
<b>Bezwaarprocedure</b>	N.v.t.	N.v.t.	Mogelijk indien beoordeelde niet akkoord is met de beoordeling
<b>Rechtspositionele consequenties</b>	Geen	Geen	Kan leiden tot rechtspositionele consequenties



Bijlage3:  
Formats functionerings-  
en  
beoordelingsformulier



## Gespreksformulier Functioneringsgesprek OP

VERTROUWELIJK

Naam medewerker		Functie	
Naam school			
Naam leidinggevende		Functie	
Datum gesprek			
Type gesprek	1e functioneringsgesprek (loopbaan)/ 2e functioneringsgesprek(voortgang)/ combinatie (1&2) *		

\* doorhalen wat niet van toepassing is

*Dit formulier is bedoeld voor het vastleggen van een gevoerd functioneringsgesprek en de daaruit voortvloeiende afspraken. Tijdens het 1e functioneringsgesprek (loopbaan) van de lopende cyclus zal de nadruk vooral liggen op de punten 1 tot en met 5 en 9 tot en met 11; tijdens het 2e functioneringsgesprek (e.v.) komen alle punten aan bod. Er kan ook gekozen worden om alle punten te bespreken in één gesprek (combinatie 1&2).*

### 1. Welbevinden & Vitaliteit

Welke momenten hebben de afgelopen periode veel voor je betekend? Waar ben je trots op? Waar krijg je energie van?	
Wat is het afgelopen jaar een uitdaging voor je geweest? Wat is op dit moment een uitdaging voor je?	
Welke momenten hebben je veel energie gekost? (voorbeelden van energievreters: bepaalde vergaderingen, gesprekken, bepaalde situaties of het ontbreken van iets). Hoe pak je dat aan en wie/wat kan je daarbij ondersteunen?	

### 2. Evaluatie afspraken vorig(e) gesprek(ken):

Bespreekpunten:
Afspraken/actiepunten (wie wat wanneer!):

### 3. Competenties leraar basisonderwijs (OP) o.b.v. bekwaamheidseisen

Uitgangspunt bij het huidig functioneren zijn de resultaatgebieden volgens de functiebeschrijving (Functiebouwwerk MOVARE "1-8-2017" en Besluit bekwaamheidseisen onderwijspersoneel BES 16-3-2017, rijksoverheid.nl). Neem de competenties<sup>1</sup> samen door en bespreek in welke mate er ruimte is voor ontwikkeling. Je kunt hierbij gebruik maken van begrippen: moet verbeteren, kan verder ontwikkeld worden, is voldoende ontwikkeld dus onderhouden.

Bij de competenties die ontwikkeling behoeven zijn de volgende vragen van belang:

Wat zijn je ontwikkelpunten voor het komend jaar (waar wil ik naar toe!)?

Hoe pak je dat aan en wie/wat kan je daarbij ondersteunen? Hoe evalueer je of de doelen zijn bereikt?

- Doelen in het 1e functioneringsgesprek (loopbaan)

- Bijstelling en realisatie in het 2e functioneringsgesprek (voortgang)

	Toelichting
<b>1. De vakinhoudelijke bekwaamheid</b>	
Beheerst de inhoud van zijn onderwijs.	
Staat boven de leerstof.	
De leerstof hanteerbaar/leerbaar maken voor leerlingen.	
Verbanden leggen tussen dagelijks leven, werk en wetenschap vanuit vakinhoudelijke expertise.	
Bijdragen aan de algemene vorming van leerlingen.	
Actueel houden vakkennis en vakkunde.	
<b>2. De vakdidactische bekwaamheid</b>	
Vakinhoud leerbaar maken voor leerlingen in afstemming collega's/onderwijskundig beleid school.	
Vakinhoud vertalen in leerplannen/leertrajecten.	
Vertaling vakinhoud met professionele ontwikkelingsgerichte werkwijze: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatie leerdoelen niveau leerlingen, vak inhoud, inzet methodiek.</li> <li>- Volgt ontwikkeling leerlingen.</li> <li>- Toetst/analyseert leerdoelen realisatie.</li> <li>- Onderwijs didactisch stelt bij n.a.v. analyse.</li> <li>- Onderwijs met tijd mee gaan.</li> </ul>	
<b>3. De pedagogische bekwaamheid</b>	
Realiseert een veilig, ondersteunend en stimulerend leerklimaat voor leerlingen.	

<sup>1</sup> Voor gedragsvoorbeelden die bij de competenties horen, zie de bijlage bij dit formulier.

Volgt ontwikkeling van leerlingen in hun leren en gedrag, daarop handelen afstemmen.	
Bijdragen aan sociaal-emotionele en morele ontwikkeling leerlingen.	
Pedagogisch handelen afstemmen met leerling verantwoordelijken.	
Bijdragen aan burgerschapsvorming/ zelfstandige verantwoordelijke volwassene.	
Aanpak pedagogische zijn blijft aanpassen aan de tijd.	

Afspraken/actiepunten (wie wat wanneer!):

#### 4. Scholing en professionalisering

- Doelen in het 1e functioneringsgesprek (loopbaan)
- Bijstelling en realisatie in het 2e functioneringsgesprek (voortgang)

Wat doe je/heb je dit schooljaar gedaan aan professionalisering?	
Welke wensen heb je t.a.v. je individuele professionalisering?	
Wat heeft het je opgeleverd (voor jezelf/je groep/de organisatie)	

Afspraken/actiepunten (wie wat wanneer!):

#### 5. Loopbaan & Duurzame Inzetbaarheid

- Doelen in het 1e functioneringsgesprek (loopbaan)
- Bijstelling en realisatie in het 2e functioneringsgesprek (voortgang)

Heb je een loopbaanvraag? Zo ja, wat is je vraag?	
Wat heb je daarvoor nodig en wie kan je daarbij helpen?	
Mobiliteit (vb. interne/externe mobiliteit, loopbaantraject of opleiding/werkervaringsplaats)	

Afspraken/actiepunten (wie wat wanneer!):

**6. Taakinhoud**

Taakverdeling- en eisen <i>(in relatie tot de functiebeschrijving)</i>	
Taakwensen en ideeën	

Afspraken/actiepunten (wie wat wanneer!):

**7. Samenwerking met collega's, leidinggevende en externen**

Bespreekpunten:

Afspraken/actiepunten (wie wat wanneer!):

**8. Omstandigheden die de functievervulling hebben beïnvloed**

Verzuim	
Andere omstandigheden	

**9. Aanvullende punten die de werknemer of werkgever wil inbrengen**

--

**10. Type vervolggesprek en datum**

Type gesprek:

Datum vervolggesprek:

**11. Ondertekening**

<p>Datum:</p> <p><input type="checkbox"/> akkoord</p> <p><input type="checkbox"/> gezien</p> <p>Handtekening medewerker:</p>	<p>Datum:</p> <p><input type="checkbox"/> akkoord</p> <p><input type="checkbox"/> gezien</p> <p>Handtekening leidinggevende:</p>
--	--

## Bijlage bij functioneringsgesprek leraar basisonderwijs

Competentieoverzicht leraar basisonderwijs gebaseerd op de herijking BES van de bekwaamheidseisen voor leraren en docenten “Besluit bekwaamheidseisen onderwijspersoneel”.

### Begripsbepalingen

Leraar po: leraar primair onderwijs als bedoeld in de Wet primair onderwijs BES en voor zover het betreft het praktijkonderwijs: de Wet voortgezet onderwijs BES;

### Drie bekwaamheden

1. De bekwaamheid tot het geven van onderwijs omvat de volgende bekwaamheden:
  - a. de vakinhoudelijke bekwaamheid;
  - b. de vakdidactische bekwaamheid; en
  - c. de pedagogische bekwaamheid.
2. Met de kennis en kunde ten aanzien van de bekwaamheden, genoemd in het eerste lid, toont de leraar of docent aan dat hij zijn werk als leraar en als deelnemer aan de professionele onderwijsgemeenschap die hij samen met zijn collega's vormt, kan verrichten op een professioneel doelmatige en verantwoorde wijze.

### Reikwijdte leraren of docenten godsdienstonderwijs of levensbeschouwelijk vormingsonderwijs

Het geven van onderwijs voor leraren of docenten godsdienstonderwijs of levensbeschouwelijk vormingsonderwijs omvat niet de vakinhoudelijke bekwaamheid.

### *Vakinhoudelijke bekwaamheid*

#### Vakinhoudelijke bekwaamheid leraar of docent

Vakinhoudelijk bekwaam betekent dat de leraar of docent in ieder geval:

- a. de inhoud van zijn onderwijs beheerst;
- b. boven de leerstof staat;
- c. de leerstof zo kan samenstellen, kiezen of bewerken dat zijn leerlingen die kunnen leren;
- d. vanuit zijn vakinhoudelijke expertise verbanden kan leggen met het dagelijks leven, met werk en met wetenschap;
- e. kan bijdragen aan de algemene vorming van zijn leerlingen;
- f. zijn vakkennis en -kunde actueel houdt.

### Aanvullende vakinhoudelijke bekwaamheid leraar po

Om ten minste te voldoen:

- a. beheerst de leraar po de leerstof qua kennis en vaardigheden van het onderwijs waarvoor deze leraar bevoegd is, gericht op het behalen van de kerndoelen en de referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen van het primair onderwijs en kent hij de theoretische achtergronden daarvan;
- b. kan de leraar po de leerstof op een begrijpelijke en aansprekende manier uitleggen en demonstreren hoe ermee gewerkt wordt;
- c. heeft de leraar po een grondige beheersing van taal en rekenen;
- d. heeft de leraar po zich theoretisch en praktisch verdiept in ten minste één ander leergebied of een deel ervan;
- e. heeft de leraar po zich theoretisch en praktisch verdiept in de leerstof voor dat deel van de leerjaren waarin hij werkt, of een andere geclusterde indeling van leerjaren die binnen een bepaald type school gebruikelijk is.
- f. overziet de leraar po de opbouw van het curriculum en de doorlopende leerlijnen;
- g. weet de leraar po hoe zijn onderwijs voortbouwt op het voorgaande onderwijs en voorbereidt op het vervolgonderwijs;
- h. kent de leraar po de samenhang tussen de verschillende vakken in het curriculum;
- i. weet de leraar po dat zijn leerlingen de leerstof op verschillende manieren kunnen opvatten, interpreteren en leren;
- j. kan de leraar po zijn onderwijs afstemmen op de verschillen tussen leerlingen;
- k. kan de leraar po zijn leerlingen duidelijk maken wat de relevantie is van de leerstof voor het dagelijkse leven en voor het vervolgonderwijs.

### **Vakdidactische bekwaamheid leraar of docent**

Vakdidactisch bekwaam betekent dat de leraar of docent:

- a. de vakinhoud leerbaar maakt voor zijn leerlingen, in afstemming met zijn collega's en passend bij het onderwijskundige beleid van zijn school;
- b. de vakinhoud weet te vertalen in leerplannen of leertrajecten;
- c. de vertaling van de vakinhoud doet met een professionele, ontwikkelingsgerichte werkwijze, waarin in ieder geval de volgende handelingselementen herkenbaar zijn:
  - 1°. hij brengt een duidelijke relatie aan tussen de leerdoelen, het niveau en de kenmerken van zijn leerlingen, de vakinhoud en de inzet van de verschillende methodieken en middelen;
  - 2°. bij de uitvoering van zijn onderwijs volgt hij de ontwikkeling van zijn leerlingen;
  - 3°. hij toetst en analyseert regelmatig en adequaat of en hoe de leerdoelen gerealiseerd worden;
  - 4°. hij stelt op basis van zijn analyse zo nodig zijn onderwijs didactisch bij;
  - 5°. hij laat zijn onderwijs met de tijd mee gaan.

### **Vakdidactische bekwaamheid, kennis**

#### **Vakdidactische bekwaamheid leraar, kennis**

De leraar of docent is vakdidactisch bekwaam wat betreft kennis, indien hij ten minste:

- a. kennis heeft van verschillende leer- en onderwijstheorieën die voor zijn onderwijspraktijk relevant zijn en hij die kan herkennen in het leren van zijn leerlingen;
- b. verschillende methodes en criteria kent waarmee hij de bruikbaarheid ervan voor zijn leerlingen kan vaststellen;
- c. verschillende manieren kent om binnen een methode te differentiëren en recht te doen aan verschillen tussen leerlingen;
- d. de methode kan aanvullen en verrijken;
- e. weet hoe een leerplan in elkaar zit en de criteria kent waaraan een goed leerplan moet voldoen;
- f. kennis heeft van digitale leermaterialen en leermiddelen en de technische en pedagogisch-didactische mogelijkheden en beperkingen daarvan kent;
- g. de verschillende didactische leer- en werkvormen en de psychologische achtergrond daarvan kent;
- h. de criteria kent waarmee de bruikbaarheid daarvan voor zijn leerlingen kan worden vastgesteld;
- i. verschillende doelen van evalueren en toetsen kent;
- j. verschillende, bij de doelen als bedoeld in onderdeel i, passende vormen van observeren, toetsen en examineren kent;
- k. toetsen kan ontwikkelen, toetsresultaten kan beoordelen, analyseren en interpreteren en de kwaliteit van toetsen en examens kan beoordelen;
- l. bruikbare en betrouwbare voortgangsinformatie kan verzamelen en analyseren en op grond daarvan zijn onderwijs waar nodig kan bijstellen;
- m. zich theoretisch en praktisch heeft verdiept in de vakdidactiek ten behoeve van het type onderwijs en het deel van het curriculum waarin hij werkzaam is.

### **Pedagogische bekwaamheid, algemeen**

#### **Pedagogische bekwaamheid leraar of docent**

Pedagogische bekwaamheid betekent dat de leraar of docent:

- a. met een professionele, ontwikkelingsgerichte werkwijze en in samenwerking met zijn collega's een veilig, ondersteunend en stimulerend leerklimaat voor zijn leerlingen kan realiseren;
- b. de ontwikkeling van zijn leerlingen volgt in hun leren en gedrag en daarop zijn handelen afstemt;
- c. bijdraagt aan de sociaal-emotionele en morele ontwikkeling van zijn leerlingen;
- d. zijn pedagogisch handelen kan afstemmen met zijn collega's en met anderen die voor de ontwikkeling van de leerling verantwoordelijk zijn;
- e. bijdraagt aan de burgerschapsvorming en de ontwikkeling van de leerling tot een zelfstandige en verantwoordelijke volwassene;
- f. zijn aanpak in het onderwijs in pedagogische zin blijft aanpassen aan de tijd.

## Gespreksformulier Functioneringsgesprek Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP)

VERTROUWELIJK

Naam medewerker		Functie	
Naam school			
Naam leidinggevende		Functie	
Datum gesprek			
Type gesprek	1e functioneringsgesprek (loopbaan)/ 2e functioneringsgesprek(voortgang)/ combinatie (1&2) *		

\* doorhalen wat niet van toepassing is

*Dit formulier is bedoeld voor het vastleggen van een gevoerd functioneringsgesprek en de daaruit voortvloeiende afspraken. Tijdens het 1e functioneringsgesprek (loopbaan) van de lopende cyclus zal de nadruk vooral liggen op de punten 1 tot en met 5 en 9 tot en met 11; tijdens het 2e functioneringsgesprek (e.v.) komen alle punten aan bod. Er kan ook gekozen worden om alle punten te bespreken in één gesprek (combinatie 1&2).*

### 1. Welbevinden & Vitaliteit

Welke momenten hebben de afgelopen periode veel voor je betekend? Waar ben je trots op? Waar krijg je energie van?	
Wat is het afgelopen jaar een uitdaging voor je geweest? Wat is op dit moment een uitdaging voor je?	
Welke momenten hebben je veel energie gekost? (voorbeelden van energievreters: bepaalde vergaderingen, gesprekken, bepaalde situaties of het ontbreken van iets). Hoe pak je dat aan en wie/wat kan je daarbij ondersteunen?	

### 2. Evaluatie afspraken vorig(e) gesprek(ken):

Bespreekpunten:
Afspraken/actiepunten (wie wat wanneer!):



### 3. Competenties OOP

Uitgangspunt bij het huidig functioneren zijn de resultaatgebieden volgens de functiebeschrijving (Functiebouwwerk MOVARE 1-8-2017).

Vul hieronder de resultaatgebieden in zoals deze omschreven staan in de functiebeschrijving en bespreek in welke mate er ruimte is voor ontwikkeling. Je kunt hierbij gebruik maken van begrippen: moet verbeteren, kan verder ontwikkeld worden, is voldoende ontwikkeld dus onderhouden. Bij de competenties die ontwikkeling behoeven zijn de volgende vragen van belang:

Wat zijn je ontwikkelpunten voor het komend jaar (waar wil ik naar toe!)?

Hoe pak je dat aan en wie/wat kan je daarbij ondersteunen?

Hoe evalueer je of de doelen zijn bereikt?

- Doelen in het 1e functioneringsgesprek (loopbaan)
- Bijstelling en realisatie in het 2e functioneringsgesprek (voortgang)

	Toelichting
<b>Resultaatgebied 1 .....</b>	
<b>Resultaatgebied 2 .....</b>	
<b>Resultaatgebied 3 .....</b>	
<b>Resultaatgebied 4 .....</b>	

Afspraken/actiepunten (wie wat wanneer!):

### 4. Scholing en professionalisering

- Doelen in het 1e functioneringsgesprek (loopbaan)
- Bijstelling en realisatie in het 2e functioneringsgesprek (voortgang)

Wat doe je/heb je dit schooljaar gedaan aan professionalisering?	
Welke wensen heb je t.a.v. je individuele professionalisering?	
Wat heeft het je opgeleverd (voor jezelf/je groep/de organisatie)?	

Afspraken/actiepunten (wie wat wanneer!):

## 5. Loopbaan & Duurzame Inzetbaarheid

- Doelen in het 1e functioneringsgesprek (loopbaan)
- Bijstelling en realisatie in het 2e functioneringsgesprek (voortgang)

Heb je een loopbaanvraag? Zo ja, wat is je vraag?	
Wat heb je daarvoor nodig en wie kan je daarbij helpen?	
Mobiliteit (vb. interne/externe mobiliteit, loopbaantraject of opleiding/werkervaringsplaats)	

Afspraken/actiepunten (wie wat wanneer!):

## 6. Taakinhoud

Taakverdeling- en eisen (in relatie tot de functiebeschrijving)	
Taakwensen en ideeën	

Afspraken/actiepunten (wie wat wanneer!):

## 7. Samenwerking met collega's, leidinggevende en externen

Bespreekpunten:

Afspraken/actiepunten (wie wat wanneer!):

## 8. Omstandigheden die de functievervulling hebben beïnvloed

Verzuim	
Andere omstandigheden	

**9. Aanvullende punten die de werknemer of werkgever wil inbrengen**

--

**10. Type vervolggesprek & datum**

Type gesprek:

Datum vervolggesprek:

**11. Ondertekening**

<p>Datum:</p> <p><input type="checkbox"/> akkoord</p> <p><input type="checkbox"/> gezien</p> <p>Handtekening medewerker:</p>	<p>Datum:</p> <p><input type="checkbox"/> akkoord</p> <p><input type="checkbox"/> gezien</p> <p>Handtekening leidinggevende:</p>
--	--

## Gespreksformulier Functioneringsgesprek Directeur

VERTROUWELIJK

Naam medewerker		Functie	
Naam school			
Naam leidinggevende		Functie	
Datum gesprek			
Type gesprek	1e functioneringsgesprek (loopbaan)/ 2e functioneringsgesprek(voortgang)/ combinatie (1&2) *		

\* doorhalen wat niet van toepassing is

*Dit formulier is bedoeld voor het vastleggen van een gevoerd functioneringsgesprek en de daaruit voortvloeiende afspraken. Tijdens het 1e functioneringsgesprek (loopbaan) van de lopende cyclus zal de nadruk vooral liggen op de punten 1 tot en met 5 en 9 tot en met 11; tijdens het 2e functioneringsgesprek (e.v.) komen alle punten aan bod. Er kan ook gekozen worden om alle punten te bespreken in één gesprek (combinatie 1&2).*

### 1. Welbevinden & Vitaliteit

Welke momenten hebben de afgelopen periode veel voor je betekend? Waar ben je trots op? Waar krijg je energie van?	
Wat is het afgelopen jaar een uitdaging voor je geweest? Wat is op dit moment een uitdaging voor je?	
Welke momenten hebben je veel energie gekost? (voorbeelden van energievreters: bepaalde vergaderingen, gesprekken, bepaalde situaties of het ontbreken van iets). Hoe pak je dat aan en wie/wat kan je daarbij ondersteunen?	

### 2. Evaluatie afspraken vorig(e) gesprek(ken):

Bespreekpunten:
Afspraken/actiepunten (wie wat wanneer!):

### 3. Competenties schooldirecteuren o.b.v. schoolleidersregister

Uitgangspunt bij het huidig functioneren zijn de resultaatgebieden volgens de functiebeschrijving (Functiebouwwerk MOVARE 1-8-2017). Neem de competenties<sup>1</sup> samen door en bespreek in welke mate er ruimte is voor ontwikkeling. Je kunt hierbij gebruik maken van begrippen: moet verbeteren, kan verder ontwikkeld worden, is voldoende ontwikkeld dus onderhouden.

Bij de competenties die ontwikkeling behoeven zijn de volgende vragen van belang:

Wat zijn je ontwikkelpunten voor het komend jaar (waar wil ik naar toe!)?

Hoe pak je dat aan en wie/wat kan je daarbij ondersteunen?

Hoe evalueer je of de doelen zijn bereikt?

- Doelen in het 1e functioneringsgesprek (loopbaan)

- Bijstelling en realisatie in het 2e functioneringsgesprek (voortgang)

	Toelichting
<b>1. Visie-gestuurd werken</b>	
<b>2. In relatie staan tot de omgeving</b>	
<b>3. Vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundige gerichtheid</b>	
<b>4. Hanteren van strategieën voor samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus</b>	
<b>5. Hogere orde denken</b>	

Afspraken/actiepunten (wie wat wanneer!):

### 4. Scholing en professionalisering

- Doelen in het 1e functioneringsgesprek (loopbaan)

- Bijstelling en realisatie in het 2e functioneringsgesprek (voortgang)

Wat doe je/heb je dit schooljaar gedaan aan professionalisering?	
Welke wensen heb je t.a.v. je individuele professionalisering?	
Wat heeft het je opgeleverd (voor jezelf/je groep/de organisatie)?	

<sup>1</sup> Voor uitleg over de competenties, zie de bijlage bij dit formulier.

Afspraken/actiepunten (wie wat wanneer!):

**5. Loopbaan & Duurzame Inzetbaarheid**

- Doelen in het 1e functioneringsgesprek (loopbaan)
- Bijstelling en realisatie in het 2e functioneringsgesprek (voortgang)

Heb je een loopbaanvraag? Zo ja, wat is je vraag?	
Wat heb je daarvoor nodig en wie kan je daarbij helpen?	
Mobiliteit (vb. interne/externe mobiliteit, loopbaantraject of opleiding/werkervaringsplaats)	

Afspraken/actiepunten (wie wat wanneer!):

**6. Taakinhoud**

Taakverdeling- en eisen (in relatie tot de functiebeschrijving)	
Taakwensen en ideeën	

Afspraken/actiepunten (wie wat wanneer!):

**7. Samenwerking met collega's, leidinggevende en externen**

Bespreekpunten:

Afspraken/actiepunten (wie wat wanneer!):

**8. Omstandigheden die de functievervulling hebben beïnvloed**

Verzuim	
Andere omstandigheden	

**9. Aanvullende punten die de werknemer of werkgever wil inbrengen**

**10. Type vervolggesprek & datum**

Type gesprek:

Datum vervolggesprek:

**11. Ondertekening**

<p>Datum:</p> <p><input type="checkbox"/> akkoord</p> <p><input type="checkbox"/> gezien</p> <p>Handtekening medewerker:</p>	<p>Datum:</p> <p><input type="checkbox"/> akkoord</p> <p><input type="checkbox"/> gezien</p> <p>Handtekening leidinggevende:</p>
--	--

## Bijlage bij functioneringsgesprek directeur

### Competentieoverzicht Schooldirecteuren

In de beroepsstandaard (schoolleidersregister) zijn vijf aspecten van effectief leiderschap vertaald in vijf basiscompetenties.

#### **1: Visie-gestuurd werken**

De schoolleider geeft leiding aan het ontwikkelen en concretiseren van een gezamenlijke visie op onderwijs en draagt deze visie uit om onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren.

#### **2: In relatie staan tot de omgeving**

De schoolleider anticipeert op ontwikkelingen in de omgeving en beïnvloedt deze doelbewust vanuit ondernemerschap, om onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren. Onder omgeving verstaan we bestuur, wetten regelgeving, ouders, maatschappelijke omgeving en andere relevante organisaties.

#### **3: Vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundige gerichtheid**

De schoolleider geeft in dialoog met medewerkers vorm aan organisatiekenmerken vanuit kennis van hun onderlinge samenhang en met het oog op het optimaliseren van de leerlingenresultaten in een brede context. Onder organisatiekenmerken verstaan we structuur, cultuur, onderwijsorganisatie, personeel en faciliteiten.

#### **4: Hanteren van strategieën voor samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus**

De schoolleider hanteert leiderschapsstrategieën die gericht zijn op het bevorderen van samenwerking, leren van leraren en onderzoek op alle niveaus binnen de organisatie om de school- en onderwijsontwikkeling te bevorderen. Vormen van leiderschap die samenwerking, leren en onderzoek bevorderen zijn transformatie, moreel, inspirerend, onderzoek matig en gedeeld leiderschap.

#### **5: Hogere orde denken**

De schoolleider analyseert zaken diepgaand op basis van adequate informatieverzameling en vanuit alternatieve denkmodellen, en brengt ze in verband met alle factoren in de bredere organisatie die een rol spelen bij het leren van leerlingen.

**Voor meer informatie ga naar:**

[https://www.schoolleidersregisterpo.nl/fileadmin/user\\_upload/onderzoek-en-publicaties/Beroepsstandaard-Professionele-Schoolleiders.pdf](https://www.schoolleidersregisterpo.nl/fileadmin/user_upload/onderzoek-en-publicaties/Beroepsstandaard-Professionele-Schoolleiders.pdf)



## Gespreksformulier Beoordelingsgesprek OP

VERTROUWELIJK

Naam medewerker		Functie	
Naam school			
Naam leidinggevende		Functie	
Datum gesprek			

*Dit formulier vormt de leidraad voor het beoordelingsgesprek tussen jou en je leidinggevende. Het beoordelingsgesprek is onderdeel van de gesprekscyclus waarin je gesprekken voert met je leidinggevende in het kader van jouw werk, ontwikkeling en beoordeling.*

**Bij MOVARE hanteren we de volgende beoordelingsgradaties:**

Voldoet niet	Voldoet niet aan de voor de functie gestelde eisen
Voldoet bijna	Voldoet bijna aan de voor de functie gestelde eisen
Voldoet	Voldoet aan de voor de functie gestelde eisen
Voldoet goed	Voldoet boven de voor de functie gestelde eisen

### 1. Evaluatie afspraken vorig(e) gesprek(ken):

Afspraken

Opmerkingen

**2. Competenties<sup>1</sup> leraar basisonderwijs LA o.b.v. bekwaamheidseisen**

Om tot een zo volledig mogelijk oordeel te komen, dient er voor de drie competenties, minimaal één klassenbezoek te hebben plaatsgevonden. Als het eerste klassenbezoek niet toereikend/voldoende is geweest, dan dient er een extra klassenbezoek plaats te vinden. Uitgangspunt bij het huidig functioneren zijn de resultaatgebieden volgens de functiebeschrijving (Functiebouwwerk MOVARE 1-8-2017).

	Voldoet niet	Voldoet bijna	Voldoet	Voldoet goed
<b>1. Vakinhoudelijk bekwaamheid</b>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Vakdidactische bekwaamheid</b>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Pedagogische bekwaamheid</b>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opmerkingen:				

In te vullen door de beoordelaar:
Sterke punten:          
Ontwikkelingsmogelijkheden en aanbevelingen:          

<sup>1</sup> Voor gedragsvoorbeelden die bij de competenties horen, zie de bijlage bij dit formulier.

### 3. Totaal beoordeling functioneren

De competenties dienen minimaal te voldoen aan de voor de functie gestelde eisen (voldoet of voldoet goed). Als één van deze competenties niet voldoet (voldoet niet of voldoet bijna) dan kan de totale beoordeling van het functioneren alleen uitkomen op, voldoet niet of voldoet bijna.

	Voldoet niet <sup>2</sup>	Voldoet bijna <sup>2</sup>	Voldoet	Voldoet goed
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Opmerkingen:

### 4. Omstandigheden die de functievervulling hebben beïnvloed / aanvulling op de beoordeling

<sup>2</sup> Bij een score “voldoet bijna” of “voldoet niet” wordt met de werknemer specifieke afspraken gemaakt over het vervolgtraject (bijvoorbeeld scholing, begeleiding of interne mobiliteit) en volgt er uiterlijk binnen een jaar een nieuwe beoordeling (regeling gesprekkencyclus, artikel 4, lid 5, sub k).

**5. Rechtspositionele afspraken**

Wordt er een periodieke verhoging toegekend? <sup>3</sup>	Ja/Nee*	Zo ja, per: ...
Motivatie:		
Eventuele gemaakte afspraken <sup>4</sup> :		

\*doorhalen wat niet van toepassing is.

**6. Afsluiting: beleving van het gesprek op inhoud/procedure/ interactie en/of gevoel**

**7. Ondertekening**

<p>Datum:</p> <p><input type="checkbox"/> akkoord</p> <p><input type="checkbox"/> gezien</p> <p>Handtekening medewerker:</p>	<p>Datum:</p> <p><input type="checkbox"/> akkoord</p> <p><input type="checkbox"/> gezien</p> <p>Handtekening leidinggevende:</p>
--	--

<sup>3</sup>Raadpleeg RAP (*arbeidsvoorwaarden*), artikel 6.1 & 6.14b, CAO PO 2014-2015 (*meer informatie hierover volgt nog*)

<sup>4</sup> Bijv. verlenging contract voor bepaalde tijd of andere functie.

## Bijlage bij beoordelingsgesprek leraar basisonderwijs (OP)

Competentieoverzicht leraar basisonderwijs gebaseerd op de herijking BES van de bekwaamheidseisen voor leraren en docenten “Besluit bekwaamheidseisen onderwijspersoneel”.

### Begripsbepalingen

Leraar po: leraar primair onderwijs als bedoeld in de Wet primair onderwijs BES en voor zover het betreft het praktijkonderwijs: de Wet voortgezet onderwijs BES;

### Drie bekwaamheden

1. De bekwaamheid tot het geven van onderwijs omvat de volgende bekwaamheden:
  - a. de vakinhoudelijke bekwaamheid;
  - b. de vakdidactische bekwaamheid; en
  - c. de pedagogische bekwaamheid.
2. Met de kennis en kunde ten aanzien van de bekwaamheden, genoemd in het eerste lid, toont de leraar of docent aan dat hij zijn werk als leraar en als deelnemer aan de professionele onderwijsgemeenschap die hij samen met zijn collega's vormt, kan verrichten op een professioneel doelmatige en verantwoorde wijze.

### Reikwijdte leraren of docenten godsdienstonderwijs of levensbeschouwelijk vormingsonderwijs

Het geven van onderwijs voor leraren of docenten godsdienstonderwijs of levensbeschouwelijk vormingsonderwijs omvat niet de vakinhoudelijke bekwaamheid.

### *Vakinhoudelijke bekwaamheid*

#### **Vakinhoudelijke bekwaamheid leraar of docent**

Vakinhoudelijk bekwaam betekent dat de leraar of docent in ieder geval:

- a. de inhoud van zijn onderwijs beheerst;
- b. boven de leerstof staat;
- c. de leerstof zo kan samenstellen, kiezen of bewerken dat zijn leerlingen die kunnen leren;
- d. vanuit zijn vakinhoudelijke expertise verbanden kan leggen met het dagelijks leven, met werk en met wetenschap;
- e. kan bijdragen aan de algemene vorming van zijn leerlingen;
- f. zijn vakkennis en -kunde actueel houdt.

#### **Aanvullende vakinhoudelijke bekwaamheid leraar po**

Om ten minste te voldoen:

- a. beheerst de leraar po de leerstof qua kennis en vaardigheden van het onderwijs waarvoor deze leraar bevoegd is, gericht op het behalen van de kerndoelen en de referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen van het primair onderwijs en kent hij de theoretische achtergronden daarvan;
- b. kan de leraar po de leerstof op een begrijpelijke en aansprekende manier uitleggen en demonstreren hoe ermee gewerkt wordt;
- c. heeft de leraar po een grondige beheersing van taal en rekenen;
- d. heeft de leraar po zich theoretisch en praktisch verdiept in ten minste één ander leergebied of een deel ervan;
- e. heeft de leraar po zich theoretisch en praktisch verdiept in de leerstof voor dat deel van de leerjaren waarin hij werkt, of een andere geclusterde indeling van leerjaren die binnen een bepaald type school gebruikelijk is.
- f. overziet de leraar po de opbouw van het curriculum en de doorlopende leerlijnen;
- g. weet de leraar po hoe zijn onderwijs voortbouwt op het voorgaande onderwijs en voorbereidt op het vervolgonderwijs;
- h. kent de leraar po de samenhang tussen de verschillende vakken in het curriculum;
- i. weet de leraar po dat zijn leerlingen de leerstof op verschillende manieren kunnen opvatten, interpreteren en leren;
- j. kan de leraar po zijn onderwijs afstemmen op de verschillen tussen leerlingen;
- k. kan de leraar po zijn leerlingen duidelijk maken wat de relevantie is van de leerstof voor het dagelijkse leven en voor het vervolgonderwijs.

### **Vakdidactische bekwaamheid leraar of docent**

Vakdidactisch bekwaam betekent dat de leraar of docent:

- a. de vakinhoud leerbaar maakt voor zijn leerlingen, in afstemming met zijn collega's en passend bij het onderwijskundige beleid van zijn school;
- b. de vakinhoud weet te vertalen in leerplannen of leertrajecten;
- c. de vertaling van de vakinhoud doet met een professionele, ontwikkelingsgerichte werkwijze, waarin in ieder geval de volgende handelingselementen herkenbaar zijn:
  - 1°. hij brengt een duidelijke relatie aan tussen de leerdoelen, het niveau en de kenmerken van zijn leerlingen, de vakinhoud en de inzet van de verschillende methodieken en middelen;
  - 2°. bij de uitvoering van zijn onderwijs volgt hij de ontwikkeling van zijn leerlingen;
  - 3°. hij toetst en analyseert regelmatig en adequaat of en hoe de leerdoelen gerealiseerd worden;
  - 4°. hij stelt op basis van zijn analyse zo nodig zijn onderwijs didactisch bij;
  - 5°. hij laat zijn onderwijs met de tijd mee gaan.

### **Vakdidactische bekwaamheid, kennis**

#### **Vakdidactische bekwaamheid leraar, kennis**

De leraar of docent is vakdidactisch bekwaam wat betreft kennis, indien hij ten minste:

- a. kennis heeft van verschillende leer- en onderwijstheorieën die voor zijn onderwijspraktijk relevant zijn en hij die kan herkennen in het leren van zijn leerlingen;
- b. verschillende methodes en criteria kent waarmee hij de bruikbaarheid ervan voor zijn leerlingen kan vaststellen;
- c. verschillende manieren kent om binnen een methode te differentiëren en recht te doen aan verschillen tussen leerlingen;
- d. de methode kan aanvullen en verrijken;
- e. weet hoe een leerplan in elkaar zit en de criteria kent waaraan een goed leerplan moet voldoen;
- f. kennis heeft van digitale leermaterialen en leermiddelen en de technische en pedagogisch-didactische mogelijkheden en beperkingen daarvan kent;
- g. de verschillende didactische leer- en werkvormen en de psychologische achtergrond daarvan kent;
- h. de criteria kent waarmee de bruikbaarheid daarvan voor zijn leerlingen kan worden vastgesteld;
- i. verschillende doelen van evalueren en toetsen kent;
- j. verschillende, bij de doelen als bedoeld in onderdeel i, passende vormen van observeren, toetsen en examineren kent;
- k. toetsen kan ontwikkelen, toetsresultaten kan beoordelen, analyseren en interpreteren en de kwaliteit van toetsen en examens kan beoordelen;
- l. bruikbare en betrouwbare voortgangsinformatie kan verzamelen en analyseren en op grond daarvan zijn onderwijs waar nodig kan bijstellen;
- m. zich theoretisch en praktisch heeft verdiept in de vakdidactiek ten behoeve van het type onderwijs en het deel van het curriculum waarin hij werkzaam is.

### **Pedagogische bekwaamheid, algemeen**

#### **Pedagogische bekwaamheid leraar of docent**

Pedagogische bekwaamheid betekent dat de leraar of docent:

- a. met een professionele, ontwikkelingsgerichte werkwijze en in samenwerking met zijn collega's een veilig, ondersteunend en stimulerend leerklimaat voor zijn leerlingen kan realiseren;
- b. de ontwikkeling van zijn leerlingen volgt in hun leren en gedrag en daarop zijn handelen afstemt;
- c. bijdraagt aan de sociaal-emotionele en morele ontwikkeling van zijn leerlingen;
- d. zijn pedagogisch handelen kan afstemmen met zijn collega's en met anderen die voor de ontwikkeling van de leerling verantwoordelijk zijn;
- e. bijdraagt aan de burgerschapsvorming en de ontwikkeling van de leerling tot een zelfstandige en verantwoordelijke volwassene;
- f. zijn aanpak in het onderwijs in pedagogische zin blijft aanpassen aan de tijd

## Gespreksformulier Beoordelingsgesprek Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP)

VERTROUWELIJK

Naam medewerker		Functie	
Naam school			
Naam leidinggevende		Functie	
Datum gesprek			

*Dit formulier vormt de leidraad voor het beoordelingsgesprek tussen jou en je leidinggevende. Het beoordelingsgesprek is onderdeel van de gesprekscyclus waarin je gesprekken voert met je leidinggevende in het kader van jouw werk, ontwikkeling en beoordeling.*

**Bij MOVARE hanteren we de volgende beoordelingsgradaties:**

Voldoet niet	Voldoet niet aan de voor de functie gestelde eisen
Voldoet bijna	Voldoet bijna aan de voor de functie gestelde eisen
Voldoet	Voldoet aan de voor de functie gestelde eisen
Voldoet goed	Voldoet boven de voor de functie gestelde eisen

### 1. Evaluatie afspraken vorig(e) gesprek(ken):

Afspraken

Opmerkingen

## 2. Competenties OOP

Vul hieronder de resultaatgebieden in zoals deze omschreven staan in de functiebeschrijving. Uitgangspunt bij het huidige functioneren zijn de resultaatgebieden volgens de functiebeschrijving (Functiebouwwerk MOVARE 1-8-2017).

	Voldoet niet	Voldoet bijna	Voldoet	Voldoet goed
Resultaat gebied 1 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultaat gebied 2 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultaat gebied 3.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultaat gebied 4 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opmerkingen:				

In te vullen door de beoordelaar:
Sterke punten:   
Ontwikkelingsmogelijkheden en aanbevelingen:   



### 3. Totaal beoordeling functioneren

	Voldoet niet <sup>1</sup>	Voldoet bijna <sup>1</sup>	Voldoet	Voldoet goed
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opmerkingen:				

### 4. Omstandigheden die de functievervulling hebben beïnvloed / aanvulling op de beoordeling

### 5. Rechtspositionele afspraken

Wordt er een periodieke verhoging toegekend? <sup>2</sup>	Ja/Nee*	Zo ja, per: ...
Motivatie:		
Eventuele gemaakte afspraken <sup>3</sup> :		

\*doorhalen wat niet van toepassing is.

<sup>1</sup> Bij een score “voldoet bijna” of “voldoet niet” wordt met de werknemer specifieke afspraken gemaakt over het vervolgtraject (bijvoorbeeld scholing, begeleiding of interne mobiliteit) en volgt er uiterlijk binnen een jaar een nieuwe beoordeling (regeling gesprekkencyclus, artikel 4, lid 5, sub k).

<sup>2</sup> Raadpleeg RAP (arbeidsvoorwaarden), artikel 6.1, CAO PO

<sup>3</sup> Bijv. verlenging contract voor bepaalde tijd of andere functie.

**6. Afsluiting: beleving van het gesprek op inhoud/procedure/  
interactie en/of gevoel**

--

**7. Ondertekening**

<p>Datum:</p> <p><input type="checkbox"/> akkoord</p> <p><input type="checkbox"/> gezien</p> <p>Handtekening medewerker:</p>	<p>Datum:</p> <p><input type="checkbox"/> akkoord</p> <p><input type="checkbox"/> gezien</p> <p>Handtekening leidinggevende:</p>
--	--

## Gespreksformulier Beoordelingsgesprek Directeur

VERTROUWELIJK

Naam medewerker		Functie	
Naam school			
Naam leidinggevende		Functie	
Datum gesprek			

*Dit formulier vormt de leidraad voor het beoordelingsgesprek tussen jou en je leidinggevende. Het beoordelingsgesprek is onderdeel van de gesprekscyclus waarin je gesprekken voert met je leidinggevende in het kader van jouw werk, ontwikkeling en beoordeling.*

**Bij MOVARE hanteren we de volgende beoordelingsgradaties:**

Voldoet niet	Voldoet niet aan de voor de functie gestelde eisen
Voldoet bijna	Voldoet bijna aan de voor de functie gestelde eisen
Voldoet	Voldoet aan de voor de functie gestelde eisen
Voldoet goed	Voldoet boven de voor de functie gestelde eisen

### 1. Evaluatie afspraken vorig(e) gesprek(ken):

Afspraken

Opmerkingen

## 2. Competenties<sup>1</sup> schooldirecteuren o.b.v. schoolleidersregister

Om tot een zo volledig mogelijk oordeel te komen, dient de schooldirecteur minimaal één keer per drie jaar een 360° feedback vragenlijst naar alle medewerkers van de desbetreffende school te versturen. De resultaten uit deze vragenlijst worden tijdens het beoordelingsgesprek besproken. Uitgangspunt bij het huidige functioneren zijn de resultaatgebieden volgens de functiebeschrijving (Functiebouwwerk MOVARE 1-8-2017).

	Voldoet niet	Voldoet bijna	Voldoet	Voldoet goed
1. Visie gestuurd werken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. In relatie staan tot de omgeving	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundige gerichtheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Hanteren van strategieën voor samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Hogere orde denken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opmerkingen:				

In te vullen door de beoordelaar:
Sterke punten:

<sup>1</sup> Voor uitleg over de competenties, zie de bijlage bij dit formulier.

Ontwikkelingsmogelijkheden en aanbevelingen:

**3. Totaal beoordeling functioneren**

	Voldoet niet <sup>2</sup>	Voldoet Bijna <sup>2</sup>	Voldoet	Voldoet goed
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opmerkingen:				

**4. Omstandigheden die de functievervulling hebben beïnvloed / aanvulling op de beoordeling**

<sup>2</sup> Bij een score “voldoet bijna” of “voldoet niet” wordt met de werknemer specifieke afspraken gemaakt over het vervolgtraject (bijvoorbeeld scholing, begeleiding of interne mobiliteit) en volgt er uiterlijk binnen een jaar een nieuwe beoordeling (regeling gesprekkencyclus, artikel 4, lid 5, sub k).

### 5. Rechtspositionele afspraken

Wordt er een periodieke verhoging toegekend? <sup>3</sup>	Ja/Nee*	Zo ja, per: ...
Motivatie:		
Eventuele gemaakte afspraken <sup>4</sup> :		

\*doorhalen wat niet van toepassing is.

### 6. Afsluiting: beleving van het gesprek op inhoud/procedure/ interactie en/of gevoel

### 7. Ondertekening

Datum:  <input type="checkbox"/> akkoord <input type="checkbox"/> gezien  Handtekening medewerker:	Datum:  <input type="checkbox"/> akkoord <input type="checkbox"/> gezien  Handtekening leidinggevende:
---	---

<sup>3</sup> Raadpleeg RAP (arbeidsvoorwaarden), artikel 6.1, CAO PO (meer informatie hierover volgt nog)

<sup>4</sup> Bijv. verlenging contract voor bepaalde tijd of andere functie.

## Bijlage bij beoordelingsgesprek directeur

### Competentieoverzicht Schooldirecteuren

In de beroepsstandaard (schoolleidersregister) zijn vijf aspecten van effectief leiderschap vertaald in vijf basiscompetenties.

#### **1: Visie-gestuurd werken**

De schoolleider geeft leiding aan het ontwikkelen en concretiseren van een gezamenlijke visie op onderwijs en draagt deze visie uit om onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren.

#### **2: In relatie staan tot de omgeving**

De schoolleider anticipeert op ontwikkelingen in de omgeving en beïnvloedt deze doelbewust vanuit ondernemerschap, om onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren. Onder omgeving verstaan we bestuur, wetten regelgeving, ouders, maatschappelijke omgeving en andere relevante organisaties.

#### **3: Vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundige gerichtheid**

De schoolleider geeft in dialoog met medewerkers vorm aan organisatiekenmerken vanuit kennis van hun onderlinge samenhang en met het oog op het optimaliseren van de leerlingenresultaten in een brede context. Onder organisatiekenmerken verstaan we structuur, cultuur, onderwijsorganisatie, personeel en faciliteiten.

#### **4: Hanteren van strategieën voor samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus**

De schoolleider hanteert leiderschapsstrategieën die gericht zijn op het bevorderen van samenwerking, leren van leraren en onderzoek op alle niveaus binnen de organisatie om de school- en onderwijsontwikkeling te bevorderen. Vormen van leiderschap die samenwerking, leren en onderzoek bevorderen zijn transformatief, moreel, inspirerend, onderzoek matig en gedeeld leiderschap.

#### **5: Hogere orde denken**

De schoolleider analyseert zaken diepgaand op basis van adequate informatieverzameling en vanuit alternatieve denkmodellen, en brengt ze in verband met alle factoren in de bredere organisatie die een rol spelen bij het leren van leerlingen.

**Voor meer informatie ga naar:**

[https://www.schoolleidersregisterpo.nl/fileadmin/user\\_upload/onderzoek-en-publicaties/Beroepsstandaard-Professionele-Schoolleiders.pdf](https://www.schoolleidersregisterpo.nl/fileadmin/user_upload/onderzoek-en-publicaties/Beroepsstandaard-Professionele-Schoolleiders.pdf)