



## **Beleid Introductie en Begeleiding Nieuwe Medewerkers**

Vastgesteld in MT d.d. 30 september 2004

Voorzien van instemming/positief advies van GMR d.d. 12 oktober 2004

Vastgesteld in AB-vergadering d.d. 22 november 2004

# Beleid Introductie en Begeleiding

## Nieuwe Medewerkers

### 1. Inleiding

SKB De Veenplas wil investeren in haar werknemers. Werknemers moeten zich prettig en competent voelen om de taak waar ze voor staan optimaal uit te kunnen voeren. Zij zijn het, die de organisatiedoelen in de praktijk van elke dag waar moeten maken. We zijn ervan overtuigd dat de medewerkers de nodige aandacht verdienen en doen dit o.a. door gebruik te maken van diverse personeelsinstrumenten die passen in ons integraal personeelsbeleid. Een van die personeelsinstrumenten is de begeleiding van nieuwe medewerkers. Juist deze groep werknemers heeft speciale aandacht nodig om zich in te kunnen werken op de nieuwe werkplek. In dit beleidsdocument wordt weergegeven op welke wijze wij dit willen doen.

Integraal personeelsbeleid wil zeggen: dat de doelen van medewerkers in relatie gebracht worden met de doelen van de school. De school heeft belang bij mensen die een goede bijdrage leveren aan het onderwijs en de werknemer heeft belang bij een school waar hij/zij met plezier werkt, uitdagingen vindt en verantwoordelijkheid draagt. Kortom, school en werknemers hebben elkaar nodig. In het introductie - en begeleidingsbeleid voor nieuwe medewerkers komt deze wederzijdse relatie tot uiting. De tijd en energie die de nieuwe medewerker en de teamleden die hem/haar begeleiden erin stoppen, komt uiteindelijk aan beide partijen ten goede.

De Veenplas wil zich steeds meer ontwikkelen als lerende organisatie. Een belangrijke voorwaarde is dat mensen hun professionele ontwikkeling als een continu proces zien en daar ook verantwoordelijkheid voor nemen. Dit lukt het beste als de school zich opstelt als een lerende organisatie. Een school waarin reflectie en feedback gemeengoed zijn, waar fouten en problemen beschouwd worden als kansen om te leren en waar medewerkers hun sterke kanten kunnen ontplooiën. De basis hiervoor wordt gelegd juist tijdens de startperiode van een nieuwe medewerker op een school. Als mensen vanaf het begin geconfronteerd worden met een positieve en lerende omgeving, is de kans groot dat zij dat in hun verdere loopbaan niet meer loslaten. Een goede introductie en begeleiding ingebed in een team van lerende collega's

geeft de meeste kans op succes! Een goede start zorgt er voor dat medewerkers lange tijd met plezier hun werk doen.

## **2. Onderscheid introductie en begeleiding**

In dit beleidsdocument maken we onderscheid tussen introductie en begeleiding. De introductie wordt gekenmerkt door het bekend raken met de organisatie en de omgeving. We schatten in dat deze periode ongeveer 15 á 20 weken in beslag neemt. De nieuwe medewerker wordt in deze fase begeleid door een mentor.

De begeleiding wordt gekenmerkt door de eigen leervragen van de beginnende medewerker. Deze periode neemt de rest van het schooljaar in beslag. De medewerker wordt begeleid door een coach. Gezien de grootte van een aantal scholen en de beschikbare tijd, kan overwogen worden om de directeur, de IB-er of een externe begeleider de rol van coach te geven.

Na een jaar (in de meeste gevallen zo rond de zomervakantie) zal de medewerker voldoende toegerust zijn voor betreffende functie. De fase van begeleiding houden hier echter niet op. Wat wel ophoudt is de status van “Nieuwkomer”. Na dit jaar valt de collega onder de reguliere begeleiding en gesprekkencyclus zoals deze geldt voor alle medewerkers van De Veenplas.

In de navolgende tekst komen aan de orde:

- De kaders van het introductie - en begeleidingsbeleid;
- Een voorbeeld protocol: de scholen kunnen dit protocol overnemen of desgewenst aanpassen naar eigen behoefte.

## **3. De kaders van het introductie- en begeleidingsbeleid**

Het is de bedoeling dat elke school een eigen protocol opstelt ten aanzien van de introductie en begeleiding van nieuwe medewerkers. In deze paragraaf staan de kaders waaraan de protocollen op schoolniveau moeten voldoen.

### **Uitgangspunt:**

Op iedere school binnen SKB De Veenplas krijgt een nieuwe medewerker een passende introductie en begeleiding.

**Nieuwe medewerker:**

Onder een nieuwe medewerker verstaan wij collega's die rechtstreeks van de Pabo komen, maar ook collega's die al enige jaren ervaring elders hebben opgedaan. Het zijn medewerkers die nieuw zijn voor de Veenplas als geheel, maar ook medewerkers die via interne mobiliteit op een andere school aan het werk gaan. Dit betekent dat bij de introductie en begeleiding van deze collega's er sprake moet zijn van maatwerk.

**Betrokken personen:**

Het gehele team is betrokken bij de zorg voor een goede start van de nieuwe collega. Iedereen kan een steentje bijdragen: denk aan een hartelijke ontvangst, een belangstellend praatje op zijn tijd en door het open staan voor het beantwoorden van vragen e.d.

Een aantal teamleden hebben een speciale rol in het begeleidingsproces, te weten: de directeur (of een ander directielid), de mentor en de coach.

**De directeur (directielid):**

Hij/zij bewaakt de introductie en begeleiding van de nieuwe medewerker en regelt de kennismaking. Als eerste wordt een mentor en een coach toegewezen aan de nieuwe medewerker. Gedurende de eerste zes maanden worden er twee functioneringsgesprekken gehouden. Hierin komen naast de punten zoals vermeld op het functioneringsformulier, het verloop van het coachingstraject en de relatie met de coach aan de orde. Uiterlijk voor het verstrijken van de tiende maand wordt er een beoordelingsgesprek gevoerd met de nieuwe collega.

**De mentor:**

De mentor heeft een belangrijke taak in de introductie. De mentor is *ieemand om van te leren*. Hij/zij begeleidt de nieuwe collega in de dagelijkse praktijk. Praktische vragen over de klassensituatie, waar spullen liggen, klassenregels, schoolregels en tradities op school worden door de mentor beantwoord. De mentor is dus de vraagbaak voor de dagelijkse onderwijspraktijk. Zo mogelijk, is de mentor de persoon die les geeft aan de parallelgroep van de nieuwe collega. Het kan ook de persoon zijn die het jaar ervoor met de betreffende groep gewerkt heeft. Bij onderwijsassistenten kan gedacht worden aan één van de leerkrachten waarvoor de assistent taken uitvoert.

De mentor:

- beschikt over de kennis en vaardigheden om in te gaan op de hulpvragen van de nieuwe leerkracht;
- geeft tips, legt uit en adviseert;

In het taakbeleid van de school wordt voor dit soort mentoractiviteiten gemiddeld 15 á 20 uur opgenomen. Deze tijdsinzet is gebaseerd op circa 15 á 20 gesprekken van ieder een uur.

### **De coach:**

De coach heeft een taak in de begeleiding. Het *is iemand om mee te leren*. De coach:

- helpt de leerkracht het beste uit zichzelf naar boven te halen;
- stimuleert tijdens het een coachingstraject zelfsturing, reflectie en verantwoordelijkheid nemen.

De coach begeleidt de nieuwe leerkracht op basis van een samen afgesproken coachings-traject. De nieuwe collega wordt gezien als een professional, een lerende leerkracht die:

- open staat voor nieuwe inzichten;
- nieuwe aanpakken wil uit proberen en toetsen aan eigen ervaringen;
- actief bezig wil zijn met het eigen werkconcept en met collega's wil samenwerken aan het vergroten van eigen deskundigheid.

Bij de begeleiding gaat het om het verbeteren van het eigen werk. De coach spreekt met de nieuwe collega een coachingstraject af, waarin reflectiegesprekken of coachingsgesprekken opgenomen zijn en eventueel klassenconsultaties. Het doel van het coachingstraject wordt in onderling overleg bepaald. ***Bij voorkeur*** heeft de coach ***geen*** beoordelende taak. De school kan overwegen om het coachingstraject uit te besteden. Dit is zeker het overwegen waard bij die scholen waar vanwege tijdproblemen, het coachingstraject en de beoordelingsbevoegdheid bij één en dezelfde persoon ligt.

Aan het einde van het coachingstraject vindt er een eindgesprek plaats, waarin de coach en de gecoachte samen de balans opmaken wat betreft de volgende vragen:

- Hoe leerbaar heeft de nieuwe leerkracht zich getoond?

- Welke ontwikkelingen heeft deze doorgemaakt?
- Wat heeft de coach bijgedragen aan het resultaat?

De uitkomst van dit gesprek wordt met wederzijds goedvinden mondeling of schriftelijk aan de directeur doorgegeven. Mochten er in de loop van het coachingstraject ernstige problemen ontstaan tussen leerkracht en coach, dan wordt samen met de directeur een oplossing gezocht.

In het taakbeleid van de school wordt voor dit soort coachingsactiviteiten gemiddeld *15 á 20* uur opgenomen. Deze tijdsinzet is gebaseerd op circa vijf *á tien* gesprekken (een PIP-gesprek, *een aantal* voortgangsgesprekken en een evaluatiegesprek) en de noodzakelijke voorbereidings- en verwerkingstijd.

### **De IB-er, de ICT-er en andere leerkrachten met een speciale taak:**

Deze mensen verstrekken, naast de mentor, ieder op hun eigen terrein de nieuwe leerkracht de nodige informatie. In eerste instantie ligt de nadruk op de introductieperiode.

### **De voorganger**

De voorganger speelt, zeker waar het gaat om medewerkers met bijzondere taken een belangrijke rol. Voor zover mogelijk, wordt van de voorganger verwacht dat hij / zij een overdrachtdocument opstelt voor zijn / haar opvolger. Hierbij kan gedacht worden aan:

- een opsomming van de lopende zaken (achtergrond en uitgezette acties);
- een opsomming van de wederkerende jaarlijkse acties;
- een verwijzing naar welke documenten, achtergrondinformatie te vinden is;
- een korte beschrijving van de positie van de medewerker met betrekking tot die specifieke taken (denk aan besluitvorming, aansturing versus coördinatie).

### **Wie komen in aanmerking voor introductie en begeleiding:**

Voor een introductie- en begeleidingstraject komen in aanmerking:

- alle nieuwe medewerkers met of zonder ervaring die op een school starten;
- medewerkers met een specifieke hulpvraag die baat hebben bij mentoring of coaching.

Leerkrachten die voor een vervanging aangesteld worden, krijgen alleen een introductie. Mocht de directie gezien de lengte van de vervanging het zinvol vinden om ook een coachingstraject in te zetten, dan is dat uiteraard mogelijk.

### **Tijdsduur:**

Een introductieperiode duurt ongeveer 15 á 20 weken, de begeleiding betreft de rest van eerste schooljaar van de nieuwe collega.

### **De procedure**

Iedere school beschikt over een protocol waarin de procedure met betrekking tot introductie en begeleiding beschreven is. In deze procedure is in ieder geval opgenomen:

1. De rol en taak van de mentor. Dat wil zeggen de manier waarop de mentoring vormgegeven wordt.
2. De rol en taak van de coach. Dat wil zeggen de manier waarop de coaching vormgegeven wordt.
3. Rol en taak directeur:
  - Aanwijzen mentor en coach;
  - Voeren van een functioneringsgesprek na ongeveer een half jaar. Aan het functioneringsgesprek wordt een klassenconsultatie gekoppeld, waarvoor in onderling overleg een kijkwijzer afgesproken wordt.
  - Voeren van een beoordelingsgesprek voor het verstrijken van de tiende maand.
4. Het traject met daarin de volgende momenten:
  - Kennismakingsgesprek;
  - Diverse introductiegesprekken;
  - Vaststellen begeleidingstraject;
  - Begeleidingsgesprekken;
  - Klassenconsultaties;
  - Functioneringsgesprek;
  - Beoordelingsgesprek;
  - Moment waarop de coach samen met de nieuwe leerkracht aan de directeur verslag doet van het verloop van het coachingstraject.

Het feitelijke traject zal per nieuwe medewerker verschillen, omdat de achtergronden en ervaring van persoon tot persoon zullen verschillen.

**Lio-leerkracht:**

Voor de begeleiding van de lio-leerkracht is er een begeleidingstraject dat samen met de mentor van de Pabo uitgevoerd wordt. Hieruit zijn ook ideeën te halen voor het begeleidingstraject van andere nieuwe leerkrachten.

**3. Implementatie**

De scholen voeren het beleid zoals hierboven geformuleerd zo snel mogelijk in. Het voorbeeldprotocol uit paragraaf 6 kan ongewijzigd worden overgenomen. Mochten er aanpassingen nodig zijn of wordt er een eigen protocol opgesteld, dan wordt dit zo snel mogelijk met de Algemeen Directeur doorgesproken.

**4. Evaluatie**

Aan het einde van elk schooljaar wordt door de directie aan de nieuwe medewerkers en hun mentoren c.q. coaches gevraagd om het doorlopen traject te evalueren. Dit kan gebeuren door de betrokkenen te vragen om drie plus- en drie minpunten op te noemen. Aan de hand van deze punten wordt het protocol desgewenst bijgesteld voor het volgende jaar.

Het totale beleid wordt in het schooljaar 2008/09 geëvalueerd.

**5. Besluitvorming**

Dit beleidsdocument is besproken in het MT van 30 september en na goedkeuring aangeboden aan de GMR voor de vergadering van 12 oktober. Het bestuur heeft tijdens haar vergadering van 22 november 2004 vastgesteld.