



## Talent en Kwaliteit in de Bibliotheek *op school* vo

een stappenplan voor de personele invulling  
bouwsteen expertise



# Colofon

## Auteurs

Bibliotheek Noordwest Veluwe, Linda Mulder  
BiSC, Mieke van der Meij  
Kunst van Lezen, Peter van Duijvenboden  
Kunst van Lezen, Adriaan Langendonk  
Kunst van Lezen, Stieneke Eising  
Kunst van Lezen, Marleen Wijnen

## M.m.v.

Kernteam de Bibliotheek *op school* vo  
Rijnbrink, Carola Oldemaat  
Rijnbrink, Iris Meulenman  
Bibliotheek Eemland, Diny Scheper

## Eindredactie

Kunst van Lezen, Bea Ros  
de Bibliotheek *op school*, Marleen Wijnen

## Vormgeving

Cubiss, Ingrid de Jong

## Foto's

Landelijke huisstijl, de Bibliotheek

## Copyright

© debibliotheekopschool.nl 2013  
Stichting Lezen  
Nieuwe Prinsengracht 89  
1018 VR Amsterdam  
+ 31 (0)20 623 05 66

## [www.debibliotheekopschool.nl](http://www.debibliotheekopschool.nl)

Deze publicatie is mogelijk gemaakt door de samenwerking van Stichting Lezen en Koninklijke Bibliotheek binnen het leesbevorderingsprogramma Kunst van Lezen en de Samenwerkende Provinciale Ondersteuningsinstellingen Nederland (SPN) binnen het programma de Bibliotheek op school voortgezet onderwijs. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag zonder voorafgaande toestemming van debibliotheekopschool.nl worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt.

**Uitgave november 2016**



# Inhoudsopgave

<b>1 Inleiding</b>	3
<b>2 Samenvatting</b>	4
<b>3 Stappenplan personele implementatie</b>	7
3.1 <b>Vorbereiding</b>	7
Stap 1 Visie, missie en doelstellingen bepalen	7
Stap 2 Taken, rollen en verantwoordelijkheden vaststellen	7
Stap 2a Taken, rollen en verantwoordelijkheden vaststellen	8
Stap 2b Omvang van taken bepalen	9
Stap 2c Functies bepalen	11
Stap 2d Competenties bepalen	11
Stap 2e Consequenties voor organisatiestructuur vaststellen	11
Stap 3 Functieprofielen vaststellen	13
Stap 4 Consequenties van functieprofielen uitwerken	13
3.2 <b>Uitvoering</b>	13
Stap 5 Werving & selectie	14
Stap 6 Benodigde competentieontwikkeling vaststellen	15
Stap 7 Strategie tot competentieontwikkeling bepalen	15
3.3 <b>Terugkoppeling</b>	15
Stap 8 Continue talentontwikkeling en ontwikkeling van medewerkers	16
3.4 <b>Implementatie</b>	16
Stap 9 Borging	16
<b>Bijlage 1: Functieprofielen</b>	17
<b>Bijlage 2: Opleidingshuis binnen de Bibliotheek op school</b>	27
<b>Bijlage 3: Modules formeel leren</b>	28
<b>Bijlage 4: Werving &amp; selectie</b>	29
<b>Bijlage 5: Beroepsrollen, competenties en bekwaamheidseisen in het onderwijs</b>	33





## Inleiding

Het implementeren van de Bibliotheek *op school* is een veranderingsproces voor de hele organisatie. Dit document<sup>1</sup> dient als handreiking voor managers en hrm-medewerkers bij personele en organisatorische vraagstukken.

Leesbevordering en mediawijsheid zijn de twee centrale thema's binnen de Bibliotheek *op school*.

De diensten van de basisbibliotheek die de Bibliotheek *op school* aanbiedt, liggen voornamelijk op dit terrein. Vooral nog ligt de focus bij mediawijsheid op informatievaardigheden. Dit sluit ook nauw aan bij leesbevordering en is bovendien een thema waarop bibliotheken van oudsher diensten aanbieden. Het bredere thema mediawijsheid<sup>2</sup> kent drie pijlers: warenhuis, wegwijzer en werkplaats. De Koninklijke Bibliotheek en de werkgroep Mediawijsheid van de Bibliotheek *op school* werken deze pijlers samen uit<sup>3</sup> en vullen ze concreet in met activiteiten.

Het bevorderen van informatievaardigheden valt binnen de tweede pijler, wegwijzer. Hiervoor zijn goede tools ontwikkeld. Besluiten school en bibliotheek ook samen te werken op andere competenties van mediawijsheid, dan kunnen ze daar binnen de huidige aanpak van de Bibliotheek *op school* aanvullende afspraken voor maken, bijvoorbeeld de inzet van een mediacoach. In deze handreiking gaan we vooral nog uit van een lees-mediaconsulent die, naast de leesbevorderende taken, scholen alleen ondersteunt en begeleidt bij het stimuleren van informatievaardigheden. Zo nodig werkt deze lees-mediaconsulent samen met de mediacoach om een breder dienstenpalet voor mediawijsheid aan te bieden. De afspraken hiervoor leggen school en bibliotheek vast in het mediaplan, als apart onderdeel van het leesplan. De pijler warenhuis krijgt vorm binnen het digitale portaal van de Bibliotheek *op school* en binnen de Nationale Digitale Jeugdbibliotheek van de Koninklijke Bibliotheek. Voor de pijler werkplaats is inmiddels een aantal pilots gestart. De resultaten gebruiken we onder meer voor aanpassing van deze handreiking.

Idealiter sluit de informatie in deze handreiking precies aan bij je beginsituatie. Maar hierin schieten we per definitie tekort: de handreiking is statisch en algemeen, iedere organisatie specifiek en flexibel. We nodigen je daarom uit je eigen route door de informatie te volgen. En daar waar de algemene stappen, formats en beoogde handvatten onvoldoende uitkomst bieden, raden we je aan om contact op te nemen met je provinciale ondersteuningsinstelling (POI) voor advies op maat.

De handreiking start met een samenvatting waarin we de stappen van de te volgen route en de verschillen rollen op functieniveau toelichten. Hoofdstuk drie gaat verder in op die stappen, aangevuld met praktijkvoorbeelden en relevante bijlagen, zoals de functieprofielen van de verschillende medewerkers voor de Bibliotheek *op school*.

De ontwikkeling van de bouwsteen Expertise staat met het publiceren van deze handreiking en de functieprofielen niet stil. Nieuwe ontwikkelingen en inzichten leiden tot aanvullende informatie via de toolkit op de website van de Bibliotheek *op school*. Je wordt hierover via de nieuwsbrief van de Bibliotheek *op school* of via de POI geïnformeerd.

1 - [Visie Mediawijsheid 2016-2018, Den Haag, Koninklijke Bibliotheek \(september 2016\)](#)

2 - Mediawijsheid in de Bibliotheek *op school* vo : verkenning (november 2016)



## 2. Samenvatting

Hoofddeel van deze handreiking is een stappenplan voor de voorbereiding, uitvoering, terugkoppeling en borging van de hrm-component van de Bibliotheek *op school*. Het betreft in totaal negen stappen.

### Fase 1: Voorbereiding

#### Stap 1 Visie, missie, strategie en doelstellingen bepalen

- Vertrekpunt is een businesscase op basis van de vraag van scholen
- Beschrijf de benodigde inzet van mensen en middelen bij de implementatie van de Bibliotheek *op school* in het werkgebied

#### Stap 2 Taken, rollen en verantwoordelijkheden vaststellen

- Analyseer de omvang van de taken
- Bepaal de functies en stel vast welke competenties daarvoor nodig zijn
- Maak een nieuw organigram met verantwoordelijkheden en bevoegdheden

#### Stap 3 Functieprofielen vaststellen

- Stel de functieprofielen vast.

#### Stap 4 Consequenties van functieprofielen uitwerken

- Leg de gewenste en reële situatie van het personeelsbestand naast elkaar
- Bepaal wat er moet gebeuren om dit op elkaar af te stemmen

### Fase 2: Uitvoering

#### Stap 5 Werving & selectie

- Stel vast of je (intern of extern) nieuwe mensen moet werven. Deze handreiking focust alleen op een interne procedure

#### Stap 6 Benodigde competentieontwikkeling vaststellen

- Onderzoek welke talenten mensen in huis hebben en hoe ze die verder kunnen ontwikkelen
- Onderzoek het verschil tussen aanwezige kennis en vaardigheden en gewenste competenties
- Bepaal hoe dit verschil via scholing, opleiding en formeel en informeel leren te dichten valt

#### Stap 7 Strategie tot competentieontwikkeling bepalen

- Stel vast of mensen een opleidingen moeten volgen
- Organiseer 'informeel leren'
- Stel vast of het regionaal (samen)werken met expertise-teams een optie is

### Fase 3: Terugkoppeling

#### Stap 8 Continue (talent)ontwikkeling van medewerkers organiseren

- Continue talentontwikkeling en ontwikkeling van medewerkers
- Gebruik hiervoor bijvoorbeeld het Personele Ontwikkel Plan en Ontwikkelgesprekken
- Stel aanwezige en gewenste talenten vast in een 'teamfoto'

### Fase 4: Implementatie

#### Stap 9 Borging

- Borg het effect van ontwikkeling, opleidingen en trainingen
- Laat medewerkers de nieuwe kennis en vaardigheden direct toepassen op de werkvloer
- Draag zorg voor verdere ontwikkeling van de samenwerking met scholen

### Hrm in het voortgezet onderwijs

In bijlage 4 vind je informatie over een aantal hrm-zaken binnen het voortgezet onderwijs, zoals de gebruikte competenties en bekwaamheidseisen. Omdat de bibliotheekmedewerkers gaan samenwerken met vo-scholen, is het belangrijk om de geldende regels, afspraken en gebruiken te kennen. Een bepaalde compatibiliteit of harmonisatie kan - op termijn - wenselijk zijn.



**Tabel 1: Overzicht rollen en taken binnen de Bibliotheek op school**

	Wie	Vorbereiding	Uitvoering	Terugkoppeling	Implementatie
Strategisch niveau	Directie/MT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stelt visie, missie, strategie en doelstellingen vast in businesscase</li> <li>• Stelt taken, rollen en verantwoordelijkheden vast</li> <li>• Stelt functieprofielen vast</li> <li>• Werkt consequenties van functieprofielen uit</li> <li>• Stelt samen met betrokken partners (onderwijsinstellingen) de intentie tot partnerschap vast</li> <li>• Creëert draagvlak; inspireert, informeert en consulteert de medewerkers en externe betrokkenen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiseert werving &amp; selectie</li> <li>• Stelt benodigde competenties vast</li> <li>• Bepaalt strategie tot competentieontwikkeling</li> <li>• Verzorgt netwerken en relatiebeheer op niveau van schoolbesturen en andere strategische stakeholders</li> <li>• Verzorgt communicatie (pers)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiseert continue talentontwikkeling en ontwikkeling van medewerkers</li> <li>• Zorgt voor beleidsvorming en -aanpassing voor consequenties voor bibliotheek-, school- en indien van toepassing gemeentelijk beleid</li> <li>• Waardeert &amp; reflecteert met personeel</li> <li>• Verzorgt netwerken en relatiebeheer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Borgt het effect van ontwikkeling, opleiding en training</li> <li>• Stuurt beleidsuitvoering aan</li> <li>• Ontwikkelt visie op verdere/nieuwe vormen van samenwerken met partners en de Bibliotheek op school</li> </ul>
Beleidsmatig en coördinerend niveau Strategisch tactisch niveau	Adviseur educatie/accountmanager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisitie</li> <li>• Adviseert en overlegt met schooldirectie en contactpersoon school over lees-mediabeleid</li> <li>• Overlegt met bibliotheekdirectie</li> <li>• Stelt leesplan (inclusief informatievaardigheden) met scholen op</li> <li>• Stelt werkplan, planning, resultaten en dergelijke op</li> <li>• Traint lees-mediaconsulent, onder meer in werken met de monitor</li> <li>• Bereidt uitvoering voor via dashboard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volgt lees-mediaconsulenten en stuurt hen zo nodig bij</li> <li>• Stemt af met directie/MT</li> <li>• Checkt de invoering van het leesplan en bewaakt de planning met dashboard</li> <li>• Verzorgt netwerken en relatiebeheer met relevante partners</li> <li>• Geeft training aan de docenten en vrijwilligers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voert analyse uit voor alle scholen</li> <li>• Werkt rapportages op maat uit</li> <li>• Presenteert resultaten samen met contactpersoon school</li> <li>• Formuleert en adviseert directie over beleidsimplicaties</li> <li>• Voert procesevaluatie uit</li> <li>• Evalueert beleid per school</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volgt uitvoering afspraken door lees-mediaconsulenten</li> <li>• Bereidt volgende monitormeting voor</li> <li>• Werft nieuwe scholen</li> <li>• Ontwikkelt nieuwe samenwerkingsvormen</li> <li>• Ontwikkelt innovatieve producten en diensten</li> </ul>
Tactisch en uitvoerend niveau	Lees-mediaconsulent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vormt team met taalcoördinator, mediathecaris, docenten en contactpersoon school</li> <li>• Adviseert en informeert samen met contactpersoon school het schoolteam</li> <li>• Bespreekt planning en regelt logistiek</li> <li>• Stemt af en communiceert met team</li> <li>• Ondersteunt vrijwilligers (zoals stagiaires)</li> <li>• Maakt werkschema in overleg met taalcoördinator en adviseur educatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseert en ondersteunt docenten</li> <li>• Voert activiteiten ter bevordering van lezen en mediawijsheid uit in opdracht van taalcoördinator/docenten/mediathecaris</li> <li>• Volgt voortgang samen met leescoördinator en stuurt zo nodig bij</li> <li>• Inspireert docenten en het schoolteam</li> <li>• Vult de monitor vragenlijst voor lees-mediaconsulent in</li> <li>• Instrueert en begeleidt vrijwilligers</li> <li>• Houdt vinger aan de pols</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapporteert aan bibliotheek en school</li> <li>• Presenteert samen met contactpersoon school rapportage</li> <li>• Formuleert in overleg met team doelen en werkwijzen voor volgende periode</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Past leesplan aan in overleg met contactpersoon school</li> <li>• Voert afgesproken werkwijzen en activiteiten uit</li> <li>• Ontwikkelt nieuwe vormen voor leesbevordering en informatievaardigheden</li> </ul>
		Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4

4 - De contactpersoon van de school kan de lees- en/of taalcoördinator, docent Nederlands, mediathecaris of andere functionaris in de school zijn. Op sommige scholen is geen aparte leescoördinator, maar is de zorg voor lezen belegd bij de taalcoördinator. De schooldirectie kan ook de locatiemanager of sectorleider zijn, functionerend op strategisch niveau.





## 3. Stappenplan personele implementatie

Het stappenplan voor de personele implementatie binnen de Bibliotheek *op school* kent vier fases:

1. Voorbereiding
2. Uitvoering
3. Terugkoppeling
4. Implementatie

Hieronder beschrijven we per fase de te nemen stappen.

### 3.1 Voorbereiding

#### Stap 1 Visie, missie en doelstellingen bepalen

Uitgangspunt is dat je als bibliotheek de visie, missie, strategie en doelstellingen voor de Bibliotheek *op school* bepaalt en deze bekend maakt in de eigen organisatie. Idealiter maak je daartoe een businesscase gebaseerd op de vraag van de school of meerdere scholen. Met het rekenmodel van de Bibliotheek *op school* vo kun je de vraag van de school vertalen naar een financieel plaatje, inclusief de personele invulling.

De basisbibliotheek die de aanpak van de Bibliotheek *op school* implementeert, biedt het volgende aan:

- Een betrouwbaar en structureel partnerschap voor het onderwijs, met als kenmerken gelijkwaardig, persoonlijk, dynamisch, in samenwerking en gericht op kwaliteit.
- Expertise in jeugd- en jongerenliteratuur, leesbevordering en taalontwikkeling
- Expertise in mediawijsheid met de focus op informatievaardigheden, in het bijzonder zoekstrategieën en informatiebronnen (fysiek en digitaal)

#### Stap 2 Taken, rollen en verantwoordelijkheden vaststellen

Binnen de aanpak van de Bibliotheek *op school* onderscheiden we drie niveaus van samenwerking met het onderwijs:

##### 1. Strategisch niveau

Beide partijen spreken een intentie tot partnerschap af. Dit vindt plaats in het begin van het traject op directie/managementniveau. Bibliotheek en school bespreken en beoordelen het partnerschap regelmatig.

##### 2. Beleidsniveau

School en bibliotheek maken samen beleidsplannen voor leesbevordering, taalontwikkeling en informatievaardigheden en leggen deze vastgelegd in het leesplan en het mediaplan. Dit kan op verschillende momenten plaatsvinden, maar logischerwijs sluit dit aan op de beleidscyclus van de school en de bibliotheek, bijvoorbeeld tweemaal per jaar. Ook de evaluatie en de bijstelling van de beleidsplannen horen hierbij.

##### 3. Uitvoerend niveau

Bibliotheek en school werken samen aan leesbevordering en informatievaardigheden door een inspirerende leesomgeving te creëren, door activiteiten te organiseren en door de plannen uit het leesplan en mediaplan uit te voeren dan wel te coördineren.

Om al deze werkzaamheden goed uit te werken is het belangrijk om functies en competenties in vijf tussenstappen op te delen:

- a. Taken, rollen en verantwoordelijkheden vaststellen
- b. Omvang van taken bepalen
- c. Functies bepalen

- d. Competenties bepalen
- e. Consequenties voor organisatiestructuur vaststellen

### **Stap 2a Taken, rollen en verantwoordelijkheden vaststellen**

Bepaal op basis van de businesscase of het plan van aanpak welke taken de bibliotheek moet uitvoeren in de vier fases om de doelstellingen te realiseren. Bepaal het karakter van de werkzaamheden, zoals beleidsontwikkeling, organisatie, coördinatie en uitvoering.

Voor de taakvaststelling bespreekt het Management Team (MT) van de basisbibliotheek onderstaande kwesties:

#### ***Welke voorbereidingen moeten er in het kader van de Bibliotheek op school plaatsvinden op strategisch niveau?***

Denk bijvoorbeeld aan:

- » Partnerschap aangaan met schoolbestuur en individuele schooldirecties
- » Strategische besprekingen met mogelijke partners zoals gemeentebestuur, Centrum voor Jeugd en Gezin en (lokale en provinciale) onderwijsorganisaties
- » Ontwikkelen van een convenant waarin bestuurlijke afspraken voor langere tijd vastliggen
- » Budgetten vaststellen voor collectie, personeelsinzet, scholing, logistiek et cetera
- » Planning maken voor daadwerkelijke implementatie met daarin de personeelsbehoefte
- » Nagaan om hoeveel scholen het gaat in het werkgebied en onderzoek naar mogelijke samenwerking met andere bibliotheken
- » Welke rollen gaat de bibliotheek invullen?  
Bijvoorbeeld intermediair tussen bibliotheek en school, adviseur in leesbevordering en informatievaardigheden, uitvoerder van activiteiten ter bevordering van lezen en informatievaardigheden of ontwikkelaar van nieuwe (media)toepassingen om (onderwijs)doelstellingen te bereiken
- » Wie vult die rollen in?  
Bijvoorbeeld het netwerken en acquireren door een hbo+ opgeleide functionaris en beheer van de collectie door hbo lees-mediaconsulent

Voor meer informatie en inspiratie zie ook de Leidraad voor bibliotheken en provinciale serviceorganisaties en de magazines van de Bibliotheek *op school* via [www.debibliotheekopschool.nl](http://www.debibliotheekopschool.nl).

#### ***Welke voorbereidingen moeten er in het kader van de Bibliotheek op school plaatsvinden op beleidsmatig niveau?***

- » Inzet van adviseur(s) educatie voor 'verkoop' van de Bibliotheek *op school*
- » Leesplan invullen in samenwerking met de taalcoördinator en contactpersoon van de school
- » Onderzoek naar behoefte aan bijscholing van docenten in leesbevordering dan wel mediawijsheid
- » Wensen en eisen van gebruikers inventariseren
- » Saneringsplan opstellen en uitvoeren
- » Nulmeting en monitor uitvoeren

#### ***Welke voorbereidingen moeten er in het kader van de Bibliotheek op school plaatsvinden op uitvoerend niveau?***

Denk aan vragen als:

- » Wat bieden wij de school aan in uren ondersteuning door een lees-mediaconsulent?
- » Wordt de collectie bijvoorbeeld beheerd door een bibliotheekmedewerker of een team vrijwilligers of een combinatie van beiden?
- » Welke onderwerpen pakt de lees-mediaconsulent het eerst aan?
- » Wanneer volgen de beoogde lees-mediaconsulenten een training en kunnen ze daadwerkelijk ingezet worden?
- » Aan welke scholing hebben docenten behoefte?



### **Praktijkvoorbeeld de Bibliotheek op school voortgezet onderwijs in Bibliotheek Eemland**

Bibliotheek Eemland heeft in de pilotfase op twee scholen de Bibliotheek *op school* geïmplementeerd. Na deze pilotfase is ze gestart met twee nieuwe scholen. We geven eerst een kort praktijkverslag van deze uitbreiding en benoemen daarna concrete taken die Bibliotheek Eemland heeft uitgevoerd. Ervaring leert dat zeker in het voortgezet onderwijs je heel duidelijk samen met de school moet kijken hoe de Bibliotheek *op school* op die school vorm gaat krijgen. Toverwoord is maatwerk: de samenwerking aanpassen aan de behoefte van de school met als uitgangspunt een beter leesklimaat, want 'Meer Lezen is beter in taal'.

Een van die scholen is een mavo waar een gemotiveerd team al jaren bezig is het leesklimaat te bevorderen. In een meerjarig samenwerkingsverband leggen school en bibliotheek afspraken vast over de concrete invulling van de samenwerking. De contactpersoon is de docent Nederlands. Deze school wil geen vaste bibliotheek inrichten, maar een mobiele collectie. Hiervoor zijn karren aangeschaft, waarop de collectie van de Bibliotheek *op school* in de school rouleert. De rapportage van de Monitor gebruikt de bibliotheek om samen met de docenten, met een heel open blik, een leesplan op te stellen. Het van belang goed te luisteren naar de scholingsbehoefte van de docenten en de aangeboden workshop daarop af te stemmen.

De school heeft in de voorgaande jaren het eigen boekenbezit aangevuld en wil graag gebruikmaken van de expertise van Bibliotheek Eemland voor programmering. De bibliotheek zorgt voor de planning van een aantal activiteiten die zij in de school verzorgen, zoals een aangepaste (eigen) Voorleeswedstrijd en de Boekenshow. Alle leerlingen van de eerste leerjaren krijgen een abonnement op de bibliotheek.

De tweede school waarmee de bibliotheek samenwerkt, is een praktijkschool met een kaderberoepsgerichte, basisberoepsgerichte en gemengd/theoretische leerweg. In het samenwerkingsconvenant maken beide partners afspraken over de concrete invulling van de samenwerking. Een enthousiast team, onder leiding van de docent Nederlands, start met een kwartier vrij lezen in elke Nederlandse les en een bezoek aan de bibliotheek eens in de zes weken voor alle eerste leerjaren. Er zijn programma's gepland in alle eerste, tweede en derde leerjaren. De bibliotheek maakt de collectie van school beter toegankelijk. De fysieke bibliotheek komt in een lokaal, dat eerst verbouwd moet worden. Hierbij heeft de bibliotheek een adviserende rol. Uiteraard doet de school mee met de Monitor.

#### **Overzicht van taken uitgevoerd in de eerste fase, de voorbereiding:**

- In overleg contactpersoon benoemen
- Inventariseren collectie
- Collectieadvies voor aankoop nieuwe boeken en saneeradvies
- Bibliotheekvoorziening regelen of alternatieven zoeken om een collectie toegankelijk te maken
- Adviseren bij fysieke bibliotheekinrichting
- Scholingsbehoeften docenten inventariseren
- Ondersteuning docenten en workshop regelen
- Docenten op de hoogte houden van de stand van zaken, maar ook teamleiding/schoolleiding informeren
- Invullen Monitor stimuleren
- Rapportage Monitor gebruiken voor leesplan
- Leesplan opstellen in samenwerking met de docenten, sterk richten op gezamenlijkheid
- Programmering activiteiten opzetten, voortdurend vernieuwen
- Producten en diensten op maat maken en aanleveren
- Aansturen van een lees-mediaconsulent/collega, die klassenbezoeken uitvoert
- Verwerkingsopdrachten bij boeken maken die docenten kunnen gebruiken
- Werven, aansturen van vrijwilligers in samenwerking met contactpersoon van de school
- Alle leerlingen voorzien van bibliotheekabonnement
- Afspraken maken over uitleensysteem
- Bij regelmatig bezoek klassen aan de bibliotheek opdrachten leveren voor de leerlingen
- Financiële planning en budgetbeheer
- Collega's informeren (in betreffende vestigingen), heel belangrijk voor draagvlak binnen de eigen organisatie

### Stap 2c Functies bepalen

Bepaal de rollen die nodig zijn om de doelstellingen te realiseren. Stel aan de hand hiervan de functies vast. Als collectievorming op de school veel aandacht behoeft, is er bijvoorbeeld meer behoefte aan een overwegend uitvoerend niveau. Als er veel behoefte is aan het ontwikkelen van leesplannen, dan zal er ook een functie op beleidsmatig niveau nodig zijn. Bepaal dus hoeveel en welke 'soort' medewerkers nodig zijn om de taken uit te voeren en de doelstellingen te realiseren.

Stel vast welke verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken bij die functie behoren. Dit kan in de vorm van resultaatgebieden en functie-eisen. In bijlage 1 - en apart in de toolkit van de Bibliotheek *op school* - vind je twee functieprofielen als suggestie voor de functies binnen de Bibliotheek *op school*. Het betreft het profiel van de adviseur educatie, die als adviseur en als beleidsontwikkelaar fungeert en dat van de lees-mediaconsulent, die uitvoerder is van activiteiten voor leesbevordering en informatievaardigheden en begeleiding biedt in de klassen. De lees-mediaconsulent wordt ingezet op hbo-niveau.

De mate van samenwerking, de grootte van het werkgebied en de betrokken organisaties zijn van invloed op de functieomvang. Een combinatie van beleidsontwikkeling en -uitvoering is denkbaar bij bijvoorbeeld een kleine organisatie en samenwerking met één vo-school. De functieprofielen bieden mogelijkheden voor vertaling naar de lokale situatie.

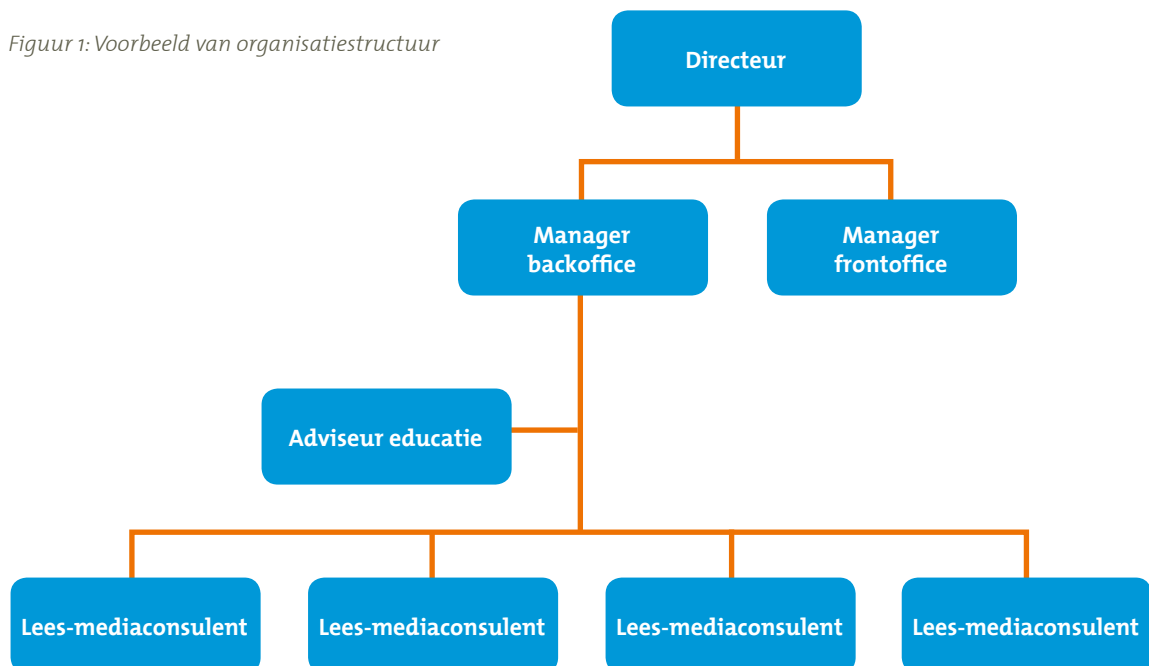
NB: Overige functies, die ook betrokken zijn bij (de implementatie van) de Bibliotheek *op school*, zoals manager of projectleider, zijn niet uniek voor de Bibliotheek *op school* en vallen dan ook onder de reguliere (verander)processen van de bibliotheekorganisatie.

### Stap 2d Competenties bepalen

Bepaal welke competenties nodig zijn om de taken te realiseren. De twee uitgewerkte functieprofielen in bijlage 1 bevatten competenties die gebaseerd zijn op de Standaard Competentieset Bibliotheken van de gezamenlijke POI's, voortgekomen uit de competentie-index van het SIOB. [http://www.debibliotheken.nl/werkgeverszaken/instrumenten/competentie-index/\(2011\)](http://www.debibliotheken.nl/werkgeverszaken/instrumenten/competentie-index/(2011)).

### Stap 2e Consequenties voor organisatiestructuur vaststellen

Stel vast hoe de functies binnen de organisatiestructuur van de bibliotheek te plaatsen zijn. Vormen de functies voor de Bibliotheek *op school* samen een afdeling of vallen ze binnen bestaande afdelingen? Wie stuurt aan? Hoe lopen de hiërarchische lijnen?



Als voorbeeld tonen we hoe de functies van lees-mediaconsulent en adviseur educatie in de organisatie te structureren zijn (figuur 1). Uiteraard zijn er meer variaties mogelijk.

#### **Voorbeeld de Bibliotheek op school voortgezet onderwijs in Bibliotheek Eemland**

Er is een directie-, een manager-, een beleidsmakende en een uitvoerende laag. Binnen de die laatste twee horen de functies van adviseur educatie (beleidsvoorbereiding en -ontwikkeling) en lees-mediaconsulent. Bij de functie lees-mediaconsulent is uitgegaan van geïntegreerde expertise op twee terreinen (leesbevordering en mediawijsheid met de focus op informatievaardigheden).

De manager geeft in dit voorbeeld hiërarchisch leiding aan de adviseur educatie en lees-mediaconsulenten. Dit betekent dat hij verantwoordelijk is voor:

- Werving, selectie en ontslag
- Functionerings-, ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken
- Managen van informatie
- Managen van materialen

De adviseur educatie geeft in dit voorbeeld functioneel leiding aan lees-mediaconsulenten. Dit betekent dat hij verantwoordelijk is voor:

- Begeleiden van medewerkers
- Input leveren aan manager voor ontwikkel-, functionerings- en beoordelingsgesprekken
- Coördineren van informatie (informereren)
- Coördineren van materialen

NB: Dit organisatiemodel gaat uit van een duidelijke scheiding tussen front- en backoffice. Dit is in veel bibliotheken gebruikelijk, maar betekent wel dat je de uitwisseling tussen front- en backoffice moet organiseren. Het gevaar bestaat anders dat de Bibliotheek op school louter een backoffice-activiteit wordt in plaats van een aanpak die door de gehele organisatie heen geïntegreerd is. Afhankelijk van het soort activiteiten kan het wenselijk zijn dat juist ook de frontoffice betrokken is in deze aanpak. De lees-mediaconsulent is het meest gebaat bij een inhoudelijk leidinggevende. Veelal valt de lees-mediaconsulent functioneel onder een inhoudelijk leidinggevende. Afhankelijk van het organigram van de bibliotheek vervult een ander persoon de rol van hiërarchisch leidinggevende.



12

#### **Andere mogelijkheden**

Je kunt als bibliotheek ook besluiten dat leesbevordering en mediawijsheid twee aparte domeinen zijn en dat hierbij twee afzonderlijke functies passen: de functie van lees-mediaconsulent (inclusief de focus op informatievaardigheden) en de functie van mediaconsulent/mediacoach.

In veel regio's komen de werkgebieden van het voortgezet onderwijs niet overeen met het werkgebied van de basisbibliotheek. Zelfs als dit wel zo is, kunnen er nog leerlingen uit omliggende gemeenten komen. Dit pleit ervoor om de samenwerking met het voortgezet onderwijs regionaal op te zetten. Hiervoor is een aantal scenario's denkbaar:

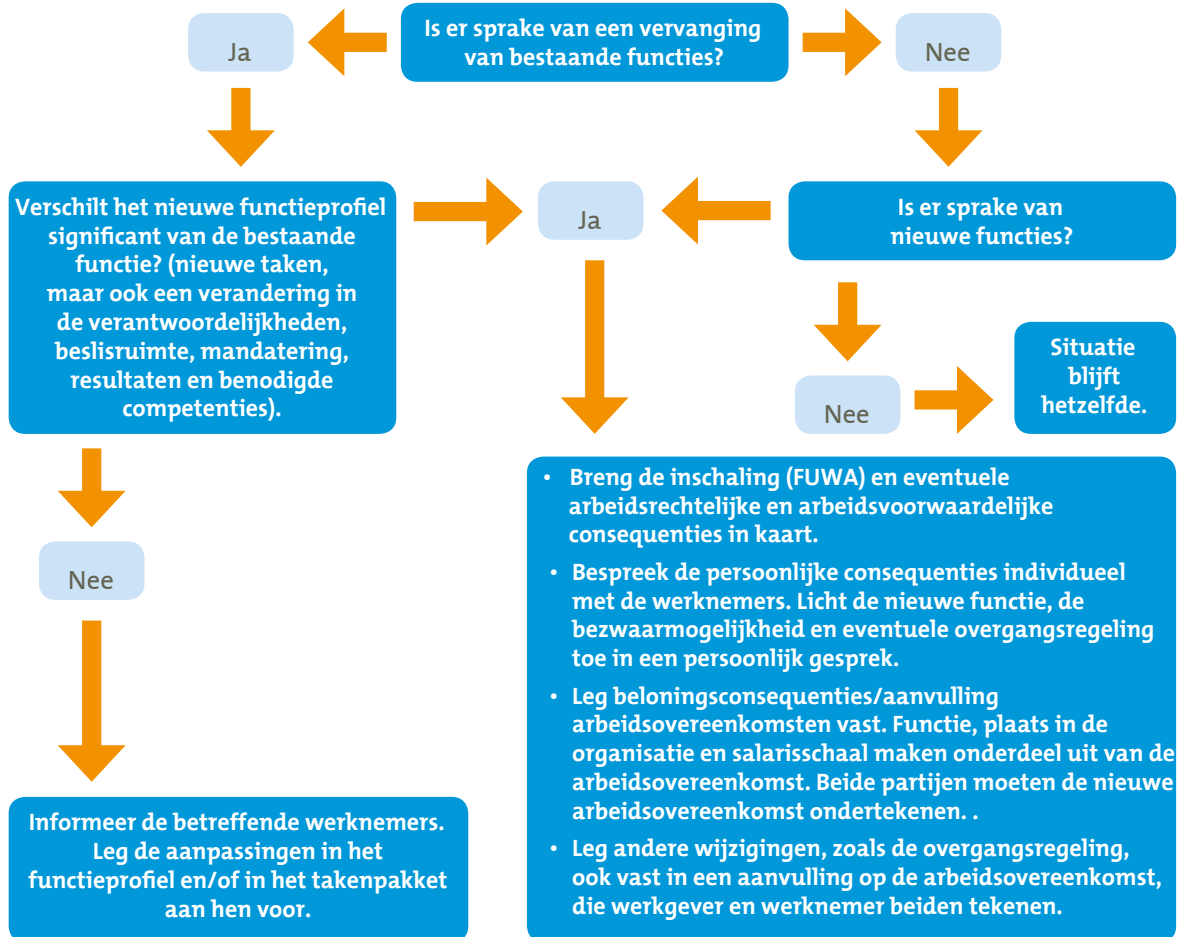
1. Een **regionale organisatie** van lees-mediaconsulenten werkzaam bij verschillende bibliotheken en een adviseur educatie namens die bibliotheken.
2. De adviseur **educatie werkt bij de POI** en wordt door een aantal bibliotheken ingehuurd om inhoudelijk de **lees-mediaconsulenten VO** van de bibliotheken te ondersteunen en strategische besprekingen te voeren met de scholen namens die bibliotheken in samenwerking met de bibliotheekdirecteur.
3. Een **bovenlokaal team** waarin een adviseur educatie de acquisitie en de beleidsgesprekken voor de betreffende scholen van een x aantal bibliotheken verzorgt. De adviseurs educatie kunnen in dienst blijven van hun eigen bibliotheek en een bepaalde taakstelling meekrijgen. Het is ook mogelijk om de adviseur educatie (tijdelijk) in dienst te stellen van een POI.

### Stap 3 Functieprofielen vaststellen

Leg de functies voor de eigen organisatie vast in een functieprofiel. Gebruik hiervoor de uitgewerkte functieprofielen van lees-mediaconsulent hbo en adviseur educatie hbo uit bijlage 1. Deze zijn ook te vinden in de toolkit op [www.debibliotheekopschool.nl](http://www.debibliotheekopschool.nl), ter inspiratie dan wel als voorbeeld.

### Stap 4 Consequenties van functieprofielen uitwerken

Op basis van de functieprofielen bepaal je de verdere strategie met de volgende vragen (zie figuur 2).



Figuur 2: Vragenschema voor bepalen consequenties van de functieprofielen

#### TIP!

Let op of de nieuwe functies ook consequenties hebben voor werk- en vakantietijden. Als het de bedoeling is dat een lees-mediaconsulent het grootste gedeelte van de tijd op scholen werkt, zal hij vakantiedagen ook tijdens de schoolvakanties moeten opnemen. Neem afspraken hierover op in de arbeidsvoorwaarden. Een andere mogelijkheid is om in de personeelshandreiking of de personeelsprocedures een bepaling over vakanties en werktijden vast te leggen.

### Voorbeeld

De lees-mediaconsulenten hebben een contract van niet meer dan 32 uur per week.

Zij werken hun jaaruren verdeeld over 40 (les)weken per jaar.

Bij 32 uur per week is dat 1664 uur per jaar -/- 160 uur verlof = 1504 uren per jaar.

Daarmee maak je in 40 weken 1504 uur, dat is 37,6 uur per week.

Tijdens schoolvakanties is de lees-mediaconsulent vrij of plan je in om bijvoorbeeld voor te bereiden.

### Praktische handvatten voor planning

Het voortgezet onderwijs kent geen landelijke structuur van les- en studieweken. Iedere school maakt hierin een eigen keuze. Het is handig om je planning af te stemmen op die van de school. Een school denkt in schooljaren voor alles wat met het onderwijs samenhangt. Voor de financiën en dus ook de begroting, gaat de school meestal uit van een kalenderjaar.

Een schooljaar loopt van eind augustus tot midden juli van het volgende kalenderjaar. De exacte data hangen af van de **vakantiespreiding** die per regio verschillend is.

De directie en het onderwijsondersteunend personeel (OOP) van een vo-school werken meestal een week langer en beginnen eerder dan de docenten van de school. In die periode is het ook mogelijk om een afspraak op strategisch niveau te beleggen om bijvoorbeeld van gedachten te wisselen over de toekomst.

De weken naar het einde van het schooljaar zijn meestal hectisch. De laatste schoolweken staan in het teken van toetsen, eindexamens, correctiewerk, normjaartaak, takenverdeling, nieuwe rooster, rapportvergaderingen, boeken terugbrengen et cetera. Die hectiek geldt ook voor het begin van het schooljaar. In die eerste twee tot drie weken van het nieuwe schooljaar is het vaak niet mogelijk om een afspraak te maken.

Wanneer een school werkt met toetsweken voor alle leerjaren, biedt dat kansen voor een afspraak met een docent. De week na de toetsweek juist niet, want dan heeft correctiewerk doorgaans de hoogste prioriteit. Ook docenten van eindexamenklassen hebben in de periode na het centraal examen (meestal in mei) veel correctiewerk.

Voor de planning is het belangrijk te achterhalen hoe een schooljaar georganiseerd is. Die organisatie bepaalt in hoge mate de planning van de bibliotheek in de samenwerking met het voortgezet onderwijs. De schoolgids kan daarbij een handige start zijn en een gesprek met de roostermaker van de school ook. Hierbij gaat het om deze vragen:

- » Wanneer start en eindigt het schooljaar?
- » Wanneer zijn de toetsweken en activiteitenweken?
- » Werkt de directie van de school door of juist niet?
- » Wanneer zijn de schoolvakanties?
- » Wanneer is het centraal examen?
- » Is er een centrale vergadermiddag per week en zo ja welke middag is dat dan?
- » Wanneer wordt de begroting vastgesteld?
- » Wanneer wordt de normjaartaak van de docenten vastgesteld?
- » Wanneer en wie maakt de plannen voor het nieuwe schooljaar?

## 3.2 Uitvoering

### Stap 5 Werving & selectie

Bepaal of er sprake is van interne of externe werving en selectie voor de nieuwe functies. Voor externe werving verwijzen we naar bijlage 3. Bij interne werving en selectie is het van belang om te selecteren op willen én kunnen, dus of een medewerker de beoogde taken en verantwoordelijkheden wil én kan uitvoeren. Hulpmiddelen hiervoor zijn ook te vinden in bijlage 3.



## Stap 6 Benodigde competentieontwikkeling vaststellen

Als bekend is welke medewerkers (nieuw en/ of bestaand) welke functies gaan vervullen, kun je het verschil bepalen tussen bestaande en gewenste kennis en vaardigheden. Het is aan te raden om samen met de betreffende medewerker te bepalen wat hij in huis heeft en wat hij nog aanvullend moet ontwikkelen om volwaardig binnen de Bibliotheek *op school* mee te draaien. Wanneer je als leidinggevende solo een inschatting maakt van de kennis en vaardigheden van medewerkers op basis van wat je tot nog toe hebt gezien in de praktijk, ligt een vergissing op de loer. Talenten en kennis die medewerkers in huidige taken niet hoeven aanspreken, zijn vaak niet bekend bij leidinggevend (zie kader). Welke talenten heeft een medewerker? Talent heeft vaak een hefboom nodig: gedrag dat aangeleerd is om talent productief te maken. Zijn er bepaalde hefboomvaardigheden nodig om van talenten sterke punten te maken? Zie voor verdere toelichting in kader. Samen stellen leidinggevende en medewerker vast of er sprake is van ontbrekende kennis, vaardigheden en competenties en hoe die bij te spijkeren zijn.

### Talentgericht ontwikkelen

Het is voor medewerkers belangrijk om goed zicht te krijgen op de eigen talenten en te ontdekken hoe ze deze kunnen inzetten. Bij talentontwikkeling gaan medewerkers, bij voorkeur met hun leidinggevende, aan de slag om hun talenten (vaak latent aanwezig) te ontwikkelen tot sterke punten (zichtbaar in handelen en gedrag).

Talentontwikkeling is gebaseerd op positieve psychologie die uitgaat van een focus op sterke punten in plaats van zwakke punten. De wetenschap heeft inmiddels aangetoond dat wanneer mensen zich richten op hun talenten en sterke punten, dit hun mentale en fysieke welzijn vergroot. Prestaties nemen toe en doelen worden makkelijker behaald.

Een talent is niet hetzelfde als een sterk punt van een medewerker. Een sterk punt is gedrag dat te observeren is in excellente prestaties. Gedragingen ongeacht de omstandigheden. Mensen kunnen talenten hebben zonder dat ze geleerd hebben dat talent te vertalen in het leveren van goede prestaties. Voor talentontwikkeling is een goede context nodig waarin talenten gestimuleerd worden en waarin medewerkers (nieuwe) gedragingen kunnen laten zien waarmee ze dankzij dat talent goede prestaties leveren. Samengevat: Talent ontwikkelen = talent + gedrag + context.

Er is vaak een hefboomvaardigheid nodig om meer uit talenten te halen. Dit is een aangeleerde vaardigheid om talent productief te maken (bijvoorbeeld talent: omgaan met jongeren, hefboomvaardigheid: leren samenvatten en doorvragen, zodat je het gesprek met jongeren beter kunt leiden).

## Stap 7 Benodigde competentieontwikkeling vaststellen

Op basis van je inschatting van het verschil tussen de actuele en de gewenste situatie, bepaal je je strategie om dit verschil te overbruggen. Bijvoorbeeld door scholing en opleiding via formeel en informeel leren.

### Formeel leren

Dit geschiedt door geformaliseerde opleidingsinstituten en opleiders. De opleidingen vinden over het algemeen plaats buiten de werkplek en er ligt veel nadruk op kennis en vaardigheden. Een overzicht van alle opleidingen en nascholingen in het kader van de Bibliotheek *op school* is te vinden in bijlage 2, het opleidingshuis de Bibliotheek *op school*.

### Informeel leren

Deze vorm van leren is niet geformaliseerd, maar vaak wel gestructureerd. Denk hierbij aan coaching of een intern leerwerktraject volgens de 'meester-gezel'-methodiek (waarbij de 'gezel' meeloopt met de 'meester'). Een meester-gezelconstructie kun je ook met andere partijen organiseren, bijvoorbeeld bovenlokaal.

### Een voorbeeld uit de praktijk

#### Kenniscirkel, werkatelier, Community of Practice

Een aantal POI's organiseert enkele keren per jaar een kennis/praktijkuitwisseling. Zo organiseert ProBiblio kenniscirkels (over onder meer mediawijsheid) en Cubiss werkateliers. Rijnbrink verzorgt op diverse niveaus kennisdeling. Op strategisch niveau zijn er werkateliers waarin directies en specialisten nieuwe thema's kunnen onderzoeken en strategische vraagstukken uitdiepen. Op tactisch/operationeel niveau zijn er kenniscirkels. Daarin gaan adviseur educatie en/of lees-mediaconsulenten samen aan de slag. Dit worden cirkels genoemd omdat ze de vorm van een PCDA cyclus hebben: van vragen stellen, via ervaringen delen, naar nieuwe kennis en naar nog meer nieuwe vragen. Daarnaast is er vijf keer per jaar een specialistenoverleg per provincie, waarin de tactische vraagstukken voor de programmalijn 0-18 jaar aan bod komen. Voor allerhande vragen en uitwisseling is daarnaast ruimte in de verschillende provinciale en landelijke groepen op Biebtobieb. Alle werkateliers en kenniscirkels staan net als de trainingen en overleggen in een jaarkalender van de betreffende organisatie.

Het is belangrijk om kaders vast te stellen voor leren, opleiden en ontwikkelen. Teamleiders en leidinggevendenden zijn hierbij cruciale schakels. Leidinggevendenden kunnen het Persoonlijk opleidingsdossier gebruiken als handvat. Dit biedt structuur en houvast voor zowel de medewerkers, de leidinggevendenden als de hele organisatie. Het instrument is bedoeld om de medewerker en de leidinggevende vooraf, tijdens en na opleidingstrajecten bewust te maken van de opleidingsdoelen en -resultaten. Met als uiteindelijk doel een betere borging van de leerresultaten en als bijkomend effect meer mogelijkheden tot (tussentijdse) bijsturing.

### 3.3 Terugkoppeling

#### Stap 8 Continue talentontwikkeling en ontwikkeling van medewerkers

Nadat de kloof gedicht is, vindt een continue vorm van talentontwikkeling of competentieontwikkeling plaats, zodat medewerkers zich blijven ontwikkelen en duurzaam inzetbaar blijven. Op individueel niveau zijn de gebruikelijke instrumenten hiervoor het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) en Ontwikkelgesprekken, die onderdeel uitmaken van de gesprekscyclus.

Op organisatieniveau is het belangrijk om te blijven kijken naar de aanwezige en gewenste talenten. Het is aan te bevelen dit te koppelen aan de gebruikelijke structuur van beleidsplannen maken. Daarbij kijk je overigens niet alleen naar de plannen en activiteiten, maar ook naar personele factoren, zoals het inspireren, mobiliseren en waarderen van en reflecteren op medewerkers.

### 3.4 Implementatie

#### Stap 9 Borging

Om het effect van ontwikkeling, opleidingen en trainingen zo groot mogelijk te maken is het belangrijk om het geleerde ook goed te borgen, zodat medewerkers nieuwe kennis en vaardigheden kunnen toepassen op de werkvloer. De meerdaagse opleidingen binnen de Bibliotheek *op school* hebben hiertoe een systematiek ingebouwd. Bij de opleiding Adviseur is de relatie met de leidinggevende cruciaal. Die leidinggevende speelt een belangrijke rol in een goede borging van de nieuwe kennis en vaardigheden.

Ook voor medewerkers is een goede borging van het geleerde belangrijk. Zij zijn immers mede verantwoordelijk voor hun eigen employability ofwel duurzame inzet op de arbeidsmarkt. Als werkgever ben je hiervoor medeverantwoordelijk. Daarom is het aan te bevelen dat zowel de organisatie als de medewerkers een dossier of portfolio bijhouden met de gevolgde opleidingen en/of ontwikkeltraject en de verworven competenties. Het is in een later stadium dan makkelijker om erkenning voor de verworven competenties te verkrijgen, eventueel via een EVC-procedure<sup>5</sup>.

5 - De EVC: Erkenning van verworven competenties. Via een EVC-procedure behaalt een medewerker een officieel ervaringscertificaat, waarop de (werk)ervaring is vastgelegd en staat welke competenties verworven zijn.



### Functieprofiel lees-mediaconsulent op hbo-niveau

#### Functieomschrijving

De lees-mediaconsulent is de vertegenwoordiger van de bibliotheek voor het voortgezet onderwijs. De lees-mediaconsulent adviseert, faciliteert en ondersteunt docenten, de mediathecaris en vrijwilligers in het voortgezet onderwijs bij de uitvoering van het lees- taal- en mediabeleid. Dit gebeurt op basis van het lees- en mediaplan dat de contactpersoon<sup>6</sup> van de school samen met de lees-mediaconsulent, indien nodig met de adviseur educatie (backoffice bibliotheek), heeft opgesteld. De lees-mediaconsulent implementeert (project)werkzaamheden en voert deze uit ter bevordering van lezen en mediawijsheid binnen de school. De lees-mediaconsulent biedt eventuele medewerkers binnen de Bibliotheek *op school* inhoudelijke ondersteuning en begeleiding.

#### Func tiedoel

De functie van lees-mediaconsulent valt binnen de Bibliotheek *op school*, dat als doel heeft jongeren van 12-18 jaar meer leesplezier te laten beleven en mediawijzer te maken en daardoor hun lees- en mediavaardigheid te vergroten. De lees-mediaconsulent zorgt, in afstemming met de contactpersoon van de school, voor een op maat gesneden, aantrekkelijke collectie. Hij adviseert over en faciliteert bij leesbevorderingsprojecten en voert deze uit, passend binnen een doorgaande lijn leesbevordering. Daarnaast adviseert en faciliteert hij bij projecten ter bevordering van mediawijsheid. De activiteiten vinden plaats binnen het taal-, lees- en mediabeleid en het lees- en mediaplan van de school. Dit stelt de lees-mediaconsulent in nauwe samenwerking met de contactpersoon van de school en indien nodig de adviseur educatie op.

Om de doelstelling binnen het eigen werkgebied te kunnen realiseren werkt de lees-mediaconsulent met een jaarlijks activiteitenplan, waarin de planning, de relaties met de overige organisatieonderdelen, de begroting en het budget per school, de ontwikkelingen en resultaten van projecten en diensten is vastgelegd. Basis voor dit activiteitenplan, dat de lees-mediaconsulent samen opstelt met de adviseur educatie, vormen de visie en missie van de bibliotheek en haar meerjarenbeleidsplan.

#### Organisatorische positie

De functie lees-mediaconsulent valt hiërarchisch onder de manager Onderwijs/jeugd of manager Backoffice. De lees-mediaconsulent werkt nauw samen met de adviseur educatie en heeft geen leidinggevende bevoegdheden. Hij is verantwoordelijk voor de activiteiten in de klas die hij zelfstandig uitvoert. Hij biedt eventuele medewerkers binnen de Bibliotheek *op school* inhoudelijke ondersteuning en begeleiding. De school is eindverantwoordelijk voor de aansturing en de begeleiding van de medewerkers in de schoolmediatheek. De lees-mediaconsulent kan hierin een inhoudelijk ondersteunende en begeleidende rol hebben.

#### Externe en interne contacten

De lees-mediaconsulent onderhoudt contacten met de contactpersoon, de docenten, secties jongeren, ouders van school en indien van toepassing de medewerkers in de Bibliotheek *op school*. Hij neemt deel aan relevante overleggen rondom de Bibliotheek *op school* en ontwikkelt en onderhoudt contacten met relevante externe relaties.

<sup>6</sup> - De contactpersoon van de school kan de lees- en/of taalcoördinator, docent Nederlands, mediathecaris of andere functionaris in de school zijn. Op sommige scholen is geen aparte leescoördinator, maar is de zorg voor lezen belegd bij de taalcoördinator. De school-directie kan ook de locatiemanager of sectorleider zijn, functionerend op strategisch niveau.

## Resultaatgebied

De lees-mediaconsulent is verantwoordelijk voor de volgende resultaatgebieden:

### 1. Beleidsvorming in de Bibliotheek op school

- Is verantwoordelijk voor beleidsvoorbereidende activiteiten voor de Bibliotheek op school
- Is verantwoordelijk voor het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening en doet daartoe voorstellen aan betrokkenen in de school en bibliotheek
- Zet organisatorisch duidelijke lijnen uit voor vernieuwingsprocessen op school rondom leesbevordering en mediawijsheid binnen het onderwijs
- Neemt initiatieven die structureel bijdragen aan de samenwerking ter stimulering van leesbevordering en mediawijsheid
- Geeft sturing aan de implementatie van leesbevordering en mediawijsheid in het curriculum van de school
- Ondersteunt bij de inhoudelijke begeleiding en deskundigheidsbevordering van onderwijsondersteuners en docenten
- Voert overleg en onderneemt initiatieven om samen met de school de ouderbetrokkenheid te stimuleren
- Analyseert de stand van zaken in de ontwikkeling van leesbevordering en mediawijsheid op school
- Ondersteunt bij en adviseert over het beleid voor leesbevordering en mediawijsheid volgens een cyclisch proces (monitoring) en doet voorstellen voor innovatie, aanpassing en vernieuwing aan directie en collega's
- Ondersteunt bij en adviseert over praktijkgericht onderzoek samen met de school om opbrengsten en resultaten in beeld te kunnen brengen en op grond waarvan een onderwijskundige vertaalslag mogelijk is
- Organiseert terugkoppeling over de activiteiten voor de beleidsontwikkeling voor lezen en mediawijsheid
- Stelt in samenspraak met de schooldirectie, contactpersoon van de school en adviseur educatie het lees- en mediaplan van de betreffende school op

### 2. Advisering en ondersteuning van docenten

- Is verantwoordelijk voor de implementatie en uitvoering van projecten ter ondersteuning van het taal- en leesbeleid
- Initieert activiteiten voor leesbevordering en mediawijsheid en voert deze eventueel zelf uit
- Adviseert en ondersteunt docenten bij activiteiten voor leesbevorderingen mediawijsheid
- Legt relevante inhoudelijke verbanden tussen leesbevordering en mediawijsheid en andere vakken
- Stimuleert de samenwerking tussen docenten, ouders, onderwijsondersteuners en jongeren.
- Is verantwoordelijk voor de terugkoppeling van de resultaten aan de contactpersoon van deschool en indien van toepassing aan de adviseur educatie (of leidinggevende) om het lees-mediabeleid verder te ontwikkelen en eventueel bij te stellen
- Stimuleert en enthousiasmeert docenten bij het vormgeven van het onderwijs waarin leesbevordering en mediawijsheid een belangrijke rol spelen
- Levert een bijdrage aan de ontwikkeling van het schoolcurriculum en kan daarbij leesbevordering en mediawijsheid als middel inzetten

### 3. Begeleiding in de Bibliotheek op school

- Adviseert en begeleidt collega's van de bibliotheek bij het realiseren van gezamenlijk ontwikkelde diensten voor het onderwijs voor leesbevordering en mediawijsheid
- Begeleidt, adviseert en ondersteunt inhoudelijk de docenten en overige personeel bij de uitvoering van activiteiten voor leesbevordering en mediawijsheid
- Adviseert en ondersteunt bij het stimuleren van ouderbetrokkenheid
- Ondersteunt indien aanwezig de medewerkers/vrijwilligers van de mediatheek

### 4. Informatiedienstverlening in de Bibliotheek op school

- Signaleert, adviseert en rapporteert over trends, ontwikkelingen, wensen en vragen van leerlingen, docenten, ouders en onderwijsondersteuners en over de vastgestelde mate van de tevredenheid over de aangeboden diensten
- Implementeert de monitoring

- Werkt samen aan productontwikkeling binnen de Bibliotheek *op school*
- Is de schakel tussen de school en de bibliotheek door beide te informeren over de ontwikkelingen en activiteiten binnen de Bibliotheek *op school*

#### 5. Beheer en presentatie collectie in de Bibliotheek *op school*

- Is verantwoordelijk voor dan wel adviseert en ondersteunt de mediathecaris bij de inhoud van en samenstelling van de bouwsteen collectie die aansluit bij de behoeften en interesses van het onderwijs
- Houdt de collectie op peil en levert de input voor een collectie in overleg met de school en de collectiespecialist van de bibliotheek
- Adviseert over de samenstelling van collecties bij themagerichte activiteiten en is verantwoordelijk voor de samenstelling van tentoonstellingen en themacollecties
- Is verantwoordelijk voor de samenstelling van presentaties die aansluiten bij voor de school actuele thema's rond lezen en mediawijsheid zoals De Weddenschap, 4you!, Leeskracht, De Boekenweek, Read2Me en Nederland Leest
- Coördineert het digitaal reserveren en leveren van media indien de school hiervan gebruik maakt

#### 6. Netwerken en professionalisering

- participeert in een breed netwerk van organisaties die relevant zijn voor leesbevordering en mediawijsheid
- Blijft op de hoogte van actuele culturele en maatschappelijke ontwikkelingen en vertaalt deze naar productinnovatie en betere dienstverlening

#### Opleidingsniveau

Hbo-werk- en denkniveau

Passende hbo-opleiding (bibliotheekopleiding met didactische bijscholing en ervaring/pabo).

#### Inschaling op basis van de cao

De functie is op basis van weging in het Functiewaarderingsinstrument ingedeeld in schaal 8.

#### Ervaring

Bij voorkeur drie jaar relevante werkervaring.

#### Kennis en vaardigheden

- Aantoonbare brede interesse voor en kennis van (jongeren)literatuur
- Aantoonbare brede interesse voor jongeren, onderwijs & educatie
- Basiskennis van leesbevordering en daaraan gerelateerde media-educatie, leermethodes van scholen en projecten rond lezen en mediawijsheid
- Basiskennis van de ontwikkelingspsychologie van jongeren
- Basiskennis van mediawijsheid en de belangrijkste theorieën over en inzichten in de gemedialiseerde samenleving
- Aantoonbare informatievaardigheden en basiskennis zoekvaardigheden in de catalogus, databanken en internet
- Aantoonbare didactische vaardigheden om een krachtige en activerende leeromgeving te realiseren om lees- en mediabevorderingsprojecten uit te voeren
- Aantoonbare didactische vaardigheden om docenten, jongeren en vrijwilligers informatievaardigheden aan te leren en toe te laten passen
- Nieuwsgierigheid, actuele kennis en de vaardigheid om op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen in leesbevordering, daaraan gerelateerde mediawijsheid, leer- en leesmethodes
- Adequate communicatievaardigheden om docenten te kunnen adviseren bij vragen over leesbevordering en mediawijsheid
- Kennis van en vaardigheid te werken met geautomatiseerd uitleen- en innamesysteem
- Kennis van bibliotheekdiensten en –producten om te kunnen doorverwijzen
- In staat om eenvoudige storingen van de computer te verhelpen
- In staat de bibliotheek en haar dienstverlening te verkopen door deze onder de aandacht van de klant te brengen
- Actueel beeld/kennis van alle leeftijdsgroepen in het voortgezet onderwijs

- Kennis van het voortgezet onderwijs op alle niveaus
- Didactische kennis
- Kennis van kerndoelen, eindtermen en curriculum van voortgezet onderwijs
- In staat om veranderingsprocessen op scholen te begeleiden en collega's en docenten als begeleider feedback te kunnen geven over de processen ter bevordering van lezen en mediawijsheid
- Beschikt over goede en relevante netwerken

### Persoonskenmerken

- Initiërend en ondernemend, het leuk vinden om nieuwe ontwikkelingen op te zetten
- Nieuwsgierig en durf om te experimenteren: continu op zoek naar nieuwe media en toepassingen daarvan
- Verbindend: school en bibliotheek kunnen verbinden
- Het leuk vinden om tussen de mensen en met jongeren te werken
- Een open houding
- Proactief

### Competenties

#### Communicatieve vaardigheden

Ideeën en informatie, zowel mondeling als schriftelijk, helder en duidelijk kunnen overbrengen, zodanig dat mensen de essentie begrijpen, met een effectief gebruik van de bestaande communicatiemiddelen en goed inspeland op de verschillende doelgroepen (zoals jongeren). Goed luisteren, interesse tonen en het vermogen om belangrijke informatie op te pakken uit mondelinge gesprekken.

#### Niveau 3

- Hanteert verschillende schrijfstijlen, past onderwerpen, vorm en opzet aan het niveau, de belangen en de gevoelens van de doelgroep aan
- Formuleert vraagstukken helder, eenduidig en gestructureerd en verzorgt samenhangende presentaties
- Neemt initiatief en stuurt in gesprekken, houdt rekening met de invloed van de boodschap op anderen
- Maakt onderwerpen of onvrede bespreekbaar en weet de sfeer zodanig te beïnvloeden dat de relatie goed blijft

#### Samenwerken

Actief bijdragen om samen met anderen resultaten en organisatiedoelstellingen te bereiken, ook wanneer dit niet van direct persoonlijk belang is.

#### Niveau 3

- Doet actief aan kennisoverdracht door eigen kennis en ervaring te delen met anderen
- Draagt actief bij aan het bevorderen van bekendheid met elkaars werk
- Motiveert en enthousiasmeert anderen tot samenwerking en stuurt zodanig dat anderen het bereiken van resultaten ervaren als een gezamenlijke verantwoordelijkheid
- Lost problemen en conflicten op die het bereiken van een doel in de weg staan

#### Klantgerichtheid

Herkennen van de wensen, behoeften en belangen van zowel interne als externe klanten en hiernaar handelen. Zich inleven in klantsituaties, denken in klantoplossingen en deze omzetten in activiteiten/handelingen. Prioriteit geven aan klanttevredenheid en servicegericht.

#### Niveau 3

- Houdt de klanttevredenheid continue in de gaten, evalueert de kwaliteit van de dienstverlening en verbetert deze indien nodig
- Analyseert de eigen organisatie vanuit de belangen van de klant en zoekt zo naar interne verbeteringen
- Komt afspraken over budget en de kwaliteit van te leveren diensten en goederen overeen

### Proactiviteit

Actief maatregelen nemen om de gang van zaken te beïnvloeden, kansen signaleren en daarnaar handelen, problemen of belemmeringen signaleren en rapporteren

#### Niveau 3

- Herkent in een vroegtijdig stadium kritieke dan wel kansrijke situaties, anticipeert op veranderingen, ontwikkelingen, kansen en bedreigingen
- Benut kansen die zich voordoen om doelstellingen te bereiken, levert ongevraagd voorstellen en adviezen hiertoe, initieert nieuwe ontwikkelingen en stimuleert anderen tot handelen

### Netwerken

Ontwikkelen, onderhouden en benutten van interne en externe contacten om de organisatiedoelstellingen te realiseren.

#### Niveau 3

- Gaat samenwerkingsrelaties aan en bestendigt deze om organisatiedoelen te bereiken
- Zet het externe netwerk effectief in en gebruikt deze contacten om interne vraagstukken op te lossen
- Bevordert de samenwerking tussen afdelingen, programma's en projecten en maakt hierbij effectief gebruik van het eigen netwerk, zet kwaliteiten van mensen optimaal in
- Beweegt zich gemakkelijk te midden van (on)bekende contacten, doorziet de achtergronden en relaties en stapt zelf op mensen af, maakt een afspraak voor contactmomenten

### Plannen en organiseren

Effectief doelen en prioriteiten bepalen en de benodigde tijd, acties en middelen inschatten om bepaalde doelen te bereiken. Activiteiten voorbereiden en regelen zodanig dat deze efficiënt en effectief uit te voeren zijn. Sturen van acties en werkzaamheden, conform de planning en de voortgang bewaken.

#### Niveau 3

- Realiseert systemen en procedures om uitvoering van beleid zeker te stellen
- Formuleert concrete en meetbare doelstellingen voor zichzelf en voor anderen, ook op langere termijn
- Brengt de juiste mensen/kwaliteiten bij elkaar en houdt rekening met organisatiespecifieke wensen bij planning en inzetbaarheid
- Onderkent/legt relaties tussen werkzaamheden binnen teams/afdeling(-en) en stemt eigen werkzaamheden hierop af

### Probleemoplossend vermogen

Signaleren van (potentiële) problemen, belangrijke informatie herkennen, verbanden leggen tussen gegevens, mogelijke oorzaken van problemen opsporen en ter zake doende gegevens zoeken. Zelfstandig alternatieve oplossingen bedenken en consequenties weergeven.

#### Niveau 3

- Analyseert problemen en achterhaalt de werkelijke vraag achter het probleem zonder over volledige informatie te beschikken
- Formuleert diverse passende alternatieven of oplossingen, onderkent mogelijke afbreukrisico's
- Reageert snel en doeltreffend bij problemen en onverwachte gebeurtenissen
- Herkent trends in incidenten of patronen in klachten

### Zelfstandigheid

Zonder directe aansturing en controle de eigen werkzaamheden verrichten. Weten in welke situaties beslissingen zelf genomen kunnen worden en in welke situaties advies/toestemming van anderen nodig is.

#### Niveau 3

- Past de eigen werkzaamheden zelfstandig aan bij veranderende omstandigheden
- Kan zelfstandig het werkplan ofwel het vastgestelde beleid uitvoeren
- Weegt op basis van interpretatie van gegevens de consequenties van de te kiezen oplossingen tegen elkaar af





## Functieprofiel adviseur educatie op hbo-niveau

### Functieomschrijving

De adviseur educatie adviseert schooldirecties en docenten bij het ontwikkelen van beleid voor taal- en leesontwikkeling en mediawijsheid en overtuigt hen van de meerwaarde van de Bibliotheek *op school* voor de ontwikkeling van leerlingen. Meer lezen, beter in taal! Hij fungeert als projectleider, bewaakt de voortgang van projecten en activiteiten voor leesbevordering en mediawijsheid, bewaakt de doelstellingen en de afspraken, neemt beslissingen over proces en inhoud en stemt af met de opdrachtgever. Hij adviseert de manager Onderwijs/jeugd of de bibliotheekdirectie over het beleid rondom mediawijsheid en leesbevordering en ondersteunt bij het vormgeven en implementeren van de Bibliotheek *op school*. Hij signaleert trends vanuit het onderwijs en brengt deze de bibliotheek in.

### Functiedoel

De functie van adviseur educatie valt binnen de Bibliotheek *op school*, dat als doel heeft jongeren van 12 – 18 jaar meer leesplezier te laten beleven en mediawijzer te maken en daardoor hun lees- en mediavaardigheid te vergroten. De adviseur educatie van de bibliotheek adviseert over en ondersteunt bij het opstellen van het lees- en mediabeleid en het lees- en mediaplan. De lees-mediaconsulent stelt dit plan op, in nauwe samenwerking met de school en indien nodig met de adviseur educatie, en voert dit uit. Aan dit plan liggen de visie en missie en het meerjarenbeleidsplan van de bibliotheek en het schoolbeleid ten grondslag.

De adviseur educatie maakt samen met de lees-mediaconsulent voor de eigen organisatie een jaarlijks werkplan bibliotheken met daarin vastgelegd de planning, de relaties met de overige organisatieonderdelen, de begroting en het budget per school, de ontwikkelingen en resultaten van projecten en diensten.

### Organisatorische positie

De functie van adviseur educatie valt hiërarchisch onder de manager Onderwijs/jeugd en maakt deel uit van de backoffice. De adviseur educatie adviseert over en ondersteunt bij het opstellen van het lees-mediaplan en -beleid op de scholen. Hij is belast met de functionele en operationele aansturing van de lees-mediaconsulent. De school is eindverantwoordelijk voor de aansturing en de begeleiding van de medewerkers in de schoolmediatheek. De adviseur educatie kan hierin een adviserende en ondersteunende rol hebben.

### Externe en interne contacten

De adviseur educatie ontwikkelt en onderhoudt veelvuldig contact met vo-scholen, met (bovenschoolse) schooldirecties, locatieleiders dan wel teamleiders van deze scholen. Hij onderhoudt contacten met relevante externe relaties.

Intern werkt hij samen en overlegt hij (in een projectteam) met alle collega's die met de Bibliotheek *op school* te maken hebben, zoals financiën, marketing, communicatie en ICT. Hij onderhoudt op ambtelijk niveau contact met overheden indien er sprake is van ontwikkelingen binnen de Bibliotheek *op school*. Daarnaast onderhoudt hij intensief contact met het MT/de directie, omdat dit/die op bestuurlijk niveau contact met overheden onderhoudt.

Tot slot heeft hij ook contact met andere adviseurs educatie uit de regio, de provincie of het land.

### Resultaatgebieden

De adviseur educatie is verantwoordelijk voor de volgende resultaatgebieden:

#### 1. Beleidsvoorbereiding en uitvoering

- Is beleidsadviserend aan de manager Onderwijs/jeugd over relevante ontwikkelingen in relatie tot jongeren en onderwijs
- Is in staat om directies en teams te informeren over en te motiveren tot een ander/beter leesmediabeleid
- Draagt bij aan het transitieproces binnen de school
- Is verantwoordelijk voor coördinatie van de werkzaamheden binnen de Bibliotheek *op school* en beheer van het budget



- Is verantwoordelijk voor het behalen van de in het bibliotheekwerkplan geformuleerde resultaten
- Is medeverantwoordelijk voor een juiste afweging van de relevante landelijke/regionale/provinciale ontwikkelingen rond de Bibliotheek *op school* in relatie tot de klantbelangen
- Organiseert terugkoppeling over de activiteiten van de lees-mediaconsulent en de contactpersoon van de school voor de beleidsontwikkeling voor lezen en mediawijsheid en stelt die vast in samenspraak met schooldirecties
- Stelt in samenspraak met de schooldirectie, de contactpersoon van de school en de lees-mediaconsulent het lees- en mediaplan van de betreffende school op

## 2. Begeleiding in de Bibliotheek *op school*

- Geeft training aan de docenten en onderwijsondersteuners
- Verwerkt adviezen en rapporten van de lees-mediaconsulent over wensen, trends en ontwikkelingen in de soort vragen van leerlingen, docenten, onderwijsondersteuners en vrijwilligers
- Stelt de mate van tevredenheid over de aangeboden diensten vast en onderneemt hierop actie
- Organiseert en interpreteert de uitkomsten van de monitor en de hieraan te koppelen beleidsontwikkeling
- Participeert in de innovatie van producten binnen de Bibliotheek *op school*

### Opleidingsniveau

Minimaal hbo-niveau.

### Inschaling op basis van de cao

De functie is op basis van weging in het Functiewaarderingsinstrument ingedeeld in schaal 9.

### Ervaring

Bij voorkeur drie jaar relevante werkervaring

### Kennis en vaardigheden

- Aantoonbare brede interesse voor jongeren, onderwijs & educatie
- Basiskennis van leesbevordering en daaraan gerelateerde mediawijsheid, leermethodes van scholen en projecten
- Basiskennis van de ontwikkelingspsychologie van jongeren
- Basiskennis van mediawijsheid en de belangrijkste theorieën en inzichten over de gemedialiseerde samenleving
- Financieel inzicht
- Strategisch inzicht
- Communicatief
- Nieuwsgierigheid, actuele kennis en de vaardigheid om op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen in leesbevordering, daaraan gerelateerde mediawijsheid, leer- en leesmethodes
- Adequate communicatievaardigheden om docenten te kunnen adviseren bij vragen over leesbevordering en mediawijsheid
- Kennis van bibliotheekdiensten en -producten om te kunnen doorverwijzen
- In staat om de bibliotheek en haar dienstverlening te kunnen verkopen door deze onder de aandacht van de klant te brengen

### Persoonskenmerken

- Verbinder
- Initiatiefrijk, grote lijnen kunnen zien
- Onderzoekend
- Denkt in oplossingen
- Is reflectief

## Competenties

### Strategisch vermogen

Ontwikkelen van een helder toekomstbeeld van de organisatiedoelen op de middellange en lange termijn. Risico's, kansen en consequenties overzien en op basis van beschikbare informatie en ervaringen komen tot een gefundeerde mening.

#### Niveau 2

- Ontwikkelt plannen en activiteiten op basis van kennis van markten en producten
- Vertaalt trends en ontwikkelingen als input voor de vorming van de strategie
- Ontwikkelt zelfstandig plannen en activiteiten en houdt daarbij rekening met de verschillen tussen organisatieonderdelen

### Analytisch vermogen

Systematisch onderzoeken en in kaart brengen van problemen en vragen en daarbij doordringen tot de essentie daarvan te vatten. Relevante informatie, achtergronden en structuren ontleden. Verbanden leggen tussen gegevens en consequenties daarvan inschatten.

#### Niveau 2

- Komt tot de essentie van een probleem/vraagstelling, herkent inconsistenties en onvolledigheden, neemt tijd om een en ander te overdenken
- Benut actief de voor het functioneren benodigde informatiebronnen en maakt gebruik van bronnen buiten de standaard
- Toetst relevantie van beweringen en onderbouwing van argumenten
- Vertaalt vragen/problemen naar onderzoeks- en/of beleidsvragen

### Netwerken

Ontwikkelen, onderhouden en benutten van interne en externe contacten om de organisatiedoelstellingen te realiseren.

#### Niveau 3

- Gaat samenwerkingsrelaties aan en bestendigt deze om organisatiedoelen te bereiken
- Zet het externe netwerk effectief in en gebruikt deze contacten om interne vraagstukken op te lossen
- Bevordert de samenwerking tussen afdelingen, programma's en projecten; maakt hierbij effectief gebruik van het eigen netwerk en zet kwaliteiten van mensen optimaal in
- Beweegt zich gemakkelijk te midden van (on)bekende contacten, doorziet de achtergronden en relaties en stapt zelf op mensen af, maakt een afspraak voor contactmomenten

### Omgevingsbewustzijn

Het krachtenveld binnen en tussen organisaties benutten om de eigen doelen te realiseren en rekening houden met de gevolgen voor de eigen organisatie dan wel die van de klant. Besef hebben van ontwikkelingen binnen de samenleving en deze vertalen naar consequenties voor het eigen functioneren en dat van anderen binnen de organisatie.

#### Niveau 3

- Signaleert trends, anticipeert op en onderkent de relevantie van gebeurtenissen die van invloed zijn op het beleid en ontplooit initiatieven
- Maakt effectief gebruik van contacten buiten de organisatie om invloed uit te oefenen op externe beslissingen die gevolgen hebben voor de eigen organisatie
- Is zich bewust van andere normen, waarden en gedragscodes van partijen binnen en buiten de organisatie en past het eigen gedrag hierop aan
- Krijgt zaken van de grond door de juiste partijen op het juiste moment te benaderen of te bewerken

## Ondernemerschap

Kansen in de markt signaleren, ernaar handelen en daarbij afgewogen risico's durven nemen. Durven denken en handelen vanuit het oogpunt van zowel de klant als de organisatie. Oog voor winst, rendement, kosten, risico's, concurrentie. Inzicht in de in- en externe verhoudingen.

### Niveau 3

- Signaleert kansen voor het eigen organisatieonderdeel en zet deze om in gerichte acties
- Pakt onbekende zaken aan en durft daarbij afgewogen risico's te nemen
- Neemt het voortouw in groepen of samenwerkingsverbanden en bij het ontwikkelen van nieuwe activiteiten, ook buiten de bestaande kaders
- Zoekt actief naar nieuwe markten, producten, diensten, product-markt-combinaties en klanten of klantgroepen

## Resultaatgerichtheid

Formuleren van meetbare en haalbare doelstellingen en duidelijke afspraken maken. Gericht op de voortgang en daarover rapporteren en informeren. Vooruit denken. Kosten herkennen en uitgaven binnen budget houden.

### Niveau 2

- Maakt samen met anderen afspraken met meetbare en haalbare doelen
- Monitort de voortgang van activiteiten en stuurt waar nodig bij. Houdt hierbij het eindresultaat voor ogen
- Maakt taakstellende afspraken met de afdelingsleiding
- Zoekt naar methoden om efficiënter en effectiever te werken

## Communicatieve vaardigheden

Ideeën en informatie, zowel mondeling als schriftelijk, helder en duidelijk kunnen overbrengen, zodanig dat mensen de essentie begrijpen, met een effectief gebruik van de bestaande communicatiemiddelen en goed inspeland op de verschillende doelgroepen (zoals jongeren). Goed luisteren, interesse tonen en het vermogen om belangrijke informatie op te pakken uit mondelinge gesprekken.

### Niveau 3

- Hanteert verschillende schrijfstijlen, past onderwerpen, vorm en opzet aan het niveau, de belangen en de gevoelens van de doelgroep aan
- Formuleert vraagstukken helder, eenduidig en gestructureerd en verzorgt samenhangende presentaties
- Neemt initiatief en stuurt in gesprekken, houdt rekening met de invloed van de boodschap op anderen
- Maakt onderwerpen of onvrede bespreekbaar en weet de sfeer zodanig te beïnvloeden dat de relatie goed blijft

## Samenwerken

Actief bijdragen om samen met anderen resultaten en organisatiedoelstellingen te bereiken, ook wanneer dit niet van direct persoonlijk belang is

### Niveau 3

- Doet actief aan kennisoverdracht door eigen kennis en ervaring te delen met anderen
- Draagt actief bij aan het bevorderen van bekendheid met elkaars werk
- Motiveert en enthousiasmeert anderen tot samenwerking en stuurt zodanig dat mensen het bereiken van resultaten ervaren als een gezamenlijke verantwoordelijkheid
- Lost problemen en conflicten op die het bereiken van een doel in de weg staan



## Bijlage 2: Opleidingshuis binnen de Bibliotheek op school

Stappenplan personele implementatie	a. formeel leren	b. informeel leren	c. outsourcing
organisatieniveau →	Landelijk i.s.m. hogescholen Avans en Saxion	PSO/basisbibliotheek	Regionaal of POI
<p><b>Fase 1: Voorbereiding</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visie, missie, doelstellingen bepalen</li> <li>2. Functies en competenties bepalen               <ol style="list-style-type: none"> <li>2a. Taken, rollen en verantwoordelijkheden vaststellen</li> <li>2b. Omvang van taken bepalen</li> <li>2c. Functies bepalen</li> <li>2d. Competenties bepalen</li> <li>2e. Consequenties voor organisatiestructuur vaststellen</li> </ol> </li> <li>3. Functieprofielen vaststellen</li> <li>4. Consequenties van functie-profielen uitwerken</li> </ol> <p><b>Fase 2: Uitvoering</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Werving &amp; selectie</li> <li>6. Benodigde competentie-ontwikkeling vaststellen</li> <li>7. Strategie tot competentie-ontwikkeling bepalen, wat ga ik organiseren?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. formeel leren (opleiding)</li> <li>b. informeel leren</li> <li>c. outsourcing in expertteams</li> </ol> </li> </ol> <p>Meer informatie, zie hiernaast &gt;</p> <p><b>Fase 3: Terugkoppeling</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Continue talentontwikkeling en ontwikkeling van medewerkers</li> </ol> <p>Fase 4: Vervolg</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Borging</li> </ol>	<p><b>Modulaire aanpak met de volgende modules:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lezen en literatuur (i.o)</li> <li>2. Didactiek (i.o)</li> <li>3. Onderwijslandschap</li> <li>4. Gespreksvaardigheden</li> <li>5. Sales/ondernemerschap</li> <li>6. Organisatie</li> <li>7. Informatievaardigheden (i.o)</li> </ol> <p>Zie bijlage 3: schema Modules formeel leren</p> <p>i.o = in ontwikkeling.</p>	<p><b>Fysieke uitwisseling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenniscirkel</li> <li>• Kenniskaravaan</li> <li>• Werkatelier</li> <li>• Inspiratiedagen</li> <li>• Interne collegiale scholing naar thema</li> <li>• Communities of practice</li> <li>• Expertmeeting</li> </ul> <p><b>Digitale uitwisseling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bieb2bieb</li> <li>• Weblog</li> <li>• Tweets</li> <li>• etc.</li> </ul> <p><b>Begeleiding</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervisie</li> <li>• Coaching</li> <li>• Training on the job</li> <li>• Mentoring</li> <li>• Maatjes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• expertteam               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. oprichten als opleidingstraject</li> <li>b. samenstellen uit bestaande medewerkers</li> </ol> </li> <li>• uitwisseling personeel</li> <li>• flexpool</li> </ul>





## Bijlage 3: Modules formeel leren

Modules VO	inhoud	hbo
Lezen en literatuur	Materialen, lezen op school en leespromotie	Leesconsulent vo i.o.
Didactiek	Lesopzet, 'docent' vaardigheden, groepsdynamiek, klasse management	Leesconsulent vo i.o.
Onderwijslandschap	Schoolorganisatie en leesonderwijs	Adviseur educatie vo Leesconsulent vo
Gespreksvaardigheden	Communicatie/ omgaan met weerstand	Adviseur educatie vo Leesconsulent vo
Sales/ ondernemerschap	Hoe sluit je aan bij wens van school en leerkracht met je product	Adviseur educatie vo
Organisatie	Projectmatig werken	Adviseur educatie vo
Informatievaardigheden	Informatie zoeken en vinden	Nog ontwikkelen



## Bijlage 4: Werving & selectie

### Inleiding

Het doel van werving en selectie is de juiste persoon op de juiste plaats in de organisatie aan te stellen. Een zorgvuldig personeelsbeleid is essentieel voor het goed functioneren van organisaties. Een doelmatige en zorgvuldige werving en selectie van werknemers is daarbij een voorwaarde.

Bij werving kun je grofweg kiezen uit externe of interne kandidaten. Een externe kandidaat komt als sollicitant (meestal) voor het eerst in contact met de organisatie, waarbij het voor de sollicitant belangrijk is om hiervan een goede en duidelijke indruk te krijgen en om een goede inschatting te kunnen maken van of de functie aansluit bij de eigen ambities en of hij zelf past bij de organisatiecultuur. Voor de organisatie is het belangrijk om te achterhalen of de sollicitant de aangewezen persoon is voor de functie. Onderwerpen als opleiding, ervaring, interesses, ambities, sterke punten, ontwikkelpunten en karaktereigenschappen komen aan bod.

### Het proces van werving en selectie

#### 1. Ontstaan vacature

- Elke vacature (uitbreiding of vervanging) wordt gemeld in de MT-vergadering.
- Het betrokken MT-lid bevestigt de vacature dan wel wijst deze af.
- De vacature wordt twee weken intern uitgezet. Als op voorhand wordt ingeschat dat, gelet op de gestelde functie-eisen, geen interne kandidaten beschikbaar zijn, wordt direct via andere kanalen geworven.

#### 2. Opstellen vacaturetekst

Het uitzetten van een vacature gebeurt op basis van het functie- en competentieprofiel. De functie-inhoud en de bijbehorende competenties moeten dus duidelijk zijn. Maar een vacaturetekst is niet hetzelfde als een functiebeschrijving. Een beknopte, heldere tekst spreekt mensen meer aan dan een opsomming van taken.

Bij een vacature voor een functionaris die voor zowel de bibliotheek als een school werkt, is het raadzaam dat beide partijen het functie- en competentieprofiel en de vacaturetekst beoordelen.

#### 3. Vaststellen wervingskanalen en plaatsen vacature

De P&O-adviseur dan wel de leidinggevende stelt vast hoeveel en welke wervingskanalen worden ingezet, waarbij het belangrijk is om duidelijk de doelgroep voor ogen te houden. Welke media gebruikt jouw doelgroep, welke vakbladen en internetsites zijn interessant en via welke organisaties/personen in het eigen netwerk kun je de vacature uitzetten?

De werkgever is wettelijk verplicht werknemers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd in te lichten over een vacature voor onbepaalde tijd binnen de organisatie. Deze mededeling moet tijdig en duidelijk zijn. Deze verplichting geldt niet voor werknemers die werken op basis van een uitzendovereenkomst.

#### 4. Opstellen planning

De P&O-adviseur dan wel leidinggevende stelt de planning voor het totale wervings- en selectieproces vast. Hierbij horen de wenselijke aanstellingsdatum, de benodigde tijd voor de werving en selectie, de data voor de sollicitatiegesprekken plaatsvinden en wie deze gesprekken voert. De benodigde tijd is afhankelijk van de reactietermijn voor de sollicitanten en het aantal te voeren gesprekken. Streef ernaar om niet langer dan vier tot zes weken uit te trekken voor het totale proces.

Week 1 en 2:	reactietermijn sollicitanten
Week 3:	uitnodigen sollicitanten en inplannen afspraken
Week 4 en 5:	gespreksrondes
Week 6:	afsluitend arbeidsvoorwaardengesprek

## 5. Selectie van externe en interne kandidaten

Om een goede selectie te maken is het van belang te weten of een medewerker of externe kandidaat de beoogde taken wil én kan uitvoeren.

### Selectie op *willen*: intrinsieke motivatie, passie en gedrevenheid

Hierbij is het belangrijk om interne medewerkers expliciet uit te nodigen om zich aan te melden voor de functie.

- Maak een eerste selectie van externe kandidaten, maar mogelijk ook interne kandidaten op basis van de brieven en cv's. Informeer kandidaten die u niet uit wilt nodigen voor een eerste gesprek, zo snel mogelijk. Niet reageren op sollicitaties is erg slecht voor je imago als werkgever.
- Meestal vinden er per kandidaat twee inhoudelijke gesprekken plaats: het eerste gesprek is in principe met de leidinggevende en iemand van de afdeling, het tweede gesprek bijvoorbeeld met een collega van een andere afdeling of een samenwerkingspartner of klant. Zeker als de functionaris werkzaamheden zal uitvoeren bij scholen, is het goed om de scholen te betrekken in het selectieproces. Met de geselecteerde kandidaat volgt dan nog een arbeidsvoorwaardengesprek (zie hieronder bij 7).
- Tijdens het eerste gesprek bespreek je de motivatie en vraag je naar een toelichting hierop. Geef bij twijfel over de motivatie duidelijke feedback. Definitieve toezeggingen hoef je in dit gesprek niet te geven, wel een toelichting op het selectieproces: hoe en wanneer dit plaatsvindt.

### Voorbeeld: Interview met een kandidaat

In plaats van een selectiegesprek gebaseerd op iemands arbeidsverleden kun je ook kiezen voor een meer dialogisch gesprek. Hierin staan onder meer luisteren, het stellen van vragen en het verplaatsen in anderen centraal en niet standpunten en discussie. Een dialogisch gesprek dwingt de gesprekspartners ertoe om na te denken over wat zij in hun (professionele) leven echt belangrijk vinden. Ze maken gezamenlijk een inschatting van de toekomst en bekijken of deze uitdaging past in de persoonlijke levensloop van de kandidaat. Immers, eerdere ervaringen bieden geen garantie voor de toekomst.

De leidinggevende of projectleider doet het interview met als doel om door te vragen op de competenties en eerdere ervaringen. De volgende vragen kunnen hierbij als richtlijn dienen:

- Beschrijf de belangrijkste ervaringen in je leven die je hier/op deze plek gebracht hebben.
- Wanneer heb je belangrijke uitdagingen aan moeten gaan en wat heeft je geholpen om hiermee om te gaan?
- Wat zijn voor jou op dit moment belangrijke uitdagingen (top 3)?
- Wie zijn volgens jou de belangrijkste 'stakeholders' voor jouw (toekomstige) werk?
- Op basis van welke uitkomsten wordt jouw werk gedefinieerd als een succes of een falen? Door wie?
- Wat zou je moeten (los)laten en wat zou je moeten leren om succesvol te zijn? Welke capaciteiten zou je moeten ontwikkelen? Wat zou helpen bij het loslaten en bij het leren?
- Op welke wijze zou je deze capaciteiten kunnen ontwikkelen?
- Wat heb je nodig en van wie? Wie heeft er wat van jou nodig?
- Welke criteria zou je over negen/twaalf maanden gebruiken om te bepalen of je succesvol bent geweest?

Aan het eind van het gesprek volgt een korte reflectie:

- Wat heeft dit gesprek bewerkstelligd?
- Wat komt naar boven als belangrijke vraag of belangrijk punt dat je meeneemt in je verdere ontwikkeling?

### Selectie op *kunnen*: leervermogen en competentieontwikkeling

Je moet ook beoordelen wat een kandidaat kan en, indien nodig, bij kan leren. Hiervoor zijn vele hulpmiddelen, zoals tests en assessments bij selectiebureaus, beoordeling van cv en eerdere werkervaringen. Op basis van het competentieprofiel voor de functie bepaal je de gevraagde competenties. Een hulpmiddel hierbij is de Competentie-index van SIOB of de hierop gebaseerde Standaard Competentieset Bibliotheken van de gezamenlijke POI's.



### Voorbeeld: Mini-assessment

Om een inschatting te kunnen maken van de competenties van de kandidaten kun je een mini-assessment uitvoeren. Een assessment bestaat uit één of meer opdrachten die zoveel mogelijk de praktijk representeren en waarbij een kandidaat aan kan tonen wat hij in huis heeft. Hij ontvangt de opdracht plus de wijze van beoordeling enige tijd van tevoren om zich goed voor te kunnen bereiden. Vaak zijn meer mensen aanwezig bij de beoordeling van de uitgevoerde opdracht, zoals de projectleider, een HR-specialist en een collega specialist.

#### Voor de rol van lees-mediaconsulent

- Opdracht 'uitvoeren van een leesbevorderingsactiviteit'. Deze opdracht verstrek je minimaal een week van tevoren.

#### **Opdracht**

Uit meetresultaten van de Monitor de Bibliotheek *op school* vo blijkt dat school x in de brugklas weinig aan leesbevordering doet. De jongeren krijgen van de docent weinig tot geen tips over boeken, worden amper gestimuleerd om thuis te lezen en besteden weinig tijd aan lezen in de les. Met de domeinspecialist heb je besproken dat je de docent ideeën aan de hand gaat doen om leesbevordering op een hoger plan te krijgen. Je hebt nu een afspraak met de docent om je ideeën te bespreken.

#### **Beoordeling op**

- Communicatievaardigheden (helderheid in uitleg, overtuigingskracht aan docent en directeur, persoonlijke presentatie, enthousiasme)
- Gekozen aanpak (kennis van leesniveaus van doelgroep, ideeën om een actieve leeromgeving te creëren, verantwoording over voorgestelde keuzes, projectmatige aanpak, relatie met context)
- Klantgerichtheid (directie, docenten, ouders en jongeren en partnerschap met bibliotheek)

#### Voor de rol van adviseur (educatie)

- Ervaringen met projecten voor scholen en beoordeling hiervan door derden (bijvoorbeeld directie).
- Opdracht 'adviseren over een lees-mediaplan van aanpak aan schooldirectie'. Deze opdracht verstrek je minimaal een week van tevoren.

#### **Opdracht**

Het schoolbestuur van een vo-school heeft zich uitgesproken voor de Bibliotheek *op school*. Je hebt het verzoek gekregen van de schooldirectie om een advies te geven over de ontwikkeling van een leesplan met daarin beschreven de aanpak. In het schoolbeleid lees je dat het doel van school is om jongeren mediabewust te maken. Je hebt nu een afspraak met de schooldirectie voor een oriënterend gesprek, waarbij zij ook willen zien wat de bibliotheek allemaal voor hen kan betekenen.

#### **Beoordeling op**

- Communicatievaardigheden (helderheid in uitleg, overtuigingskracht aan docent en directeur, persoonlijke presentatie, enthousiasme)
- Kwaliteit advies (kennis van doelgroep, verantwoording over voorgestelde keuzes, relatie met context)
- Projectmanagement (uitleg en verantwoording van de uit te voeren stappen, verwachtingenmanagement, resultaten)
- Klantgerichtheid (directie, docenten, ouders en jongeren en partnerschap met bibliotheek)

Het mini-assessment bestaat uit de presentatie van de kandidaat (maximaal een half uur) en de beoordeling van aanwezigen (eventueel een kort overleg zonder de medewerker van maximaal 30 minuten). Daarna volgt een toelichting op de beoordeling (maximaal 60 minuten).



### Voorbeeld: Beoordeling van interne kandidaten

Een leidinggevende heeft doorgaans een betrouwbaar beeld van de competenties van medewerkers en deze weten op hun beurt hoe hun leidinggevende over hen denkt, bijvoorbeeld door de jaarlijkse functioneringsgesprekken. Maar bij nieuwe taken weet je niet hoe een medewerker deze zal gaan uitvoeren. Daarom is er vertrouwen van de leidinggevende nodig en een eerlijke terugkoppeling. Vertel daarbij altijd op basis waarvan je tot bepaalde oordelen bent gekomen.

Een manier om iemands leervermogen in te schatten te evalueren door te kijken naar wat goed ging, maar vooral naar wat beter kan. Van terugkijken blijken mensen weinig te leren, omdat ze oud gedrag bevestigen. Met een toekomstvraag stimuleer je nieuw gedrag.

Voorbeeld van evaluerende vragen:

- Wat ging er afgelopen week goed en wat kunnen we doen om het effect volgende week te verdubbelen?
- Waar ben je het meest trots op en hoe kunnen we zorgen dat klanten hier nog meer van gaan profiteren?
- Welke projecten hebben we succesvol aangepakt en wat kunnen we hiervan in de toekomst toepassen?

Aan het eind van het gesprek volgt een korte reflectie:

- Wat heeft dit gesprek bewerkstelligd?
- Wat komt naar boven als belangrijke vraag of belangrijk punt dat je meeneemt in je verdere ontwikkeling?

## 7. Arbeidsvoorwaardengesprek en aanstelling

Om een goede selectie te maken is het van belang te weten of een medewerker of externe kandidaat de beoogde taken wil én kan uitvoeren.

### a) Arbeidsovereenkomst

- Bepaalde of onbepaalde tijd. Indien bepaalde tijd, wat is de duur?
- Proeftijd
- Datum in dienst

### b) Salaris

- Inschaling en groeiperspectief
- Eindejaarsuitkering
- Vakantiegeld

### c) Onkostenvergoedingen

- Reiskosten woon-werkverkeer
- Dienstreizen

### d) Overige voorzieningen

- Verlofregeling
- Pensioenregeling
- Extra's: bijvoorbeeld fietsenplan

### e) Werktijden

- Bijzonderheden voor tijden en standplaatsen



## Bijlage 5: Beroepsrollen, competenties en bekwaamheidseisen in het onderwijs

### Eisen aan bekwaamheid van leraren

De voorwaarden waaronder iemand les mag geven, zijn bij wet vastgelegd voor het primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs in de Wet beroepen in het onderwijs (BIO). Deze voorwaarden of eisen van bekwaamheid, waaraan scholen zich dienen te houden, gaan onder meer over bevoegdheid (de opleidingseisen) en bekwaamheid van leraren. Zij vormen een waarborg voor de kwaliteit van het onderwijs.

Sinds 2006 gelden er bekwaamheidseisen. Op dit moment werkt het Ministerie van OCW aan de omzetting van het '[Voorstel Herijking Bekwaamheidseisen](#)' van de Onderwijscoöperatie naar wetgeving. Eind 2015 heeft de minister laten weten het voorstel ongewijzigd over te nemen. De nieuwe bekwaamheidseisen treden naar verwachting per 1 augustus 2017 in werking.

### Nieuwe benadering bekwaamheidseisen

De huidige bekwaamheidseisen (tot 1 augustus 2017) zijn ondergebracht in zeven competenties:

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

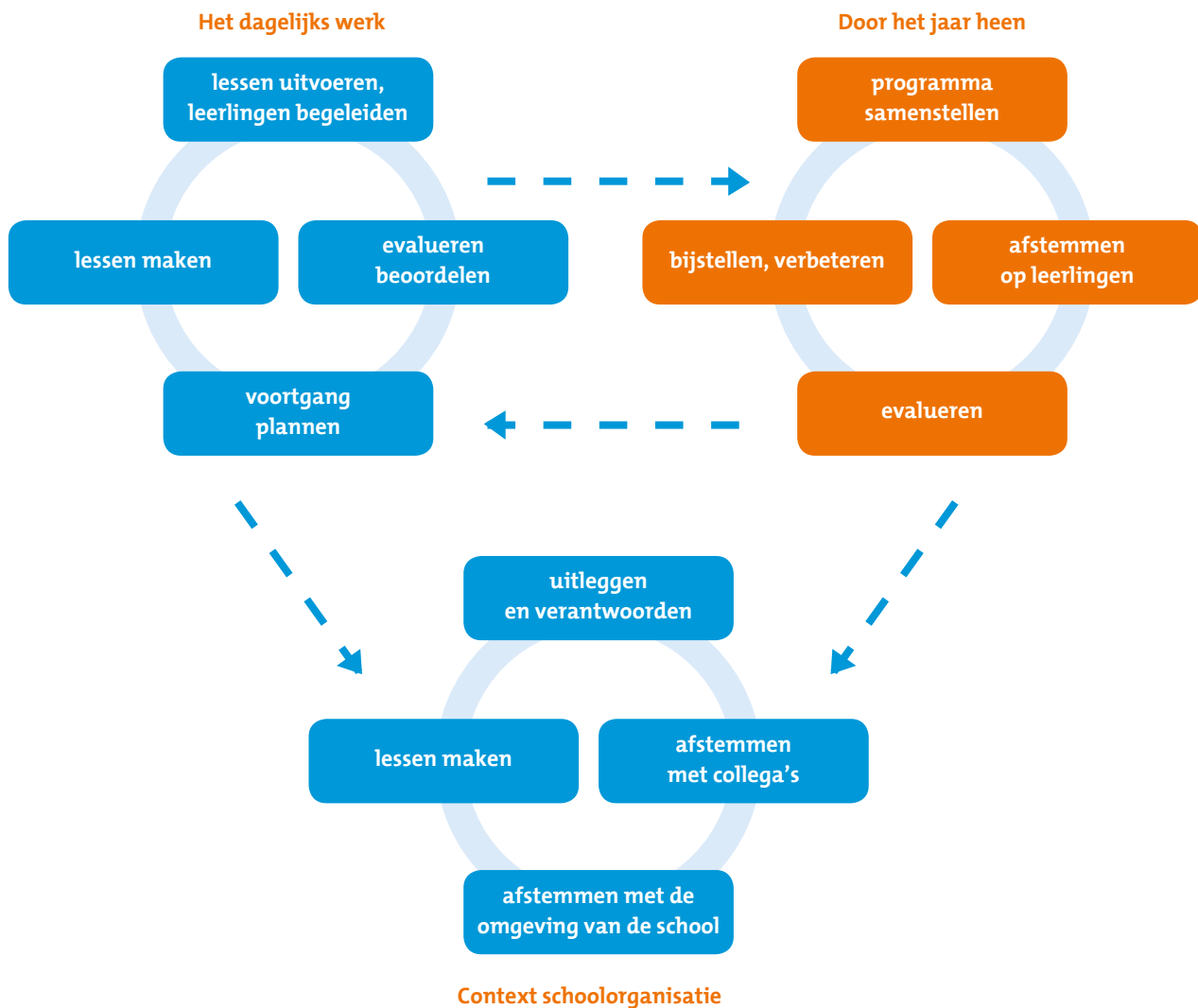
Het '[Voorstel Herijking Bekwaamheidseisen](#)' van de Onderwijscoöperatie kiest voor een andere benadering en maakt onderscheid tussen eisen die rechtstreeks te maken hebben met het onderwijsleerproces en het leren van leerlingen en eisen die te maken hebben met meer algemene aspecten van professioneel handelen.

Per onderwijssoort (po, vo en mbo) staat in algemene termen gedefinieerd wat de bekwaamheid en het kwalificatieniveau inhouden en wat de leraar vakinhoudelijk, vakdidactisch en pedagogisch moet weten en kunnen.

De kern van het beroep leraar is dat de leraar onderwijs geeft en leerlingen laat leren in een interactief leerproces. Hij zoekt daarbij steeds naar een goede balans tussen de overdracht van kennis en vaardigheden, het leerproces, het leren denken en het meer zelfstandig leren van de leerlingen. De leraar organiseert het leren, begeleidt, stimuleert en motiveert.

7 - De Onderwijscoöperatie is de beroepsorganisatie van, voor en door de leraar, opgericht in 2011 door de vijf grootste onderwijsverenigingen AOb, CNV Onderwijs, FvOv, BON en Platform VVVO. Sinds eind oktober 2016 is BON uit de Onderwijscoöperatie gestapt.

Kijkend naar de inhoud van het beroep leraar wordt onderscheid gemaakt in het dagelijks werk, werkzaamheden door het jaar heen en de werkcontext (schoolorganisatie). Schematisch ziet dit er als volgt uit.



### Bekwaamheidsdossier

Sinds 1 augustus 2006 is de wet BIO van kracht en tegelijkertijd het Besluit bekwaamheidseisen onderwijspersoneel. Sinds dat moment gelden de bekwaamheidseisen en moet de school kunnen aantonen dat de leraren daadwerkelijk bekwaam zijn en in staat worden gesteld hun bekwaamheid te onderhouden. Daartoe houdt de school een bekwaamheidsdossier bij van iedere leraar met daarin alle afspraken die de werkgever met de leraar maakt over het ontwikkelen en onderhouden van diens bekwaamheid. De bekwaamheidseisen fungeren hierbij als leidraad.

### Bekwaamheidseisen schoolleiders en onderwijsondersteuners in het voortgezet onderwijs

De discussie over bekwaamheidseisen voor schoolleiders en onderwijsondersteuners in het voortgezet onderwijs heeft tot dusver nog niet geleid tot een wettelijke vertaling zoals dat bij leraren wel het geval is. Voor schoolleiders heeft de VO-academie van de VO-raad een beroepsprofiel voor schoolleiders voortgezet onderwijs (2013) gemaakt. Voor onderwijsondersteuners in het mbo zijn er wel bekwaamheidseisen geformuleerd.

In 2016 is een voorstel aangeboden door de Federatie van Onderwijsvakorganisaties aan minister Bussemakers over instructeurs en onderwijsassistenten, medewerkers die een rol spelen in het primaire proces van het onderwijs. Najaar 2016 heeft de Tweede Kamer een motie van Kamerlid Ypma (PvdA) aangenomen om voortaan ook bekwaamheidseisen vast te stellen voor onderwijsondersteuners en instructeurs in het primair en voortgezet onderwijs en deze op te nemen in het lerarenregister.

Mediathecarissen en medewerkers in de mediatheek worden (nog) niet gezien als speler in het primaire proces. Derhalve gelden er voor hen geen wettelijke bekwaamheidseisen. Het FUWA VO 2010 bevat wel functiebeschrijvingen van voorbeeldfuncties, waaronder medewerker mediatheek. Het is aan de school hoe ze deze functies invult.

### **ICT-bekwaamheid**

ICT-bekwaamheid is steeds meer onderwerp van aandacht binnen het onderwijs. Het digitaal dossier van Kennisnet over de bekwaamheidseisen op ICT-gebied voor leraren biedt meer informatie.

Ict-bekwame leraren benutten ict optimaal bij hun drie belangrijkste taken: pedagogisch-didactisch handelen, werken in de schoolcontext en persoonlijke en professionele ontwikkeling. Per taak zijn de bekwaamheden omschreven in het kader ICT-bekwaamheid van leraren (Kennisnet, 2016).

# De Bibliotheek *op school* vo

Basisscholen, gemeenten en bibliotheken slaan de handen ineen voor kwaliteitsverbetering binnen het onderwijs. Het betreft een structurele meerjarige samenwerking, specifiek gericht op het bevorderen van leesplezier, het stimuleren van de taalontwikkeling en het verbeteren van informatie- en mediavaardigheden van basisschoolleerlingen.

Door een gezamenlijke strategie op te stellen en bewezen diensten en programma's van de bibliotheken te benutten wordt de school omgevormd in een ideale lees- en mediaomgeving met deskundige medewerkers op het gebied van leesbevordering en mediawijsheid. Een omgeving waarin lezen en nieuwe media volop de ruimte krijgen en waar kinderen aantoonbaar betere resultaten boeken op het terrein van taal.

Het implementeren van de Bibliotheek *op school* vo is een veranderingsproces dat implicaties heeft voor uw hele organisatie. Dat vraagt om flexibiliteit en expertise. Dit is de reden dat dit 'Stappenplan persoonlijke invulling' is gepubliceerd. Het helpt u het omslagproces op het terrein van personeelsmanagement in goede banen te leiden. Met de Bibliotheek *op school* vo zorgt u er niet alleen voor dat de talenten van de kinderen worden ontwikkeld en benut, maar ook die van uw medewerkers!

