



# Strategisch Personeelsplan 2023-2027

**movare**  
onderwijsstichting





# Inhoudsopgave

**1.**

**De MOVARE visie  
Medewerkers**

**3**

**2.**

**Ontwikkelen  
en leren**

**7**

**3.**

**Vitaliteit  
en welbevinden**

**15**

**4.**

**Vinden  
en binden**

**20**





# 1. De MOVARE-visie Medewerkers: werkgelukkige, weerbare en wendbare medewerkers

Medewerkers maken het verschil! Goed en kansrijk onderwijs realiseren, kan niet zonder medewerkers. Onze ambitie is dat medewerkers **werkgelukkig, weerbaar** en **wendbaar** zijn. Deze medewerkers zorgen voor kwalitatiever, kansrijker en inclusiever onderwijs en daarmee gelukkigere leerlingen.



### **Werkgeluk...**

ontstaat wanneer medewerkers positief betrokken zijn bij hun werk, voldoening en zingeving uit hun taken halen en hun talenten effectief kunnen benutten en ontwikkelen. Een werkgelukkige medewerker wil zich persoonlijk en professioneel ontwikkelen en voelt een sterke verbondenheid met collega's en leerlingen op de werkplek.

### **Weerbaarheid...**

betekent dat je voor je eigen wensen en behoeften kunt opkomen, grenzen kunt aangeven en daarbij rekening houdt met de wensen en grenzen van een ander. Weerbaarheid staat in het teken van veerkracht, zelfvertrouwen en assertiviteit. Het stelt je in staat om met tegenslagen en de eisen die de omgeving van je vraagt om te gaan.

### **Wendbaarheid...**

maakt het mogelijk om aan te sluiten bij de behoeftes van leerlingen, onze omgeving en maatschappelijke ontwikkelingen. Het is het vermogen om in te spelen op of je aan te passen aan een onverwachte gebeurtenis. Je begrijpt de behoeften en het gedrag van de leerlingen en analyseert deze om te bepalen of het aanbod nog aansluit bij de leerbehoeften van de leerlingen.



# De MOVARE manieren

- ✓ Ik draag bij aan het optimaal benutten van **het leerpotentieel van alle leerlingen** en draag zo actief bij aan een kansrijke toekomst voor leerlingen.
- ✓ **MOVARE zijn we samen!** Ik draag MOVARE op een positieve manier uit en draag actief bij aan verbeterpunten, kortom: ik ben ambassadeur van MOVARE.
- ✓ Ik draag bij aan **'Van en met elkaar leren'** door mijn kennis met anderen binnen en buiten de school te delen.
- ✓ Ik ben **'zelf aan zet'** voor mijn werkgeluk, **weerbaarheid en wendbaarheid** en werk gericht aan mijn vitaliteit en professionalisering. MOVARE stimuleert, ondersteunt en faciliteert hierin.
- ✓ Ik creëer een **veilige werkomgeving** voor leerlingen, collega's en mijzelf. Daarin is geen plek voor alle vormen van ongewenst gedrag (agressie, geweld, pesten, seksuele intimidatie en discriminatie).
- ✓ Ik heb **respect** voor verschillen en sta open voor andere zienswijzen, ideeën en werkwijzen.
- ✓ Ik werk samen met collega's **binnen en buiten de school** en betrek externe partners om de onderwijskwaliteit en onderwijskansen te verhogen.
- ✓ Ik geef collega's bewust **complimenten en feedback** met de positieve intentie om de ander en MOVARE beter te maken. Ik maak zaken bespreekbaar, maak afspraken en spreek aan indien nodig.



# Doelstellingen

## 1.2. De drie doelstellingen voor medewerkers MOVARE

Om onze ambities op het gebied van werkgeluk, weerbaarheid en wendbaarheid voor medewerkers te realiseren, hebben we onze focus gericht op drie doelstellingen:



### Ontwikkelen en leren

We stimuleren, ondersteunen en faciliteren ontwikkeling en leren bij onze medewerkers.



### Vitaliteit en welbevinden

Het welzijn van medewerkers staat centraal. Daarom besteden we nadrukkelijk preventief aandacht aan vitaliteit en welbevinden. Denk daarbij aan initiatieven gericht op fysieke gezondheid, mentale veerkracht en een gezonde werk-privébalans. Wanneer iemand toch ziek wordt, hebben wij oog voor goede begeleiding tijdens ziekte (curatief). Daarnaast hechten we groot belang aan het creëren en borgen van een veilige werkomgeving voor iedereen.



### Vinden en binden

Als organisatie willen we een aantrekkelijke werkgever zijn die niet alleen de juiste medewerkers weet te vinden, maar deze ook aan zich weet te binden.



## 2. Ontwikkelen en leren



Wij willen de ontwikkeling van alle medewerkers stimuleren, ondersteunen en faciliteren. De MOVARE-visie Medewerkers is verbonden met onderwijskwaliteit, waardoor 'Ontwikkelen en Leren' uiteenvalt in **professionalisering, loopbaanontwikkeling** en **leiderschapontwikkeling**.



# MOVARE-niveau 'Van en met elkaar leren'

MOVARE-medewerkers werken aan hun duurzame inzetbaarheid door gericht te werken aan hun werkgeluk, weerbaarheid en wendbaarheid. De professionele leercultuur gericht op van en met elkaar leren draagt hieraan bij. Denk hierbij aan een aantal benodigde competenties MOVARE breed, zoals de aanspreekcultuur en het versterken van de basisvaardigheden en expertises.



## Hoe gaan we hierop inzetten?

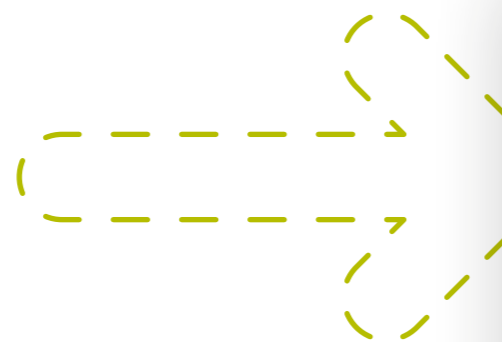
- ✓ MOVARE faciliteert kennisnetwerken.
- ✓ Opleidingsaanbod.
- ✓ MOVARE-huisacademie.





# Teamontwikkeling

Naast de MOVARE-ontwikkelingen uit het strategisch beleidsplan 2023-2027, zijn de doelen uit het schoolplan van de betreffende school het uitgangspunt voor de teamontwikkeling en de gerichte ontwikkeling van medewerkers.



## Hoe gaan we hierop inzetten?

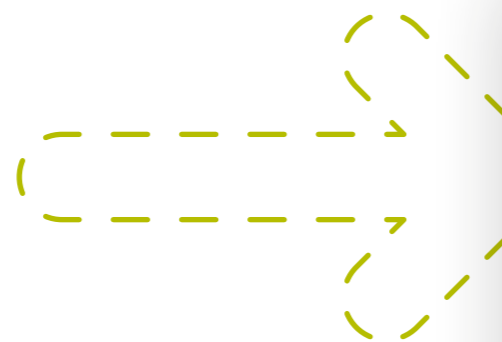
Leidinggevenden bepalen samen met hun team op schoolniveau welke ontwikkeling en leertrajecten nodig zijn, rekening houdend met:

- ✓ **Leerlingpopulatie.**
- ✓ **Schoolontwikkelingen.**
- ✓ **Schoolcontext.**



# Individuele ontwikkeling

Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk om te blijven voldoen aan de eisen die hun functie, de ontwikkelingen, de populatie en de schoolcontext aan hun stelt. Daarnaast is er ruimte voor eigen initiatieven en ambities voor professionele ontwikkeling.



## Hoe gaan we hierop inzetten?

- ✓ Persoonlijke ontwikkeltrajecten dragen bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en zijn belangrijk vanuit het 'zelf aan zet' oogpunt.
- ✓ Daarnaast kunnen medewerkers ontwikkelen vanuit intrinsieke motivatie, gericht op basiskwaliteiten en kansen benutten voor verbreding, verdieping en loopbaanontwikkeling.
- ✓ Ook hebben we aandacht voor het opleidingsaanbod om bij te blijven in de huidige inhoudelijke, administratieve en ICT-ontwikkelingen.



# Doelstellingen

## 2.2. Ontwikkelen en leren

In deze beleidsperiode hebben we op MOVARE-niveau 3 doelstellingen ten aanzien van ontwikkelen en leren.



### Versterken van de basiskwaliteiten

Deze beleidsperiode gaan we binnen MOVARE meer duidelijkheid bieden over de verwachtingen van de basiskwaliteit (kennis, vaardigheden en gedrag) van leerkrachten en andere medewerkers.



### Ontwikkeling van expertises

We gaan nadrukkelijk investeren in de ontwikkeling van expertises. Zo bieden wij mogelijkheden voor doorontwikkeling en kansen om talenten in te zetten.



### Leiderschapsontwikkeling

Dit wordt vormgegeven vanuit de visie op leiderschap van MOVARE. Wij gaan uit van integraal leiderschap, waarbij wij de nadruk leggen op verbindend en onderwijskundig leiderschap.



# Activiteiten

## 2.3. Deze beleidsperiode ontwikkelen en leren

MOVARE geeft op basis van de strategische doelen, de ontwikkelbehoeftes op de scholen ende onderwijsontwikkelingen haar activiteiten in de komende beleidsperiode als volgt invulling:

### Gedurende de hele beleidsperiode

- ✓ Aanbieden van formele opleidingstrajecten in verband met in- en doorstroom. Voortzetten en verdiepen van relevante opleidingstrajecten voor OP en OOP die bijdragen aan het versterken van de basiskwaliteit.
- ✓ Verder ontwikkelen van de MOVARE-huisacademie. De ambitie is dat de MOVARE- huisacademie actueel is en actuele ontwikkelingen op MOVARE- en teamniveau ondersteunt. En daarnaast bijdraagt aan de individuele ontwikkelbehoeften van medewerkers.
- ✓ Ontwikkelmogelijkheden en loopbaankansen inzichtelijk maken voor medewerkers.
- ✓ Voortzetten, evalueren en bijstellen van de jaarlijkse loopbaanronde en de organisatie van het jaarlijkse loopbaanevent.
- ✓ 'Van en met elkaar leren' krijgt concreet invulling door:
  - Kennisnetwerken op te zetten of verder te ontwikkelen waarin we gebruikmaken van elkaars kennis en waar gezamenlijke professionalisering plaatsvindt.
  - onderwijscafés gekoppeld aan de thema's uit het strategisch beleid in het kader van samen leren en geïnspireerd worden.
  - Werkgroepen die invulling geven aan de operationalisatie van strategische actiepunten.





## Schooljaar 2023-2024:

- ✓ Visieontwikkeling op de functie van leerkrachten. In de visie op leerkrachten wordt uitgewerkt hoe de ontwikkelingen en ambities zich vertalen naar de functie van leerkracht, vergelijkbaar aan de visie op leiderschap. Daarnaast wordt in de visie op leerkrachten het verschil aangegeven tussen de taken van een leerkracht LB en LC.
- ✓ Ontwikkeling stagebeleid en stageportal.
- ✓ Ontwikkelen van professionaliseringsbeleid en een concretisering van een bovenscholingsplan en scholingsplan per school. Hierin rekening houdend met de ontwikkeling van de weerbaarheid van medewerkers (o.a. feedbacktrainingen en agressietrainingen).

- ✓ Herijken van de visie op leiderschap van MOVARE: wij zullen samen met onze directeuren onze visie op leiderschap herijken, verduidelijken en aanscherpen op basis van het sturingsmodel (4 R'en).
- ✓ Leiderschapsontwikkelingstraject 2023-2027:
  - Opleiding gericht op (her)registratie.
  - Investeren in de samenwerking en intervisie tussen directeuren.
  - Ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden en -competenties.





---

## Schooljaar 2024–2025:

- ✓ Zicht op basiskwaliteiten.
- ✓ De ontwikkeling van expertises en extra taken.
- ✓ Ontwikkelen van het promotiebeleid.



---

## 2025 tot einde van de beleidsperiode:

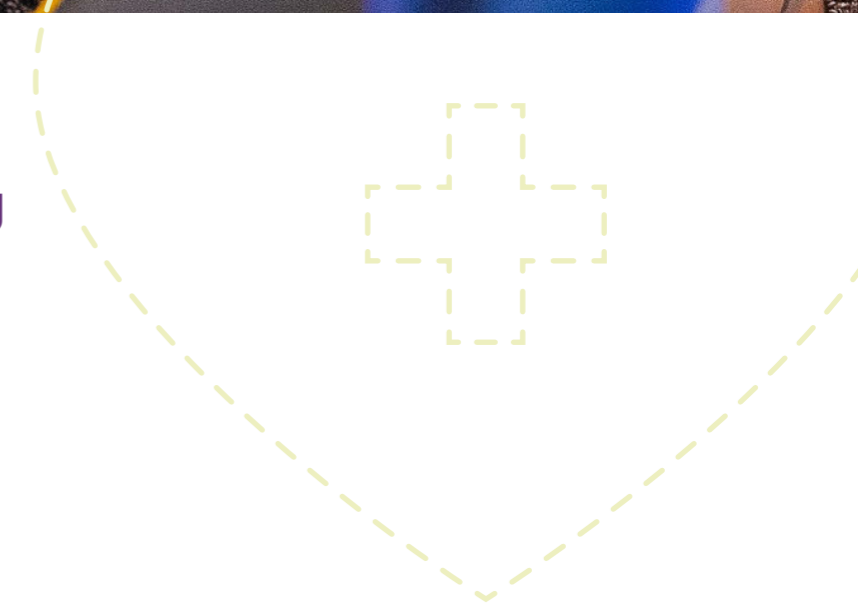
- ✓ Zicht op expertises binnen MOVARE. Na het beschrijven van de visie op leerkrachten en de benodigde expertises, gaan we inzichtelijk maken welke collega's welke expertisegebieden hebben.
- ✓ Campagne 'zelf aan zet' om medewerkers te stimuleren hun competentie te ontwikkelen en talenten te benutten. De campagne zelf aan zet is niet onbekend, maar wordt in een aangescherpte versie gericht op de benodigde expertisegebieden.



# 3. Vitaliteit en welbevinden



MOVARE investeert in vitaliteit, omdat we graag zien dat medewerkers vanuit hun kracht en talenten aan het werk zijn. Een belangrijke uitdaging is het voorkomen van een 'sneeuwbaaleffect'. Wanneer medewerkers ziek worden, heeft dit niet alleen gevolgen voor henzelf maar ook voor hun collega's: het verhoogt de werkdruk en het vergroot het risico op uitval van anderen. We pakken dit aan door het implementeren van zowel curatieve als preventieve interventies.



### 3.1. MOVARE-visie op vitaliteit en welbevinden

**“Het uitgangspunt is dat medewerkers zelf regie voeren over hun welzijn, waarbij MOVARE ondersteunt en faciliteert.”**





# Doelstellingen

## 3.2. Vitaliteit en welbevinden

MOVARE heeft voor de huidige beleidsperiode drie doelstellingen opgesteld met betrekking tot vitaliteit en welbevinden:



### Curatieve interventies

Implementeren van maatregelen om de gezondheid en vitaliteit van medewerkers te herstellen en bevorderen.



### Preventieve interventies

Voorzien in initiatieven om gezondheidsproblemen te voorkomen en het welzijn van medewerkers te verbeteren.



### Veiligheid

Wij willen voorzien in een veilige werkomgeving, zowel fysiek als sociaal.



# Activiteiten

## 3.3. Huidige beleidsperiode vitaliteit en welbevinden

MOVARE geeft haar activiteiten voor vitaliteit en welbevinden in de komende beleidsperiode als volgt invulling:

### Schooljaar 2023-2024

- ✓ Optimalisatie verzuimproces en ontwikkeling van vitaliteitsbeleid.
- ✓ Analyse pauze- en herstelmomenten n.a.v. MTO. Vervolgens delen we inzichten en bepalen we vervolginterventies.
- ✓ Bovenschoolse Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) Veiligheid en RI&E 5 pilot scholen opstellen. Daarnaast externe toetsing en plan van aanpak opstellen.
- ✓ Werkgroep grensoverschrijdend gedrag inrichten met de volgende doelstellingen:
  - Actief onder de aandacht brengen van het protocol over grensoverschrijdend gedrag.
  - Medewerkers informeren hoe zij kunnen handelen bij grensoverschrijdend gedrag.
  - Organiseren trainingsaanbod over grensoverschrijdend gedrag. Denk hierbij ook aan het omgaan met agressiever gedrag van leerlingen en ouders (agressietraining).
- ✓ Werkgroep werkdruk:
  - Interventies gericht op werkdrukverlaging onder de aandacht brengen.
  - Inzichtelijk maken hoe werkdrukmiddelen door scholen ingezet worden en de best practices delen.
  - Trainingsaanbod over werkdruk aanbieden.



25

## Schooljaar 2024-2025

- ✓ Implementatie van het vitaliteitsbeleid.
- ✓ Bovenschools Plan van aanpak RI&E realiseren.

## 2025 tot einde van de beleidsperiode

- ✓ Vervolgmeting pauze- en herstelmomenten (MTO).
- ✓ Aandacht blijven houden voor adviezen werkgroep grensoverschrijdend gedrag en werkgroep werkdruk.
- ✓ RI&E resterende scholen.

## Gedurende de hele beleidsperiode

- ✓ Intensivering van actief verzuimbeheer en inzichtelijk maken van verzuimcijfers.
- ✓ Werkgeluk, weerbaarheid en wendbaarheid meetbaar maken in het medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO).
- ✓ Investeren in en het cyclisch meten en monitoren van de vitaliteit van de werkomgeving.



4.

# Vinden en binden

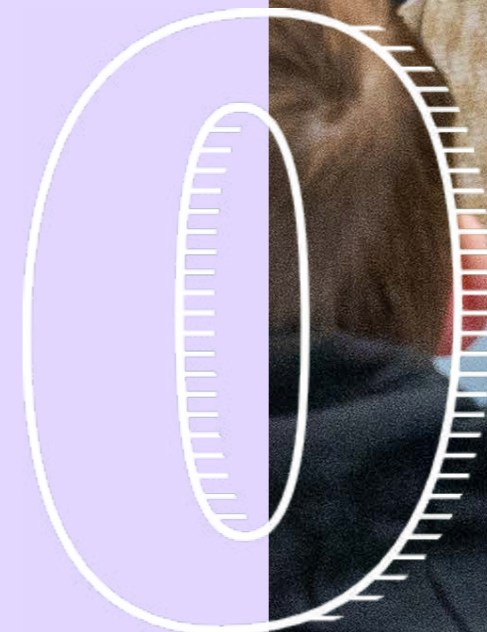


MOVARE vindt het behouden van bestaande medewerkers net zo belangrijk als het aantrekken van nieuw talent. Over kwalitatief sterke en voldoende medewerkers beschikken zorgt voor stabiliteit, continuïteit, een positieve werkomgeving en draagt bij aan de onderwijskwaliteit. Om dit te realiseren, informeert MOVARE (potentiële en reeds bij ons werkende) medewerkers actief over de organisatiecultuur, kernwaarden en carrièremogelijkheden binnen MOVARE.



#### 4.1. MOVARE-visie op vinden en binden

**“MOVARE wil een aantrekkelijke werkgever zijn die medewerkers uitdaagt, inspireert en waardeert. Maar binnen MOVARE is er vooral een cultuur van SAMEN!  
We dragen samen zorg voor een professionele leercultuur met veel ruimte voor ontwikkeling en een fijne en veilige werkomgeving. Op deze manier willen we onze medewerkers vinden en binden.”**



# Doelstellingen

## 4.2. Vinden en binden

MOVARE stelt de volgende doelstellingen voor vinden en binden:

1

**Zicht op benodigde  
kwantitatieve en kwalitatieve  
medewerkerpopulatie.**

2

**Uitdragen van  
aantrekkelijk  
werkgeverschap.**

3

**Effectief vinden  
van nieuwe  
medewerkers.**

4

**Succesvol binden  
van huidige  
medewerkers.**



# Activiteiten

## 4.3. Huidige beleidsperiode vinden en binden

MOVARE geeft vinden en binden in deze beleidsperiode als volgt invulling:

### Schooljaar 2023–2024

- ✓ Strategische personeelsplanning 2023–2027 vaststellen.
- ✓ Onderzoek naar inzet van OOP voor de groep.
- ✓ Actualiseren OOP-functies (leraarondersteuners en onderwijsassistenten).
- ✓ Opstarten pilots duurzaam organiseren in relatie tot het lerarentekort en gericht op het handhaven van de onderwijskwaliteit.
- ✓ Communicatieplan ontwikkelen om werkgeverspropositie uit te dragen (in- en extern).
- ✓ Organisatie eerste jubilarisvieringen.

### Schooljaar 2024–2025

- ✓ Uitvoeren communicatieplan werkgeverspropositie.
- ✓ Organisatie eerste warme afscheidsbijeenkomst pensionado's.
- ✓ Vervolg pilots duurzaam organiseren in relatie tot het lerarentekort en gericht op het borgen van de onderwijskwaliteit.





## 2025 tot einde van de beleidsperiode

- ✓ Vervolgmeting werkgeverschap (MTO).
- ✓ Evalueren en bijstellen communicatieplan werkgeverspropositie.
- ✓ Evaluatie pilots duurzaam organiseren in relatie tot het lerarentekort en gericht op het borgen van de onderwijskwaliteit.

## Gedurende de hele beleidsperiode

- ✓ Implementatie van nieuwe CAO.
- ✓ Organisatie warm welkom: medewerkers goed en warm laten 'landen' bij MOVARE.
- ✓ Attentieregeling herhaaldelijk onder de aandacht van directeuren brengen.
- ✓ Inzichtelijk maken van werkbezoeken van het College van Bestuur in de interne nieuwsbrieven.







werkgelukkig, **weerbaar** en wendbaar

van **en** met elkaar leren