

## FASE 1

WAT	WIE (vul in)	WANNEER (vul in)
-----	--------------	------------------

### AANLEIDING

- ▶ formuleer nut van en noodzaak voor het afnemen van de Spiegel in de school
- ▶ koppel nut en noodzaak aan vragen die spelen, aan lopende maatregelen en/of aan staand beleid en/of gewenste richting

### INSPANNING

- ▶ het bestuur of de directie ondersteunt van begin tot eind het proces rondom de afneming van de Spiegel
- ▶ formeer een groep die regisseur is van het inhoudelijk deel van het proces
- ▶ benoem een schoolbeheerder voor het technische beheer van de Spiegel
- ▶ maak direct leidinggevenden ambassadeur van de Spiegel
- ▶ laat leidinggevenden het bovenstaande bespreken met hun afdelingen en/of teams
- ▶ vergroot de effectiviteit van de Spiegel door schoolspecifieke stellingen toe te voegen

### OPBRENGST

definieer gewenste/mogelijke opbrengsten waaraan de Spiegel gaat bijdragen

### TIMING

bepaal een geschikt moment voor het afnemen van de Spiegel

### DRAAGVLAK

- ▶ betrek de PMR bij inhoudelijke en procesmatige keuzes
- ▶ benadruk de anonimiteit van de Spiegel door naar privacywaarborgen te verwijzen
- ▶ ondersteun medewerkers via de schoolbeheerder
- ▶ faciliteer medewerkers door de Spiegel onder werktijd in te laten vullen
- ▶ communiceer adequaat over de vervolgstappen via een persoonlijke, tijdige en volledige aankondiging en uitnodiging

## FASE 4

### MONITORING

- ▶ laat leidinggevenden en medewerkers met elkaar in gesprek gaan over de mate waarin voorstellen voor versterking omgezet zijn in acties
- ▶ zet 'versterking' als thema standaard op de agenda van het directie- of MT-overleg en op de agenda's van het overleg van de locaties, afdelingen en/of teams
- ▶ stel doelen en/of acties bij als dit gewenst of noodzakelijk is

### POSITIEBEPALING

- ▶ stel aan het eind van de periode van de versterkingsacties vast in hoeverre doelen gerealiseerd zijn
- ▶ bepaal van wie hiervoor input nodig is (leidinggevenden, PMR/individuele medewerkers)
- ▶ ga na wat er aanvullend nodig is om het opnieuw afnemen van de Spiegel voor te bereiden

## FASE 2

### ONDERSTEUNING

- ▶ equipeer de schoolbeheerder om medewerkers technisch te ondersteunen
- ▶ rust de schoolbeheerder, de P&O-functionaris of leidinggevenden toe om inhoudelijke en procesmatige vragen van medewerkers te beantwoorden

### DRAAGVLAK

- ▶ benadruk nogmaals de anonimiteit van de Spiegel
- ▶ benadruk in team- en/of sectieoverleg het belang
- ▶ creëer ruimte en tijd om (plenair) de Spiegel in te vullen
- ▶ combineer de herinneringsmail met een bedankmail voor alle medewerkers
- ▶ rapporteer direct na sluiting van de Spiegel de respons
- ▶ communiceer adequaat over vervolgstappen door te laten weten wanneer de eerste uitkomsten bekend zijn en besproken worden

## FASE 3

WAT	WIE (vul in)	WANNEER (vul in)
-----	--------------	------------------

### DUIDING

- ▶ ontwerp een aanpak om de resultaten binnen de directie te duiden
- ▶ bepaal wie bij de bespreking(en) aanwezig moet zijn (leidinggevenden, interne experts en/of externe deskundigen, PMR)

### DRAAGVLAK

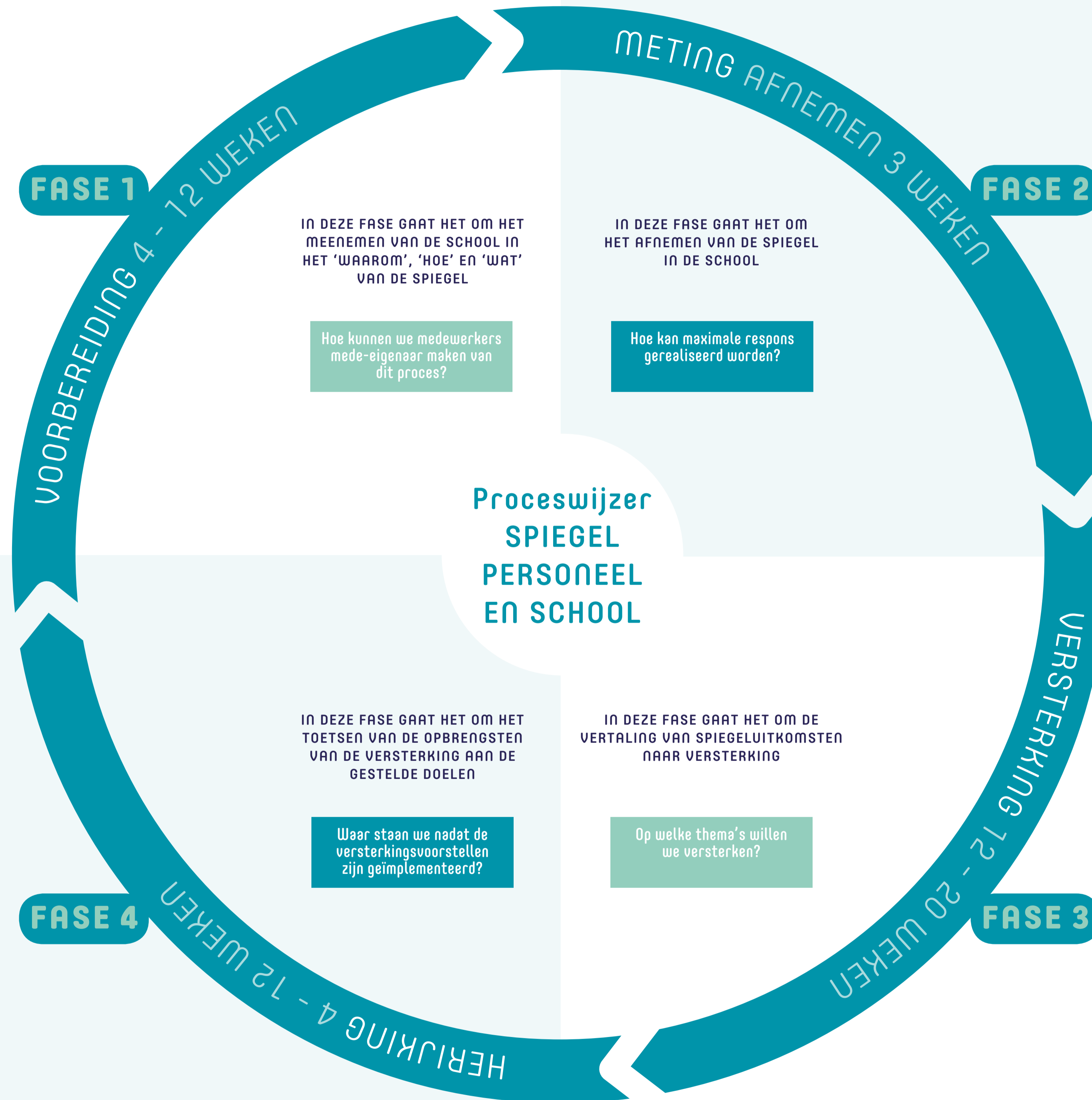
- ▶ ontwerp een aanpak voor terugkoppeling van de resultaten naar de medewerkers die recht doet aan de context waarbinnen de medewerkers opereren
- ▶ deze terugkoppeling moet snel volgen na de duiding van de resultaten
- ▶ denk na over het karakter van de terugkoppeling (beeldvormend, oordeelsvormend of besluitvormend)
- ▶ communiceer wat met de uitkomsten van de terugkoppeling gedaan gaat worden

### EIGENAARSCHAP

- ▶ denk na over de inbreng van medewerkers bij het ontwikkelen van versterkingsvoorstellen die gekoppeld zijn aan uitkomsten van de Spiegel
- ▶ overweeg op welke wijze en in welke mate medewerkers eigenaars kunnen/willen/mogen zijn van versterkingsacties die gekoppeld zijn aan schooldoelen

### VERSTERKING

- ▶ definieer de onderwerpen waarop versterkt moet/kan worden
- ▶ bedenk voor elk onderwerp wat de versterking beoogt
- ▶ ontwerp een aanpak voor het ontwikkelen van versterkingsvoorstellen
- ▶ bepaal wie bij het ontwikkelen van deze voorstellen betrokken moet worden (leidinggevenden, interne experts en/of externe deskundigen, PMR)
- ▶ benoem eigenaars voor elke versterkingsactie die voortvloeit uit de voorstellen
- ▶ zorg ervoor dat alle versterkingacties bijdragen aan de schooldoelen
- ▶ koppel een periode met start- en einddatum aan de versterkingsacties



## WAAROM?

Zet de Spiegel in om:

- 1 de ambities van de school te verbinden met het HR-beleid
- 2 het HR-beleid te vertalen naar de inzet van HR-instrumenten die leiden tot het gewenste en vereiste gedrag van medewerkers om de ambities te realiseren

## HOE?

- 1 maak schoolleiders (directie/ bestuur) regisseur van (het proces rondom de inzet van) de Spiegel
- 2 maak teamleiders/afdelingsleiders ambassadeurs van (het proces rondom de inzet van) de Spiegel
- 3 maak medewerkers eigenaar van (het proces rondom de inzet van) de Spiegel

- WIE ZIJN WE?
- WAAR WILLEN WE NAARTOE?
- WAT KOMT ER OP ONS AF?

