

THEORIEBOEK NIVEAU 3&4

Kwaliteit en deskundigheid PW

MBO

TRAJECT
WELZIJN

PEDAGOGISCH WERK



ThiemeMeulenhoff

Ten geleide

De afgelopen jaren zijn de beroepsopleidingen voor Maatschappelijke zorg, Pedagogisch werk en Sociaal werk aangepast aan de ontwikkelingen in de beroepspraktijk. De veranderde eisen aan het beroep en de beroepsuitoefening zijn uitgewerkt in nieuwe kwalificatiedossiers. Deze kwalificatiedossiers, opgebouwd uit kerntaken en werkprocessen, vormen de basis voor de inrichting van de huidige opleidingen binnen Welzijn. De leermiddelen van Traject Welzijn zijn ontwikkeld voor en sluiten aan bij deze kwalificatiedossiers.

De pedagogisch werker

Pedagogisch werkers werken in de kinderopvang, het onderwijs of in een combinatievorm van beide. De student kan kiezen voor het profiel pedagogisch medewerker kinderopvang, gespecialiseerd medewerker kinderopvang of onderwijsassistent.

De doelgroep van de pedagogisch werker is zeer divers, en bestaat onder andere uit:

- kinderen tot twaalf jaar zonder problemen;
- kinderen tot twaalf jaar met een achterstand, een leer- of gedragsprobleem;
- jongeren vanaf twaalf jaar zonder problemen;
- jongeren met gedrags- en opvoedingsproblemen;
- kinderen en jongeren met een verstandelijke, lichamelijke of zintuiglijke beperking.

Het kwalificatiedossier Pedagogisch werk vormt de basis voor de inrichting van de huidige opleidingen voor beroepen in dit domein. Het leermiddelenaanbod voor de opleiding Pedagogisch werk – die deel uitmaakt van Traject

Welzijn – is gebaseerd op vier belangrijke uitgangspunten:

- de leermiddelen zijn ontwikkeld vanuit de beroepsuitoefening. Het beroepsonderwijs binnen Traject Welzijn wordt in belangrijke mate bepaald door de aard van de ondersteuningsvragen en door de context waarin de beroepsuitoefening plaatsvindt;
- de leermiddelen hebben een sterk didactisch concept. Ze zijn ontwikkeld op basis van leerstijlen en leerervaringen van mbo-studenten. Traject Welzijn houdt rekening met de verschillende leerstijlen van mbo-studenten en verschillende onderwijsstijlen van docenten;
- bij de indeling van de leermiddelen is rekening gehouden met de basisfase en de profielfase;
- er is rekening gehouden met het perspectief van doorstroming tussen mbo-niveau 3 en mbo-niveau 4.

Het didactisch concept van Traject Welzijn gaat nadrukkelijk uit van bovenstaande uitgangspunten, waardoor het vakbekwame leren optimaal wordt ondersteund en mogelijk wordt gemaakt. Traject Welzijn houdt bovendien rekening met de mbo-student door het taalniveau (2F voor de basisfase, 3F voor de profielfase niveau 4) af te stemmen op de doelgroep en door (praktijk)voorbeelden en (praktijk)opdrachten zo te formuleren dat de mbo-student zich aangesproken voelt.

De leermiddelen zijn zo ontwikkeld dat zowel mbo-studenten met een meer theoretische, als mbo-studenten met een meer praktische inslag er gebruik van kunnen maken. Traject Welzijn is

inzetbaar binnen elk didactisch model en biedt de docent de ruimte om zelf invulling te geven aan zijn rol.

Traject Welzijn sluit volledig aan bij actuele opvattingen over flexibiliteit en zelfstandig leren. Dat betekent onder andere dat er gewerkt wordt met uitgaven die ingedeeld zijn in thema's die bestaan uit theorie en de daarbij behorende verwerkingsopdrachten, praktijksituaties en evaluatie middels de studiehulp. Daarnaast komen de beroepsvaardigheden en de houdingsaspecten van de (beginnende) beroepsbeoefenaar expliciet aan de orde. Deze elementen vormen immers een essentieel onderdeel van de beroepsuitoefening.

Theoretische onderbouwing

Het onderdeel 'theorie' voor de basisfase Pedagogisch werk bevat alle basiskennis en achtergrondinformatie die hoort bij de betreffende werkprocessen. De leerstof bevat veel voorbeelden uit de beroepspraktijk.

De theorieboeken voor de profielfase Pedagogisch werk gaan verdiepend in op de verschillende profielen die worden onderscheiden:

- P1: Pedagogisch medewerker kinderopvang
- P2: Gespecialiseerd pedagogisch medewerker
- P3: Onderwijsassistent

Werkboeken

De werkboeken sluiten, dankzij hun thema- en hoofdstukindeling, naadloos aan bij de leerstof en indeling van de theorie. Dit geldt zowel voor de leermiddelen gericht op de basisfase als voor de leermiddelen gericht op de profielfase.

Via de werkboeken kunnen de studenten zich de leerstof eigen maken door middel van:

- verwerkingsopdrachten voor de leerstof in de theorie;
- praktijksituaties met opdrachten. De praktijksituaties geven realistische beschrijvingen van de praktijk in het Pedagogisch werk. Hierin komen problemen en dilemma's aan de orde waarmee beroepsbeoefenaren te maken krijgen in hun dagelijkse werk en waarbij van hen

verwacht wordt dat ze met een oplossing en aanpak komen;

- het aanleren van beroepsvaardigheden. Het onderdeel 'vaardigheden' biedt opdrachten die zijn gericht op het stapsgewijs aanleren van sociaal-agogische, communicatieve, verzorgende en creatieve vaardigheden;
- thema-opdrachten gericht op integrale verwerking van de afzonderlijke thema's;
- evaluatie met behulp van de studiehulp en reflectie.

Deze onderdelen zijn consequent terug te vinden in het volledige aanbod van Traject Welzijn. De combinatie van deze onderdelen maakt het leren vanuit verschillende invalshoeken mogelijk en kan zowel in een onderwijssituatie als in de beroepspraktijk plaatsvinden.

Wij hopen dat gebruikers, zowel mbo-studenten als docenten, op een plezierige en zinvolle manier met Traject Welzijn kunnen werken. Heeft u vragen of suggesties, dan stellen wij het bijzonder op prijs als u contact met ons opneemt.

Amersfoort, 2016

Redactie en uitgever

Inhoud

Thema 1 Pedagogisch werker 13

1 Werken als professional 14

- 1.1 Inleiding 15
- 1.2 Je functie 15
- 1.3 Je aanstelling 17
 - 1.3.1 Collectieve arbeidsovereenkomst (cao) 17
 - 1.3.2 Individuele arbeidsovereenkomst 17
 - 1.3.3 Personeelsadministratie 18
- 1.4 De introductie 19
- 1.5 Gemotiveerd werken 20
 - 1.5.1 Personeelsbeleid 21
 - 1.5.2 Personeelsgesprekken 21
 - 1.5.3 Motiveren van medewerkers 22
 - 1.5.4 Behoeften van medewerkers 23
- 1.6 Overleg 24

2 Werken in een team 28

- 2.1 Inleiding 29
- 2.2 Teamwerk 29
 - 2.2.1 Individueel samenwerken 29
- 2.3 Succesfactoren 30
 - 2.3.1 Heldere doelen 30
 - 2.3.2 Flexibel aanpassen 30
 - 2.3.3 Gezamenlijke verantwoordelijkheid 31
 - 2.3.4 Open communicatie 31
 - 2.3.5 Wederzijds respect 31
 - 2.3.6 Initiatief tonen 31
- 2.4 Modellen en rollen 31
 - 2.4.1 Teamrollenmodel van Belbin 32
 - 2.4.2 Enneagrammodel 32
 - 2.4.3 Roos van Leary 33
 - 2.4.4 Axenroos 36
- 2.5 Teamvorming 36
 - 2.5.1 Zelfreflectie 36
 - 2.5.2 Teamevaluatie 37

3 Werken in een PW-organisatie 38

- 3.1 Inleiding 39
- 3.2 Organisaties 39
- 3.3 Doelen van organisaties 39
 - 3.3.1 Werken binnen de doelen, missie en visie 40
 - 3.3.2 Beleid 40
- 3.4 Structuur van organisaties 41
 - 3.4.1 Lijnorganisatie 42
 - 3.4.2 Lijn-staforganisatie 43
 - 3.4.3 Projectorganisatie 43
 - 3.4.4 Matrixorganisatie 44
 - 3.4.5 Zelfsturende teams 44

Begrippenlijst 45

Thema 2 Deskundigheidsbevordering 51

4 Deskundigheid 52

- 4.1 Inleiding 53
- 4.2 Blijvend ontwikkelen 53
 - 4.2.1 Professionalisering 55
- 4.3 Beroepsdeskundigheid 55
 - 4.3.1 Kennis veroudert 56
 - 4.3.2 Sleur en automatisme voorkomen 56
- 4.4 Gekwalificeerd blijven 56

5 Kennis delen 60

- 5.1 Inleiding 61
- 5.2 Supervisie 61
- 5.3 Intervisie 61
- 5.4 Intercollegiale toetsing 63

6 Kennis en inzicht vergroten 64

- 6.1 Inleiding 65
- 6.2 Je vakkennis bijhouden 65
 - 6.2.1 Vaktijdschriften 65
 - 6.2.2 Vakliteratuur 66
 - 6.2.3 Betrouwbare informatie vinden op internet 68
 - 6.2.4 Beleidsstukken, jaarverslagen, notulen en vakinformatie lezen 70

7 Netwerken en belangenorganisaties benutten 71

- 7.1 Inleiding 72
- 7.2 Netwerken 72

- 7.3 Belangenbehartiging 73
 - 7.3.1 Cliëntenorganisaties 74
 - 7.3.2 Werknemersorganisaties 74
 - 7.3.3 Werkgeversorganisaties 75
 - 7.3.4 Weet waar je het zoeken moet 76

8 POP-gesprek 77

- 8.1 Inleiding 78
- 8.2 POP-gesprek 78

Begrippenlijst 81

Thema 3 Kwaliteitszorg 85

9 Kwaliteit onder de loep 86

- 9.1 Inleiding 87
- 9.2 Wat is kwaliteit? 87
 - 9.2.1 Subjectieve en objectieve kwaliteitseisen 88
 - 9.2.2 Kwaliteitsniveaus 89
- 9.3 Kwaliteit beleven 89
 - 9.3.1 Persoonlijke voorkeur en smaak 89
 - 9.3.2 Tijdgeest 89
 - 9.3.3 Situaties en levensomstandigheden 90
- 9.4 Voorwaarden voor kwaliteit 90
 - 9.4.1 Materiële kwaliteitsvoorwaarden 90
 - 9.4.2 Immateriële kwaliteitsvoorwaarden 91
- 9.5 Kwaliteit in het pedagogisch werk 94
 - 9.5.1 Zorg voor kwaliteit verplicht 96

10 Kaders voor de beroepskracht 97

- 10.1 Inleiding 98
- 10.2 Werken binnen de grenzen van het beroep 98
- 10.3 Werken binnen de functieomschrijving 98
- 10.4 Werken volgens de beroepscode 99
- 10.5 Werken binnen de cao 101
- 10.6 Werken volgens de regels van de wet 102

11 Kwaliteit verbeteren 105

- 11.1 Inleiding 106
- 11.2 Het verbeterplan 106
- 11.3 Werken aan kwaliteitsverbetering 109
 - 11.3.1 Openstaan voor verandering 110
 - 11.3.2 Kritisch blijven 110

- 11.4 Omgaan met klachten van je cliënten 110
 - 11.4.1 Klachten aannemen 111
- 11.5 Standaardprocedures en protocollen hanteren 112
 - 11.5.1 Werken volgens de standaardprocedure 112
 - 11.5.2 Werken volgens protocol 113
- 11.6 Deskundigen raadplegen 115

12 Kwaliteit beoordelen 116

- 12.1 Inleiding 117
- 12.2 Kwaliteitseisen formuleren 117
 - 12.2.1 Kwalitatief verantwoorde opvang en ondersteuning leveren 117
 - 12.2.2 Kwalitatief verantwoord organiseren 117
- 12.3 Kwaliteitssysteem 118
 - 12.3.1 Kwaliteit systematisch beheren 119
- 12.4 Kwaliteit toetsen 120
- 12.5 Kwaliteitsbeleid verantwoorden 121

Begrippenlijst 123

Thema 4 Wet- en regelgeving 127

13 Regels 128

- 13.1 Inleiding 129
- 13.2 Gedragsregels en rechtsregels 129
 - 13.2.1 Gedragsregels 129
 - 13.2.2 Rechtsregels 129
- 13.3 Protocollen en richtlijnen 130
- 13.4 Regels handhaven 132
 - 13.4.1 Handhaving door de rechter 132
 - 13.4.2 Handhaving door de organisatie 133
 - 13.4.3 Handhaving door de pedagogisch werker 134

14 Algemene regels 135

- 14.1 Inleiding 136
- 14.2 Algemene wetten 136
 - 14.2.1 Algemene wet gelijke behandeling 136
 - 14.2.2 Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte 137
 - 14.2.3 Wet bescherming persoonsgegevens 137
 - 14.2.4 Arbeidsomstandighedenwet 138
 - 14.2.5 Arbeidstijdenwet 138
 - 14.2.6 Wet verplichte meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling 138
- 14.3 Wet- en regelgeving ter bevordering van veiligheid 139
 - 14.3.1 Bedrijfsveiligheid 139
 - 14.3.2 Veiligheid en agressie 142

15 Specifieke regels voor kindcentra 145

- 15.1 Inleiding 146
- 15.2 Wet kinderopvang en kwaliteitseisen peuterspeelzalen 146
 - 15.2.1 Kosten 146
 - 15.2.2 Kwaliteit 146
- 15.3 Wet ontwikkelingskansen door kwaliteit en educatie 146
 - 15.3.1 Harmonisatie 148
 - 15.3.2 Voor- en vroegschoolse educatie 148
 - 15.3.3 Toezicht 148
- 15.4 Vierogenprincipe 148
- 15.5 Beroepskracht-kindratio 149
- 15.6 Pedagogisch beleidsplan 150
- 15.7 Structurele scholing van medewerkers 151
- 15.8 Taalniveau 3F 152
- 15.9 Klachtrecht 152

16 Transitie jeugdzorg 154

- 16.1 Inleiding 155
- 16.2 Wet maatschappelijke ondersteuning 155
- 16.3 Jeugdwet 155
- 16.4 Participatiewet 156

17 Specifieke regels voor het onderwijs 158

- 17.1 Inleiding 159
- 17.2 Specifieke wetten en regels 159
 - 17.2.1 Leerplichtwet 159
 - 17.2.2 Wet op het primair onderwijs 160
 - 17.2.3 Wet op het voortgezet onderwijs 161
 - 17.2.4 Wet op de expertisecentra 161
 - 17.2.5 Wet educatie en beroepsonderwijs 162
 - 17.2.6 Wet passend onderwijs 164
 - 17.2.7 Wet goed onderwijs en goed bestuur PO/VO 164
 - 17.2.8 Klachtrecht 165

Begrippenlijst 166

Register 170

Illustratieverantwoording 174

1



Pedagogisch werker

Kern

Als pedagogisch werker ga je werken bij een welzijns- of onderwijsorganisatie. Dat kunnen heel verschillende organisaties zijn, maar je werkt altijd met mensen die nog niet volwassen zijn. Van baby's tot adolescenten. En wie je cliënten ook zijn, er wordt van jou als medewerker een professionele houding verwacht. Dit thema gaat over wat je nodig hebt om een waardevolle bijdrage aan de organisatie te kunnen leveren.

Aan het werk

Voordat je echt aan het werk gaat in een organisatie, krijg je met een aantal zaken te maken. In het begin zijn dat vooral administratieve zaken, zoals een aanstellingsbrief en een arbeidsovereenkomst. Daarna hoor je meer over wat je precieze taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn. Dat gebeurt tijdens de introductie en het inwerkprogramma. Tijdens de introductie leer je de organisatie en je collega's kennen. Bij het inwerken gaat het vooral om de manier waarop er in de organisatie wordt gewerkt. heel belangrijk om goed te kunnen functioneren in een team.

Werken in een team

Hoewel je als pedagogisch werker soms een-op-een werkt en soms alleen op een groep staat, is het toch ook teamwerk. Samen met je collega's ben je verantwoordelijk voor de opvang en hulp die je biedt. Als pedagogisch werker of onder-

wijsassistent moet je daarom dus goed kunnen samenwerken. Om dat te leren, werk je aan verschillende vaardigheden. De belangrijkste vaardigheden zijn:

- duidelijke doelstellingen formuleren;
- flexibel zijn;
- verantwoordelijkheid nemen en geven;
- open communiceren;
- respect tonen;
- initiatief nemen.

De organisatie

Allereerst heb je natuurlijk met je eigen organisatie te maken. Daarnaast kom je bij onderwijs en welzijn nog heel veel andere organisaties tegen, zoals scholen, kinderopvangcentra, de gemeente en sportverenigingen. Daarom is het belangrijk om te weten hoe organisaties in elkaar zitten, wat de structuur van de organisatie is.



1 Werken als professional

Na schooltijd lekker sporten. Dat gaat meestal niet samen met naschoolse opvang. Maar in Eindhoven wel: daar heeft Korein Kindercentrum een wel heel bijzondere nieuwe locatie. Aan de rand van de stad en omringd door groen, ligt het kindercentrum in een groot park met veel sportvoorzieningen: van manege, zwembad en voetbalvelden tot fitnesscentrum. De naschoolse opvang maakt gebruik van al deze faciliteiten, want bij Korein Kindercentrum draait alles om sport. Pedagogisch werker en sportinstructeur Jordy: 'Mijn werk is een mooie mix van pedagogische, sociale en sportieve vaardigheden!'.

Hoe ziet de middag eruit voor de kinderen?

Jordy: 'Wij vangen hier kinderen van acht tot twaalf jaar op. Alles draait om sport en spel. We hebben hier geen computers en geen blokkendozen en knutselmateriaal. Wat we wel doen? Na een gezonde hap en wat drinken, gaan we sporten. Alle sporten – je kunt het zo gek niet bedenken – doen we hier. We kunnen voetballen, boogschieten, judoën, schermen, hockeyen en nog veel meer. Soms met hulp van instructeurs van buiten.'

Welke eigenschappen zijn belangrijk in dit werk?

Jordy: 'Je moet voor dit werk uiteraard sportief zijn en veel weten over sport. Daarnaast is het belangrijk dat je pedagogisch onderlegd bent, dus kennis hebt van opvoeding. Als een kind tijdens het voetballen de hele tijd alleen met de bal pingelt en deze niet naar anderen speelt, dan moet je zo'n kind laten inzien dat het gaat om samenspel. Daarom is dit werk zo'n mooie mix van pedagogische, sociale en sportieve vaardigheden!'

1.1 Inleiding

Een pedagogisch werker kan aan de slag bij verschillende organisaties, maar altijd draait het werk om kinderen en opvoeding. Dat zijn de twee kernbegrippen. Sommigen werken graag met heel jonge kinderen, anderen liever met jongeren. Je kunt kiezen voor het werken in de kinderopvang of in het onderwijs.

Dit hoofdstuk behandelt de volgende onderwerpen:

- je functie;
- je aanstelling;
- de introductie;
- gemotiveerd werken;
- overleg.

1.2 Je functie

Met de opleiding PW word je pedagogisch werker of onderwijsassistent bij een organisatie voor kinderopvang of een school. Er zijn overigens ook (steeds vaker) combifuncties waarbij de taken van pedagogisch werker en die van onderwijsassistent in elkaar overlopen. Pedagogisch werker en onderwijsassistent zijn functies. Iedere **functie** in een organisatie bestaat uit taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Een **taak** is hetzelfde als de technische inhoud van de functie. De technische inhoud is dat wat je moet doen, dus de uitvoering van de taak. Een **bevoegdheid** is het recht om in een bepaalde situatie zelfstandig beslissingen te nemen over de uitvoering van de taak. Als je ergens de **verantwoordelijkheid** voor draagt, dan zijn de gevolgen van de taakuitvoering volledig voor jouw rekening. Zelfs als taken door anderen zijn uitgevoerd, kun je toch verantwoordelijk zijn. Gaat het fout, dan kan het je je baan of een promotie kosten of je een berisping opleveren.

Een functie bestaat uit drie onderdelen:
 1 **taken** (een of meer werkzaamheden);
 2 **verantwoordelijkheden** (je kunt aangesproken worden op het goed uitvoeren van je taak);
 3 **bevoegdheden** (het recht om zelfstandig beslissingen te nemen).

Functieomschrijving

Om duidelijk te maken wat de inhoud van de drie onderdelen van een functie is, wordt er vaak een **functieomschrijving** gemaakt. In een functieomschrijving staat wat de taken zijn die bij de functie horen. Het gaat dan om zaken als:

- Je begeleidt en verzorgt de baby's en peuters.
- Je zorgt ervoor dat zij zich 100% thuis en beschermd voelen.

In de functieomschrijving staan ook de bevoegdheden en verantwoordelijkheden beschreven, bijvoorbeeld:

- Je zorgt voor een goede communicatie met de ouders.
- Je houdt een dagrapportage bij.

Je komt in een functieomschrijving ook vaak de plaats in de organisatie tegen. Bijvoorbeeld:

- Je werkt in een team.
- Je wordt aangestuurd door een locatiemanager.
- Het KDV is onderdeel van een grotere organisatie.

Functie-eisen

Functie-eisen zijn onder andere de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor de uitoefening van de functie. Het gaat hier in principe om objectieve eisen als diploma's, werkervaring, leeftijd, woonplaats en de bereidheid om te verhuizen of het bezit van een rijbewijs.

Functieprofiel

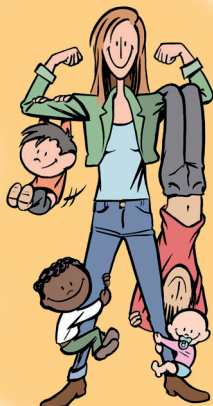
De functieomschrijving vormt samen met de functie-eisen het functieprofiel. De twee belangrijkste onderdelen van een **functieprofiel** zijn dus:

- functieomschrijving (de inhoud van de functie: taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden);
- functie-eisen (kennis en vaardigheden die nodig zijn voor de functie).

Persoonsprofiel

In de advertentie voor de vacature van pedagogisch medewerker KDV zie je dat er behalve objectieve eisen ook subjectieve eisen staan. De meeste van deze vaardigheden of persoonlijke kwaliteiten kun je niet bewijzen met een diploma. Toch vinden organisaties het belangrijk dat je duidelijk kunt maken dat je aan die eisen voldoet. Deze subjectieve eisen zijn opgesteld met een duidelijk beeld van de toekomstige collega voor ogen. Een beschrijving van deze eisen levert een **persoonsprofiel** op. Bijvoorbeeld:

- Je kunt warme relaties met kinderen opbouwen.
- Je kunt goede contacten met ouders onderhouden.
- Je hebt goede communicatieve vaardigheden.
- Je hebt verantwoordelijkheidsgevoel.
- Je durft beslissingen te nemen.



Figuur 1.1 Pedagogisch werker

Pedagogisch Medewerker KDV

Wij zijn een middelgrote organisatie voor kinderopvang met kinderdagverblijven en buitenschoolse opvang. Voor ons kinderdagverblijf zoeken wij een enthousiaste pedagogisch medewerker.

Functieomschrijving

Onze kinderdagverblijven zijn bedoeld voor kinderen van 0 tot 4 jaar oud. Je begeleidt en verzorgt de baby's en/of peuters en zorgt ervoor dat zij zich 100% thuis en beschermd voelen. Ook ben je verantwoordelijk voor een goede communicatie met de ouders en houd je een dagrapportage bij. Pedagogisch medewerkers werken in een team en worden aangestuurd door de locatiemanager.

Jij:

- hebt een mbo PW-opleiding;
- hebt ervaring in het werken met kinderen;
- kunt warme relaties met kinderen opbouwen;
- kunt goede contacten onderhouden met ouders;
- hebt goede communicatieve vaardigheden;
- hebt verantwoordelijkheidsgevoel;
- durft beslissingen te nemen.

Arbeidsvoorwaarden

Wij bieden een contract aan voor de duur van een jaar met uitzicht op een vast dienstverband. Onze salariering en arbeidsvoorwaarden zijn conform de cao Kinderopvang.

Heb je interesse in deze functie?

Vul dan het online sollicitatieformulier in.

1.3 Je aanstelling

Stel dat je bent aangenomen voor de functie van pedagogisch werker. Je krijgt dan meestal eerst een **aanstellingsbrief**. Hierin staat dat je de functie krijgt. Je gaat dan in loondienst werken en je krijgt een arbeidscontract. Hierin staan al je rechten en plichten.

Bij een arbeidscontract wordt er een (arbeids) overeenkomst gesloten tussen de werknemer en de werkgever. Volgens het arbeidsrecht is er sprake van een **arbeidsovereenkomst** als er wordt voldaan aan de volgende drie eisen:

- 1 Er is een gezagsverhouding (de werkgever mag opdrachten geven aan de werknemer).
- 2 De werkgever betaalt loon.
- 3 De werknemer verricht arbeid.

We gaan kort in op collectieve en individuele arbeidsovereenkomsten.

1.3.1 Collectieve arbeidsovereenkomst (cao)

Een **cao** is een overeenkomst tussen werkgevers (organisaties) en werknemersorganisaties waaraan iedereen in de sector zich moet houden. Iedere sector sluit jaarlijks of tweejaarlijks een cao af. Voor jou kunnen de volgende cao's belangrijk zijn:

- primair onderwijs;
- voortgezet onderwijs;
- mbo;
- kinderopvang.

In een cao worden onder andere arbeidsvoorwaarden als salaris, werktijden, vakantiedagen en vakantiegeld vastgelegd. Ook staan er regels in over proeftijd, ontslag en arbeidsomstandigheden.

De regels in een cao zijn de minimumregels. Hieraan moet de werkgever voldoen. Dus je kunt er het minimumsalaris in vinden voor iemand in jouw functie. Er mogen altijd betere arbeidsvoorwaarden worden afgesproken. Beter mag wel, slechter niet.

In de cao staan alle functies die je tegenkomt in die bedrijfstak. Verder zie je in de cao welke salarisschaal bij de functies hoort. Een **salarisschaal** geeft het minimum- en het maximummaandloon aan. Hoe meer ervaring je hebt – hoe langer je werkt – hoe dichter je bij het maximummaandloon komt.

1.3.2 Individuele arbeidsovereenkomst

Bijna iedereen valt onder een cao. Maar als je in loondienst gaat werken, krijg je ook een *individuele arbeidsovereenkomst*. Dat is je arbeidscontract. Daar staat in welke regels worden afgesproken tussen de werkgever en de medewerker. Heel vaak verwijzen die regels naar de cao, maar soms worden er extra zaken opgenomen. Zo kun je als medewerker soms profiteren van korting op collectieve ziektekostenverzekeringen, korting op de abonnementsprijs van de lokale sportschool, voorrang op de wachtlijst van kinderopvang binnen de eigen organisatie en een tegemoetkoming in de kosten van woon-werkverkeer. In overleg zijn er verschillende opleidingsmogelijkheden, abonnementen op vakbladen, een spaarloon en levensloopregeling en een fietsenplan mogelijk.

De individuele arbeidsovereenkomsten zijn te verdelen in arbeidsovereenkomsten voor bepaalde en voor onbepaalde tijd. In de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd staat de einddatum vast. Het is bijvoorbeeld een overeenkomst voor twaalf maanden of een arbeidsovereenkomst voor de duur van een bepaald project. Een baan voor een bepaalde tijd wordt ook wel een tijdelijke baan genoemd. In een individuele arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd is niet afgesproken hoe lang deze zal duren. In principe kan dat lopen tot je pensionering of totdat een van beide partijen hem beëindigt. Individuele arbeidsovereenkomsten geven ook het aantal uren aan dat iemand werkt of kan worden ingezet. We onderscheiden hierbij:

- **Fulltimer**: medewerker met een volledige aanstelling vanaf 32 uur per week.

- **Parttimer:** medewerker met een gedeeltelijke aanstelling tussen de 13 en 32 uur per week.
- **Oproepkracht:** medewerker met een tijdelijke arbeidsovereenkomst. Deze kan worden opgeroepen op tijdstippen of locaties waar de werkgever hem of haar nodig heeft.

Vrijwilligers

Werknemers met een arbeidsovereenkomst doen werk in ruil voor loon. Ze doen betaald werk. Een **vrijwilliger** heeft geen arbeidsovereenkomst. Een vrijwilliger doet onbetaald werk. Huishoudelijk werk, opvoedingstaken, mantelzorg en vrijwilligerswerk vallen allemaal onder onbetaald werk. En dat gaat om heel veel werk. Denk je maar eens in hoe de samenleving eruit zou zien als niemand deze taken zou uitvoeren. De rechten van vrijwilligers zijn nauwelijks geregeld. Vrijwilligers zijn dus afhankelijk van de organisatie waar ze werken. Aan de andere kant zijn veel organisaties natuurlijk afhankelijk van vrijwilligers. Zonder vrijwilligers zouden veel organisaties niet goed kunnen werken. Vrijwilligers hebben recht op een onkostenvergoeding van maximaal 1500 euro per jaar.

Vrijwilligerswerk bij SRK

Binnen de Stichting Rijswijkse Kinderopvang (SRK) zijn ook vrijwilligers actief. Daar werken bijvoorbeeld vrijwilligers die opnieuw in de kinderopvang aan het werk willen. Of vrijwilligers die willen kijken of werken in de kinderopvang iets voor hen is.

Er zijn diverse mogelijkheden voor vrijwilligers, bijvoorbeeld:

- werken in een kindercentrum ter ondersteuning van onze pedagogisch werkers, onder andere bij de verzorging van kinderen, voorlezen en tijdens het eten;

- organiseren van activiteiten voor kinderen, bijvoorbeeld een workshop knutselen, muziek, dans of sport;
- busvervoer van schoolkinderen van school naar de buitenschoolse opvang;
- overblijfvrijwilliger op een basisschool.

Bron: Stichting Rijswijkse Kinderopvang

Mantelzorgers

Een **mantelzorger** is iemand die onbetaald en vaak langdurig zorgt voor een ziek familielid of zieke vriend. Veel mantelzorgers hebben daarnaast nog een betaalde baan. In dat geval is mantelzorg extra zwaar. De gemeente is verplicht om mantelzorgers te ondersteunen door bijvoorbeeld (tijdelijk) de zorg te laten overnemen door een vrijwilliger of beroepskracht. Mantelzorgers kunnen in aanmerking komen voor een **mantelzorgwaardering** (maximaal 200 euro), waarmee de gemeente laat zien dat ze deze zorg waardeert.

1.3.3 Personeelsadministratie

Nadat het arbeidscontract is getekend, maakt de afdeling Personeelszaken een personeelsdossier met daarin al jouw gegevens. Zo zit er in het dossier bijvoorbeeld een kopie van je identiteitsbewijs of paspoort. In het **personeelsdossier** vind je verder ook:

- kopieën van jouw diploma's;
- een Verklaring omtrent het gedrag (Vog);
- verslagen van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Tegelijkertijd wordt ook de loonadministratie van de werkgever aangepast, zodat duidelijk is in welke functiegroep en tariefgroep (voor de inkomstenbelasting) je bent ingedeeld.

Een Verklaring omtrent het gedrag is verplicht in het onderwijs en de kinderopvang.

1.4 De introductie

Na alle administratieve handelingen volgt de introductie. De **introductie** helpt nieuwe medewerkers als het ware hun weg te vinden in de organisatie. Je maakt dan kennis met onder meer je nieuwe collega's, de werksfeer, de huisregels, de doelstellingen, de visie en de diverse

overlegsituaties. Door het kennismaken met de waarden en normen van de organisatie leer je hoe je je het best in de organisatie kunt gedragen. Als je dat weet, kun je beter functioneren. Het is daarbij wel belangrijk dat de medewerkers zich tegenover de nieuwe collega open opstellen. Dat maakt de kans op een geslaagde introductie groter.

Tabel 1.1 Checklist inwerken

Onderwerp	Datum uitgevoerd	Bijzonderheden
Personeelszaken		
Inwerk- en introductieprogramma		
Functieomschrijving		
Proeftijd/contract		
Beroepscode		
Organigram/overlegstructuur		
Werktijden/pauzes/vakantie/extra uren/sluitingsdagen		
Secundaire arbeidsvoorwaarde		
In- en doorstroombeleid		
Verzuimbeleid		
Medezeggenschap (OR)		
Personeelsgesprekken		
Tevredenheid medewerkers		
Opleidingsbeleid		
BPV-beleid		
Arbobeleid		
Taakurenbeleid		
Klachtenbehandeling medewerkers		
Kwaliteitshandboek (KHB)		
Gebruik handboek		
Lezen van het KHB		
Verbetercyclus		
Interne en externe audits		
Pedagogisch beleid		
Totstandkoming pedagogisch beleid		
Trainingen		
Locatiegebonden zaken		
Rondleiding/voorstellen		
Calamiteitenplan		
Dagindeling		
Bijzonderheden van kinderen		
Openen/sluiten		
Sleutel van de locatie		
Vergaderingen/overleg		
Inhoud inwerkmap van de locatie		

Inwerken

De introductie is nauw verbonden met het **inwerkprogramma**. Ze gaan als het ware geleidelijk in elkaar over. Je zou kunnen zeggen dat de introductie het algemene gedeelte van het kennismakingsproces is en dat het bij inwerken om de concretere zaken gaat.

Bij het inwerken maak je stapje voor stapje kennis met de werkzaamheden die bij je functie en je groep horen. Ook al heb je jarenlange werkervaring, een goede introductie en inwerkperiode blijven belangrijk.

Voor een geslaagde introductie en inwerkperiode is het belangrijk dat je nieuwe collega's op tijd weten dat jij hun nieuwe collega wordt. Ook moet duidelijk zijn wie wat doet bij het inwerken en wie eindverantwoordelijk is voor het inwerken.

Pedagogische visie

Zowel in de kinderopvang als in het onderwijs is het belangrijk dat je het eens bent met de pedagogische visie van de organisatie. In het sollicitatiegesprek is die al met jou besproken. In de inwerkperiode én daarna zal de pedagogische visie een belangrijke rol spelen.

In de **pedagogische visie** staan de opvattingen die de organisatie heeft over het opvoeden van kinderen. Een visie geeft je houvast en richting bij de opvoeding en begeleiding van kinderen. Dat is niet alleen prettig voor jou, maar ook prettig voor de kinderen. Zo weten ze waar ze aan toe zijn, ook al hebben ze met verschillende begeleiders te maken.

Een pedagogische visie zegt iets over het hoe en waarom van het pedagogisch handelen:

- Hoe voeden wij kinderen op?
- Welke opvoedingsdoelen willen we bereiken?
- Welke opvoedingsmiddelen gebruiken we daarbij?

Het is goed om hierover na te denken. Je begeleidt en ondersteunt kinderen en jongeren op weg naar volwassenheid. Jij hebt, net als hun ouders, een opvoedende taak.

Regels

Tijdens je inwerkperiode leer je de regels en protocollen die gelden binnen de organisatie. Dat geldt ook voor regels die minder dwingend zijn voorgeschreven. Dan gaat het bijvoorbeeld over de cultuur binnen de organisatie. Hoe gaan medewerkers met elkaar om? Welk gedrag wordt er van je verwacht? En welk gedrag juist niet?

Communicatie

Het is belangrijk dat je alle informatie krijgt die je nodig hebt. Als de communicatie binnen een organisatie goed is, zal dat in orde zijn. Bij veel organisaties krijg je het introductieprogramma op papier. Zo'n programma is vaak onderverdeeld in activiteiten. Er zijn activiteiten waarbij je kennismaakt met de organisatie en je nieuwe collega's. En er zijn activiteiten waarbij je leert hoe je je taken en werkzaamheden moet uitvoeren (inwerken).

Coach

In veel organisaties word je als nieuwkomer begeleid door een vaste contactpersoon. Dit is meestal een directe collega die als jouw coach functioneert. Bij hem of haar kun je terecht met al je vragen. Met je coach heb je ook vaste evaluatiemomenten waarop je bespreekt hoe het gaat. Gaat het goed of kan het beter? Deze gesprekken leveren vaak punten op waar je aan kunt werken.

1.5 Gemotiveerd werken

Werken heeft niet alleen te maken met geld verdienen. Werken geeft ook voldoening, het gevoel dat je trots bent op wat je doet. Zowel geld verdienen als voldoening hebben te maken met **motivatie**. Daarmee bedoelen we het enthousiasme voor een bepaalde taak.

Als je aan de slag gaat als pedagogisch werker is motivatie erg belangrijk. Dat geldt voor jou, maar zeker ook voor je cliënten. Jij bent immers een groot deel van je tijd bezig met het motiveren

van de cliënt. Je motiveert ze om zelfstandig dingen te doen, om mee te doen met activiteiten, om iets nieuws te proberen.

In dit hoofdstuk gaat het vooral om jouw motivatie. Waardoor werk je met plezier en hoe zorg je dat dat zo blijft? Op je arbeidsmotivatie heb je trouwens niet alleen zelf invloed. Ook je direct leidinggevende en de afdeling Personeelszaken spelen daarbij een belangrijke rol. Jouw leidinggevende wil het beste uit jou halen. Dat kan hij op verschillende manieren doen. Hij kan je bijvoorbeeld een compliment geven of een cursus aanbieden.

1.5.1 Personeelsbeleid

De afdeling Personeelszaken is verantwoordelijk voor het personeelsbeleid. Het **personeelsbeleid** geeft aan hoe de organisatie wil omgaan met de medewerkers en het werk. Denk daarbij aan:

- werving en selectie;
- ontslag;
- functioneringsgesprekken;
- beoordelingsgesprekken;
- opleidingstrajecten;
- functiewaardering;
- beloning en arbeidsvoorwaarden;
- arbeidsomstandigheden;
- ziekteverzuim.

Fasen van personeelsbeleid

Binnen het personeelsbeleid heb je met drie fasen te maken:

- instroombeleid;
- doorstroombeleid;
- uitstroombeleid.

Het *instroombeleid* heeft te maken met het personeel dat – in de toekomst – nodig is. Bij deze fase horen werving en selectie, arbeidscontracten, introductie en inwerken van nieuwe medewerkers. Het *doorstroombeleid* van de organisatie gaat over functionerings- en beoordelingsgesprekken, opleidingen, cursussen en doorgroeimogelijkheden. Het *uitstroombeleid*

geeft aan wat leidinggevenden moeten doen als medewerkers de organisatie verlaten, bijvoorbeeld bij ontslag of pensionering.

Hrm

Veel mensen denken dat **hrm** (human resources management) hetzelfde is als personeelsbeleid, maar hrm is meer. Hrm is een idee over personeelsbeleid. Hrm kom je tegen in organisaties waar jij beschouwd wordt als een waardevolle 'bron'. Jij hebt namelijk een heleboel kwaliteiten en het is de bedoeling dat je die zo goed mogelijk in je werk gebruikt. Als een organisatie op die manier naar de medewerkers kijkt, noemen we dat hrm. Dat betekent dat de motivatie, de vaardigheden en het inzicht van medewerkers de basis zijn voor het succes van de organisatie. Binnen de organisatie wordt ervoor gezorgd dat de medewerkers – de bron – zich zo goed mogelijk kunnen ontwikkelen.

Human: de mens met al zijn kennis, vaardigheden, creativiteit en daadkracht
Resources: de bronnen van kwaliteit die je kunt aanboren
Management: planning, uitvoering, analyse en evaluatie

1.5.2 Personeelsgesprekken

Als de organisatie jou als een bron van kwaliteiten ziet, zal ze ervoor zorgen dat je regelmatig een gesprek met je leidinggevende hebt. Dan kan het gaan om functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en POP-gesprekken.

Een *functioneringsgesprek* is een regelmatig terugkerend gesprek tussen jou en je direct leidinggevende. Een functioneringsgesprek gaat over jouw functioneren, maar je mag zelf ook het functioneren van de leidinggevende ter sprake brengen. Functioneringsgesprekken zijn op de toekomst gericht. De vraag die beantwoord

Tabel 1.2 Personeelsgesprekken

Functioneringsgesprek	POP-gesprek	Beoordelingsgesprek
Toekomstgericht	Toekomstgericht	Gericht op het verleden
Afspraken over (nog) beter functioneren	Afspraken over te volgen opleidingen en doorgroeimogelijkheden	Oordeel en consequenties
Tweezijdig gesprek	Tweezijdig gesprek	Vooraf eenzijdig gesprek

moet worden is: hoe kun je zo goed mogelijk functioneren?

Tijdens het functioneringsgesprek kan naar voren komen dat je zou willen doorgroeien binnen de organisatie. Je hebt bijvoorbeeld aangegeven dat je graag een leidinggevende functie zou willen. Dan is het tijd voor een *POP-gesprek*, een gesprek over jouw persoonlijk ontwikkelingsplan. Het maken van een POP heeft voordelen voor jou én voor de organisatie. Jij krijgt de mogelijkheid om je verder te ontwikkelen. En de organisatie krijgt er een gemotiveerde en gekwalificeerde medewerker voor terug. Een POP-gesprek is dan ook voor beide partijen een nuttig, tweezijdig gesprek. Het is niet alleen een gesprek over jouw persoonlijke doelen, maar ook over de doelen van de organisatie. In het POP staat meestal wat er wordt gedaan om de doelen te behalen. Jij krijgt bijvoorbeeld de mogelijkheid om een cursus te volgen.

Een *beoordelingsgesprek* is meer een eenzijdig gesprek. Je leidinggevende bespreekt met jou hoe je functioneerde in de afgelopen periode. Je leidinggevende bespreekt hoe je hebt gefunctioneerd en welke gevolgen dat heeft gehad. Je leidinggevende beoordeelt of jij aan de (minimale) eisen voor het werk voldoet. Die beoordeling leidt tot een oordeel en soms tot bijvoorbeeld ontslag, overplaatsing, promotie of meer salaris.

1.5.3 Motiveren van medewerkers

De gesprekken die leidinggevend met medewerkers voeren, zijn bedoeld om de prestaties van de medewerkers te verbeteren. Als het goed is, zal de leidinggevende dan ook zijn uiterste

best doen om jou te motiveren. Een gemotiveerde medewerker presteert namelijk beter. Het is dus belangrijk om te weten waar jij door wordt gemotiveerd of gedemotiveerd. Het is nog niet zo gemakkelijk om daarachter te komen. Het is goed om te weten dat er twee soorten motivatie zijn: intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie. Bij **intrinsieke motivatie** komt de motivatie van binnenuit. Wanneer je intrinsiek gemotiveerd bent, doe je iets zonder dat je daarvoor beloond wordt. Je wilt graag met kinderen en jongeren werken. Je wilt ze zorg en begeleiding bieden. Daarom heb je gekozen voor pedagogisch werk. Dat heb je niet gedaan omdat je zo graag rijk wilt worden. Het tegenovergestelde is **extrinsieke motivatie**: dan komt de motivatie van buitenaf. Je hebt bijvoorbeeld al jarenlang een vaste baan, hebt het eigenlijk niet meer naar je zin, maar je moet wel je hypotheek betalen en boodschappen doen en nog veel meer. Dus blijf je maar werken op de plek die je niet meer bevalt. Hier is sprake van extrinsieke motivatie.

Het motiveren van medewerkers heeft te maken met het beïnvloeden van mensen. Wat is er nodig om jouw gedrag te veranderen? Binnen organisaties zijn daar verschillende manieren voor. We geven een paar voorbeelden.

Informer

Kennis van zaken kan gedrag veranderen. Als je weet dat er banen zullen verdwijnen, ga je misschien harder werken om ontslag te voorkomen. Het is belangrijk dat je leidinggevende luistert naar jouw wensen en die van de andere medewerkers. Het is ook belangrijk dat je invloed kunt uitoefenen op het beleid van de organisatie. Dat noemen we medezeggenschap.

Medezeggenschap gaat dus verder dan informatie-uitwisseling. Informatie en invloed zorgen voor gemotiveerde medewerkers.

Onderhandelen

Veel medewerkers zijn gevoelig voor onderhandelingen, bijvoorbeeld: 'Als jij dit weekend werkt, ben je met kerst vrij.' In dit voorbeeld is onderhandelen een vorm van ruilen. Maar onderhandelen kan ook inhouden dat je de mogelijkheid hebt om je functie voor een deel vrij in te vullen. Het is bijvoorbeeld mogelijk om te overleggen over welke werkzaamheden je uitvoert of hoe je die mag aanpakken. *Onderhandelen* heeft dus ook te maken met inspraak binnen de organisatie. Dat kan op hoog niveau in een ondernemingsraad, maar ook tijdens een POP-gesprek. Je kunt dan 'onderhandelen' over je loopbaan.

Harder werken voor een boze baas?!

Het is belangrijk om als baas actieve emoties te tonen, zoals boosheid of enthousiasme. Daar worden medewerkers door gestimuleerd. Met teleurstelling kunnen ze niet goed uit de voeten. Maar boosheid is in een crisissituatie een gepaste emotie. Het maakt de medewerkers scherp en ze gaan er harder door werken. Maar het is niet de bedoeling dat mensen bang worden. Dat moet je als baas goed aanvoelen.

Enthousiasme werkt positief als het goed gaat op het werk. Enthousiaste medewerkers doen het goed als hun leidinggevende ook enthousiast is.

Bron: Twente Quality Centre

Intimideren

Intimideren heeft met 'bedreigen' te maken. Ga je harder werken als je baas bijvoorbeeld met straf dreigt? Uit onderzoek blijkt dat mensen het

best presteren als ze hun werk voldoening geeft én als dat gewaardeerd wordt door de cliënt, collega's en/of de leidinggevende.

Waarderen

Waardering is een positieve manier van gedragsbeïnvloeding. Een schouderklopje is bijvoorbeeld een vorm van waardering. Maar er zijn nog veel meer manieren waarop een leidinggevende kan laten merken dat hij de medewerker waardeert. Dat kan natuurlijk door salarisverhoging te geven, maar dat is lang niet altijd mogelijk en is ook niet altijd nodig. Soepel omgaan met vrije dagen is bijvoorbeeld ook een vorm van waardering. Ook kun je je gewaardeerd voelen als je leidinggevende je taken aanpast. Dat kan op drie manieren:

- **Job-rotation:** je wisselt regelmatig van taak met een collega. Het grote voordeel hiervan is dat je meer inzicht krijgt in processen binnen de organisatie, en veelzijdig wordt en flexibeler inzetbaar wordt.
- **Job-enlargement:** je krijgt meer taken. Het zijn overigens wel taken die op hetzelfde niveau liggen.
- **Job-enrichment:** je krijgt er taken bij die op een hoger niveau liggen. Meestal houdt dit in dat je meer zelfstandigheid en/of vrijheid krijgt.

1.5.4 Behoeften van medewerkers

Motivatie beïnvloedt het gedrag van mensen, dus ook jouw gedrag. Het is belangrijk om te weten dat jouw motivatie – en dus je gedrag – 'gestuurd' wordt door bepaalde behoeften.

Maslow

De Amerikaanse psycholoog A.H. Maslow (1908-1970) heeft onderzocht welke behoeften van invloed zijn op het gedrag van mensen. Hij noemt vijf behoeften die ieder mens heeft.