

Beoordelingsgesprekken in het onderwijs

De invoering van beoordelingsgesprekken roept veel reacties op die samenhangen met de cultuur van een school. Een goede voorbereiding kan negatieve reacties voorkomen en nieuwe kansen bieden



Een medewerker: "Nou heb ik over een week een beoordelingsgesprek, maar wat is dat eigenlijk? Waar word ik op beoordeeld en wat voor consequenties heeft dat dan? En waar halen ze de informatie over mij vandaan?"

Een leidinggevende: "Ik moet nu echt beoordelingsgesprekken voeren met mijn medewerkers, maar hoe doe ik dat goed? Ik wil geen scheve gezichten creëren. Hoe zorg ik ervoor dat ik duidelijk uitleg wat ik van het functioneren van mijn medewerkers vind? Wat weet ik eigenlijk van hun functioneren?"

Deze oude vragen horen we de laatste tijd weer veel nu personeelsbeleid in de scholen meer vorm krijgt. De overheid heeft daar een steentje aan bijgedragen. Sinds de komst van de wet BIO in 2006 is het gebruikelijk om stil te staan bij de professionele ontwikkeling van de medewerker. Dat is een zaak van zowel de leidinggevende als van de medewerker zelf.

De eerste stappen zijn gezet met de invoering van functioneringsgesprekken; daarop volgden de POP-gesprekken. Een van de belangrijkste en lastigste onderdelen van het beleid wordt binnenkort onvermijdelijk aan dit rijtje toegevoegd; het beoordelingsgesprek.

Er is sinds die functioneringsgesprekken al veel ontwikkeld op dit terrein. Zoals plangesprekken, de 360 graden feedback en het bekwaamheidsdossier of het portfolio. Een nieuwe ontwikkeling is de functiemix. Die is dit schooljaar ingegaan in de Randstad en gaat volgend schooljaar in voor de rest van Nederland. Daarbij hebben scholen de opdracht gekregen meer LC en LD functies te verdelen en per jaar te beslissen of een medewerker wel of niet zijn jaarlijkse salarisstapje of periodiek mag zetten. Naast de allang bestaande wettelijke verplichting – die echter op de meeste scholen niet werd opgevolgd – lijkt het erop dat beoordelingsgesprekken vooral als instrument voor deze laatste ontwikkeling zullen worden ingezet. Een beloning dus na een goede beoordeling.

Vragen

Het blijkt dat het geen gemakkelijke opgave is om de beoordelingssystematiek goed vorm en inhoud te geven. Het dwingt de scholen tot het beantwoorden van lastige vragen als:

- Waarom, hoe en wat willen we beoordelen?
- Welke normen hanteren wij?
- Welke geschiedenis/cultuur kent onze school t.a.v. beoordelen van medewerkers?
- Hoe gaan wij informatie verzamelen? Wie gaat dat doen?
- Hoe willen we de verslaggeving vormgeven?
- Welke doelen willen we daarmee bereiken?
- Wat is gemakkelijk om te beoordelen en wat wordt lastig?
- Wat zijn de effecten van beoordelingen in onze school tot nu toe?
- Hoe verwachten we dat het in de organisatie, door de mensen ontvangen wordt? Welke invloed kunnen we hier op uitoefenen?
- Welke werkcultuur streven we na?

Vorbereiding

Zelfs als de beoordelingssystematiek en de structuur van de gesprekken duidelijk is, dan ervaren velen de cultuur van de gesprekken nog als erg lastig. Er zijn leidinggevenden die zweren bij het geven van feedback, maar wat ze ook doen, ze worden maar steeds niet begrepen.

Medewerkers vinden het minstens zo moeilijk. Denk maar aan een medewerker die zich afvraagt wat hij toch moet doen om het negatieve beeld dat zijn leidinggevende van hem heeft te veranderen.

Een goede voorbereiding van beide partijen is van belang om het gesprek soepeler te laten verlopen.

Leidinggevende

De leidinggevende zal van tevoren moeten nadenken over een aantal vragen en zo mogelijk antwoorden vinden. Daarbij valt te denken aan:

- Hoe kijk ik naar deze medewerker?
- Wat voor feedback heb ik tot nu toe gegeven?
- Waarop, op wie, op wat baseer ik mijn oordeel?
- Wat zegt mijn beoordeling van mijzelf? En wat is wezenlijk voor de ander?
- Wat is voor mij eigenlijk een goede medewerker? De leraar bij wie het stil is in de klas of juist niet? De leraar die met de bel naar huis gaat of de leraar die ik overal voor kan inzetten? De leraar die een vmbo-klas met 29 leerlingen aankan of de leraar die de hoogste eindexamenresultaten haalt? De leraar die rustig zijn werk doet en die je verder niet hoort, of de leraar die zich laat horen, kritisch meedenkt, nee durft te zeggen?

Dit vraagt om persoonlijke reflectie, maar ook om afstemming met de andere leidinggevenden. Ook de visie en de missie van de school spelen een rol in manier waarop een leidinggevende omgaat met deze vragen.

Medewerker

Ook voor de medewerker is het belangrijk om goed voorbereid te zijn. De volgende vragen kunnen daarbij spelen:

- Hoe wordt er over mijn functioneren hier op school gedacht? Wat denk ik hierover te weten? Op basis waarvan, hoe weet ik dat?
- Wat wil ik zelf eigenlijk met dit gesprek? Hoe wil ik mij profileren? Waar ben ik eventueel bang voor, waar zie ik tegenop?
- Welke materialen en bewijzen neem ik mee?
- Hoe laat ik in het gesprek zien over welke competenties ik beschik?
- Wat vind ik van de leidinggevende met wie ik dit gesprek ga voeren? Welke invloed kan dat hebben in dit gesprek? Wat doe ik daarmee?

Informatie: Alice de Groot, a.de.groot@ecno.nl, Gerda Nobel, g.c.nobel@ecno.nl. Beide auteurs zijn werkzaam als senior trainer en adviseur bij het ECNO in Groningen.

Tips

0 Voer een stap 0 in voordat de feitelijke persoonlijke gesprekken gevoerd gaan worden. Daarin voert het team samen een gesprek over de beoordelingscultuur op zich, de visie van de school en van de overheid, de kansen, de bedreigingen en andere mogelijke zaken.

1 Zorg voor een goede uitleg van te voren en aan het begin van het gesprek waarbij leidinggevende en medewerker nogmaals de bedoeling en de verdere procedure bespreken.

2 Werk vanuit wederzijdse zorgvuldigheid. Maak duidelijk dat de gesprekken gericht zijn en blijven op ontwikkeling en verbinding, niet op afrekening. Op deze manier kunnen beoordelingsgesprekken goed zijn voor oprechte wederzijdse communicatie en samenwerking.