

Stichting Cambium

Gesprekkencyclus

Concept

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

1.1 Inleiding

In het Strategisch Beleidsplan wordt vermeld wat het motto is van Stichting Cambium (hierna te noemen: de Stichting), namelijk: 'Groeien door te delen'. Hiermee wordt onder andere verondersteld dat niet alleen kinderen moeten groeien, maar dat óók de werknemers zullen moeten groeien om hun kennis te kúnnen delen. Om dit te realiseren zijn competenties vastgesteld en is er een prioriteitenstelling gegeven aan kernkwaliteiten, welke de basis vormen van deze gesprekkencyclus. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de aanleiding van deze procedure. In het tweede hoofdstuk zal een theoretisch kader geschetst worden, zodat duidelijk wordt om welke activiteiten het gaat en in welke context ze worden beschreven. Vervolgens worden in hoofdstuk drie de procedures uitvoerig beschreven vanaf het begin tot het eindresultaat. Hoofdstuk vier beschrijft verschillende methodes die gehanteerd kunnen worden ter ondersteuning van de te voeren gesprekken. Tot slot wordt in hoofdstuk vijf het (schriftelijk) resultaat benoemd van de gesprekken, namelijk het bekwaamheidsdossier.

1.2 Aanleiding

Los van de wettelijke regelgeving beoogt de Stichting dat werknemers kunnen en moeten groeien om te kunnen voldoen aan de functie-eisen, door het bieden van goed werkgeverschap. Daarom is eind 2007 gestart met de ontwikkeling van het Integraal Personeelsbeleid, dat beoogt dat er afstemming is tussen de organisatiedoelen en de doelen en ontwikkeling van individuele medewerkers. Daarbij gaat de Stichting uit van de eigen verantwoordelijkheid en de bevoegdheid van ieder individu. Maar ook de leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de bekwaamheden van alle personeelsleden, door het creëren van een open sfeer en het adequaat afhandelen van deze gesprekkencyclus. De bekwaamheden van alle werknemers op niveau houden heeft als uiteindelijk resultaat: 'kwaliteit in de school, in het management en in de klas' en dus het realiseren van de missie (*waar gaan wij voor*) en de visie (*waar staan wij voor*) van iedere afzonderlijke school. Bovenstaande zal zowel door de directeur als de werknemer vertaald moeten worden in concrete individuele doelstellingen (passend bij de richting die de school op wil gaan). Een voorwaarde om de genoemde resultaten te bereiken is dat er een professionele cultuur binnen de school moet heersen. Met andere woorden, de werknemers binnen de school moeten open naar elkaar zijn en van elkaar willen leren (reflectie).

1.2.1 Wettelijke grondslag

Hoofdstuk 9 van de CAO-PO besteedt uitgebreid aandacht aan scholing en professionele ontwikkeling van de werknemers van de scholen. De doelstelling van deze ontwikkeling is volgens de CAO:

- de vergroting van de employability van werknemers, waarmee partijen bedoelen dat een werknemer zodanig is ontwikkeld en opgeleid dat deze breed inzetbaar blijft op zowel de interne als de externe arbeidsmarkt;
- de wederzijdse afstemming tussen de wensen van de werknemer met betrekking tot zijn professionele ontwikkeling en de ontwikkelingsdoelen van de organisatie;
- het onderhouden van de vastgestelde bekwaamheidseisen, voor zover van toepassing voor directie, leraren en onderwijsondersteunend personeel.

Daarnaast wordt in artikel 9.4 gesteld dat de werkgever periodiek met elke werknemer gesprekken voert over het functioneren van de werknemer. Dit gebeurt d.m.v. een professionele gesprekkencyclus, bestaande uit loopbaangesprekken, Functioneringsgesprekken, beoordelingen of andersoortige gesprekken die hetzelfde beogen.

Om ervoor te zorgen dat de vastgelegde competenties, doelen en resultaten niet verzanden in een mooi theoretisch verhaaltje, is deze cyclus ontworpen. Het woord cyclus zegt al dat het een terugkerend proces is. De WMK-cyclus van C. Bos valt te vergelijken met de gesprekkencyclus (zie schema). Deze cyclus (WMK) is een kwaliteitszorginstrument. Het op peil houden van kwaliteit moet gezien worden, aldus Bos, als een continu proces, wat dus een regulier onderdeel van het werk moet zijn. Dit geldt ook voor het op peil houden van de bekwaamheden. De school moet namelijk garant kunnen staan voor kwaliteit en daar zijn bekwaamheden een zeer belangrijk onderdeel in.

WMK	Plan	Do	Check	Act
Gesprekkencyclus	Planningsgesprek	Voortgangsgesprek	Evaluatiegesprek	Beoordelingsgesprek



HOOFDSTUK 2 THEORETISCH KADER

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt theoretisch ingegaan op twee trajecten, namelijk het ontwikkelingstraject en het beoordelingstraject. Vervolgens wordt beschreven welke activiteiten de grondslag vormen om deze trajecten gestalte te geven.

2.2 Wet BIO - Bekwaamheidseisen

De Wet BIO¹ bevordert dat de personeelsleden tijdens hun loopbaan aan een minimum kwaliteit blijven voldoen. Werkgevers moeten hun personeel in staat stellen die kwaliteit te leveren. In de Wet BIO zijn zeven bekwaamheidseisen (= competenties) geformuleerd, die gelden voor alle leerkrachten². Daarnaast zijn er eveneens door het NSA bekwaamheidseisen geformuleerd voor schooldirecteuren. Voor de overige functies (OOP) binnen het primair onderwijs zijn de bekwaamheidseisen in ontwikkeling. Deze functieprofielen kunnen dan ook nog niet concreet beoordeeld worden. Maar er kunnen wel gesprekken met het onderwijsondersteunend personeel t.b.v. hun ontwikkeling gehouden worden.

2.3 Ontwikkelingstraject

Binnen de gesprekkencyclus zijn er twee fasen te onderscheiden, namelijk het ontwikkelingstraject en het beoordelingstraject. Het grootste verschil tussen deze twee trajecten is dat het ontwikkelingstraject gefocust is op de ontwikkeling (leeraspect) van de werknemer, waarbij er gelegenheid is voor de leidinggevende om bij te sturen indien wenselijk. Dit is niet primair het doel van het beoordelingstraject (meer hierover zie paragraaf 2.4). Het ontwikkelingstraject kent minimaal vier activiteiten, te weten een competentiemeting, Planningsgesprek, Voortgangsgesprek en Evaluatiegesprek.

Competentiemeting

De competentiemeting vormt het beginpunt van het gehele gesprekkencyclus. Door middel van bijvoorbeeld de 360°-feedback methode (feedbackscan), eigen beoordeling (quickscan³), beoordeling van de leidinggevende, een bezoek van de leidinggevende in de klas, kan bepaald worden welke bekwaamheden goed ontwikkeld zijn en welke bekwaamheden nog verder ontwikkeld moeten worden. Resultaten van deze meting vormen de basis van het Planningsgesprek.

Planningsgesprek

Tijdens het Planningsgesprek komen de resultaten van de competentiemeting naar voren. Daarin zal naar voren komen welke bekwaamheden voldoende ontwikkeld zijn en welke nog verder ontwikkeld moeten worden. Deze te ontwikkelen bekwaamheden zullen in het verlengde moeten liggen van de richting die de school (het te ontwikkelen beleid) op wil gaan. In een Planningsgesprek kan ook met

¹ Bron: *Wet op de Beroepen in het Onderwijs*

² De bekwaamheidseisen en de prioriteitsstelling van de kernkwaliteiten (zowel voor leerkrachten als voor schooldirecteuren) zijn terug te vinden in het beleidsdocument: "Competentiemanagement & Functiedifferentiatie".

³ Deze scans (feedbackscan en quickscan) worden op de site: www.lerarenweb.nl ter beschikking gesteld.

de werknemer besproken worden welke richting hij/zij binnen zijn/haar loopbaan op wil gaan en welke ontwikkeling daaraan ten grondslag moet liggen.

Tijdens het Planningsgesprek wordt in ieder geval besproken:

- welke werkzaamheden de werknemer het komende jaar gaat uitvoeren;
- welke projecten of bijzondere taken hij/zij heeft;
- welke resultaten hij daarbij voor ogen heeft (afgeleide van de organisatiedoelstellingen);
- welke competenties daarbij horen;
- welke daarvan ontwikkeld moeten worden;
- hoe die ontwikkeld gaan worden;
- de ontwikkel(loopbaan)wensen van de werknemer;
- wat de werknemer nodig heeft om goed te kunnen functioneren.

Er worden vervolgens afspraken gemaakt op basis van vier resultaatgebieden⁴:

1. de leraar als groepsleider – resultaat bij de leerling;
2. de leraar als teamlid – resultaat bij de collega's;
3. de leraar in externe contacten – resultaat bij de omgeving, bijv. ouders;
4. de leraar als een zichzelf ontwikkelend professional – resultaat bij zichzelf.⁵

Als de leidinggevende en werknemer het over de gemaakte afspraken eens zijn, is het verslag van het Planningsgesprek en tegelijk het POP (Persoonlijk Ontwikkelingsplan) (= Resultaatgebied 4) definitief.

Persoonlijk ontwikkelingsplan

Het POP dient twee doelen. Het eerste doel is bepalen welke bijdrage er van de werknemer verwacht wordt t.b.v. de organisatie. Daarvoor moeten er afspraken gemaakt worden over de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer. In deze afspraken wordt vermeld wat de werknemer nodig heeft om de gewenste bijdrage aan de organisatiedoelstellingen te kunnen leveren. Het tweede doel van het POP is het bepalen van de persoonlijke ambitie(s) van de werknemer. Daarover worden in het POP eveneens afspraken gemaakt.

Voortgangsgesprek

Tijdens het Voortgangsgesprek wordt nagegaan in hoeverre de gemaakte afspraken zijn nagekomen.

Vragen die centraal staan in het Voortgangsgesprek zijn:

- klopt de inhoud van het POP nog of moet die worden aangepast?
- zijn er persoonlijke omstandigheden waardoor het niet mogelijk was het POP uit te voeren en moet het daarom worden bijgesteld?
- hoe is het de werknemer de afgelopen periode vergaan?
- lukt het om de afspraken na te komen? Zo niet, waar ligt dat aan?
- welke afspraken zijn nodig voor de resterende periode?

Deze Voortgangsgesprekken dienen minimaal eenmaal in de cyclus gepland te worden. In situaties waarin ingeschat kan worden dat dit vaker noodzakelijk is, kan dit frequenter.

Evaluatiegesprek

Het Evaluatiegesprek vindt plaats aan het einde van de cyclus. Leidinggevende en medewerker bespreken in hoeverre de persoonlijke doelstellingen en resultaten behaald zijn. Dit gesprek heeft geen rechtspositionele grondslag. Vragen die centraal staan in het Evaluatiegesprek zijn:

- Wat is de afgelopen periode goed gegaan en wat minder?
- Waarom zijn bepaalde afspraken niet nagekomen? Welke rol heeft de werknemer daarin gespeeld en wat lag buiten zijn/haar bereik?
- Wat moet er gebeuren om dit in de toekomst te voorkomen?

Zelfreflectie van de werknemer is daarbij onontbeerlijk, waarbij de leidinggevende als taak heeft om voorwaarden te scheppen, zodat zelfreflectie ook tot stand kan komen.

⁴ Bron: SBL

⁵ Deze genoemde resultaatgebieden zijn afgestemd op leerkrachten, maar de meeste resultaatgebieden kunnen ook vertaald worden naar schooldirecteuren en overig onderwijsondersteunend personeel.

2.4 Beoordelingstraject

Het beoordelingstraject kenmerkt zich door het feit dat hier rechtspositionele maatregelen aan kunnen worden verbonden, welke zowel positief als negatief kunnen uitpakken. Denk bijvoorbeeld aan een voortzetting arbeidscontract, hogere beloning en beëindigen van het arbeidscontract. Daarnaast kenmerkt het gesprek zich doordat de verhoudingen ongelijkwaardig zijn.

Formeel kent het beoordelingstraject twee typen gesprekken: het Functioneringsgesprek en het Beoordelingsgesprek. De Stichting beschouwt de gesprekken die t.b.v. het Ontwikkelingstraject gehouden worden als 'Functioneringsgesprekken'⁶. Om die reden wordt er geen belang gehecht in het Beoordelingstraject nog een extra (Functionerings-)gesprek in te voeren. Dit scheelt niet alleen veel tijd, maar ook zullen er (nagenoeg) geen identieke en dus overbodige gesprekken gehouden worden.

Bij het afronden van het Ontwikkelingstraject wordt het totaal (de vier resultaatgebieden (zie paragraaf 2.3)) beoordeeld. In feite beslaat resultaatgebied 4 (De leraar als een zichzelf ontwikkelend professional – resultaat bij zichzelf (POP)) de totale ontwikkeling van zijn/haar functie, zodat ook de overige resultaatgebieden positief dan wel negatief beoordeeld kunnen worden. De leidinggevende kan dus continu inzicht hebben in de ontwikkeling en het functioneren van de werknemer (Voortgangsgesprekken) en kan indien nodig extra gesprekken plannen. Een negatieve of positieve beoordeling kan dus in feite geen verrassing meer zijn voor de werknemer.

Beoordelingsgesprek

Een Beoordelingsgesprek is gericht op het zorgvuldig vastleggen van het oordeel van de leidinggevende over de wijze waarop de werknemer zijn functie heeft vervuld. De beoordeling is terugblikkend en is in feite een gesprek van leidinggevende tot werknemer (eenzijdig karakter). Dit gesprek is de basis voor rechtspositionele besluiten en deze vinden plaats in een aantal situaties:

- wanneer sprake is van een tijdelijke aanstelling, anders dan wegens vervanging (komt de werknemer al dan niet in aanmerking voor een vaste aanstelling?);
- wanneer een werknemer in aanmerking komt voor een overgang naar een hogere functie/schaal;
- wanneer het functioneren van de werknemer daartoe aanleiding geeft (zeer positief functioneren (beloningsbeleid) of disfunctioneren);
- als onderdeel van de gesprekkencyclus;
- wanneer de werknemer hierom vraagt.

Overige gesprekken

De eerder genoemde gesprekken zijn vastgelegd in de gesprekkencyclus. Maar dit wil niet zeggen dat er buiten deze gesprekken om geen gesprekken meer mogen/dienen plaats te vinden. Wellicht is het relevant om tussentijdse werkbesprekingen al dan niet periodiek te hebben met de werknemer. Ook kan het van belang zijn bij bijvoorbeeld disfunctioneren een tussentijds Functioneringsgesprek / Voortgangsgesprek te voeren. Het is zinvol deze gesprekken schriftelijk vast te leggen en deze te laten ondertekenen door beide partijen.

2.5 Bekwaamheidsdossier

Definitie

De resultaten van de gevoerde gesprekken zijn opgenomen in het bekwaamheidsdossier. Dit is een geordende verzameling gegevens die laat zien dat de werknemer bekwaam is en zijn bekwaamheid onderhoudt in afstemming met het beleid van zijn/haar school. In een bekwaamheidsdossier worden de afspraken bijgehouden die de leidinggevende met de werknemer maakt over het ontwikkelen en onderhouden van zijn/haar bekwaamheid.

Verplichte documenten

De volgende documenten moeten aanwezig zijn in het bekwaamheidsdossier:

- diploma's en getuigschriften;
- curriculum vitae;

⁶ Een Functioneringsgesprek is een gestructureerd gesprek tussen werknemer en leidinggevende met als doel het functioneren van de werknemer en de onderlinge samenwerking te verbeteren. De verhouding is gelijkwaardig.

- een beschrijving van de schoolloopbaan;
- een POP;
- lerarenportfolio of gedeeltes daarvan;
- verslagen van functionerings-, beoordelings-, loopbaangesprekken.

HOOFDSTUK 3 GESPREEKENCYCLUS - PROCEDURE

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de daadwerkelijke procedure van de te voeren gesprekken. Dit is deels een verplichte procedure, maar binnen de uitvoering kan iedere school zijn eigen invulling geven aan de cyclus. Enerzijds is het bepalen van de gespreksleiders een eigen keuze binnen de school. Anderzijds is de frequentie van de te voeren gesprekken wel bepaald. Ook kan iedere medewerker binnen de school in het eerste jaar zelf bepalen of hij/zij mee wil doen aan de cyclus, m.u.v. de schooldirecteuren, welke wel verplicht zijn deel te nemen. Daarnaast wordt er advies gegeven in dit hoofdstuk omtrent de beroepsmogelijkheid, de vertrouwelijkheid en de voorbereiding.

3.2 Gespreksleiders

De Stichting kent in de gesprekkencyclus, zoals in het vorige hoofdstuk reeds is weergegeven, twee fasen ofwel trajecten, namelijk het Ontwikkelingstraject en het Beoordelingstraject. Met beide trajecten zijn meerdere gesprekken gemoeid die consequenties hebben (vooral in tijdsbesteding) voor vooral de leidinggevende ofwel de schooldirecteur. De Stichting onderstreept het belang van de individuele ontwikkelingen en daarmee de ontwikkeling van de school en geeft prioriteit aan deze te voeren gesprekken. Deze procedure wil de scholen de ruimte geven om te beslissen wie deze gesprekken gaat voeren, zolang dit wel mensen zijn met een hiërarchisch hogere functie, denk bijvoorbeeld aan Intern Begeleiders of Leraar/coördinatoren (= hierna te noemen Bouwcoördinator) (zie beleidstuk: Competentiemanagement & Functiedifferentiatie). Om te kunnen bepalen binnen de school wie de gesprekken voert, kan rekening gehouden worden met de volgende aanwijzing: "Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen onderwijskundige leiders (schooldirecteuren) en onderwijskundige managers (IB'ers/Bouwcoördinatoren). Onderwijskundige leiders zijn de strategische leiders binnen de school, onderwijskundige managers functioneren op tactisch niveau".

Hiermee rekening houdende (en passende binnen de formatie) kan het volgende geadviseerd worden: uitvoering gesprekken t.b.v. de ontwikkelingstrajecten: IB'ers of Bouwcoördinatoren; uitvoering gesprekken t.b.v. de beoordelingstrajecten: schooldirecteuren (verplicht).

Wanneer de werknemer en/of de gespreksleider om verschillende redenen het op prijs stelt dat de stafmedewerker personeel bij één van de gesprekken aanwezig moet zijn, zal hij/zij zitting nemen als onafhankelijk adviseur. Hierover moet van te voren overeenstemming bereikt zijn tussen de werknemer en de gespreksleider.

3.3 Frequentie

De totale gesprekkencyclus beslaat bij de Stichting twee jaar. Het Ontwikkelingstraject kent een periode van 1 jaar. In het tweede jaar zal een beoordeling plaatsvinden.

De gekozen frequentie heeft als reden dat de Stichting veel wil doen aan beleidsontwikkeling en -uitvoering. Dit heeft te maken met het feit dat de Stichting volop in ontwikkeling is en moet zijn (lees: een in te halen achterstand heeft) omdat zij wil (blijven) voldoen aan de eisen van de toekomst. De Stichting wil daar adequaat op kunnen inspelen en dat kan zij alleen doen als de werknemers professioneel zijn. Om die reden is er gekozen voor een cyclus met een relatief korte tijdsbestek. Schematisch ziet de gesprekscyclus er als volgt uit:

	Ontwikkelingstraject				Beoordelingstraject	
	Competen- tiemeting	Plannings- gesprek	Voortgangs- Gesprek	Evaluatie- gesprek	Functione- ringsgesprek	Beoordelings- gesprek
Wanneer	1 x per 2 jaar ⁷	1 x per jaar	1 x per jaar	1 x per jaar	Indien wenselijk	1 x per 2 jaar
Wie	Werknemer	Directeur IB'er Bouwcoör- dinator	Directeur IB'er Bouwcoör- dinator	Directeur IB'er Bouwcoör- dinator	Schooldirecteur	Schooldirecteur
Doel	Kwaliteitsbepa- ling	Vaststellen v.d. afspraken per werknemer	Analyseren / bijsturen v.d. voortgang v.d. afspraken	Evalueren resultaataf- spraken	Tussentijdse bijsturing	Vastlegging van de beoordeling van de resultaten
Relatie- niveau	Persoonlijk	Input van beide	Gelijkwaardig	Leiding- gevende beoordeelt	Gelijkwaardig	Leidinggevende beoordeelt

Tijdelijk personeel

De cyclus geldt voor werknemers die reeds een contract voor onbepaalde tijd hebben. De situatie is anders indien een werknemer een contract heeft voor bepaalde tijd. In die gevallen zal alleen het beoordelingstraject plaatsvinden. De werknemer met een jaarcontract heeft minimaal één Functioneringsgesprek en één Beoordelingsgesprek. Deze popcyclus geldt niet voor invallers. Voor informatie over de gespreksvoering met invallers wordt verwezen naar het beleidsdocument Vervangingsbeleid.

3.4 Implementatie

Deze procedure zal in januari 2009 van start gaan. Een pilot zal gehouden worden onder de directeuren van de Stichting. Dit heeft tot doel dat de werknemers het traject op afstand kunnen meemaken. Dit betekent niet dat de werknemers niet mee 'mogen' doen. Wanneer andere werknemers geïnteresseerd zijn om hieraan deel te nemen, kunnen zij ook starten met de cyclus. Aan het einde van het jaar 2009 zal de gesprekkencyclus geëvalueerd worden in het directieurenberaad en GMR en zo nodig bijgesteld worden. In het jaar 2010 (januari) zullen alle medewerkers van de Stichting deelnemen aan de gesprekkencyclus. De leidinggevendenden (degenen die de gesprekken gaan voeren) zullen een training volgen om kwalitatief goede gesprekken te kunnen voeren.

3.5 Beroepsmogelijkheid

Indien een werknemer niet akkoord is met de beoordeling door de leidinggevende gaan ze beiden opnieuw in gesprek. Als dat niet leidt tot een oplossing volgt een gesprek met de algemeen directeur van de Stichting. Het is ook mogelijk om een klacht in te dienen bij de klachtencommissie. Bij rechtspositionele gevolgen kan de medewerker volgens de wettelijke procedure in beroep gaan bij de Commissie van Beroep (www.kringenrechtspraak.org).

3.6 Vertrouwelijkheid

Alle afspraken worden door middel van een digitaal systeem (webbased) vastgelegd en door beiden erkend in het systeem, na bespreking daarvan. De gesprekken en de desbetreffende webpagina zijn vertrouwelijk. Alle partijen zullen daarna handelen.

De inzage in de webpagina's t.b.v. het ontwikkelingstraject zijn alleen inzichtelijk door de werknemer en de leidinggevendenden (gespreksleider en/of schooldirecteur). De webpagina's t.b.v. de beoordelingsverslagen zijn alleen inzichtelijk voor de werknemer en de schooldirecteur. Daarnaast

⁷ De Competentiemeting wordt minimaal eens per twee jaar gehouden. Naar aanleiding van deze meting kunnen concreet te ontwikkelen bekwaamheden gegeneerd worden. Vaak kunnen niet alle te ontwikkelen bekwaamheden in een cyclusperiode verbeterd worden, zodat in een volgend planningsgesprek aandacht gegeven kan worden aan de resterende te ontwikkelen bekwaamheden.

kunnen de algemeen directeur en de stafmedewerker personeel alle verslagen van alle werknemers van de Stichting inlezen.

3.7 Voorbereiding

Plan de gesprekken met de werknemers minimaal 2 weken van te voren. Geef daarbij aan hoeveel tijd er maximaal voor uitgetrokken wordt (bijvoorbeeld maximaal drie kwartier per gesprek). Wanneer de tijd dreigt te worden overschreden, plan dan op een ander tijdstip nogmaals een gesprek (dit zorgt vaak een beter resultaat). Zorg ook voor een goede gespreksruimte, waarbij je niet kan worden gestoord. Zorg voor een goede voorbereiding en laat de werknemers dit zelf ook doen, door van te voren een aantal belangrijke te bespreken zaken te noteren. (In de bijlage zijn een aantal aandachtspunten opgenomen die nuttig kunnen zijn voor de te voeren gesprekken.)

HOOFDSTUK 4 Methoden

4.1 Inleiding

Onderstaande methoden zijn voorbeelden van hoe men kan komen tot een duidelijke analyse van het functioneren van de werknemer, zodat, mits er een bepaalde mate van reflectie is, er een duidelijk beeld kan ontstaan van de ontwikkelde bekwaamheden en te ontwikkelen bekwaamheden.

4.2 Methoden

Eigen beoordeling

Aan de hand van bijvoorbeeld de quickscan van SBL⁸ kan bepaald worden in hoeverre de werknemer aan de landelijk vastgestelde bekwaamheidseisen van leraren voldoet. Deze methode geeft een beeld van hoe de werknemer zelf denkt over zijn/haar eigen functioneren/bekwaamheidseisen, welke gebruikt kan worden bij de competentiemeting.

360° - Feedback

Dit is een instrument wat gebruikt kan worden bij de competentiemeting. Het is bedoeld om sterke en minder sterke bekwaamheden in beeld te brengen. Door het verschil tussen zelfbeeld en het beeld van anderen op de eigen bekwaamheden kan een duidelijke analyse gemaakt worden van de ontwikkelpunten. De werknemer kan zelf bepalen welke werknemers hem/haar feedback gaan geven. Hij/zij vraagt de personen zelf om hun medewerking. De werknemer in kwestie bepaalt zelf of het ingevulde feedbackformulier ook ter beschikking wordt gesteld aan de directeur. De feedbackscan van SBL kan als hulpmiddel dienen.

Camera-observering

Om een duidelijk zelfbeeld te kunnen krijgen is het mogelijk om een camera te plaatsen in de klas. De werknemer bepaalt zelf of hij/zij de beelden ter beschikking stelt aan de directeur. Ook kan gebruik worden gemaakt van de video-interactie training. Dit is een methode waarbij een externe specialist (VIB-s) de activiteiten van een werknemer op zijn/haar verzoek filmt. Onderwerpen die worden vastgelegd zijn in gezamenlijk overleg gekozen. Doel van de video-interactie training is om er voor te zorgen dat je het beste uit iemand naar boven haalt. De specialist bespreekt na afloop de film met de desbetreffende werknemer.

Klassenbezoek

De leidinggevende kan een klassenbezoek afleggen ter ondersteuning van de voortgangs-, evaluatie- en/of Beoordelingsgesprekken. Op deze wijze kan hij/zij een duidelijk beeld krijgen van de eventuele vorderingen. De algemeen directeur kan door middel van een schoolbezoek, jaarplan en kwartaalverslag de schooldirecteur beoordelen.

Resultaten evalueren met de kinderen en/of ouders

⁸ Bron: www.lerarenweb.nl. (SBL = Stichting Beroepskwaliteit Leraren)

Door middel van een leerlingenenquête (bij voorkeur anoniem) kan een indruk gekregen worden hoe de leerlingen de werknemer ervaren in een klassensituatie. Daarnaast kan de werknemer bij de 10-minutengesprekken met ouders zijn/haar 'functioneren' (lees: evalueren van de resultaten) bespreken.

HOOFDSTUK 5 MIDDELEN

5.1 Inleiding

Zonder goede middelen, zullen de resultaten van de gesprekscycli misschien een minder groot positief resultaat opleveren. Wellicht kan het wel een grote ergenisbron worden, vanwege de vele paperassen. Hierover wordt in het kort iets beschreven. Daarnaast worden in dit hoofdstuk ook twee beleidstukken genoemd die een randvoorwaarde zijn van een goede resultaatsvorming.

5.2 Middelen

Webbased programma

De Stichting erkent dat goede randvoorwaarden onontbeerlijk zijn voor het succesvol uitvoeren van een gesprekkencyclus. Om deze cyclus op een hoogwaardig niveau te krijgen (zinvolheid) zal er een webbased programma geïnstalleerd worden, zodat alle werknemers:

- * direct inzage hebben in hun dossiers;
- * ieder moment kunnen werken aan hun eigen ontwikkeling (en het bij kunnen houden);

en dat de leidinggevenden:

- * door direct inzage in ieder dossier te hebben, kan er adequaat ingespeeld worden op ontwikkelingen.

Op dit moment is een dergelijk programma nog niet beschikbaar, maar de Stichting heeft het voornemen om dit programma te starten in het jaar 2009. Op dit moment kan over dit programma geen verdere informatie gegeven worden.

Scholingsbeleid

Om persoonlijke ontwikkelingen goed te kunnen ondersteunen is er een scholingsbeleid (nog in ontwikkeling). Dit beleid ziet er op toe dat de leidinggevenden voldoende gefaciliteerd worden om werknemers scholing aan te kunnen bieden en om vervanging te kunnen regelen (reglement en budgetten).

Beloningsbeleid

Aan een positieve beoordeling moet een beloning gekoppeld worden. Enerzijds om te voorkomen dat de motivatie van de werknemers afzwakt, anderzijds om slecht functioneren van medewerkers in stand te houden. Een beloning kan variabel zijn, bijvoorbeeld: 2% extra salaris, financiële bonus, teamactiviteit, cadeau etc. Om dit procedureel correct te regelen zal de Stichting beloningsbeleid ontwikkelen.

BIJLAGE

Items & Aandachtspunten Planningsgesprek

Items:

In het eerste gesprek dat men met elkaar heeft wordt in elk geval besproken:

- Welke werkzaamheden de werknemer komende periode zal gaan uitvoeren;
- In welke groep, welke projecten of bijzondere taken;
- Welke resultaten hij/zij daarbij voor ogen heeft (afgeleide van de organisatiedoelstellingen);
- Welke competenties daarbij horen (zie competentieprofiel voor de functie);
- Welke daarvan ontwikkeld moeten worden;
- Hoe die ontwikkeld zullen gaan worden;
- De ontwikkel(loopbaan)wensen van de werknemer;
- Wat de werknemer verder nodig heeft om goed te kunnen functioneren.

Als er overeenstemming is bereikt over de besproken punten, is daarmee het POP opgesteld.

Aandachtspunten:

- Doel van het gesprek is: 'komen tot een POP waar overeenstemming over is' houdt dit doel beiden goed voor ogen;
- Kies een rustige plek en neem de tijd voor het gesprek;
- Het POP is een afgeleide van de organisatie- en teamdoelstellingen: de leidinggevende bewaakt dit;
- Zorg voor een goede voorbereiding: de werknemer stelt een concept-POP op, de leidinggevende bereidt zich voor, door dit concept te bestuderen en eigen bevindingen eraan toe te voegen;
- Laat in het gesprek eerst de medewerker aan het woord om zijn POP toe te lichten;
- Luister actief (leidinggevende), stel open vragen en vat samen;
- Spreek waardering uit voor de dingen die goed gaan, besteed daar voldoende aandacht aan;
- Nadat de wensen/voornemens van de werknemer duidelijk zijn, komen de eisen/wensen van de leidinggevende ter sprake;
- Reageer altijd vanuit het schoolbelang, de functiebeschrijving en het competentieprofiel: houdt het zakelijk;
- Check of de afspraken meetbaar en observeerbaar zijn en maak ze specifiek (SMART= specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden);
- Maak afspraken over wie, welke actie onderneemt en leg dit vast;
- De medewerker gebruikt het format om een concept-POP op te stellen dat hij desgewenst kan aanpassen nadat het POP is besproken;
- Bij verschil van inzicht is streven naar consensus de beste oplossing;
- Als dat niet lukt, is bedenktijd voor beiden vaak een goede methode om er toch uit te komen met elkaar.

Aandachtspunten Planningsgesprek

Aandachtspunten:

- Bereid beiden het gesprek voor door het POP door te nemen op resultaten en afspraken;
- De werknemer noteert zijn bevindingen en geeft een reactie over de voortgang bij het POP en geeft dit minstens een week voor het gesprek door aan de leidinggevende;
- Als het minder goed loopt, (ver)oordeel dan niet te snel, houd goed voor ogen dat het vooral gaat om de ontwikkeling van mensen, als je nu alleen de resultaten laat tellen wordt het belang van ontwikkeling automatisch minder;
- Spreek waardering uit over zichtbare ontwikkeling en bereikte resultaten;
- Maak geen schriftelijk verslag van het Voortgangsgesprek maar noteer op het POP-formulier eventuele bijzonderheden die besproken zijn, noteer de datum van het gesprek en onderteken beiden het formulier;

- Als er aanpassingen zijn gedaan, vormt het aangepaste, ondertekende POP de basis voor het eerstvolgende Beoordelingsgesprek.

Aandachtspunten Beoordelingsgesprek

Aandachtspunten:

- Neem een ontspannen, open en vriendelijke houding aan tijdens het gesprek;
- Geef de werknemer uitgebreid de tijd om te reageren op de inhoud van het gesprek;
- Laat de ander uitpraten, vraag door en vat samen (actief luisteren);
- Geef feedback volgens de geldende regels;
- Zorg dat het geen aanval wordt, veroordeel de werknemer niet;
- Blijf zakelijk en richt u op feiten en waarnemingen;
- Realiseer dat er verschil kan zijn van mening tussen u en uw werknemer;
- Verras de ander niet met een plotseling negatief oordeel terwijl u de werknemer daar nog nooit eerder, bijvoorbeeld in een Voortgangsgesprek (of tussentijdse gesprekken), op hebt aangesproken;
- Onderzoek altijd de achterliggende redenen waarom voornemens, afspraken of doelstellingen niet zijn nagekomen;
- Oordeel niet als u onvoldoende zicht hebt op dat onderdeel van het functioneren.