

# Van papier naar passie

## Meer structuur en betekenis in de gesprekscyclus

**De rol van afdelings- en teamleiders bij begeleiding en beoordeling van leraren is de afgelopen jaren groter geworden. Ontwikkelingen als de Wet beroepen in het onderwijs, de functie- of salarismix en meest recent de plannen met betrekking tot prestatiebeloning, maken een goed functionerende gesprekscyclus nog belangrijker. Veel middenmanagers hebben trainingen over het voeren van personeelsgesprekken gevolgd. Desondanks blijft het in de praktijk nog lastig om een goede voortgang in de gesprekken te houden. Wassink en Dingemans geven in dit artikel een aantal aanknopingspunten om de gesprekscyclus op gang te houden.**

Ruim tien jaar geleden werd er onder de noemer integraal personeelsbeleid (IPB) een impuls gegeven aan het personeelsbeleid in het onderwijs. In de eerste jaren daarna legden scholen sterk de nadruk op de beheersmatige kant. Er werden vooral handboeken met procedures, formats en formulieren geproduceerd, om vervolgens aan te geven dat het personeelsbeleid op orde was en het doel bereikt. De beleving voor docenten en overig personeel was echter anders. Het was eerder regel dan uitzondering dat er een pijnlijke stilte viel op de vraag wanneer het laatste functioneringsgesprek had plaatsgevonden. Nu het erop aankomt de plannen in de praktijk meerwaarde te geven, lukt dat niet overal even goed. In de ervaring van veel afdelings- en teamleiders lijkt het of personeelsgesprekken een doel op zich zijn geworden. Ze vinden het lastig om het gesprek voor beide partijen zinvol te houden. Hierdoor ontstaat het risico dat

gesprekken minder vaak of zelfs helemaal niet meer gehouden worden.

Mede als reactie hierop zien we de laatste jaren ook een tendens naar 'de-instrumenteren'. De instrumenten zelf worden minder belangrijk, terwijl in het personeelsbeleid meer wordt gezocht naar een manier om het bereiken van persoonlijke en organisatiedoelstellingen meer centraal te stellen. De crux van het beleid lijkt in de beleving van gemaakte afspraken bij medewerkers te zitten. De instrumenten zijn daarbij vooral hulpmiddelen, om prestaties vast te leggen, afspraken te documenteren en overzicht te houden. De verschuiving van de rol van de middenmanager, van coördinator naar leider, loopt hiermee op veel scholen parallel. Het gaat niet om het exact handelen volgens de formats, maar vooral ook om het bereiken van resultaten. Maar hoe houd je die balans?

### Effectief personeelsbeleid in het dagelijks handelen

Van 2008 tot en met 2010 heeft CPS, in het kader van een door het ministerie van OCW gesubsidiëerd R&D-project, met verschillende scholen gewerkt aan een aanpak om personeelsbeleid in een volgende fase te brengen. Startpunt was de vraag hoe personeelsbeleid 'effectief' gemaakt kan worden. De vraag is dan wat met 'effectief' bedoeld wordt. Wij hanteren de volgende omschrijving: *Effectief personeelsbeleid waarborgt de kwaliteit van het dagelijkse handelen van leraren door de ontwikkeling van hun individuele competenties met het oog op het bereiken van de organisatiedoelen.*

Centraal in deze omschrijving staat dat in personeelsbeleid de doelen van de school en die van de leraren bij elkaar gebracht moeten worden. Ook al is dat een open deur, in de praktijk is dat niet altijd zo eenvoudig te realiseren. In persoonlijke ontwikkelingsplannen en competentieprofielen krijgt de individuele ontwikkeling van de leraar soms te veel nadruk ten opzichte van de schooldoelen die bereikt moeten worden. Andersom geldt dat de centrale nascholing die de school aanbiedt, vaak gericht is op het bereiken van schooldoelen en lang niet altijd aansluit bij individuele ontwikkelingsvragen van leraren.

In de tweede plaats gaat het ons om kwaliteit van het dagelijkse handelen. De verbetering daarvan is de lakmoesproef van het personeelsbeleid. De kunst is om dat dagelijks handelen tot kern te

maken van het gesprek over het functioneren van de leraar. Ook dat lijkt een open deur. Veel scholen maken gebruik van leerlingenquêtes of 360-gradenfeedback, om voortgangs- en beoordelingsgesprekken voor te bereiden. Het risico bestaat echter dat het gesprek dan over 'het papier' van dergelijke evaluaties gaat, en niet over alledaagse, concrete situaties. In de aanpak die we ontwikkeld hebben, streven we er daarom naar, die dagelijkse realiteit niet uit het oog te verliezen.

### Aanpak

In verschillende rondes van afstemming en ontwikkeling met enkele scholen voor voortgezet onderwijs is gekomen tot een aanpak die steunt op vijf voorwaarden voor effectief personeelsbeleid, en vijf grenswerkwoorden (zie kader). De vijf voorwaarden zijn geformuleerd in gesprekken met experts en aan de hand van enkele casusbeschrijvingen van geslaagd personeelsbeleid. De uiteindelijke brochure is voorgelegd aan middenmanagers van een scholengroep, met de vraag om deze een paar maanden uit te proberen. Vervolgens is in een evaluatiesessie met de middenmanagers vastgesteld wat de opbrengst van het werken met de aanpak is geweest.

### Voorwaarden

De vijf voorwaarden lijken aardig voor de hand te liggen: zouden er scholen zijn die er niet aan voldoen? In de praktijk blijkt echter dat in veel scholen op papier wel veel van deze zaken geregeld lijken te zijn, maar dat in de praktijk het beleid op een of meer punten tekortschiet. Zo is er vaak wel een gesprekscyclus beschreven, maar is het in de praktijk moeilijk de discipline van het voeren van de gesprekken vast te houden. Voldoende tijd van teamleiders voor het voeren van die gesprekken is het grootste knelpunt. Ten tweede is er op organisatieniveau vaak wel sprake van een (strategisch) plan, maar is dit lang niet altijd een document dat ook waarde heeft voor teams en individuele docenten. Teamleiders zijn bovendien niet altijd zelf helemaal overtuigd van nut en noodzaak van de gesprekken. Het gebrek aan tijd dat ze ervaren, wordt vaak ook veroorzaakt doordat de teams die ze leiden, te groot zijn om voldoende aandacht aan individuele medewerkers te schenken.

Voor scholen die hun personeelsbeleid onder de loep willen nemen, vormen deze vijf voorwaarden een goed startpunt om vast te stellen of de gesprekken tussen medewerker en leidinggevende

voldoende inbedding hebben. Vervolgens wordt het interessant naar de inhoud van de gesprekken te gaan kijken.

### Grenswerkwoorden

De middenmanagers die de aanpak uitgetoetst

#### Vijf voorwaarden en vijf grenswerkwoorden

De kern van de aanpak die in 'Personeelsbeleid in de juiste versnelling' staat beschreven, is tweeledig. Aan de ene kant staan vijf voorwaarden voor effectief personeelsbeleid centraal. Is er onvoldoende aandacht voor een of meer van deze punten, dan wordt het erg moeilijk om tot een effectief personeelsbeleid te komen.

De vijf voorwaarden zijn:

1. Beschreven personeelsbeleidsinstrumenten, zoals een gesprekscyclus, een evaluatiesysteem, voorzieningen voor specifieke doelgroepen, enzovoort.
2. Voldoende tijd van leidinggevendenden voor gesprekken met medewerkers.
3. Organisatiedoelstellingen zijn leidraad voor team- en persoonlijke plannen; er is een logische samenhang tussen verschillende vormen van overleg en evaluatie, zowel op team- als schoolniveau.
4. Leidinggevendenden zijn positief over het personeelsbeleid, wat betreft plan en uitvoering.
5. Organisatiestructuur is adequaat voor personeelsbeleid; teams zijn niet te groot, functieomschrijvingen van teamleiders sluiten aan bij hun taak, enzovoort.

Vervolgens zijn er vijf zogenaamde 'grenswerkwoorden' geformuleerd, die helpen bij vaststellen waar de school zou moeten beginnen om het personeelsbeleid te verbeteren.

- **Moeten:** wat is verplicht, wat is wettelijk voorgeschreven, waarover wordt verantwoording gevraagd?
- **Willen:** wat willen we bereiken, wat zijn onze doelen?
- **Kunnen:** hebben we de juiste kennis, vaardigheden en middelen in huis?
- **Mogen:** wat mogen leidinggevendenden in het kader van personeelsbeleid, zowel formeel (bevoegdheid), als informeel (cultuur)?
- **Durven:** geloof je als leidinggevende echt in personeelsbeleid als middel? Durf je verschil te maken?

Deze werkwoorden kunnen ook gebruikt worden om de rol van de middenmanager in het personeelsbeleid te verhelderen. Voor ieder werkwoord zijn concrete werkvormen gegeven: een checklist, een schema, soms een vragenlijst die afgenomen kan worden bij leraren of leerlingen.



hebben, waren erg positief over de vijf 'grenswerkwoorden' (moeten, willen, kunnen, mogen en durven) die hierin gebruikt worden. Ondanks, of misschien wel dankzij hun eenvoud, werden die grenswerkwoorden erg behulpzaam gevonden om kader te geven aan het functioneringsgesprek. Concreet noemden de deelnemers de volgende voordelen van het werken met deze werkwoorden:

- Het creëert een open gesprek. De vijf werkwoorden maken het gemakkelijker om open vragen te formuleren tijdens het gesprek. Ze bieden zo een leidraad, zonder dat die het gesprek dichttimmert met standaardvragen waar het gesprek van doodslaait.
- Het helpt bij het inbrengen van een ander perspectief tijdens het gesprek, als het gesprek al te eenzijdig dreigt te worden. Door plotseling een vraag uit een andere invalshoek te stellen, kan het gesprek 'gekanteld' worden, zonder dat er een oordeel uitgesproken wordt.
- Er ontstaat meer eigenaarschap bij leraren wat betreft de opbrengst van het gesprek. Dat komt omdat de woorden open en neutraal zijn, en niet zo afstandelijk als een format dat door 'het management' is opgesteld. Daardoor is het gesprek meer gelijkwaardig.

Deze ervaringen kunnen worden geïllustreerd met een voorbeeld. Stel dat een afdelingsleider sterk de

indruk heeft dat een leraar op een bepaald punt tekortschiet, bijvoorbeeld in het stellen van duidelijke grenzen aan ouders en leerlingen. De afdelingsleider denkt dat als hij zijn eigen oordeel direct voorlegt aan de leraar, het risico bestaat dat de leraar dat niet wil aannemen. De afdelingsleider zoekt daarom naar een mogelijkheid om de leraar zelf tot een inzicht hierover te laten komen. Hij kan dan het werkwoord 'willen' gebruiken, om te praten over wat de leraar zelf wil bereiken. Waar is hij trots op? Wat zou hij meer of beter willen doen? Als tweede stap kan vervolgens het werkwoord 'kunnen' helpen, om zicht te geven op welke vaardigheid de leraar daarvoor nog zou moeten ontwikkelen. Door die volgorde krijgt de leraar meer ruimte zelf na te denken over zijn eigen sterke en zwakke punten, en wat hij daarin zou willen ontwikkelen. De werkwoorden 'moeten' en 'mogen' geven vervolgens aan wat mogelijk is in dat ontwikkelen van die vaardigheid. Hier is dan de ruimte voor de afdelingsleider om aan te geven wat de norm is voor het functioneren van de leraar, mocht het zelfbeeld van de leraar op dat punt afwijken van wat gangbaar is binnen de school. Als de leraar zelf nog niet met het voorbeeld van het stellen van grenzen is gekomen, dan kan de afdelingsleider dat hier doen, en de aansluiting maken bij de punten die de leraar zelf al heeft genoemd. Op deze manier wordt het functioneringsgesprek

tegelijk meer open, én minder vrijblijvend. Verwachtingen over en weer komen sneller op tafel, en de leraar wordt als professional gestimuleerd om te werken aan zijn ontwikkeling en daarvoor verantwoordelijkheid te nemen. De grenswerkwoorden zorgen ervoor dat het iedere keer weer mogelijk is terug te keren naar het achterliggende doel van het gesprek. Zo wordt voorkomen dat het gesprek een doel op zich zou worden.

De ondersteunende instrumenten, zoals een score op een competentieprofiel of resultaten van een leerlingenquête, krijgen dan de functie die ze zouden moeten hebben: als hulpmiddel, niet als doel op zich of als het (bedreigende) afrekeninstrument

#### **Casus: 'Begin eens met niets!'**

Een van de directeuren die meedeed met de ontwikkeling van de aanpak, raakte zodanig geïnspireerd, dat hij besloot om zijn voortgangsgesprekken met zijn leraren eens heel anders te voeren. Hij besloot om met 'niets' te beginnen, dat wil zeggen: geen vooraf opgestelde (zelf) beoordeling of rapportage van leerlingresultaten of leerlingtevredenheid.

Zijn beginvraag voor elk gesprek was: 'Welk cijfer geef jij jezelf?' Om vervolgens te vragen: 'Hoe kunnen we dat cijfer een puntje hoger krijgen?' De vijf grenswerkwoorden hielpen vervolgens in kaart te brengen wat de huidige situatie was, en hoe de leraar in kwestie een stap verder zou kunnen komen. 'Binnen dat wat je moet, wat zou je dan nog willen? Wat mag je, wat niet? En wat moet je dan nog beter leren kunnen?'

Daarna, vanuit die open bespreking, kwamen pas bij de laatste vraag de relevante competenties aan bod. 'Met welke competenties uit het standaardprofiel correspondeert dat? Welke keuze in de ontwikkeling daarvan durf jij te maken?'

Op deze manier bleef telkens de individuele situatie van de leraar centraal staan. Bij het begin: door te vragen naar hoe de leraar er nu zelf over dacht, en wat hij wilde verbeteren. Door vervolgens de huidige situatie te bespreken. En door tot slot in de gewenste ontwikkeling ook de durf van de leraar bespreekbaar te maken, om zaken echt anders aan te gaan pakken.

dat ze nu wel eens lijken. De beleving van de leraar van de dagelijkse praktijk staat centraal.

#### **Conclusie**

Contact en vertrouwen zijn sleutelwoorden in effectieve gesprekken. Dat contact ontstaat door de grenswerkwoorden 'willen' en 'mogen'. Dat opent voor de leraar of medewerker het zicht op perspectieven. In dat gesprek ontstaat zo de ruimte om het over de werkelijke essentie te hebben. Die ruimte moet vervolgens afgebakend worden, en dat gebeurt vooral met de werkwoorden 'moeten' en 'kunnen'.

De vijf vragen, inclusief de bijbehorende checklists, modellen en werkvormen, bieden zo alle ruimte voor de leraar om vanuit zijn eigen ervaring te praten. Tegelijkertijd zijn er voor de leidinggevende voldoende aanknopingspunten om te praten over de bijdrage van de leraar aan schooldoelen, en de minimumnormen voor het functioneren die gesteld kunnen worden.

De aanpak is erop gericht om de leraar in het gesprek zo veel mogelijk zelf de ingrediënten voor verbetering van het eigen functioneren te laten formuleren. Pas daarna, op grond van criteria die de leraar zelf mede heeft geformuleerd, spreekt de leidinggevende een oordeel uit. Zo voelen leraren zich als professionals uitgedaagd om zich te ontwikkelen; tegelijkertijd ontstaat er voldoende basis om uiteindelijk de leidinggevende daarover een beoordeling te laten uitspreken.

#### **Verder lezen**

De uitkomsten van het hierboven beschreven project zijn beschreven in *Personeelsbeleid in de juiste versnelling*. Deze brochure is bedoeld als een beknopt handboekje, dat kan dienen als houvast voor middenmanagers die de effectiviteit van hun personeelsbeleid willen verbeteren. Het is gratis aan te vragen via [www.cps.nl](http://www.cps.nl) (zoek onder Publicaties). Een uitgebreider verslag van de gevolgde aanpak is te vinden op de projectwebsite [www.personeelsbeleidopschool.nl](http://www.personeelsbeleidopschool.nl) (kijk onder het thema 'Implementatie en praktijk').