

Beoordelen in het onderwijs

Beoordelingsbeleid als onderdeel van integraal personeelsbeleid in het primair onderwijs

Een uitgave van de Algemene Vereniging van Schoolleiders (AVS)

Auteur Ludo Wilbrink

Adviezen
Anneke van der Linde
Jos van der Pluijm
Nanette Raaijmakers

Opmerkingen vooraf

Beoordelen in het onderwijs: het is nog een onontgonnen terrein. Terwijl functioneringsgesprekken steeds meer terrein winnen, bleven beoordelingsgesprekken zeldzaam. Het beoordelen wordt vaak met achterdocht bekeken, alsof het er om gaat medewerkers¹ op slecht gedrag te betrappen en te bestraffen. Toch kan het beoordelen ook een andere -positieve- functie hebben. De gedachte erachter is dan dat binnen een professionele organisatie iedere medewerker het recht heeft te weten wat er van hem² verwacht wordt. Heel duidelijk wordt een oordeel besproken over het functioneren van de medewerker: wat gaat er goed en wat kan nog verbeterd worden. Vervolgens kan dat oordeel ook daadwerkelijk gevolgen hebben, gericht op verbetering van het functioneren. Nog indringender en minder vrijblijvend dan in functioneringsgesprekken wordt dus gezocht naar mogelijkheden voor ontwikkeling. Dat komt de leerlingen ten goede, de leerkracht zelf en de school als totaal.

De geschiedenis van het beoordelen in het onderwijs startte rond 1992, toen werd besloten dat de overheid zou terugtreden uit het onderwijs -dereguleren- en dat scholen meer zelfstandigheid zouden krijgen -vergroting van de autonomie. Met behulp van het Formatiebudgetstelsel zouden scholen hun eigen personeelsbeleid kunnen voeren. Werkgevers en werknemers maakten vervolgens afspraken om de ontwikkeling van dat beleid te structureren. De afspraken werden vastgelegd in de eerste Raamovereenkomst, die de kaders gaf voor een verantwoord personeelsbeleid. Er stond onder meer in dat het beoordelen van werknemers deel uitmaakte van het personeelsbeleid. Maar in de praktijk kwam het er niet zo van: beoordelen werd alleen zo af en toe toegepast.

Met het verschijnen van het Rapport Berenschot in 1998, over de beroepsontwikkeling in het onderwijs, kreeg het denken over beoordelen een nieuwe impuls. Beoordelen zou volgens Berenschot gericht moeten zijn op het belonen van leraren, waarbij de mate van ontwikkeling bepalend is voor de beloning. In dit model dat Berenschot presenteerde, wordt het functioneren van leraren beoordeeld in de verschillende fasen van hun loopbaan. Dit model is natuurlijk niet het enige: er zijn meer manieren om individuele kwaliteiten en inzet te beoordelen. De discussie die naar aanleiding van deze voorstellen plaatsvond, concentreerde zich vooral op de beloningsdifferentiatie: op grond waarvan kun je mensen verschillend belonen? Minder aandacht was er voor een andere mogelijkheid die het beoordelen biedt: het ontwikkelen van gewenste competenties.

De meest recente impuls voor het denken over beoordelen komt uit het onlangs afgesloten CAO-akkoord voor het onderwijs. Naast salarismaatregelen geven de CAO-afspraken ook aanzetten tot integraal personeelsbeleid, waaronder beleid met betrekking tot incidenteel belonen, mogelijke toepassing van beloningsdifferentiatie, realisatie van scholingsrecht en begeleiding van personeelsleden. Binnen dit akkoord zijn ook afspraken gemaakt over de eskundigheidsbevordering van de schoolleiding: allereerst zullen de gelden die beschikbaar zijn voor 'competentiemanagement' daarvoor gebruikt worden.

Dit katern geeft ondersteuning bij het ontwikkelen van een beoordelingsbeleid als onderdeel van integraal personeelsbeleid. Volgens de recente CAO-afspraken is dat personeelsbeleid 'waarin de persoonlijke ontwikkelingsperspectieven van het personeel in relatie worden gebracht met de inhoudelijke en organisatorische doelstelling van de onderwijsinstellingen.' Ton Duif lichtte het onderhandelaarsakkoord in Kadernieuws van de AVS aldus toe: 'De komende jaren zal er behoorlijk wat extra geld naar de scholen gaan om hun personeelsbeleid te kunnen verbeteren. Een zeer groot deel van dit geld is bedoeld om directieleden, die immers

uitvoering moeten geven aan goed personeels beleid, voor deze taken beter toe te rusten.'

Beoordelen is één van de instrumenten om vanuit integraal personeelsbeleid te werken aan de ontwikkeling van de school en de mensen die daarin werkzaam zijn.

Het is een instrument dat hoe dan ook in opkomst is, en dat schoolleiders zullen moeten leren hanteren. Dit katern is samengesteld om daarbij te helpen. Het eerste hoofdstuk gaat in op de positie van het beoordelen: de weerstanden die ertegen bestaan en de kansen die er liggen. Het tweede hoofdstuk plaatst het beoordelen in relatie tot andere begeleidingsinstrumenten. Het derde hoofdstuk gaat in op de inhoud en de procedurele vorm van het beoordelen en het voeren van beoordelingsgesprekken. Het vierde hoofdstuk behandelt het opzetten van beoordelingsbeleid en het invoeren van dit beleid in de dagelijkse schoolpraktijk. Aan het einde van dit katern is een aantal beoordelingsmodellen te vinden. Het katern wordt afgesloten met een verwijzing naar relevante literatuur en verschillende bijlagen.

Beoordelen is niet iets dat je zomaar even invoert. Wat vooral nodig zal zijn, is een cultuurverandering binnen de scholen. Het moet vanzelfsprekend worden om op basis van argumenten te kijken naar het functioneren van medewerkers. Leidinggevenden moeten leren om op een opbouwende manier een oordeel uit te spreken en met de medewerkers daarover in gesprek te gaan. Als dit katern kan bijdragen aan die cultuurverandering, heeft het zijn doel bereikt.
Ludo Wilbrink,

april 1999

Hoofdstuk 1

Beoordelingsbeleid - bedreigingen en kansen

Denken over beoordelen is niet nieuw in het onderwijs. Met de eerste Raamovereenkomst maakte het beoordelen een entree, althans op papier. Er is veel over geschreven als instrument in de ontwikkeling van professionaliteit, maar in de praktijk is het dat nog niet geworden. In dit hoofdstuk kijken we in de eerste paragraaf naar de huidige situatie rond beoordelen en de weerstanden die er leven. In de tweede paragraaf wordt ingegaan op ontwikkelingen die het beoordelen actueel maken, zoals het denken over kwaliteitsontwikkeling en de recente CAO-afspraken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

1.1 Beoordelen in het onderwijs

Beoordelen -het uitspreken van een oordeel over het functioneren van personeelsleden- gebeurt maar heel beperkt in het onderwijs. In 1997 voerde RegioPlan3 een onderzoek uit naar het gebruik van instrumenten ten behoeve van het personeelsbeleid in de scholen. Uit dat onderzoek bleek dat op scholen waar functioneringsgesprekken al redelijk ingevoerd waren, het beoordelen slechts zeer beperkt werd ingezet.

Beoordelingsbeleid, als onderdeel van integraal personeelsbeleid, behoort dus niet tot de onderwijscultuur.

Het beoordelen kampt met een negatief imago. Als erover wordt gesproken, blijken de nodige weerstanden te bestaan. De achterdocht is duidelijk aanwezig. Want wanneer wordt iemand in de huidige praktijk beoordeeld? Bij het omzetten van een tijdelijke in een vaste baan en... bij slecht functioneren. Ook het woord 'dossier' doet bij velen de alarmbellen rinkelen. De formulieren van het beoordelingsgesprek worden gecontroleerd op handtekeningen, om ze eventueel als 'bewijslast' te kunnen opvoeren. Ondertussen blijft bij de schoolleider de gedachte bestaan dat ontslaan in het onderwijs toch niet mogelijk is, zodat alles bij het oude blijft. Totdat nieuwe frustraties aanleiding geven om weer een nieuwe beoordeling te overwegen. Zo is het een vrij krachteloos instrument om functioneringsproblemen op te lossen.

Wat ook meespeelt bij het slechte imago, is dat beoordelen per definitie een subjectieve aangelegenheid is. De leidinggevende⁴ geeft naar zijn oordeel aan in welke mate personeelseigenschappen, interesses en vaardigheden zich ontwikkelen en bruikbaar zijn in de organisatie. Dat objectiviteit wordt nagestreefd door een zuivere en heldere procedure te gebruiken en door gebruik te maken van bij de beoordeelde bekende criteria wordt niet (h)erkend. Net zo min als het gegeven dat het instrument doorzichtig wordt gemaakt doordat de leidinggevende in een gesprek verantwoording aflegt van zijn oordeelsvorming.

Er is nog een derde factor die meespeelt bij het slechte imago van beoordelen: de mogelijkheden ervan zijn onbekend. Als leerkrachten met elkaar in gesprek gaan over hun vak, gebeurt dat in de regel niet in samenhang met personeelsbeleid. Integraal personeelsbeleid veronderstelt juist deze samenhang. Zo zou er samenhang moeten zijn tussen de afspraken die worden gemaakt in een functioneringsgesprek en het nascholingsbeleid van de school. Het is een andere manier van kijken, naar de mogelijkheden van het beleid om het vak te ontwikkelen.

Al met al wordt beoordelen in het onderwijs vooral negatief gezien, als een manier om af te rekenen met medewerkers. Het roept beslist geen beelden op van professionele groei, praten over je vak, reflecteren op ontwikkelingen, inzicht krijgen in je functioneren, steun ontvangen bij de problemen die je in je werk

tegenkomt, waardering oogsten voor je inspanningen en uitgedaagd worden om jezelf verder te verbeteren en je kansen te vergroten.

Het is juist deze benadering van beoordelen die in dit katern centraal staat. Beoordelen wordt gezien als een manier om te ontdekken hoe anderen denken over je functioneren. Het is een mogelijkheid om je sterke en zwakke kanten in beeld te krijgen, om waardering te krijgen voor je sterke kanten en hulp te krijgen bij het verbeteren van je zwakke kanten.

1.2 Ontwikkelingen in het personeelsbeleid

De maatschappij verandert en het onderwijs verandert mee. Zo heeft het kwaliteitsdenken zijn intrede gedaan, en het denken over scholen als professionele arbeidsorganisaties. Ook de voorstellen van Berenschot over beoordeling en competentiebeloning geven een impuls. Verder geven de recente CAO-afspraken mogelijkheden -in tijd en geld- om integraal personeelsbeleid verder vorm te geven. Kwaliteitszorg binnen de professionele organisatie

De Commissie Toekomst Leraarschap schetste de leraar als volgt: 'een hoogopgeleide, vakbekwame professional die als werknemer van een moderne organisatie invloed heeft op het onderwijsproces en de schoolorganisatie, die feedback ontvangt van de organisatie op zijn functioneren, die zich inzet als werknemer en collega en die voor zijn inzet en deskundigheid ook adequaat wordt beloond.'⁵ Iedere organisatie is gericht op het verbeteren van het eigen product. Stilstand is immers achteruitgang. Ook scholen sluiten aan bij veranderende omstandigheden. Dat gebeurt onder de noemer van kwaliteitszorg, wat inhoudt dat de school een visie heeft op de ontwikkelingen, op de omgeving en op het eigen product. Op basis daarvan wordt duidelijk welke doelen de organisatie wil realiseren. Tenslotte gaat de school door planmatig denken en handelen die gewenste doelen realiseren. Voor het onderwijs is kwaliteitszorg de komende jaren een belangrijk thema. Schoolplan, schoolgids en klachtenregeling zijn elementen uit de 'kwaliteitswet' waarin de verbeterde kwaliteit tot uitdrukking komt. Verder krijgt de kwaliteit gestalte door de wijze waarop de school zich organiseert en door de materialen, middelen en methodes waarmee gewerkt wordt. Maar uiteindelijk zal de kwaliteit worden bepaald door de medewerkers. Daarmee is de school een professionele organisatie, met de beroepskrachten aan de basis. Zij zijn degenen die uitdrukking moeten geven aan de visie en de ambitie van de school. Om dat mogelijk te maken, moeten de medewerkers hun beroepskennis en -kwaliteiten kunnen ontwikkelen in de gewenste richting. Ieder personeelslid heeft daarbij recht op een oordeel over de geleverde inspanningen; degenen die een positieve bijdrage leveren, verdienen daarvoor erkenning. Beoordelen is daarmee een instrument dat de waardering voor de professionals structureel tot uitdrukking brengt. Dit heeft een positieve uitwerking op de beoordeelde medewerker.

Voor de school betekent dit dat actief personeelsbeleid een essentiële rol speelt binnen het kwaliteitsdenken. Daarbij is het belangrijk om de verschillen tussen mensen te erkennen. Medewerkers zullen verschillend beoordeeld worden en het is belangrijk deze verschillen te bespreken. Verschillende kwaliteiten worden herkend en erkend; vervolgens wordt er gebruik van gemaakt door ze in te zetten waar ze het best tot hun recht komen. De schoolleiding krijgt door de beoordelingssystematiek een betere kijk op de kwaliteiten die in huis zijn en op een optimale inzet daarvan.

Raamovereenkomst

In 1992 heeft de overheid deregulering en autonomievergroting van het onderwijs in gang gezet. Het werkgeverschap is daarmee komen te liggen bij de besturen.

Over de nieuwe werkgevers-/werknemersverhoudingen zijn afspraken gemaakt in de Raamovereenkomst⁶. De Raamovereenkomst geeft de kaders voor de omgang tussen werknemers (de leraren, de schoolleiders) en de werkgevers (het bestuur van de school, het bevoegd gezag). Het personeelsbeleid vormt het belangrijkste onderdeel van deze overeenkomst. Het doel van de overeenkomst is dan ook om 'goed werkgeverschap' gestalte te geven.

In de Raamovereenkomst zijn verschillende artikelen gewijd aan instrumenten die binnen het personeelsbeleid gebruikt zouden moeten worden. Twee daarvan zijn van belang voor dit kader: de artikelen over het functioneringsgesprek (artikel 22) en de beoordeling (artikel 23). Over het beoordelen is bepaald dat:

- periodiek alle personeelsleden -dus ook de schoolleiders zelf- op hun functioneren beoordeeld worden;
- dat deze beoordelingen rechtspositionele gevolgen kunnen hebben.

Verder is bepaald dat:

- de regeling voor het beoordelen wordt opgesteld in overleg met het personeelsdeel van de medezeggenschapsraad;
- een invoeringsplan wordt ontwikkeld met aandacht voor de vaardigheden van de beoordelaar en voorlichting voor de beoordeelde.

De Raamovereenkomst wil de ontwikkeling van een professionele arbeidsorganisatie bevorderen. Beoordelen is een van de gereedschappen hierbij. Uit de toelichting: 'Van tijd tot tijd heeft elke werknemer recht op een beoordeling. De schoolleiding maakt zijn oordeel kenbaar over het functioneren van de werknemer: functioneert deze goed of slecht en wat betekent dat oordeel voor zijn verdere loopbaan.' In bijlage 1 is de letterlijke tekst uit de Raamovereenkomst opgenomen.

Competentiebepaling

Een volgende drijfveer om het beoordelen in te voeren, is gelegen in toekomstige ontwikkelingen. Zo heeft het Bureau Berenschot in samenwerking met de Landelijke Pedagogische Centra twee voorstellen gedaan. Het eerste voorstel is gericht op inzicht in de gewenste competenties van leraren en het tweede voorstel op een model voor competentiebepaling.

In het eindrapport Loopbaanfasen voor leraren staat: 'Competenties zijn samenhangende clusters van personeel-eigenschappen, interesses, waarden, inzichten en vaardigheden. Een competentie stelt een individu in staat bepaalde typen probleemsituaties effectief op te lossen c.q. te hanteren.'

Het rapport noemt tien competenties, gegroepeerd aan de hand van vijf aandachtsgebieden (leerlingen, vormingsgebieden, innovatie, leerstof en contacten), en geeft daarbij verschillende criteria om het functioneren van leraren te beoordelen (junior-leraar - stadium A, ervaren leraar - stadium B en senior-leraar - stadium C). De beoordelaar beoordeelt aan de hand van de geformuleerde criteria het ontwikkelingsstadium van de medewerker.

In bijlage 2 is een overzicht van de competenties, zoals deze door Berenschot zijn gepresenteerd, opgenomen.

Onderhandelaarsakkoord CAO-onderwijs 1999-2000

In het op 3 februari 1999 afgesloten onderhandelaarsakkoord over een nieuwe CAO voor het onderwijs zijn afspraken vastgelegd over de modernisering van de arbeidsvoorwaarden in de komende jaren. Allereerst gaat het hierbij om onderwijsgerichte salarismaatregelen, met name om het wegnemen van structuurfouten in het

loongebouw. Daarnaast zijn afspraken gemaakt om het 'integraal personeelsbeleid en verbetering van het loopbaanperspectief' verder vorm te geven. In het Regeerakkoord zijn daarvoor ook gelden gereserveerd. In dit akkoord gaat het om 'een voortdurende en positieve wisselwerking tussen enerzijds het personeelsbeleid van de instelling met alle daarbij ter beschikking staande instrumenten en anderzijds een actieve opstelling van het personeel gericht op de ontwikkeling van de eigen professionaliteit.'⁹ Er wordt gesproken over een aantal instrumenten: de professionele ontwikkeling, taakbeleid, beleid met betrekking tot incidenteel belonen, beleid met betrekking tot mogelijke toepassing van beloningsdifferentiatie, scholingsbeleid en beleid met betrekking tot begeleiding van medewerkers. Voor dit kader is de paragraaf over de 'ontwikkeling professionaliteit van leraren' van belang. Voorgesteld wordt een cyclus van gesprekken te voeren met individuele medewerkers en met hen bindende afspraken te maken over scholing en begeleiding; dit komt aan de orde in hoofdstuk 2. Verder zijn van belang de paragrafen over 'beoordelen van de ontwikkeling van bekwaamheden van leraren' en 'objectivering van beloningsbeslissingen'; in hoofdstuk 3 wordt op deze paragrafen ingegaan.

Voor het management van de scholen is vooral de paragraaf over 'zorgvuldige voorbereiding, positie van het management' van belang. In deze paragraaf wordt erkend dat het inslaan van de weg naar integraal personeelsbeleid alleen verantwoord is als sprake is van een 'ruime periode van voorbereiding'. Het beschikbare budget wordt aanvankelijk dan ook ingezet voor 'een extra investering in de professionaliteit van het management'. Dat betekent dat het beschikbare budget wordt ingezet voor opleiding, coaching en begeleiding van het management en voor 'de kosten van het vrijmaken van tijd voor het volgen van deze opleidingen'. Erkend wordt dat het invoeren van integraal personeelsbeleid tijd kost. Tijd voor het verkrijgen van draagvlak; tijd voor het voeren van overleg met GMR en DGO over de uitwerking van de rechtspositionele aspecten. In bijlage 3 is de letterlijke, relevante tekst opgenomen van het onderhandelings akkoord.

1.3 Samenvatting

Personeelsbeleid is gericht op de belangen van de individuele medewerkers en op de belangen van de organisatie waarin zij werken. Een school is een professionele organisatie, die sterk afhankelijk is van de kwaliteit -kennis, vaardigheden, houding- van de mensen die er werken. Toch lijken de leidinggevenden niet altijd gericht op de inspanningen die de individuele professionals leveren. Functioneringsgesprekken, als een instrument van personeelsbeleid, worden in de praktijk geofferd aan andere zaken die ook tijd kosten. Functioneringsgesprekken krijgen vaak een lage prioriteit: het nut van die gesprekken is niet altijd duidelijk; de relatie met andere instrumenten van personeelsbeleid is er vaak niet. Beoordelen, als instrument van personeelsbeleid, komt niet of nauwelijks van de grond. De ervaringen met beoordelen zijn daardoor beperkt. Een beoordeling is aan de orde als een tijdelijke aanstelling moet worden omgezet in een vaste aanstelling. Het wordt dan vaak gezien als een formele stap, die geen relatie heeft tot de eerdere begeleiding van de nieuwe leraar. Verder wordt er beoordeeld als een leraar niet goed functioneert; woorden als dossiervorming en beroepsprocedure kenmerken deze situatie. Beoordelen lijkt dus een bedreiging.

Beoordelen wordt niet gezien als een manier voor de medewerker en de leidinggevende om met elkaar in gesprek te gaan over hun vak, over hun school, over de inspanningen die geleverd worden, over de eigen kwaliteiten, over gewenste ontwikkelingen, over vormen van begeleiding, over wensen tot verbetering. Om verschillende redenen is het goed om de positieve functie van beoordelen aan de orde te stellen:

- in het kader van het kwaliteitsdenken is een belangrijke rol weggelegd voor de ontwikkeling van de kwaliteit van het personeel;
 - nascholingsbeleid en deskundigheidsbevordering kunnen beter gaan functioneren in het licht van individuele analyses van de sterke en minder sterke kanten van personeelsleden;
 - binnen het schoolbeleid moet er aandacht zijn voor de individuele inspanningen die medewerkers leveren aan de ontwikkeling van de school, en zij verdienen waardering voor die inspanning.
- De recente CAO-afspraken bevorderen het voeren van integraal personeelsbeleid en geven nieuwe kansen:
- eerdere afspraken met betrekking tot personeelsbeleid, neergelegd in de vorm van de Raamovereenkomst, worden versterkt en gefaciliteerd;
 - het belang van de rol van het management bij het personeelsbeleid wordt erkend;
 - met name leidinggevenden worden gefaciliteerd (opleiding, coaching en begeleiding) om zich de vaardigheden voor het voeren van integraal personeelsbeleid eigen te maken;
 - leidinggevenden krijgen de tijd voor het uitwerken van integraal personeelsbeleid en het scheppen van draagvlak.

Hoofdstuk 2

Beoordelen als instrument

Het denken over beoordelen begint met denken over de kwaliteit die de school wil realiseren. Scholen moeten weten wat zij de komende jaren willen bereiken, voordat ze kunnen formuleren welke inspanningen ze verwachten van hun medewerkers. De eerste paragraaf is dan ook gewijd aan de missie en de visie van de school, als context voor de professionele ontwikkeling van medewerkers. Is bekend wat de school wil realiseren, dan kan worden geformuleerd wat wordt verwacht van het personeel. Daarvoor moet de school beschikken over een samenhangend personeelsbeleid, dat gericht is op ontwikkeling van de competenties van het personeel. De medewerkers bespreken, op verschillende manieren, regelmatig de eigen ontwikkeling met hun leidinggevende. Oordeelsvorming door de leidinggevende is een onderdeel van die terugkoppeling. De tweede paragraaf gaat in op de begeleiding door de leidinggevende van de medewerker. Tenslotte is het van belang dat de school een systeem van ondersteuning heeft. Te denken valt aan coaching en scholing om gesignaleerde leemtes in de individuele ontwikkeling te vullen. In de derde paragraaf wordt daar op ingegaan. Als de sterke en minder sterke kanten zijn besproken en als is vastgesteld waar de verbetermogelijkheden van de medewerker liggen, dan geeft de school mogelijkheden voor die verbetering. Dat gebeurt op basis van duidelijke afspraken, die een wederzijdse verplichting inhouden. Daarbij neemt de medewerker verantwoordelijkheid voor verbetering van de eigen competenties. De werkgever zorgt voor de materiële en personele faciliteiten, door het bieden van coaching en scholing en –als het gaat om (competentie)beloning- bovendien een beloning als de geplande ontwikkeling is gerealiseerd.

2.1 Visie en missie van de school: context voor ontwikkeling

Het strategisch beleidsplan van het bevoegd gezag geeft de globale richting aan voor de individuele scholen. In het schoolplan geeft de school vervolgens aan wat voor visie zij heeft op levensbeschouwing, maatschappij, opvoeding, onderwijs en schoolorganisatie, en formuleert op basis van deze visie haar missie voor de komende jaren. Op basis hiervan formuleert de school vervolgens de beleidsvoornemens voor de komende jaren. Vervolgens wordt vastgesteld hoeveel tijd en geld nodig zijn om de voornemens om te zetten in actie, en welke competenties en kwaliteiten van mensen daarvoor nodig zijn. In het jaarplan van de school worden de beleidsvoornemens verder geconcretiseerd en worden de doelen van de verandering gegeven, naast de daaruit voorkomende consequenties voor inzet en ontwikkeling van de medewerkers.

Het gewenste beleid van de school geeft de context waarbinnen de begeleiding van medewerkers plaats vindt. Zo zal het beleid van de school terug te vinden zijn in verschillende aspecten van het personeelsbeleid, zoals scholing, coaching, thema's van functioneringsgesprekken en beoordelingsaspecten.

De beleidsvoornemens worden in het jaarplan omgezet in concrete plannen: waar staat de school het komende jaar voor; waar staan de medewerkers voor? Heel praktisch staat erin waaraan de school gaat werken en wat de school verwacht van de medewerkers. De koers van de school is daarmee de context voor een cyclus van professionele ontwikkeling waarin het beoordelen een rol speelt.

2.2 De begeleidingscyclus: samen in gesprek

De kern van het leiding geven ligt in het stimuleren van de medewerkers. Personeelsbeleid krijgt vorm in het contact tussen de leidinggevende en de medewerkers. Het begeleiden van de medewerkers is dus een belangrijke taak voor de leidinggevende. Daarbij speelt de relatie tussen medewerker en leidinggevende een belangrijke rol. Die relatie wordt doorgaans gekenmerkt door vertrouwen in elkaar en waardering voor elkaar. Een relatie zonder dubbele bodems, zonder verborgen agenda's en zonder niet-uitgesproken oordelen.

De begeleiding van een medewerker wordt in dit katern opgevat als een vierjarige cyclus met verschillende soorten professionele ontmoetingen tussen medewerker en leidinggevende. Toevallige ontmoetingen en toevallige gesprekken, maar ook vooraf geplande gesprekken. Formele gesprekken, maar ook minder formele gesprekken.

De leidinggevende heeft verschillende instrumenten om personeelsbeleid vorm te geven. Het meest vanzelfsprekende instrument is 'management by walking around': gewoon door de school lopen en indrukken opdoen over hoe mensen met elkaar omgaan, hoe zaken georganiseerd worden, hoe tijd gebruikt wordt, weten tegen welke problemen medewerkers aanlopen bij het uitvoeren van hun werk en hoe zij denken over aspecten van hun werk.

Om een betere indruk te krijgen van het primaire proces is rondlopen, praten en kijken niet voldoende. Daarvoor moet de leidinggevende de klas in, de leraar aan het werk zien en met de leraar in gesprek gaan over dat werk.

Maar ook in verschillende vormen van werkoverleg komen de leidinggevende en mede werker met elkaar in gesprek. In deze gesprekken wordt, samen met anderen, de koers van de school vorm gegeven en kan de inbreng van de medewerker in het werkoverleg aanknopingspunten bieden voor verdere professionele gesprekken tussen leidinggevende en medewerker.

In de begeleidingscyclus zijn ook formele gespreksmomenten opgenomen. Belangrijke formele gesprekken in deze cyclus zijn de functioneringsgesprekken. In deze gesprekken neemt de medewerker een belangrijke plaats in. Zijn beleving van het werk staat centraal en het functioneren van zowel de medewerker als zijn leidinggevende zijn onderwerp van gesprek. In het gesprek worden afspraken gemaakt om het functioneren van beiden te verbeteren.

Het derde functioneringsgesprek in de cyclus kan het karakter krijgen van een loopbaangesprek. In het gesprek wordt oriënterend gesproken over de aard van de werkzaamheden in een volgende cyclus. Hoe gaat de medewerker zich verder ontwikkelen? Gaat hij zich verder verdiepen in de situatie waarin hij werkzaam is en op welke wijze doet hij dat? Of gaat hij zich verbreden door in een andere groep, in een andere functie of op een andere school aan de slag te gaan? De begeleidingscyclus wordt afgesloten met een beoordelingsgesprek. Het beoordelingsgesprek gaat, net zoals het functioneringsgesprek, over het functioneren van de medewerker. In het beoordelingsgesprek zijn de beoordelingsaspecten, zoals de school deze geformuleerd heeft, uitgangspunt voor een gesprek. De beoordelaar, maar ook de medewerker zelf, geven hun mening over de mate waarin de geformuleerde criteria gerealiseerd zijn in de afgelopen periode van de cyclus. De standpunten welke in het gesprek worden ingenomen en de afspraken die gemaakt zijn, zijn niet vrijblijvend en hebben consequenties voor de nieuwe begeleidingscyclus.

Het beoordelingsgesprek is daarmee de uitkomst van een proces van oordeelsvorming in een meerjarige cyclus. Het is de afsluiting van een periode van

professionele begeleiding, waarin medewerker en leidinggevende met elkaar in gesprek zijn geweest over de beroepsmatige ontwikkeling van de medewerker. De leidinggevende krijgt in dit gesprek de gelegenheid om zijn waardering voor de ontwikkeling van de medewerker, al dan niet materieel, uit te spreken. Een positieve beoordeling is voor de medewerker een opsteker, maar ook een negatieve beoordeling kan constructieve gevolgen hebben. Dat kan door het gericht verbeteren van het functioneren, door het organiseren van gerichte begeleiding en ondersteuning in een volgende begeleidingscyclus. Of door het volgen van aanvullende scholing of door het heroverwegen van de huidige werksituatie en te kiezen voor een situatie welke meer ligt in de lijn van de kwaliteiten van de medewerker.

Voor een beginnende leraar met een proefperiode zal bovenbedoelde begeleidings cyclus van vier jaar maximaal een jaar kunnen duren. Het principe van de cyclus blijft echter gelijk.

2.3 De ondersteuningscyclus: mogelijkheden voor ontwikkeling

Uit de begeleidingscyclus komen uit de analyse van de sterke en minder sterke kanten van de medewerker suggesties voor mogelijke verbeteringen naar voren van de competenties en kwaliteiten van de medewerker. De school heeft daarvoor verschillende mogelijkheden. Scholing is een belangrijk middel, maar ook vormen van collegiaal leren (counseling en consultatie), coaching, intervisie en supervisie kunnen tot de gewenste verbetering leiden. Verder valt ook te denken aan ondersteuningsvormen met een sterk sturend karakter, zoals confronterend coachen en externe begeleiding. In bepaalde en beperkte situaties kan ook zwaar geschat nodig zijn: het voeren van disciplinaire gesprekken.

Al deze mogelijkheden hebben met elkaar gemeen dat zij gericht zijn op de doelgerichte ontwikkeling van de medewerker. Een persoonlijk ontwikkelingsplan kan richting geven aan de wijze waarop, en de periode waarbinnen, de ondersteuning gerealiseerd wordt.

De ondersteuningscyclus is gericht op de medewerker, die zelf verantwoordelijk is voor zijn ontwikkeling. Hij is degene die de uitkomst bepaalt. De organisatie, in de persoon van de leidinggevende, stimuleert, corrigeert, ondersteunt en stimuleert de medewerker en schept de materiële en financiële voorwaarden om zich verder te ontwikkelen. De ondersteuningscyclus -het domein van de medewerker- loopt parallel aan de begeleidingscyclus -het domein van de leidinggevende. De verschillende ondersteuningsmomenten -werkoverleg, functioneringsgesprek, disciplinair gesprek- zijn voor de leidinggevende begeleidingsmomenten. Ze kunnen gebruikt worden om de ontwikkeling in de gewenste richting te sturen en om daarbij de samenhang te bewaren tussen de individuele ontwikkeling en de ontwikkeling van de school.

Het is goed als een scheiding wordt aangebracht tussen de begeleidings- en de ondersteuningscyclus. Het kan een goede zaak zijn als ondersteuning bij de eigen ontwikkeling van de medewerker wordt verzorgd door een ander dan de direct leidinggevende. Gedacht kan worden aan een intern begeleider, een collega als coach of een externe begeleider. De leidinggevende speelt dus niet zozeer een rol in de ondersteuning van de medewerker. Hierdoor wordt voorkomen dat de leidinggevende verschillende petten krijgt. Want voor de leidinggevende is het misschien wel duidelijk welke pet hij wanneer opzet, voor de medewerker zal dat lang niet altijd duidelijk zijn. Onduidelijkheid hierover kan de vertrouwensband tussen medewerker en begeleider schaden.

2.4 Samenvatting

Beoordelen, als instrument van personeelsbeleid, staat niet op zichzelf. Het krijgt zijn plaats als het in samenhang wordt gebracht met de doelen die de school zich gesteld heeft. Visie en missie van de school en de daaruit voortvloeiende doelstellingen ('de goede dingen doen') zijn de context voor de ontwikkeling van de medewerkers ('de dingen goed doen').

De kwaliteit van de school wordt bepaald door de competenties van de man of vrouw voor de klas. De leidinggevende gaat in gesprek met zijn mensen over die kwaliteit. Verbetering van het vakmanschap, ontwikkeling van de competenties, vraagt een doorlopend gesprek. De leidinggevende treedt daarbij op als onderwijskundig leider. Aan de hand van een analyse van de sterke en minder sterke kanten stelt hij mogelijkheden voor gerichte verbetering vast: door geregeld in de groepen aanwezig te zijn, door in het werkoverleg de professionalisering aan de orde te stellen en het werk individueel te bespreken met de medewerkers.

De medewerkers krijgen de gelegenheid zich te ontwikkelen en nemen daar ook zelf hun verantwoordelijkheid voor. De school faciliteert de ontwikkeling door gerichte ondersteuning aan te bieden en door het, materieel en immaterieel, belonen van de geleverde inspanningen.

De drie dimensies waarin het beoordelen en het beoordelingsgesprek vorm krijgen – de context van de schoolontwikkeling, de begeleiding van de leidinggevende en de medewerker in verschillende gesprekken en de ondersteuning van de persoonlijke ontwikkeling – is schematisch samengevat in het volgende schema:

Hoofdstuk 3

De praktijk van het beoordelen

Het vorige hoofdstuk benaderde beoordelen als een onderdeel van een doorlopend begeleidingsproces waarin leidinggevende en medewerker actief met elkaar in gesprek zijn over de beroepsmatige ontwikkeling van de medewerker. Het beoordelingsgesprek vormt zowel de afsluiting van een periode van begeleiding als dat het de start is voor een nieuwe periode.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de praktische aspecten van beoordelen. De eerste paragraaf besteedt aandacht aan de inhoud van het beoordelingsbeleid. In de tweede paragraaf komt de procedure van het beoordelen aan de orde. Welke stappen moeten worden gezet om het beoordelen zo zorgvuldig en helder mogelijk te laten verlopen? Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf over de gespreksvaardigheden die nodig zijn bij het beoordelen.

3.1 Belangrijke aspecten van beoordelen

Eerder werd al genoemd dat beoordelen een van de instrumenten is binnen het personeelsbeleid. Beoordelen is doelgericht werken aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs, door het functioneren van de medewerkers te verbeteren. Omdat ieders functioneren van belang is, richt het beoordelingsbeleid zich op alle functies binnen de school: de leraar, de schoolleider, de vakleerkracht, de onderwijsassistent, de conciërge, de interne begeleider, enzovoorts. Voor het speciaal onderwijs zijn daaraan toe te voegen: de psycholoog, de orthopedagoog, de maatschappelijk werkende, enzovoorts. Beoordeling is nadrukkelijk van belang voor de school en voor de werknemer. Daarom kun je zeggen dat elke werknemer recht heeft op een beoordeling: op een duidelijke uitspraak van de leidinggevende over zijn functioneren.

Kern van beoordelen

De kern van beoordelen is dat de leidinggevende zijn oordeel over het functioneren van de medewerker bespreekt met die medewerker, op basis van vooraf vastgestelde criteria. Deze criteria –de beoordelingsaspecten- omvatten de belangrijkste eisen die aan de functie gesteld worden. De medewerker weet dat hij beoordeeld zal worden, op welke aspecten en dat dit met hem besproken zal worden. Ook weet de medewerker dat het oordeel gevolgen kan hebben. De gevolgen kunnen variëren van werkafspraken op deelterreinen van de functie tot door het bevoegd gezag te nemen rechtspositionele maatregelen. De beoordeling houdt ook in dat de medewerker te horen krijgt op welke punten hij gewaardeerd wordt door de leidinggevende en waarom.

Verschillende doelen

Het beoordelen kan verschillende doelen dienen. In het boek *Beoordelen en begeleiden* van Verboon en Zwart¹⁰ wordt als belangrijkste doel genoemd het nemen van beheersmaatregelen met rechtspositionele gevolgen, het 'beheergerichte beoordelen'. Dit is ook de meest bekende vorm in het onderwijs, die wordt toegepast als een tijdelijke aanstelling moet worden omgezet in een vaste aanstelling. Het gaat dan om het beëindigen van een vooraf overeengekomen proefperiode. Beheergericht beoordelen kan ook gericht zijn op een extra beloning voor een bijzondere inspanning, in de vorm van een gratificatie of toelage, of op een promotie. De beoordeling kan ook gericht zijn op negatieve maatregelen, zoals gedwongen overplaatsing of ontslag. De mogelijkheden voor beheergericht beoordelen zijn nu

nog beperkt, maar kunnen in de toekomst –als de voorstellen van Bureau Berenschot vorm krijgen- een bredere functie krijgen. Aandacht verdient een zinsnede uit de Raamovereenkomst 1998-2000: 'Aan een beoordeling kunnen rechtspositionele gevolgen worden verbonden.' De beoordeling zelf en de beslissing over rechtspositionele gevolgen zijn twee verschillende zaken. Of er rechtspositionele gevolgen worden verbonden aan de beoordeling en welke dat zijn, wordt in principe bepaald door het bevoegd gezag.

De tweede doelstelling van beoordelen die Verboon en Zwart onderscheiden, is het toerusten van de medewerkers voor toekomstige taken. De beroepsmatige ontwikkeling wordt bevorderd, er wordt gewerkt aan de verbetering van minder sterke punten, aan nieuw gedrag en nieuwe vaardigheden. Dit wordt het 'ontwikkelgericht beoordelen' genoemd. Beoordelen als onderdeel van een individueel ontwikkelingstraject krijgt aandacht in het CAO-akkoord van 3 februari 1999. Medewerkers worden gestimuleerd om te reflecteren op hun werk en om dat werk nog beter te doen. Deze benadering van beoordelen ligt in het verlengde van het functioneringsgesprek, maar is minder vrijblijvend. De beoordeling kan immers rechtspositionele gevolgen hebben, en het bevoegd gezag kan ervan kennis nemen. Het ontwikkelgericht beoordelen zal waarschijnlijk de komende jaren sterk toenemen.

In de literatuur wordt nog een derde doelstelling van beoordelen genoemd, het 'beoordelen van het potentieel'. Hierbij worden de capaciteiten van de medewerker bepaald, om die later eventueel in andere functies te kunnen benutten. Dit type beoordeling zal in de dagelijkse schoolpraktijk niet vaak voorkomen, maar kan op bovenschools niveau zeker een rol spelen. Dit geldt bijvoorbeeld als een scholencluster medewerkers voorbereidt op een andere functie (bijvoorbeeld een directiefunctie) in de organisatie (de 'kweekvijver'), of een mobiliteitsbeleid voert vanuit het motto 'de juiste man of vrouw op de juiste plaats'.

Verschillende groepen

Het beoordelen zal anders verlopen bij medewerkers die aan het begin van hun loopbaan staan, dan bij medewerkers die het einde van hun loopbaan naderen. Het beoordelen van herintreders zal anders zijn dan van degenen die op arbeidstherapeutische basis werken. Hoe de beoordeling verloopt, hangt ook af van de eventuele consequenties ervan. Het beoordelen krijgt bijvoorbeeld een bijzondere betekenis als een vaste aanstelling op het spel staat.

Zorgvuldig beoordelen

Beoordelen en veroordelen liggen dicht bij elkaar. Een veroordeling is puur negatief; mensen worden afgewezen. En al zal een beoordelaar nooit de bedoeling hebben een medewerker af te wijzen, toch kan het wel zo worden aanvoeld. Dit geldt vooral als een oordeel niet goed uitpakt voor de medewerker; als hij bijvoorbeeld niet geschikt wordt bevonden voor een andere functie of flinke kritiek krijgt. Daarom is het zo belangrijk om een afgewogen oordeel te geven, met aandacht voor de goede en minder goede kanten van het functioneren. Anders werkt het averechts. Beoordelen moet juist leiden tot een positieve ontwikkeling van de medewerker, tot beter functioneren, tot 'de juiste man of vrouw op de juiste plaats'. Een zorgvuldig uitgevoerde beoordeling is zowel van belang voor de medewerker als voor de werkgever. Beoordelen is echter een subjectief proces: de beoordelaar geeft zijn mening over het functioneren van de medewerker. Juist door de subjectieve aard ervan, moet het beoordelen zo zorgvuldig mogelijk gebeuren. Bij een zorgvuldige beoordeling wordt gebruik gemaakt van vooraf bekende beoordelingscriteria met een daarbij behorende waarderingsschaal, en van een zuivere

en heldere beoordelingsprocedure met hoor en wederhoor. Belangrijk is ook dat de beoordeling wordt afgesloten met een beoordelingsgesprek, waarin de leidinggevende zijn oordeel verwoordt en verantwoordt. Het is goed als de beoordeling wordt uitgevoerd door de direct leidinggevende van de beoordeelde en bijvoorbeeld niet door iemand van het bestuur of door de personeelsmedewerker van de gemeente. (Hoewel deze personen eventueel wel bij het gesprek aanwezig zouden kunnen zijn.) De direct leidinggevende is de aangewezen persoon om een oordeel uit te spreken, want hij kent de beoordeelde en zijn manier van werken. Meestal is de direct leidinggevende de schoolleider. Uiteindelijk bepaalt het directiestatuut echter wie de beoordeling uitvoert: de locatieleider, de teamleider, de schoolleider, de algemeen directeur. Als de beoordelaar niet de direct leidinggevende is, kan de direct leidinggevende bij de beoordeling worden betrokken. Het kan daarbij gaan om de schoolleider, maar ook om een adjunct-directeur of bouwcoördinator. Zo iemand kan een aanvullend beeld schetsen op de waarneming van de beoordelaar. De rol van eenieder die bij het gesprek aanwezig is moet vooraf volstrekt helder zijn.

De zorgvuldigheid van beoordelen zal ook toenemen als de beoordelaar gericht is op de positieve ontwikkelingen bij de medewerker, natuurlijk met aandacht voor de verbeterpunten. Standaard zou moeten worden vastgesteld wat bereikt is en zouden in het beoordelingsgesprek pluimen uitgedeeld moeten worden. En mocht er uiteindelijk toch sprake zijn van een negatieve beoordeling, dan hoeft dat niet direct te leiden tot rechtspositionele maatregelen. De medewerker kan in de gelegenheid gesteld worden om op bepaalde punten te veranderen, en er kunnen afspraken worden gemaakt over de acties die daartoe worden ondernomen. Het kan daarbij bijvoorbeeld gaan om scholing, coaching of begeleiding, maar ook om herplaatsing. Een afspraak voor een extra beoordeling bevordert dan een resultaatgerichte ontwikkeling.

Het beoordelingsstraject heeft valkuilen. De kans is groot dat de beoordelaar voor de hand liggende, maar ongewenste fouten maakt. Daarom is in de Raamovereenkomst afgesproken dat de werkgever zorgt voor training van de leidinggevende, waarbij ook beoordelingsfouten aan bod komen. Ook na de training, als de beoordelingen lopen, zal de beoordelaar zich geregeld moeten afvragen of hij beoordelingsfouten maakt en waar de eigen leerpunten liggen.

De plaats van de schoolleider

In de traditionele onderwijscultuur is de schoolleider de primus inter pares, de eerste onder gelijken. Doorgaans geeft hij het schoolteam leiding op een indirecte, niet-confronterende en faciliterende wijze. Binnen de kleine schoolorganisatie beschouwen 'meerderen' en 'ondergeschikten' elkaar vooral als gelijkwaardige partners. Dit geldt nog sterker als de schoolleider maar beperkt is vrijgesteld voor zijn leidinggevende taak, omdat beiden dan grotendeels eenzelfde functie vervullen. De laatste jaren is een ontwikkeling gaande naar een meer coachende en stimulerende vorm van leiderschap. Daarbij wordt ruimte gegeven aan de medewerkers, maar worden ook kaders aangegeven: er worden eisen gesteld aan de medewerkers en zij worden geconfronteerd met resultaten. In deze benadering wordt een beroep gedaan op de gezagsrelatie tussen de leraar en de directeur; een relatie die nu dus vaak nog niet zo wordt ervaren. Steeds meer wordt een beroep gedaan op de leidinggevende kwaliteiten van de schoolleider en op zijn vermogen om sturing te geven aan de organisatie en het personeel.

Zowel schoolleiders als medewerkers moeten eraan wennen dat de gezagsrelatie een rol gaat spelen. Bij de meeste instrumenten van personeelsbeleid -zoals het functioneringsgesprek, waarin de samenwerkingsrelatie meer op de voorgrond staat- komt de gezagsrelatie niet tot uitdrukking. Bij het beoordelen is dat wel het

geval. Om beoordelingsbeleid te gaan uitvoeren, zullen weerstanden bij het team overwonnen moeten worden. Schoolleiders die niet graag gebruik maken van hun gezagspositie, zullen ook bij zichzelf drempels moeten slechten. Het is niet gemakkelijk om binnen de relatief kleine schoolorganisatie een hiërarchische rol te vervullen. Immers, de ene keer ben je de baas en de andere keer zit je collegiaal koffie te drinken. Veel schoolleiders zullen een nieuwe balans moeten vinden in de relatie met het eigen team, zij zullen een andere werkhouding moeten ontwikkelen. Om dat te bereiken, kunnen zij scholing en training volgen en daarnaast geregeld intervisie organiseren.

Functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek

Voor velen is een beoordelingsgesprek zonder materiële gevolgen hetzelfde als een functioneringsgesprek. Het nadrukkelijk uitspreken van waardering door de leidinggevende wordt niet gezien als een toegevoegde waarde. Maar ook als je alleen kijkt naar de materiële gevolgen, wordt de waarde van het beoordelingsgesprek te beperkt gezien: er wordt alleen gedacht aan rechtspositionele gevolgen. Er zijn echter ook andere –weliswaar beperkte- mogelijkheden om waardering om te zetten in maatregelen. Er wordt in de praktijk maar spaarzaam gebruik gemaakt van die mogelijkheden, zoals een beloningsbeleid. Het Schoolprofielbudget, bedoeld om bijzondere verrichtingen te belonen, wordt meestal gebruikt voor andere zaken. Ook wordt maar spaarzaam gebruik gemaakt van negatieve maatregelen, zoals overplaatsingen, als een medewerker langdurig onvoldoende functioneert. Incidenteel of specifiek belonen is niet populair; voorstellen van Bureau Berenschot over competentiebeloning worden ontvangen met cynisme; voorbeeldig gedrag is geen geliefd gespreksonderwerp. Toch lijkt de ontwikkeling te gaan naar een afstemming tussen functioneren en belonen. Competentiebeloning zal het beloningsbeleid in de scholen een impuls geven. Te zijner tijd

zal de AVS een brochure uitbrengen over de mogelijkheden voor beloningsdifferentiatie; in dit katern gaat het om de cultuurverandering die nodig is om met een instrument te gaan werken. Het zou ertoe moeten leiden dat leidinggevende en medewerker op basis van argumenten kijken naar het functioneren van de medewerker, en met elkaar in gesprek gaan over het oordeel van de leidinggevende. In het beoordelingsgesprek is het –anders dan in het functioneringsgesprek- de leidinggevende die het accent legt.

Personeelsdossier

Het personeelsdossier speelt een centrale rol in de begeleidingscyclus. Op dit moment heeft het nog een negatieve klank, alsof een dossier alleen wordt bijgehouden als iets niet goed gaat. Van iedere medewerker is echter een dossier aanwezig. Het personeelsdossier bevat naast de formele documenten –zoals een afschrift van een identificatie document en van de akte van aanstelling- verslagen van gesprekken en van de afspraken die gemaakt zijn tussen leidinggevende en medewerker. Deze verslagen zijn steeds getekend door de leidinggevende en door de medewerker. Ook bevat het dossier afschriften van relevante correspondentie tussen beiden en aantekeningen over relevante gesprekken. Bepaalde documenten –bijvoorbeeld verslagen van gesprekken en van functioneringsgesprekken- kunnen een beperkte bewaartijd hebben: afgesproken kan worden dat ze na bepaalde tijd vernietigd worden. Documenten over beoordelingen –bijvoorbeeld verslagen van beoordelingsgesprekken en correspondentie daarover- worden echter niet vernietigd. Het personeelsdossier is in principe uitsluitend toegankelijk voor de leidinggevende en voor de betreffende medewerker. Alleen met wederzijds goedvinden worden documenten uit het dossier aan derden gegeven. In het beoordelingsbeleid kan worden afgesproken dat bepaalde documenten kunnen worden opgevraagd door het

bevoegd gezag: een beoordelingsverslag, een verslag van een disciplinair gesprek en gegevens die van belang zijn voor bestuurlijk loopbaanbeleid. Het personeelsdossier is uitsluitend gericht op het functioneren binnen één bepaalde school. Het bevoegd gezag heeft voor ieder personeelslid een dossier.

Beroepsprocedure

Het kan voorkomen dat een personeelslid het niet eens is met een beoordeling. Omdat die beoordeling ingrijpende gevolgen voor de medewerker kan hebben, is het belangrijk om een bezwaarprocedure op te stellen. Zo'n procedure kan de volgende onderdelen bevatten¹¹:

- Het personeelslid kan binnen een bepaalde periode (bijvoorbeeld uiterlijk binnen twee weken na dagtekening) gemotiveerd schriftelijk bezwaar aantekenen bij het bevoegd gezag.
- Het personeelslid kan zich laten bijstaan door een raadsman.
- Indien het bevoegd gezag, de betrokkenen gehoord hebbend, de bezwaren geheel of gedeeltelijk deelt, dan stelt het de eventueel gewijzigde beoordeling vast op een aparte bijlage bij het beoordelingsformulier.
- Het bevoegd gezag deelt aan het personeelslid en de beoordelaar mee welke wijzigingen in de beoordeling zijn aangebracht dan wel dat en om welke reden de beoordeling niet is gewijzigd.
- Het bevoegd gezag beslist binnen vier weken na ontvangst van het bezwaarschrift met alle op de beoordeling en op het bezwaarschrift betrekking hebbende stukken.
- De door het bevoegd gezag genomen beslissing wordt zo spoedig mogelijk - doch uiterlijk binnen twee weken en met redenen omkleed in afschrift toegezonden aan het personeelslid en de formele beoordelaar.
- De door of namens het bevoegd gezag genomen beslissing(en) en alle daarop betrekking hebbende stukken worden bewaard in het personeelsdossier van het bevoegd gezag.

3.2 De beoordelingsprocedure

In de beoordelingsprocedure zijn vijf stappen te onderscheiden.

Stap 1 – Starten van de beoordelingsprocedure

De eerste stap in een heldere en zuivere procedure is het maken van een aantal afspraken. De afspraken gelden allereerst de criteria van beoordeling. Deze zijn op voorhand bekend bij de beoordeelde. De belangrijkste criteria zijn algemene criteria die bij de functie horen. Het is voorstelbaar dat dergelijke criteria worden aangepast voor de individuele situatie van de medewerker. Te denken valt aan de beginnende leerkracht waarvoor (nog) niet alle algemeen vastgestelde criteria relevant zijn. In overleg kan dan een gerichte keuze worden gemaakt. Ook kan gedacht worden aan leraren die belast zijn met een specifieke taak. Deze taak kan als beoordelingscriterium worden meegenomen bij de beoordeling. Ook worden nadere, concrete afspraken gemaakt met betrekking tot de procedure: worden klassenbezoeken vooraf afgesproken, waar gaat het bij die klassenbezoeken om, worden anderen betrokken bij de beoordeling als informant en wie zijn dat dan, wordt de medewerker betrokken bij een zelfbeoordeling? Tenslotte worden afspraken in tijd gemaakt. Wanneer vinden klassenbezoeken plaats, wanneer heeft het beoordelingsgesprek plaats?

Stap 2 – Voorbereiden van de beoordeling

Bij de voorbereiding van de beoordeling vraagt de leidinggevende zich af in welke fase van de beroepsontwikkeling de medewerker zit. Gaat het om een beginnende leerkracht? Om een herintreder? Om een leerkracht die zojuist zijn 25-jarig jubileum heeft gevierd? Om een collega die in zijn persoonlijke leven de laatste tijd te kampen heeft met problemen? De leidinggevende houdt rekening met de omstandigheden en geeft op het beoordelingsformulier aan welke omstandigheden in zijn oordeelsvorming een rol hebben gespeeld. Vervolgens vraagt de leidinggevende zich af wat hij wil bereiken met het oordeel. Wat is noodzakelijk? Wat is wenselijk? Wat is haalbaar? Tenslotte vraagt de leidinggevende zich af welke reacties het oordeel zou kunnen oproepen. Frustreert het oordeel de medewerker? Hoe vang ik die frustraties op? Welke verdedigingsmechanismen kunnen optreden, zoals kwaad worden of ontkennen? Hoe ga ik daarmee om? Zijn er mogelijkheden voor een time-out of voor een vervolgbespreking? De leidinggevende kijkt niet alleen naar mogelijke reacties van de medewerker, maar ook van zichzelf. Hoe ga ik om met reacties van de medewerker? Hoe zorg ik dat ik eerlijk en duidelijk blijf? Soms komen leidinggevers bijvoorbeeld in de verleiding om via vragen de beoordeelde het oordeel te laten verwoorden ('hang yourself'), om eufemistische taal of een overdosis aan argumenten te gebruiken, of om slecht nieuws terug te nemen.

Stap 3 – Het invullen van de criterialijst

Aan de hand van een criterialijst formuleert de leidinggevende zijn mening over het waargenomen gedrag. Er wordt alleen een uitspraak gedaan over zaken die voor de leidinggevende direct waarneembaar zijn.

In de modellen achter in dit boek staan verschillende criterialijsten als voorbeeld. Ook in het kader (zie: Voorbeeld van beoordelingscriteria) staat een aantal criteria vermeld.

Het oordeel over het functioneren kan op verschillende manieren worden weergegeven. Schoolmeesters kennen al lang het principe van een rapport in cijfers of woorden. Een criterialijst is net zo iets. Aangegeven wordt in welke mate de medewerker naar het oordeel van de leidinggevende in staat is het betreffende criterium te realiseren. Dat kan bijvoorbeeld worden aangegeven met een vier- of vijfpuntsschaal, schoolcijfers of een omschrijving in woorden. Voor alle mogelijkheden is wat te zeggen. De keuze zal afhangen van: het beoordelingskader zoals geformuleerd door het bestuur; de wijze waarop de beoordelaar zelf zijn oordeel wil geven; de wijze waarop de beoordeelde een oordeel willen krijgen. Als de criterialijst is ingevuld zal de leidinggevende -alles overziend- voor zichzelf een voorlopig oordeel formuleren. Het gaat daarbij om een totaal-indruk, die bijvoorbeeld kan worden samengevat in een onvoldoende, voldoende, goed of uitstekend.

Als de leidinggevende de lijst invult kan de beoordeelde dit ook doen, om zo te komen tot een eigen oordeel over het functioneren. Op deze manier wordt de medewerker actief betrokken bij het beoordelingsproces. Bovendien krijgt de leidinggevende inzicht in de wijze waarop de medewerker tegen zijn eigen sterke en zwakke kanten aankijkt. Als de medewerker de eigen beoordeling inbrengt in het beoordelingsgesprek, kunnen de gesprekspartners ingaan op de overeenkomsten en verschillen.

Afgesproken moet worden wanneer de beoordeling aan de medewerker wordt overhandigd: vooraf of tijdens het gesprek. Als de beoordeling vooraf wordt gegeven, kan de medewerker het oordeel op zich laten inwerken en kan hij gericht aan het beoordelingsgesprek beginnen. Een nadeel kan zijn dat vooral negatieve elementen in de beoordeling een eigen leven gaan leiden, waarbij de leidinggevende het proces dat volgt niet kan sturen. Het beoordelingsgesprek begint dan al met een bepaalde lading. Welke aanpak het beste is –vooraf overhandigen of op het moment zelf- zal afhangen van de situatie. In het beoordelingsgesprek beschrijft de

leidinggevende het oordeel, licht dit toe en informeert naar de bevindingen van de medewerker. Mocht blijken dat een van beide gesprekspartners na het gesprek behoefte heeft aan een nadere toelichting, dan wordt een afspraak voor een vervolfgesprek gemaakt.

Stap 4 – Het beoordelingsgesprek

Een beoordeling sluit een periode af, maar is tevens de start voor een volgende periode. De beoordeling krijgt zijn waarde in het beoordelingsgesprek; dat maakt de beoordeling voor de toekomst vruchtbaar. Juist in het gesprek kan de medewerker zich gesteund en gewaardeerd voelen, en zo tot nieuwe initiatieven komen om zichzelf verder te verbeteren. Dit vraagt wel wat van de gespreksvaardigheden van de leidinggevende. Want waar in een functioneringsgesprek vooral de medewerker aan het woord is, is dat in het beoordelingsgesprek vooral de leidinggevende. Het is daarbij voor de leidinggevende de uitdaging om toch de vertrouwdheid te scheppen die maakt dat het gesprek effect heeft op het verder functioneren van de medewerker. In het gesprek tracht de leidinggevende zijn analyse bij de medewerker over te brengen en bij hem de vraag te ontlokken: en hoe nu verder?

In het gesprek komen de beoordelingen op de verschillende criteria door de leidinggevende aan de orde, en de manier waarop hij daartoe is gekomen. Eventueel worden deze afgezet tegen de zelfbeoordeling van de medewerker. Het doel is niet dat de medewerker het oordeel onderschrijft, maar wel dat hij gaat begrijpen waarom het oordeel is zoals het is. Dat stelt immers de medewerker in de gelegenheid om zijn eigen sterke en minder sterke kanten in het vizier te krijgen. In het gesprek wordt besproken hoe de medewerker aan de omschreven verwachtingen kan voldoen. Meestal kunnen daarover ook al tijdens het gesprek afspraken gemaakt worden. Het gesprek wordt afgerond met het invullen van de uiteindelijke beoordeling (eindoordeel) op het beoordelingsformulier. De beoordeling is compleet als deze de gebruikte criterialijst bevat, het verslag van het beoordelingsgesprek en eventuele aanvullende documenten, zoals de reactie van de medewerker als hij ontevreden is over de beoordeling en het uiteindelijke eindoordeel. Het resultaat van het gesprek moet in ieder geval zijn dat de medewerker kennis heeft genomen van het oordeel van de leidinggevende. Beide gesprekspartners ondertekenen vervolgens de beoordeling. Hier kan enige tijd tussen zitten. Als de medewerker bezwaren heeft tegen het oordeel, wordt dit tijdens het gesprek opgenomen in het verslag van het beoordelingsgesprek.

Een beoordelingsgesprek heeft verschillende fasen:

Startfase - start van het gesprek

Het gesprek wordt begonnen door de medewerker op zijn gemak te stellen. Duidelijk moet zijn dat de leidinggevende de afhankelijke positie van de medewerker in dit gesprek begrijpt en daar zorgvuldig mee zal proberen om te gaan. De leidinggevende stelt de gespreksaanpak voor en brengt het gespreksformulier onder de aandacht. Waar nodig wordt de beoordelingsprocedure tot nu toe toegelicht.

Middenfase - het eigenlijke gesprek

Aan de hand van beoordelingscriteria doet de leidinggevende een eerste algemene uitspraak over het functioneren van de medewerker. De beoordelaar spreekt zijn waardering uit voor het werk van de medewerker en geeft aan welke verbeterpunten naar zijn mening aan de orde zijn. Per onderdeel geeft de beoordelaar een gemotiveerde toelichting op de beoordeling en spreekt zijn verwachtingen uit. De medewerker reageert door zijn mening te geven en suggesties te doen voor de wijze waarop verbeteringen gerealiseerd kunnen worden. Ook de haalbaarheid komt daarbij aan de orde. Per gespreksonderdeel vat de leidinggevende het gesprek

samen, trekt conclusies en zet de afspraken op een rij. De conclusies en afspraken worden tijdens het gesprek opgenomen in het beoordelingsformulier (zie de modellen achter in dit boek).

Eindfase - afsluiting van het gesprek

Aan het eind van het gesprek formuleert de leidinggevende het eindoordeel. De medewerker geeft zijn visie daarop. Vervolgens noteert de leidinggevende de beoordeling op het beoordelingsformulier en ondertekent het formulier voor akkoord. De medewerker ondertekent ook het formulier (eventueel na enige tijd), niet voor akkoord, maar als 'besproken'. Beide gesprekspartners ondertekenen vervolgens ook het verslagformulier (zie de modellen achter in dit boek). Als een van beiden niet wil ondertekenen, wordt dit genoteerd op de formulieren. Degene die weigert zorgt dan voor een, later aan te leveren, schriftelijke motivatie voor het niet ondertekenen, gericht aan het bevoegd gezag.

Het gesprek wordt afgesloten met een evaluatie; medewerker en leidinggevende kijken terug op het gesprek. Tenslotte rondt de leidinggevende af.

Stap 5 – Afronding van de beoordeling

De leidinggevende maakt een afschrift van het beoordelingsformulier, van de door hem en eventueel ook door de medewerker ingevulde criteria-lijst en van het verslag van het gesprek. De medewerker ontvangt een afschrift voor eigen gebruik. Het originele beoordelingsformulier gaat, samen met de originele bijlagen, in het personeels dossier.

Aangezien het beoordelingsgesprek van groot belang is voor het oordeel zelf, voor de goede relatie tussen medewerker en leidinggevende en voor de werkinzet van de medewerker in de toekomst, wordt er in de volgende paragraaf uitgebreid bij stilgestaan.

3.3 Het belang van een goed gesprek

Het belang van het beoordelingsgesprek legt een druk op degene die het gesprek leidt. Om het gesprek goed te laten verlopen, zijn bepaalde omstandigheden en vaardigheden nodig. Een aantal daarvan wordt hier aangestipt.

Plaats van het gesprek

Het gesprek vindt plaats in een rustige en zakelijke omgeving, bijvoorbeeld aan het bureau van de leidinggevende of aan tafel in de vergaderruimte. De meeste mensen vinden het prettiger om niet recht tegenover elkaar te zitten, maar in een hoekopstelling. De leidinggevende zorgt dat er tijdens het gesprek niet gestoord wordt (ook niet door de telefoon). Het is goed als anderen niet kunnen binnenkijken.

Open gesprek

Het beoordelingsgesprek draait om het oordeel van de leidinggevende en is in die zin eenrichtingsverkeer. Toch moet ook de medewerker zijn inbreng hebben, zodat een open uitwisseling ontstaat. De leidinggevende geeft kernachtig zijn argumenten en stimuleert de medewerker daarop te reageren. Het eenzijdige karakter van het beoordelen kan zo plaats maken voor wederzijds begrip. Het gesprek is gericht op inzicht in het functioneren van de medewerker. Het is niet de bedoeling dat de gesprekspartners hun eigen standpunten daarover gaan verdedigen, maar dat zij komen tot een gezamenlijk standpunt. Om dat te bereiken, moet de leidinggevende actief luisteren door te vragen of zaken goed begrepen zijn, door geregeld samen te vatten wat de ander zegt, door non-verbale signalen te geven, enzovoort.

Duidelijk gesprek

Een effectief gesprek is een duidelijk gesprek. Duidelijkheid betekent dat het gesprek structuur heeft, dat de gespreksleider de verschillende gespreksonderdelen afrondt, dat concreet geformuleerd wordt, dat nagegaan wordt of de ander de boodschap begrepen heeft en dat de argumentatie wordt beperkt tot de hoofdzaken.

De gespreksleider zorgt voor duidelijkheid over het doel van de bijeenkomst, de procedure, de status van de verschillende onderdelen en de beschikbare tijd. Een gesprek neemt in duidelijkheid toe als de gespreksleider regelmatig samenvat.

Positief gesprek

Een beoordelingsgesprek is spannend. Om te voorkomen dat die spanning negatief uitwerkt, moet de gespreksleider streven naar een positief klimaat. Dit kan bijvoorbeeld door sfeerbevorderende opmerkingen, door een positieve en constructieve gesprekstoon en door het tonen van waardering. Het is belangrijk om dit bewust te doen, want mensen zijn eerder geneigd om de minder goede kanten te benoemen en de positieve zaken als vanzelfsprekend te beschouwen. Voorkomen moet worden dat de medewerker zich overdonderd voelt. Hij moet gelegenheid krijgen om de informatie die hij in het gesprek krijgt te verwerken. Daarom moeten momenten van stilte beslist niet gemeden worden; dat biedt gelegenheid voor overweging. In het gesprek vat de gespreksleider herhaaldelijk samen, ook als signaal voor de medewerker dat er naar hem geluisterd wordt. Het is goed voor de sfeer als de gespreksleider suggestieve vragen vermijdt en veel gebruik maakt van open vragen en doorvraagt. Een positief gesprek betekent ook: het accepteren van de reacties van de ander.

Spreken in de ik-vorm

In het gesprek spreekt de leidinggevende uit wat hij ziet, heel concreet. Het is belangrijk dat hij dat doet in de ik-vorm: ik neem dit waar en ik denk dat het op die manier verbeterd zou kunnen worden. Het oordeel krijgt hierdoor geen absolute en veroordelende klank. Door zo te spreken, geeft de leidinggevende meer ruimte om te reageren. Hij confronteert, maar stimuleert vervolgens de medewerker om zich een eigen oordeel te vormen over hetgeen is ingebracht.

De boodschap overbrengen

Soms is het moeilijk om een boodschap goed over te brengen, vooral als die ingewikkeld is of niet prettig voor de ontvanger. Daarom is het belangrijk dat de gespreksleider goed nagaat of de boodschap echt is overgekomen. Zo nodig kan de boodschap –in verschillende woorden- een paar keer worden herhaald. Als de medewerker de boodschap kan herhalen, is het zeker dat hij het heeft begrepen.

3.4 Samenvatting

Beoordelen kan een heel eigen en zinvolle plaats krijgen in het professionele overleg tussen werknemer en leidinggevende. Daarvoor is het wel nodig dat het beoordelingsbeleid aan een aantal voorwaarden voldoet. Allereerst zal het doel van het beoordelen helder omschreven moeten worden: is het gericht op het nemen van maatregelen, zoals extra beloning of overplaatsing, of is het gericht op het ontwikkelen van de competenties van de medewerker? Er zal rekening gehouden moeten worden met de omstandigheden van de medewerker. Zo zal voor een beginnende leraar een beoordeling een andere functie hebben dan voor een leraar aan het eind van zijn carrière. Juist omdat beoordelen een subjectief proces is, zal het zorgvuldig moeten gebeuren. Medewerkers moeten bijvoorbeeld weten wat er

gebeurt met de resultaten van de beoordeling, en hoe zij eventueel in beroep kunnen gaan. Het proces van beoordelen moet bewust worden doorlopen, in verschillende stappen.

Om het beoordelen een eigen plaats te kunnen geven, moet het tot de cultuur van de school gaan horen. Op dit moment onderscheiden beoordelingsgesprekken zich eigenlijk alleen van functioneringsgesprekken door de mogelijke rechtspositionele gevolgen ervan. In de toekomst zal dat waarschijnlijk worden uitgebreid, waarbij persoonlijke kwaliteiten van medewerkers meer beloond kunnen worden. Objectiviteit wordt ver kregen door een vooraf bekende, heldere procedure. De beoordelingscriteria zijn vooraf bekend, evenals personen die bij de beoordeling betrokken zijn.

In een beoordelingsgesprek worden de beoordelingscriteria op een positieve, open en duidelijke wijze besproken. Uiteindelijk stelt de leidinggevende het eindoordeel vast.

Hoofdstuk 4

Het invoeren van beoordelingsbeleid

In de vorige hoofdstukken is nagegaan hoe het beoordelen in de school gestalte kan krijgen en welke aspecten daarmee verbonden kunnen zijn.

Dit laatste hoofdstuk gaat in op het daadwerkelijk invoeren van beoordelingsbeleid op school. Allereerst wordt ingegaan op de kenmerken van goed beoordelingsbeleid. Wil beoordelingsbeleid functioneren, dan zal het namelijk aan een aantal kwaliteits eisen moeten voldoen. Vervolgens wordt een stappenplan gegeven dat leidt tot beoordelingsbeleid. Het hoofdstuk wordt afgesloten met suggesties voor de daad werkelijke invoering van het beoordelingsbeleid.

4.1 Kwaliteitseisen voor beoordelingsbeleid

Effectief beoordelingsbeleid voldoet aan een aantal kwaliteitseisen. Deze kwaliteitseisen kunnen in de voorbereidende fase gebruikt worden om, bijvoorbeeld in een directie overleg, de gewenste beleidsrichting te verkennen ("wat vinden wij belangrijk?!"). De kwaliteitseisen kunnen ook gebruikt worden als checklist bij het opstellen van het gewenste beleid. Tenslotte kunnen de kwaliteitseisen gebruikt worden door bijvoorbeeld de medezeggenschapsraad, om het voorgestelde beleid te toetsen.

Goed beoordelingsbeleid bevat de volgende elementen:

- Het doel van het beoordelen is helder. Voorbeelden:
- het treffen van rechtpositionele maatregelen;
- het bevorderen van de beroepsmatige ontwikkeling van medewerkers;
- het bepalen van de potentiële kwaliteiten van de medewerkers.

Het onderscheid met functioneringsgesprekken en andere formele gesprekken (resultaatgesprekken, loopbaangesprekken) moet helder zijn: de beoordeling kan rechtpositionele gevolgen hebben.

- De eventuele gevolgen van het beoordelen zijn bekend. Voorbeelden van positieve gevolgen kunnen zijn een benoeming in een gewenste functie of een geldelijke waardering in de vorm van een beloning of gratificatie. Voorbeelden van negatieve gevolgen zijn een ongewenste overplaatsing naar een andere school, extra functioneringsgesprekken, verplichte begeleiding op de werkplek of zelfs het inslaan van de weg naar ontslag.

Bij invoering van het beoordelingsbeleid zou de eerste beoordeling geen negatieve rechtpositionele consequenties moeten hebben. Er moet met andere woorden sprake zijn van een proefjaar.

- De beoordelingsprocedure is duidelijk. Duidelijk moet zijn wie beoordeelt en wat er met de beoordeling gaat gebeuren. In veel gevallen zal het bevoegd gezag aan de hand van de beoordeling de gevolgen bepalen. Bij een negatieve beoordeling zal ook duidelijk moeten zijn of een volgende beoordeling plaatsvindt en zo ja, hoe en hoe snel dat gebeurt.
- De gebruikte documenten en hun functie zijn eenduidig. Het gaat daarbij onder andere om het beoordelingsformulier met de feitelijke beoordeling, de criterialijst op basis waarvan de beoordeling heeft plaatsgevonden en het verslag van het beoordelingsgesprek (inclusief de reactie van de medewerker op de beoordeling).
- Het beheer van de beoordeling is geregeld. Duidelijk is waar de documenten bewaard worden (het personeelsdossier van school of dat van het bevoegd gezag), wat de bewaartijd is, wie recht hebben om de documenten in te zien.
- De beoordelingscriteria zijn bekend. Iedere medewerker weet welke criteria gebruikt worden om te komen tot een evenwichtige beoordeling.
- De gebruikte waarderingsschaal is bekend. Veelgebruikt zijn de drie-, vier-, vijf- en tienpuntsschaal (in de vorm 'aankruis-vakjes', letters of cijfers). Bij een oneven schaal kan het veilige midden worden aangehouden; bij een even schaal moet een keuze gemaakt worden. Ook kan gebruik gemaakt worden van

standaardschrijvingen als onvoldoende, voldoende, goed en uitstekend, of er kan gekozen worden voor een open omschrijving. In ieder geval moet de waarde van het oordeel helder zijn. Waar staat een twee op een vijfpuntsschaal voor? Is een B op een vierpuntsschaal onvoldoende of voldoende?

— Bekend is in welk ritme het beoordelen wordt ingezet. Wordt het alleen in bepaalde gevallen ingezet, zoals bij de afsluiting van een proefperiode of voor het incidenteel toekennen van een beloning? Of wordt het structureel ingezet, voor alle personeelsleden? In het eerste geval staat in de regeling in welke gevallen het instrument gebruikt wordt. In het tweede geval wordt opgenomen met welke frequentie een beoordeling plaatsvindt.

— Duidelijk is welke groep personeelsleden door welke functionaris wordt beoordeeld en welke personen daar eventueel bij worden betrokken. Voor leraren valt te denken aan de direct leidinggevende of de schoolleider. Maar wie beoordeelt bijvoorbeeld de coördinator leerlingzorg die op verschillende scholen werkzaam is, en wie beoordeelt de logopedist? En de leidinggevende?

— Er is een beroepsprocedure. Medewerkers die het niet eens zijn met de beoordeling krijgen de gelegenheid om hun mening te uiten. De manier waarop dit kan gebeuren, is opgenomen in de regeling.

4.2 In stappen naar een beoordelingsbeleid

Voordat het beoordelingsbeleid wordt ingevoerd, moet een aantal stappen gezet worden. Ruwweg gaat het daarbij om:

- het voorbereiden van het beoordelingsbeleid;
- het vaststellen van het beleid door het bevoegd gezag;
- het invoeren van het beleid.

Bij deze stappen wordt het personeelsdeel van de medezeggenschapsraad betrokken.

Een stappenplan kan er als volgt uit zien:

— Het bevoegd gezag besluit tot invoering van beoordelen en neemt kennis van de regelgeving in de Raamovereenkomst. Ook de schoolleider stelt zich van de regelgeving op de hoogte. Onderling wordt afgestemd welke ideeën er leven. Het bevoegd gezag formuleert het globale kader voor het beoordelingsbeleid en stelt het globale tijdspad vast. In deze fase kan gebruik gemaakt worden van de 'checklist kwaliteits criteria beoordelen' (zie 4.1).

— Het bevoegd gezag wijst iemand aan die het bestuursbesluit over het beoordelingsbeleid voorbereidt. Afhankelijk van het directiestatuut is dat iemand van het bevoegd gezag zelf, de algemeen directeur of de schoolleider van de betrokken school. Het is verstandig om een aantal mensen te betrekken bij de beleidsvoorbereiding en een voorbereidingsgroep samen te stellen. Op die manier kan een breed draagvlak worden gecreëerd. Gedacht kan worden aan een delegatie van het bevoegd gezag, van het personeelsdeel van de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad en van de directie. Deze voorbereidingsgroep staat onder voorzitterschap van degene die verantwoordelijk is voor de voorbereiding. De voorbereidingsgroep kan zich bij het maken van de plannen laten adviseren door een externe deskundige.

— Alle geleidingen, in het bijzonder het personeel en het personeelsdeel van de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad, worden geïnformeerd over het feit dat de voorbereidingen starten. Informatie wordt verstrekt over de beleidskaders van het bevoegd gezag, het globale tijdspad en de samenstelling van de voorbereidingsgroep. Als verschillende scholen betrokken zijn wordt de informatie per school gegeven, waarbij veel gelegenheid wordt gegeven om vragen te stellen.

— De voorbereidingsgroep stelt zich op de hoogte van de achtergronden van het beoordelingsbeleid, zoals afspraken en regelingen (de Raamovereenkomst), de afspraken met betrekking tot het voeren van integraal personeelsbeleid in de CAO en mogelijke toekomstige ontwikkelingen (rapport Berenschot). Ook het

personeelsbeleidsplan is een informatiebron, en dan met name de delen die samenhangen met het beoordelingsbeleid. Bovendien wordt kennis genomen van voorbeeldregelingen en voorbeelddocumenten (zie de modellen achter in dit boek). De voorbereidingsgroep maakt een inventarisatie van de wensen vanuit het bestuur, het personeelsdeel van de medezeggenschapsraad en de directies. De voorbereidingsgroep zet verder het globale tijdspad om in een gedetailleerd overzicht ten behoeve van de eigen planning.

— De voorbereidingsgroep stelt een eerste concept beleidsplan op met een voorstelregeling. Een voorbeeldregeling is opgenomen als bijlage 3.

— Het concept beleidsplan wordt besproken met het bevoegd gezag, het personeelsdeel van de medezeggenschapsraad en de directies. Alle betrokkenen kunnen zich een oordeel vormen over het concept-beleid en bijdragen leveren.

— Aan de hand van ingebrachte kritiepunten en wijzigingsvoorstellen stelt de voorbereidingsgroep het definitieve concept beleidsplan op.

— Het bevoegd gezag stelt op basis van het concept beleidsplan het beoordelingsbeleid voorlopig vast.

— Het voorgenomen besluit wordt ter instemming aan het personeelsdeel van de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad voorgelegd.

— Na instemming van het personeelsdeel van de medezeggenschapsraad wordt het beleid door het bevoegd gezag vastgesteld.

4.3 Het invoeringsplan

Is het beoordelingsbeleid vastgesteld, dan vraagt de invoering ervan de nodige aandacht. De volgende fasen zijn bij de invoering te onderscheiden:

— Het bevoegd gezag stelt, aan de hand van het directiestatuut, vast wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van het beoordelingsbeleid. Meestal zal dat de schoolleider zijn.

— Degene die uitvoering geeft aan het beoordelingsbeleid maakt een planning: hoe gaat hij zijn beoordelingsvaardigheden trainen? Gaat het om meerdere scholen, dan kan dit centraal geregeld worden, bijvoorbeeld in de vorm van een tweedaagse met alle uitvoerders van het beleid. Een aantal instanties wordt uitgenodigd om een offerte uit te brengen. Verder beraadt de uitvoerder zich op het informeren van het personeel: wordt geïnformeerd per school of geclusterd met meer scholen; wie informeert, op welke wijze en waarover (achtergronden, doelstellingen, procedures, werkwijze, documenten)?

— De medewerkers worden geïnformeerd over het beoordelingsbeleid. Daarbij moeten zij in ieder geval het volledige beleidsplan, inclusief de bijbehorende formulieren, kunnen doorlezen. Vervolgens worden ze in de gelegenheid gesteld om vragen te stellen en zich een mening te vormen: wat betekent het beleid voor mij; waar ben ik achterdochtig over, enzovoort. Een goede voorlichtingsbijeenkomst kan veel bijdragen aan het succes van het beoordelen. Er kan worden gesproken over de samenhang tussen het beoordelingsinstrument en andere instrumenten, zoals functionele gesprekken (werkbijeenkomsten, voortgangs-, resultaat-, functionerings- of disciplinaire gesprekken- en begeleidingsvormen), collegiale consultatie, reflectie, coaching. De verschillen tussen het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek moeten daarbij niet vergeten worden. Het voornaamste is dat medewerkers zich gaan afvragen in hoeverre beoordeling kan bijdragen aan inzicht in het eigen functioneren en aan de eigen beroepsontwikkeling.

— Belangrijk is de wijze waarop het beoordelen gestalte krijgt in de relatie tussen beoordeelde en beoordelaar. In de praktijk blijkt het niet eenvoudig om een beoordelingsgesprek goed te laten verlopen. De gespreksleider moet vaardig omgaan met signalen van de medewerker, zonder tekort te doen aan de boodschap van de beoordeling. De gespreksleider en degenen die adviseren bij de beoordeling verdiepen zich in het beoordelingsbeleid als onderdeel van personeelsbeleid en trainen zich in het voeren van gesprekken. Deze training richt zich op afstemming op de doelstellingen, op de plaats van beoordelen binnen het personeelsbeleid, op

de eigen weerstanden tegen het beoordelen, op het eenduidig gebruiken van het waarderingssysteem, op het onderkennen van beoordelingsfouten en andere valkuilen van het beoordelen. Verder worden de benodigde gesprekstechnieken geoefend.

Een training is noodzakelijk bij de invoering van het beoordelen, maar het is aan te bevelen om na een proefperiode een herhalingstraining te plannen. In deze tweede trainingsbijeenkomst kan ingegaan worden op de ervaringen van de beoordelaar.

Trainingen worden bij voorkeur gegeven door externe trainers. In de tussenliggende periode kan gezorgd worden voor begeleiding op de werkplek.

— In de volgende fase worden datumafspraken gemaakt voor de eerste beoordelingen.

Daarbij kan afgesproken worden dat de eerste beoordelingsgesprekken geen negatieve rechtspositionele gevolgen hebben, zodat iedereen de kans krijgt aan dit nieuwe instrument te wennen. Het is verstandig als de leidinggevende voor hij de medewerkers gaat beoordelen eerst zelf beoordeeld wordt. Hij kan een beoordelingsgesprek hebben met de daartoe bevoegde persoon, zoals de algemeen directeur of een lid van het bevoegd gezag. Als hij het zelf heeft meegemaakt, doorvoelt de leidinggevende beter wat zo'n beoordeling betekent en bovendien geeft hij het goede voorbeeld. Het kan handig zijn om alle beoordelingen binnen een bepaalde periode te plannen; dat is wel zo overzichtelijk. Het is in ieder geval belangrijk dat de afspraken tijdig gemaakt worden, zodat iedereen zich goed kan voorbereiden op het beoordelingsgesprek. Het lijkt raadzaam om niet meer dan twee beoordelingsgesprekken per dag af te spreken. Er moet rustig de tijd worden genomen voor ieder gesprek; het kan beter niet 'even vlug' na schooltijd.

— De laatste fase is de evaluatie. Als de eerste ronde van beoordelingen is afgerond, is het zinvol om de ervaringen te overdenken en te inventariseren wat de opbrengst is geweest. De evaluatie geeft gelegenheid om de beoordelingen zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de dagelijkse praktijk en om optimale afstemming te realiseren met andere instrumenten van personeelsbeleid. Het verdient aanbeveling om niet alleen bij de start van het beoordelingsbeleid te evalueren, maar om dit op gezette tijden te blijven herhalen.

Tenslotte

Een school is een professionele organisatie, die wordt gekenmerkt door de vakmensen die er werken. Zij hebben hun vakbekwaamheid opgedaan in de vakopleiding en bouwen die al werkend uit. Op die manier streven zij ernaar te voldoen aan de verwachtingen die zijzelf van hun vak hebben en die anderen daarvan hebben. De school biedt daartoe aan die professionals verschillende instrumenten (personeelsbeleid) en stelt die verschillende instrumenten in samenhang met elkaar (integraal) aan de orde. Het beoordelingsgesprek is zo'n instrument.

Naar de mening van de AVS is beoordelen in principe geen instrument om mensen terecht te wijzen of 'eindelijk eens de waarheid te zeggen'. Beoordelen moet in de eerste plaats gezien worden als een instrument voor beroepsmatige ontwikkeling van mensen. Beoordelen wil vakmensen uitdagen om die eigen ontwikkeling uit te bouwen.

Beoordelen is een instrument dat niet op zichzelf staat, maar een plaats krijgt in een doorlopende en wederzijdse dialoog tussen medewerker en leidinggevende waarin de wensen en mogelijkheden van de school aan de ene kant, en de wensen en mogelijkheden van de medewerker aan de andere kant op een actieve wijze worden afgestemd. Gesprekken die op verschillende wijzen plaats vinden in min of meer toevallige ontmoetingen of op structurele wijzen (functioneringsgesprek, klassenbezoek). Gesprekken die niet vrijblijvend zijn, maar die gevolgen kunnen hebben voor taak- en functiedifferentiatie, voor impulsen op het gebied van mobiliteit, voor taakbeleid en voor gerichte begeleiding en scholing in het kader van deskundigheidsbevordering. Integraal personeelsbeleid dus.

Gesprekken die gericht zijn op kwaliteit, op het leveren van goed werk. Gesprekken die gelegenheid geven tot reflectie. Reflecteren op de sterke en zwakke punten van de eigen organisatie en op de sterke en zwakke punten van de vakmensen zelf en zoeken naar mogelijkheden voor verbetering. Gesprekken die binnen de beroepsmatige ontwikkeling de bedreigingen bloot leggen en kansen voor verdere ontwikkeling van competenties zichtbaar maken.

Beoordelingen zijn dus vooral gesprekken. Gesprekken waarin de leidinggevende de inspanningen die de vakmensen hebben geleverd in die afgelopen periode nadrukkelijk waardeert. Hetzij door een immateriële beloning zoals het uitspreken van een onderbouwde waardering en deze vast te leggen in een dossier. Of door het zoeken naar, en mogelijkheden bieden voor, nieuwe uitdagingen in de komende ontwikkelingsperiode.

Als de school daarvoor kiest kan de beoordeling ook leiden tot een materiële waardering. In de vorm van een extra beloning of gratificatie.

Tenslotte kan een beoordeling ook leiden tot een heroriëntatie op de loopbaan van de medewerker. Heroriëntatie op de functie, heroriëntatie op de school waarbinnen de medewerker werkzaam is, heroriëntatie binnen het bestuur of zelfs mogelijk, heroriëntatie binnen het vak.

Beoordelen en beoordelingsgesprekken zijn geen vanzelfsprekende instrumenten binnen de school. Daarvoor draagt beoordelen een te negatieve geladenheid.

Heroriëntatie op de mogelijkheden en onmogelijkheden van beoordelen, zeker in relatie met het voeren van een gericht beloningsbeleid of beleid op het gebied van taak- en functiedifferentiatie kost tijd. Het loslaten van bestaande beelden, en deze vervangen door nieuwe beelden heeft tijd nodig.

Bovendien kost ook het uitvoeren van een dergelijk integraal personeelsbeleid tijd. Daarnaast betekent het ook dat nieuwe, andere vaardigheden ontwikkeld moeten worden. Vooral voor de schoolleiders die een dergelijk beleid zullen moeten uitvoeren. De mate waarin zij vaardig zijn om zowel het proces van invoeren van integraal personeelsbeleid te begeleiden, als de mate waarin zij vaardig zijn om daadwerkelijk het gewenst beleid vorm te geven, zal bepalend zijn of integraal personeelsbeleid succesvol een plaats krijgt in de school.

De AVS heeft er dan ook voor gepleit bij de laatste CAO-besprekingen om de gelden voor de competentiebeloning in te zetten om scholen te faciliteren om zich te bekwamen in het voeren van goed integraal personeelsbeleid door het beschikbaar stellen van geld en tijd voor scholing, coaching en begeleiding, zowel ten aanzien van de invoering als ten aanzien van de uitvoering.

Deze brochure wil een aanzet geven om de basis te leggen voor beoordelen in de school.

1 Hoewel het beoordelen meestal betrekking zal hebben op leraren, willen wij recht doen aan het feit dat er ook andere beroepsgroepen zijn, die mede vorm geven aan het karakter van de school. We gebruiken daarom de algemene term 'medewerker'.

2 Uit oogpunt van leesbaarheid is gekozen voor de mannelijke vorm, hoewel wij ons realiseren dat de meeste medewerkers in het onderwijs vrouwen zijn.

3 Van der Vegt, 1997, Professio nalisering van de schoolorganisatie in het primair en voortgezet onderwijs, Regioplan, Amsterdam

4 Degene die verantwoordelijk is voor uitvoering van het personeelsbeleid en dus belast is met het beoordelen wordt met de algemene term 'leidinggevende' aangeduid. Doorgaans zal dit de schoolleider zijn.

5 Ministerie van Onderwijs, 1998, Verder met Vitaal Leraarschap, SDU, Den Haag

6 Per 1 april 1999 heeft de raam overeenkomst voor het bijzonder onderwijs de status van CAO-afpraak

8 Bolweg, Daniëls, Twisk, 1998, Ideaaltypisch beloningsmodel voor het beroep van leraar, Bureau Berenschot, Utrecht

9 Afspraken op hoofdlijnen over de ontwikkeling van de arbeidsvoorwaarden, CAO-sector onderwijs 1999-2000, Den Haag, 3 februari 1999

10 Verboon en Zwart, 1997, Beoordelen en begeleiden, Kluwer, Deventer

11 Redactie Beleidsplannen op maat, 1997, Beoordelingsgesprekken, Samsom, Alphen aan de Rijn

De beoordelingscriteria op basis waarvan deze beoordeling wordt uitgevuld, moet u zelf nog toevoegen

Naam beoordeelde: Naam beoordelaar:

Functie: Functie:

Aanleiding voor de beoordeling: M periodieke beoordeling

M incidentele beoordeling

Data: laatste beoordeling:

laatste functioneringsgesprek:

huidige beoordeling:

heeft betrekking op de periode:

Algemene beoordeling

samenvattend oordeel: M uitstekend

M goed

M voldoende

M onvoldoende

Toelichting en opmerkingen

Rekening is gehouden met de volgende bijzondere omstandigheden:

Toelichting / opmerkingen beoordeelde:

Toelichting / opmerkingen beoordelaar:

afspraken voor de komende periode

Ondertekening

Bij dit beoordelingsformulier behoren: M de specifieke criterialijsten (... pagina's)

M het verslag van het beoordelingsgesprek

M aanvullende documenten, te weten: _____

Voor akkoord Voor gezien

Beoordelaar: Beoordeelde:

Datum: Datum:

Ter vaststelling:

Namens het bevoegd gezag:

Datum:

(vertrouwelijk)

Beoordeling ten aanzien van

Naam:

Geboortedatum:

Betreft

De beoordeling over het tijdvak van _____ tot _____

Opgemaakt op

Datum voorafgaande beoordeling:

De beoordeling is samen met betrokkene opgemaakt door:

Naam: mOndertekening

eerste beoordelaar

m
tweede beoordelaar
m
mede-beoordelaar
m
informant
m
betrokkenen
m

— Dit formulier bevat de beoordelingscriteria zoals die in de vierjaarlijkse beoordelingsgesprekken worden gehanteerd.

— De volgende waarderingsniveau's worden gehanteerd:

A schoot duidelijk te kort

B voldeed niet geheel aan de eisen

C voldeed aan de eisen

D ging boven de eisen uit

E ging in opvallende mate boven de eisen uit

— In alle gevallen waarin van een C-beoordeling wordt afgeweken dient dit op beargumenteerde wijze te gebeuren.

— Het is van belang dat op het einde van het beoordelingsgesprek concrete afspraken worden gemaakt (indien nodig) over de verdere functie vervulling. In de functioneringsgesprekken wordt bezien in hoeverre tegemoet is gekomen aan de gemaakte afspraken. het beoordelingsgesprek is niet alleen bedoeld "om achteruit te kijken", maar ook om vooruit te kijken. Dat wil zeggen: daar waar nodig concrete afspraken maken over de verbetering van de functie-uitoefening.

— De specifieke functieaspecten van de "functie leraar" zijn gebaseerd op de PMPO uitgave "Kenmerken Kwaliteitsontwikkeling - Omgaan met verschillen"

2

Functie:

Met ingang van:

Aantekeningen met betrekking tot de feitelijk opgedragen werkzaamheden:

3

Zijn er in de beoordelingsperiode vermeldenswaardige omstandigheden geweest die het functioneren in negatieve of positieve zin hebben beïnvloed? Was betrokkenen hier zelf (mede)verantwoordelijk voor?

Nalopen van afspraken die bij de vorige beoordeling zijn gemaakt. Welke van deze afspraken zijn wel c.q. niet geëffectueerd?

4

A B C D E

Blijk geven van de nodige (ervarings)kennis en vaardigheden M M M M M

Zelfstandigheid M M M M M

Uitdrukkingsvaardigheid M M M M M

Contact en samenwerking M M M M M

Leidinggeven (indien van toepassing) M M M M M

Organisatievermogen M M M M M

Houdingsaspecten M M M M M

Uitvoering specifieke taken M M M M M

Opmerkingen met betrekking tot de werksituatie

5

Functieaspecten op basis van het kenmerk relatie:

"Leraren bevorderen dat alle leerlingen zich veilig en aanvaard voelen."

Aspecten A B C D E

laat leerlingen merken dat hij beschikbaar voor hen is

en dat hij naar hen wil luisteren. M M M M M

toont belangstelling voor werk, spel en culturele

achtergrond van leerlingen. M M M M M

bevordert dat leerlingen samenwerken en samenspelen
en elkaar ondersteunen. M M M M M

komt afspraken met leerlingen na. M M M M M
neemt in woord en handelen stelling tegen seksisme,
racisme, discriminatie en pesten. M M M M M

bevordert in woord en handelen dat leerlingen elkaar
respecteren en accepteren, ongeacht hun afkomst,
geslacht, ontwikkelingsaspecten en culturele of
maatschappelijke achtergrond. M M M M M

gaat discreet om met vertrouwelijke informatie
over leerlingen en hun thuissituatie. M M M M M

houdt rekening met verschillen in behoefte
aan veiligheid en acceptatie. M M M M M

Functieaspecten op basis van het kenmerk competentie:

“Leraren versterken het zelfvertrouwen van alle leerlingen.”

Aspecten A B C D E

geeft positieve feedback op het werk en het gedrag
van leerlingen wanneer dat gepast is. M M M M M

laat merken dat hij vertrouwen heeft in de
mogelijkheden van alle leerlingen. M M M M M

laat merken dat hij hoge doch realistische
verwachtingen heeft van leerlingen M M M M M

bevordert dat leerlingen successen aan
zichzelf toeschrijven. M M M M M

bevordert sociale vaardigheden en
weerbaarheid van leerlingen. M M M M M

houdt rekening met verschillen in
zelfvertrouwen van leerlingen. M M M M M

Functieaspecten op basis van het kenmerk autonomie:

“Leraren bevorderen bij alle leerlingen zelfstandigheid en het nemen van
verantwoordelijkheid.”

Aspecten A B C D E

daagt leerlingen uit tot meedenken en meebeslissen. M M M M M

geeft leerlingen ruimte om eigen opvattingen, ervaringen en ideeën in te brengen. M M M
M M

gaat inhoudelijk in op de inbreng van leerlingen. M M M M M

bevordert dat leerlingen elkaar ruimte bieden
voor eigen inbreng. M M M M M

leert leerlingen verantwoordelijkheid te dragen
voor hun eigen gedrag. M M M M M

leert leerlingen verantwoordelijkheid te dragen voor elkaar. M M M M M

leert leerlingen zelfstandig problemen op te lossen.
M M M M M

houdt rekening met verschillen tussen leerlingen wat
betreft zelfstandigheid en hun mogelijkheden tot

het dragen van verantwoordelijkheid. M M M M M

Functieaspecten op basis van het kenmerk onderwijsinhoud:

“Leraren brengen alle leerlingen in contact met onderwijsinhouden die stimuleren tot
actief en betrokken leren.”

Aspecten A B C D E

bevordert overzichtelijkheid van en samenhang
tussen onderwijsinhouden. M M M M M

bevordert dat leerlingen de onderwijsinhouden als
zinnig en betekenisvol ervaren. M M M M M

daagt leerlingen uit om zichzelf doelen te stellen
en daar gericht aan te werken. M M M M M

bevordert dat leerlingen zelfstandig nieuwe

situaties en materialen verkennen. M M M M M
bevordert dat alle leerlingen in eigen tempo en via een
voor hen passende leerroute aan de beheersing van voor
hen geldende doelen kunnen werken. M M M M M
Functieaspecten op basis van het kenmerk didactische werkvormen:
“Leraren streven door uiteenlopende didactische werkvormen een actieve deelname van
alle leerlingen aan het onderwijsleerproces na.”
Aspecten A B C D E
stelt tijdens instructie en leergesprekken veel vragen,
geeft veel beurten en betreft de antwoorden
van de leerlingen op elkaar. M M M M M
stemt de feedback en de mate waarin zij gelegenheid geven
tot begeleide inoefening af op de behoeften van de leerlingen. M M M M M
zorgt ervoor dat de didactische werkvormen voor
de leerling zowel passend gestructureerd zijn als
voldoende uitdaging bevatten. M M M M M
bevordert dat leerlingen een actief aandeel hebben in
de keuze, planning en beoordeling van het werk of spel. M M M M M
bespreekt werk en spel met leerlingen. M M M M M
stemt didactische werkvormen af op de behoeften
en mogelijkheden van leerlingen. M M M M M
bevordert dat leerlingen reflecteren over hun eigen
gedrag en op de leerprocessen die zij doormaken. M M M M M
bevordert dat leerlingen het geleerde toepassen
in andere situaties. M M M M M
Functieaspecten op basis van het kenmerk klassenorganisatie:
“Leraren bevorderen dat leerlingen zowel alleen als met andere leerlingen zelfstandig
werken en spelen.”
Aspecten A B C D E
bevordert dat leerlingen actief meedenken en meebeslissen
over de organisatie van spel en werk. M M M M M
bevordert dat leerlingen hun tijd maximaal aan
leer- en ontwikkelingsactiviteiten besteden. M M M M M
varieert de leertijd afhankelijk van de mogelijkheden
en behoeften van leerlingen. M M M M M
Functieaspecten op basis van het kenmerk reflectie:
“Leraren denken individueel en gezamenlijk na over hoe zij omgaan met verschillen.”
Aspecten A B C D E
denkt na over hoe hij ontwikkeling
van kinderen opvat. M M M M M
denkt na over de verschillende verwachtingen die
hij / zij van leerlingen heeft en over hoe hij
succes en falen van leerlingen verklaart. M M M M M
denkt na over zijn / haar pedagogische relatie met leerlingen. M M M M M
reflecteert over hoe hij omgaat met etnische en culturele
verschillen tussen leerlingen en tussen jongens en meisjes
en op de effecten daarvan op de leerlingen. M M M M M
volgt op een systematische wijze de ontwikkeling van
leerlingen en signaleert tijdig eventuele stagnaties in
het ontwikkelingsproces. M M M M M
analyseert gezamenlijk onderwijsleerprocessen en
groepsprocessen en de eventuele problemen die zich
daarin voordoen en betreft hierin uitdrukkelijk
zijn eigen aandeel. M M M M M
vraagt leerlingen mee te denken bij de analyse van
problemen in het onderwijsleerproces en bij
het zoeken naar oplossingen ervoor. M M M M M

zet –waar mogelijk en wenselijk- de resultaten van
zijn reflecties om in een planmatige aanpak
van onderwijsleerproblemen. M M M M M
voert de opgestelde plannen uit, evalueert ze en neemt
op grond daarvan voortgangsbepalingen. M M M M
denkt met collega's na over de manier waarop hij het vak
bijhoudt en over de ondersteuning
die hij daarbij nodig heeft. M M M M M

6

Eindbeoordeling A B C D E
algemene gezichtspunten (zie 3) M M M M M
relatie M M M M M
competent M M M M M
autonomie M M M M M
onderwijsinhoud M M M M M
didactische werkvormen M M M M M
klassenorganisatie M M M M M
reflectie M M M M M
eindoordeel M M M M M

Korte argumentatie eindbeoordeling:

Eventuele opmerkingen van de beoordeelde naar aanleiding van de beoordeling:

7

Inzake deskundigheidsbevordering:

Inzake werkuitvoering:

Inzake sociale vaardigheden:

3

School:

Naam personeelslid:

functie

Beoordelaar:

functie:

Betreft beoordelingsperiode:

Deel 1 Beoordeling

Beoordeling taakvervulling/taakopvatting

doeltreffendheid goed / voldoende / onvoldoende

efficiënt werken goed / voldoende / onvoldoende

kwaliteit v.h. werk goed / voldoende / onvoldoende

organiseren goed / voldoende / onvoldoende

samenwerken goed / voldoende / onvoldoende

getoond initiatief goed / voldoende / onvoldoende

omgaan met veranderingen goed / voldoende / onvoldoende

didactische kwaliteiten goed / voldoende / onvoldoende

groei in de functie goed / voldoende / onvoldoende

betrokkenheid (buiten)schoolse activiteiten goed / voldoende / onvoldoende

Beoordeling sociale contacten

verhouding tot leerlingen goed / voldoende / onvoldoende

verhouding tot ouders goed / voldoende / onvoldoende

verhouding tot de overige personeelsleden goed / voldoende / onvoldoende

verhouding tot directieleden goed / voldoende / onvoldoende

verhouding tot externe relaties goed / voldoende / onvoldoende

Beoordeling nascholing

Overige aspecten die van belang zijn voor de beoordeling

Beoordeling van aspecten in geval van leidinggevende functies

geven van leiding aan de school goed / voldoende / onvoldoende

onderhouden van externe contacten goed / voldoende / onvoldoende

samenwerking met het bevoegd gezag goed / voldoende / onvoldoende

voorbereiding en invoering bestuurlijk beleid goed / voldoende / onvoldoende
mede voeren van personeelsbeleid goed / voldoende / onvoldoende
gemandateerde bevoegdheden goed / voldoende / onvoldoende
eindbeoordeling goed / voldoende / onvoldoende

Deel 2

Besproken onderwerpen

Opmerkingen n.a.v. beoordelingsgesprek op de beoordeling

Afspraken en voornemens

Handtekeningen

voor accoord - directeur: voor gezien - beoordeelde:

namens bevoegd gezag: (naam)

4

Naam school:

Naam beoordeelde:

Naam beoordelaar:

Beoordelingsdatum:

Datum klassenbezoek:

Geplande datum beoordelingsgesprek:

Betekenis symbolen

4 sterk

3 meer sterk dan zwak

2 meer zwak dan sterk

1 zwak

1. Organisatie eigen werk 4 3 2 1

a. in de groep M M M M

groepering van leerlingen M M M M

sfeer inrichting M M M M

verzorging lokaal M M M M

hygiënische situatie M M M M

stemgebruik M M M M

lichaamstaal M M M M

overzicht M M M M

overzicht groep M M M M

aandacht individu M M M M

b. algemeen M M M M

veranderingsbereidheid M M M M

prioriteiten stellen M M M M

improviseren M M M M

plannen M M M M

initiatief tonen M M M M

besluitvaardigheid M M M M

2. Didactisch handelen 4 3 2 1

lesvoorbereiding M M M M

instructie M M M M

organisatie M M M M

beheersing leerstof M M M M

gebruik leer-/hulpmiddelen M M M M

differentiatie M M M M

correctie M M M M

vastleggen resultaten M M M M

evaluatie M M M M

realisatie jaarplanning M M M M

werkverzorging M M M M

enthousiasme M M M M

3. Pedagogisch handelen 4 3 2 1

handhaving orde M M M M

belonen/straffen M M M M
consequent gedrag M M M M
emotionele aanpassing M M M M
tolerantie M M M M
vriendelijkheid M M M M
positieve benadering M M M M
emancipatorische attitude M M M M
gedrag conform levensbeschouwelijke. identiteit M M M M
M M M M
M M M M
M M M M
4. Houding t.o.v. 4 3 2 1
a. het team
democratisch handelen M M M M
samenwerking M M M M
collegialiteit M M M M
inbreng vergaderingen M M M M
uitvoering activiteiten M M M M
b. de directie
M M M M
M M M M
M M M M
M M M M
c. de ouders
verstrekken van informatie M M M M
samenwerking M M M M
conflictbeheersing M M M M
aandacht voor problemen M M M M
d. externen
M M M M
M M M M
M M M M
M M M M
5. Inzetbaarheid 4 3 2 1
specialisaties M M M M
nascholing M M M M
ruime ervaring in groepen M M M M
niet lesgebonden taken M M M M
realiseren doelstellingen eigen school M M M M
stagebegeleiding M M M M
bijzonderheden M M M M
6 Schoolspecifieke eisen 4 3 2 1
M M M M
M M M M

de Raamovereenkomst

Artikel 22 - Functioneringsgesprekken

- Door of namens de werkgever wordt periodiek met alle personeelsleden een functioneringsgesprek gevoerd.
- De werkgever stelt een regeling vast in overleg met het personeelsdeel van de (G)MR waarin het doel, de onderwerpen, de procedures en de frequentie zijn vastgelegd.
- De werkgever ontwikkelt een invoeringsplan, waarin onder meer aandacht wordt besteed aan te organiseren trainingen van de direct-leidinggevenden in het

voeren van functioneringsgesprekken en aan de voorlichting van werknemers over functioneringsgesprekken.

Artikel 23 - Beoordeling

— Door of namens de werkgever worden periodiek alle personeelsleden op hun functioneren beoordeeld. Aan een beoordeling kunnen rechtspositionele gevolgen worden verbonden.

— De werkgever stelt een regeling vast in overleg met het personeelsdeel van de (G)MR waarin het doel, de onderwerpen, de procedures en de frequentie zijn vastgelegd.

— De werkgever ontwikkelt een invoeringsplan, waarin onder meer aandacht wordt besteed aan te organiseren trainingen van leidinggevenden in het beoordelen van het functioneren van een werknemer en in het voeren van beoordelingsgesprekken en aan de voorlichting van werknemers over beoordelingsgesprekken.

Toelichting op artikel 22 en 23

Deze artikelen bevatten bepalingen met betrekking tot twee belangrijke instrumenten in het te voeren personeelsbeleid.

Met het voeren van functioneringsgesprekken wordt een optimalisering beoogd van het functioneren van zowel de werknemer als diens direct-leidinggevende en van de omstandigheden waaronder die functies worden uitgevoerd.

Van tijd tot tijd heeft elke werknemer recht op een beoordeling. De schoolleiding maakt zijn oordeel kenbaar over het functioneren van de werknemer: functioneert deze goed of slecht en wat betekent dat oordeel voor zijn verdere loopbaan.

Voor de vaststelling van de regelingen is de instemming van het personeelsdeel van de (G)MR vereist.

Impuls integraal personeelsbeleid

In het onderwijs is een belangrijke inhaalslag noodzakelijk en voor een deel al ingezet bij de ontwikkeling van een integraal personeelsbeleid. Aan deze inhaalslag wordt de komende jaren met behulp van de extra middelen die via het Regeerakkoord beschikbaar zijn gesteld een forse, extra impuls gegeven. In het kader van de besteding van dit budget heeft de positie van de leraar prioriteit. In het verlengde hiervan komen partijen overeen met voortvarendheid voorbereidende activiteiten te starten gericht op de positie van het management en van het onderwijsondersteunend personeel, alsmede van het personeel van de landelijke organen.

Verbinding persoonlijke professionele ontwikkeling en doelstellingen instelling.

Bij integraal personeelsbeleid gaat het om een vorm van personeelsbeleid waarin de persoonlijke ontwikkelingsperspectieven van het personeel in relatie worden gebracht met de inhoudelijke- en organisatorische doelstellingen van de onderwijsinstellingen en waarin de ervaren werkdruk wordt verminderd via taakbeleid. Zo'n moderne invulling van personeelsbeleid kan ook bijdragen aan het aanzien van het beroep en kan tevens de wervingskracht van de sector t.o.v. andere sectoren verbeteren. Of andersom geformuleerd: instellingen zoeken bij het realiseren van deze doelstellingen naar de daarbij passende mix van kwaliteiten van het personeel (zowel op het niveau van het individuele personeelslid als voor het personeelsbestand van de instelling als totaal).

Doorslaggevend daarbij is het tot stand brengen van een voortdurende en positieve wisselwerking tussen enerzijds het personeelsbeleid van de instelling met alle daarbij ter beschikking staande instrumenten en anderzijds een actieve opstelling van het personeel gericht op de ontwikkeling van de eigen professionaliteit. Het gaat hier met name om:

- de professionele ontwikkeling van personeel en management;
- de taakverdeling op de instelling (taakbeleid);
- het beleid m.b.t. werving en selectie;
- het beleid m.b.t. bewust incidenteel belonen;
- het beleid m.b.t. de mogelijke toepassing van beloningsdifferentiatie;

- het beleid m.b.t. de realisatie van een scholingsrecht en begeleiding van personeelsleden.

—

Ontwikkeling professionaliteit van leraren.

Deze wisselwerking vindt plaats in de vorm van een periodiek te voeren cyclus van individuele functioneringsgesprekken, waarin o.m. aan de orde komen: het niveau van de ontwikkelde bekwaamheden;

de voornemens m.b.t. de verdere ontwikkeling van bekwaamheden; de ondersteuning en/of scholing die noodzakelijk is voor deze verdere ontwikkeling. Daarbij worden individuele, bindende afspraken gemaakt en vastgelegd over deze ontwikkelingstrajecten, waarin de instelling en de leraar verplichtingen m.b.t. scholing en begeleiding op zich nemen m.b.t. een verdere professionele ontwikkeling. De minister zal met de werkgeversorganisaties in het po, vo en bve afspraken maken over de volledige inzet van het beschikbare scholingsbudget. De extra middelen die via het Regeerakkoord beschikbaar worden gesteld kunnen gemotiveerd en in overeenstemming met het beleid van de instelling, waarvoor het personeel via de PMR of het IGO/DGO instemmingsrecht heeft, aangewend worden voor een additioneel scholings-/begeleidingsbudget.

Beoordelen van de ontwikkeling van bekwaamheden van leraren.

In de cyclus van functioneringsgesprekken vindt tenminste iedere vier jaar een beoordelingsgesprek plaats. Iedere instelling stelt daarbij vast welke bekwaamheden men in aanmerking wil nemen bij deze beoordelingen en hoe zwaar deze bekwaamheden t.o.v. elkaar wegen. Op basis van deze bekwaamheden wordt het mogelijk objectiveerbare beoordelingscriteria te ontwikkelen. De instelling gaat hierbij uit van op de leraarsfuncties in het betrokken onderwijs toegesneden bekwaamheden en betreft hierbij de reeds ontwikkelde beroepsprofielen.

Objectivering van beloningsbeslissingen.

In het integraal personeelsbeleid kan, zodra het systeem van objectiveerbare beoordelingen voldoende operationeel is en het management daarop voldoende is toegerust, ook een betere en meer objectiveerbare verbinding tot stand komen tussen beslissingen die invloed hebben op het loopbaanperspectief van leraren en hun professionele ontwikkeling. Dit soort beslissingen krijgt dan een zorgvuldiger onderbouwing. Als het integraal personeelsbeleid langs deze lijnen voldoende ontwikkeld is worden ook varianten van functie- en beloningsdifferentiatie (o.a. toelagen, extra periodieken ter verkorting van carrièrepatronen en mogelijk maken van hogere maximum salarissen), ter ondersteuning van het integraal personeelsbeleid, mogelijk gemaakt. Hierbij zijn ten opzichte van de nieuwe - door het gestelde onder 5.1., onderdeel A, gewijzigde - carrièrepatronen alleen versnellingen mogelijk. Het Rpbo en de decentrale cao's VO en BVE worden daartoe zonodig aangepast. Daarbij is een belangrijk aandachtspunt dat de mobiliteit van leraren tussen instellingen onderling niet door de uitwerking belemmerd wordt.

Zorgvuldige voorbereiding, positie management.

De stap naar integraal personeelsbeleid kan alleen verantwoord worden gezet na een ruime periode van voorbereiding. In het licht van deze zorgvuldigheid in de implementatie zal het budget in eerste instantie worden ingezet voor het scheppen van voorwaarden voor de eerdergenoemde wisselwerking.

Dit vraagt m.n. om een extra investering in de professionaliteit van het management bij het uitwerken en scheppen van draagvlak voor deze vorm van personeelsbeleid.

Alhoewel het management op den duur ook juist de vruchten zal plukken van integraal personeelsbeleid zal het in de komende jaren extra gefaciliteerd moeten worden. Het management zal volop in de gelegenheid moeten worden gesteld zich professioneel voor te bereiden op de rol van kwaliteitsbeoordelaar en procesmanager van het integraal personeelsbeleid. In de eerder genoemde ontwikkelingsbudgetten is voorzien in de daarop gerichte kosten voor opleiding, coaching en begeleiding van het management en in voorkomende gevallen ook in de kosten van het vrijmaken van tijd voor het volgen van deze opleidingen.

Medezeggenschap

Afgesproken wordt dat de PMR of het IGO/DGO instemming zal hebben over het beleid met betrekking tot de beloningsdifferentiatie alsmede over de uitwerking van de rechtspositionele aspecten van de hiervoor voorgestelde onderdelen van het integraal personeelsbeleid.

Individuele rechtsbescherming.

De bestaande voorzieningen m.b.t. bezwaar en beroep zijn van toepassing op de beoordelingen en de daaraan eventueel te verbinden rechtspositionele gevolgen.

Financiering.

Aan de instellingen zal uit de via het Regeerakkoord beschikbaar gestelde middelen een specifiek extra budget worden toegekend voor integraal personeelsbeleid op basis van zodanige afspraken dat verzekerd is dat de in het Regeerakkoord gestelde doelen bereikt worden.

Met ingang van 1-8-2001 zal het budget ook een component bevatten om de instellingen in de gelegenheid te stellen op individueel niveau verbanden te leggen tussen extra inspanningen en resultaten die leraren hebben geleverd m.b.t. hun persoonlijke professionele ontwikkeling en hun loopbaanperspectief.

Het gaat hierbij om positieve beloningsgevolgen, binnen de grenzen van de aan instellingen gegeven financiële mogelijkheden (geen open einde).

Bij de verdeling van de middelen kan apart aandacht besteed worden aan de positie van achterstandscholen en van vbo/mavo-scholen en de brede scholengemeenschappen.

Procedure.

De minister zal ook met de school- en instellingsbesturen afspraken maken over een zorgvuldige implementatie. Het integraal personeelsbeleid zal voor de sectoren PO, VO en BVE nader worden uitgewerkt in het kader van het overleg tussen de decentrale sociale partners. Bovenstaande afspraken vormen daarbij het toetsingskader.

als bedoeld in artikel 23 van de Raamovereenkomst Primair Onderwijs 1998-2000.

De regeling is gebaseerd op de regeling zoals deze is afgedrukt in de Praktijkserie Schoolmanagement van Kluwer Onderwijsuitgaven nummer 13, onder de titel 'Beoordelen en Begeleiden', geschreven door Verboon en Zwart.

Het bevoegd gezag van . . . gelezen het resultaat van het gevoerde overleg met de (G)MR;

gelet op artikel 23 van de Raamovereenkomst arbeidsvoorwaardenbeleid voor het primair onderwijs;

besluit:

vast te stellen de navolgende 'Regeling beoordeling voor het onderwijspersoneel', d.d.....

Artikel 1 Begripsbepalingen

Deze regeling verstaat onder:

bevoegd gezag: het bestuur van . . . ;

personeelslid: een personeelslid in dienst van een onder het bevoegd gezag ressorterende onderwijsinstelling;

beoordelaar: de door het bevoegd gezag aangewezen functionaris, die de beoordeling opmaakt en vervolgens het beoordelingsgesprek voert met het personeelslid;

functie: het geheel van werkzaamheden waarmee het personeelslid gedurende het beoordelingstijdvak feitelijk was belast;

functievervulling: de wijze waarop het personeelslid zijn functie heeft vervuld en zijn gedragingen in verband met de uitoefening van die functie zoals vastgelegd in de taak-/ functieomschrijving;

functioneringsgesprek: regelmatig te houden gesprek tussen een personeelslid en de daartoe aangewezen leidinggevende over het functioneren van het personeelslid en alle aspecten die daarop van invloed zijn;

beoordelingstijdvak: een tijdvak van ten minste drie maanden en van ten hoogste vier jaar waarover de beoordelaar ten aanzien van de functievervulling van het personeelslid een samenvattend oordeel vormt;

beoordelingsgesprek: gesprek tussen het personeelslid en de beoordelaar aan de hand van een ingevuld beoordelingsformulier;

beoordelingsformulier: formulier dat door het bevoegd gezag ter beschikking wordt gesteld en waarin de beoordeling wordt ingevuld.

Artikel 2 Het doel van de beoordeling

Het doel van de beoordeling is enerzijds het geven van inzicht inzake het oordeel van de beoordelaar over de functievervulling van het personeelslid gedurende het beoordelingstijdvak en anderzijds het gemotiveerd kunnen nemen van waarderende of disciplinaire maatregelen, waaraan rechtspositionele gevolgen voor het personeelslid kunnen zijn verbonden.

Artikel 3 Kenmerken van een beoordeling

De kenmerken van een beoordelingsgesprek zijn:

- a) het gericht zijn op het verleden, vallend binnen het afgesproken beoordelingstijdvak;
- b) eenzijdige waardering;
- c) het gericht zijn op het (kunnen) nemen van waarderende of disciplinaire maatregelen, waaraan rechtspositionele gevolgen kunnen zijn verbonden.

Artikel 4 Frequentie

1] Personeelsleden met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd worden tenminste eenmaal per vier jaar beoordeeld.

2] Personeelsleden met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd worden tenminste eenmaal per jaar beoordeeld, tenzij deze arbeidsovereenkomst is aangegaan voor een kortere periode.

3] Personeelsleden met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd welke is aangegaan bij wijze van proef worden in elk geval twee maanden voor het einde van het tijdelijk dienstverband beoordeeld.

4] Indien de beoordeling van een personeelslid, niet zijnde een personeelslid met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde duur bij wijze van proef, negatief is, maar het bevoegd gezag hieraan geen rechtspositionele consequenties wil verbinden, dient er uiterlijk binnen een jaar opnieuw een beoordeling plaats te vinden. Daarbij dient de beoordeling alleen plaats te vinden over het tijdvak dat betrekking heeft op de periode van na de negatieve beoordeling.

Artikel 5 Functioneringsgesprek

Een beoordeling van een personeelslid wordt niet eerder opgemaakt dan nadat in het beoordelingstijdvak minstens een functioneringsgesprek heeft plaatsgevonden, tenzij dat wegens zwaarwegende omstandigheden niet mogelijk was.

Artikel 6 De beoordelingsprocedure

- 1] De beoordelaar maakt de beoordeling op door het invullen van het beoordelingsformulier. Dit beoordelingsformulier bevat de te beoordelen taak- en functieaspecten zoals vermeld in artikel 7 van deze regeling. Een beoordelingsformulier is als bijlage bij deze regeling opgenomen.
- 2] De beoordelaar bepaalt ten minste twee weken voorafgaand aan het beoordelingsgesprek in onderling overleg met het personeelslid de datum en het tijdstip van het beoordelingsgesprek.
- 3] Het beoordelingsgesprek wordt gevoerd aan de hand van het door de beoordelaar ingevulde beoordelingsformulier.
- 4] Het personeelslid wordt in de gelegenheid gesteld zijn mening op de beoordeling kenbaar te maken; dat kan aan het einde van het gesprek. Deze mening wordt toe gevoegd aan het beoordelingsformulier.
- 5] Indien de door het personeelslid kenbaar gemaakte mening, als bedoeld in het vierde lid, voor de beoordelaar aanleiding is tot aanpassing van de beoordeling, wijzigt laatstgenoemde de beoordeling overeenkomstig.
- 6] De beoordelaar dateert en tekent het beoordelingsformulier. Het personeelslid tekent de beoordeling voor gezien. Het personeelslid ontvangt hiervan een kopie.
- 7] Het beoordelingsformulier wordt twee weken na dagtekening, als bedoeld in het zesde lid, ter formele vaststelling door de beoordelaar gedateerd en getekend, tenzij er bezwaar wordt aangetekend als bedoeld in artikel 9.
- 8] Het personeelslid ontvangt een kopie van het ondertekende en vastgestelde formulier.
- 9] Het ondertekende beoordelingsformulier wordt bewaard in het personeelsdossier.

Artikel 7 De taak- en functioneringsaspecten die bij de beoordeling worden betrokken

- Bij de beoordeling van een personeelslid worden tenminste de volgende taak- en functioneringsaspecten betrokken:
- a. Taakvervulling/taakopvatting:
 - doeltreffendheid;
 - doelmatigheid;
 - kwaliteit van het werk;
 - eigen werk;
 - organiseren;
 - samenwerken;
 - getoond initiatief;
 - omgaan met veranderingen;
 - didactische kwaliteiten;
 - onderwijsontwikkeling;
 - stagebegeleiding (indien van toepassing);
 - betrokkenheid bij (buiten)schoolse activiteiten.
 - b. Sociaal gedrag:
 - verhoudingen tot leerlingen;
 - verhouding tot ouders (indien van toepassing);
 - verhouding tot de overige personeelsleden,
 - samenwerking met de direct leidinggevende(n).
 - c. Nascholing, indien van toepassing
 - Bij de beoordeling van een lid van de schoolleiding worden bovendien de volgende taak- en

functioneringsaspecten bij de beoordeling betrokken:

- a] geven van leiding aan de instelling;
- b] onderhouden van externe contacten;
- c] samenwerking met het bevoegd gezag, inclusief de voorbereiding en uitvoering van het bestuurlijk beleid;
- d] mede voeren van personeelsbeleid (formatie-, loopbaan- en arbeidsvoorwaardenbeleid);
- e] uitvoeren van eventueel gemandateerde bevoegdheden;
- f] overige aspecten van zijn/haar directietaken.

Artikel 8 De beoordelaars

- 1] Indien het de beoordeling van een directeur betreft geschiedt de beoordeling door een door het bevoegd gezag aangewezen beoordelaar, die niet werkzaam is bij de instelling.
- 2] Indien het de beoordeling van de adjunct-directeur betreft, bepaalt het bevoegd gezag of de beoordeling geschiedt door de directeur van de instelling dan wel een door het bevoegd gezag aangewezen beoordelaar die niet werkzaam is bij de instelling.
- 3] De overige personeelsleden worden beoordeeld door een door het bevoegd gezag aangewezen directielid of een van de overige leden van de leiding van de instelling.
- 4] Ten aanzien van de beoordeling bepaalt het bevoegd gezag of en bij wie inlichtingen dienen te worden ingewonnen over het functioneren van het personeelslid.

Artikel 9 Bezwaar

- 1] Het personeelslid kan uiterlijk binnen twee weken na dagtekening als bedoeld in artikel 6, lid 6, gemotiveerd schriftelijk bezwaar aantekenen bij een door het bevoegd gezag aangewezen functionaris niet zijnde de formele beoordelaar.
- 2] Het personeelslid kan zich laten bijstaan door een raadsman.
- 3] Indien de door het bevoegd gezag aangewezen functionaris de bezwaren geheel of gedeeltelijk deelt, dan wijzigt hij de beoordeling dienovereenkomstig. Wanneer bovengenoemde functionaris aan de bezwaren geheel tegemoet komt, stelt hij de beoordeling vast.
- 4] De door het bevoegd gezag aangewezen beoordelaar deelt aan het personeelslid mee welke wijzigingen in de beoordeling zijn aangebracht dan wel dat en om welke reden de beoordeling niet is gewijzigd, en stelt de beoordeling alsnog vast.
- 5] Indien het personeelslid zijn bezwaren geheel of gedeeltelijk handhaaft, hij maakt dit schriftelijk kenbaar, dan legt de door het bevoegd gezag aangewezen functionaris deze aangelegenheid zo spoedig mogelijk aan het bevoegd gezag voor. Hij doet daartoe het bezwaarschrift met alle op de beoordeling betrekking hebbende stukken toekomen aan het bevoegd gezag.
- 6] Het bevoegd gezag beslist binnen vier weken na ontvangst van het bezwaarschrift met alle op de beoordeling en op het bezwaarschrift betrekking hebbende stukken.
- 7] De door het bevoegd gezag genomen beslissing, als bedoeld in het zesde lid, wordt zo spoedig mogelijk - doch uiterlijk binnen twee weken en met redenen omkleed in afschrift toegezonden aan het personeelslid, de beoordeelaar en de in het lid 1 bedoelde door het bevoegd gezag aangewezen functionaris.
- 8] De door of namens het bevoegd gezag genomen beslissing(en) en alle daarop betrekking hebbende stukken worden bewaard in het door het bevoegd gezag aangelegde personeelsdossier.

Artikel 10 Bescherming persoonsgegevens

Met inachtneming van het gestelde in de Wet Persoonsregistraties en de daarop gebaseerde op de instelling van toepassing zijnde regelingen (privacy-reglement) zal het bevoegd gezag gegevens met betrekking tot de persoon van de benoemde met zorg behandelen.

Artikel 11 Niet voorziene gevallen

In gevallen waarin deze regeling niet voorziet, beslist het bevoegd gezag.

Artikel 12 Slotbepaling

1] Deze regeling kan worden aangehaald als 'Regeling beoordeling voor het onderwijspersoneel' en treedt in werking op . . .

2] Aan personeelsleden die in dienst treden, wordt de regeling tegelijk met de arbeidsovereenkomst uitgereikt.

3] Het bevoegd gezag van een instelling draagt er zorg voor dat een exemplaar van deze regeling op een voor de personeelsleden toegankelijke plaats in de instelling ter inzage ligt.

Aldus vastgesteld in de vergadering van het bestuur van:

gehouden op:

Na verkregen instemming van de medezeggenschapsraad in de overlegvergadering d.d.

de secretaris,

de voorzitter,

Literatuurlijst

Boeken

Boon, drs. J.A. en drs C.S. Zwart

'Beoordelen en begeleiden'

Praktijkserie schoolmanagement 13

1997, Uitgeverij Kluwer

ISBN 90 312 1438 8

Schmit, Joop, Paul Jansen en Lucas van Wees 'Resultaatgericht beoordelen'

'Hoe de manager en de medewerker kunnen bouwen aan hun eigen toekomst'

1997, Uitgeverij Nelissen, Baarn

ISBN 90 244 1340 0

Schoemaker, M.J.R.

'Managen van mensen en prestaties; personeelsmanagement in moderne organisaties'

1994, Kluwer Bedrijfswetenschappen

ISBN 90

Vinke, dr. Rob H.W.

'Motivatie en belonen'

De mythe van intrinsieke motivatie

1996, Kluwer Bedrijfswetenschappen

ISBN 90 267 2536 1

Rapporten

'Verder met Vitaal Leraarschap'

Voortgangsrapportage Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen

1998, SDU

ISBN 90 346 3512 0

'Ideaaltypisch beloningsmodel voor het beroep van leraar'

Bureau Berenschot

Bolweg, J.F., Daniëls, J.J.M.C., Twisk, Th.F.

1998

Artikelen

Andel van, Lydia en Berendse, Marius

'Personeelsbeoordeling in het onderwijs'

Schoolmanagement 8, 1996

Bagchus, R. en Rutgers, E.P.

'Feit of fictie'

Meso 74 - 1994

Centrale staf Personeel en Organisatie ING-bank

'Het beoordelingssysteem van de ING-bank'

Thema, 1992

Darley, Tileke

'Werkt personeelsbeoordeling averechts'

Schoolmanagement 3 - 1994

Elferink, Gerard

'Functiewaardering, gewenst of noodzakelijk'

Schoolmanagement 10 - 1993

Elferink, G.J.

'Praktische wenken bij een beoordeling'

VBSchrift 1995

Klaasen, Cees en Slegers, Peter

'In goed personeelsbeleid is de leraar op de eerste plaats'

Didaktief, november 1994

Kotte, A.W.

'Een beroepsprofiel, op weg naar kwaliteitsverbetering'

VBSchrift, april 1994

Schoemaker, Michiel en Heijden, Hans van der

'Van beoordelen naar contracteren en coachen'

Schoolmanagement 8 – 1996

Vredeveld, M.

'Beoordelen en belonen van onderwijspersoneel in het basisonderwijs'

Basisschool Management 1993

Wouters, Frank

'Bezielende coaching in het onderwijs'

Schoolmanagement 9, 1997

Zwart, C.S.

'Personeelsbeoordeling' (serie artikelen)

Schoolmanagement, 1994/1995

Zwart, C.S.

"Personeelsbeoordeling: wat willen we ermee bereiken?"

"VBSchrift 1995