

De gesprekkencyclus

Individuele ontwikkeling gekoppeld aan schoolontwikkeling



Wat verstaan we onder de gesprekkencyclus?

De opeenvolging van gesprekken tussen leidinggevende en medewerker gericht op de ontwikkeling en beoordeling van de medewerker.

Het doel van deze kwaliteitskaart is om u in staat te stellen de gesprekkencyclus effectiever te laten zijn en een grotere bijdrage te laten leveren aan het ontwikkelen van de medewerker en de ontwikkeling van de school. Hiertoe zullen we de soorten gesprekken, de voorwaarden en de wijze van het voeren van gesprekken onder de loep nemen. De focus van de gesprekken ligt op de kansen om te leren.

Waarom een gesprekkencyclus?

Vanuit het wettelijk kader (wet BIO, CAO) zijn er afspraken gemaakt over ontwikkeling en beoordeling van leraren. Op veel scholen heeft men dan ook een gesprekkencyclus.

De uitdaging is om

- De gesprekkencyclus daadwerkelijk op een effectieve manier in te zetten voor de ontwikkeling van de medewerkers.
- De gesprekken ook te koppelen aan de ontwikkeling die de school door wil maken, zoals resultaten die de school wil halen (opbrengstgericht werken).
- Het doel van de verschillende gesprekken bij alle betrokkenen heel helder te hebben.
- Er voor te zorgen dat de medewerker ook daadwerkelijk met concrete ontwikkelacties aan de slag kan.
- Er voor te zorgen dat de concrete resultaten zo helder omschreven zijn dat beoordeling helder kan zijn.
- De gesprekkencyclus zo te organiseren dat zij een goede ondersteuning geeft aan het verhogen van het rendement van deze gesprekken.

De gesprekkencyclus - Individuele ontwikkeling gekoppeld aan schoolontwikkeling

Wat willen we bereiken?

Voor een effectieve gesprekkencyclus is het belangrijk dat de gesprekken zodanig gevoerd worden dat ze daadwerkelijk leiden tot kwaliteitsverbetering. Daarom is de manier waarop de gesprekken gevoerd worden ook van groot belang. De gesprekken moeten vooral ontwikkelgesprekken zijn waarin de leraren door de vragen die de leidinggevende stelt aan het denken gezet worden over hun manier van werken (waaronder lesgeven, samenwerken met collega's, participatie in werkgroepen) en de eventuele alternatieven. Kortom, de gesprekken moeten de leraren aanzetten tot zelfreflectie.

Uitgangspunt hierbij is dat in de gesprekken een benadering vanuit drie gezichtsvelden plaats vindt namelijk:

- Schoolontwikkeling: Wat is de richting waarin de school zich ontwikkelt? Welke resultaten wil de school behalen? Wat betekent dit voor de individuele medewerkers in de school? Wat gaat er voor hen veranderen en wat betekent dit voor het gedrag van de medewerkers?
- Functie: Wat is het functieprofiel? Wat zijn de gevraagde competenties voor deze functie?
Om met elkaar hier duidelijk naar te kunnen kijken is het nodig dat voor de diverse competenties helder gedrag beschreven is. Welk gedrag wil je zien in de klas? Welk gedrag wil je zien in deelname aan een team?
- Loopbaanwensen: Wat zijn de eigen wensen van de leraar met betrekking tot zijn/haar persoonlijke ontwikkeling?

Door in de gesprekken een goede balans te vinden tussen deze drie onderwerpen en met elkaar hierover de juiste afspraken te maken, leg je de basis voor een ontwikkelplan van de leraar dat

1. Helder is
2. Bijdraagt aan de schoolontwikkeling en de doelen die de school nastreeft.
3. Bijdraagt aan de motivatie van de medewerker

Ook de wijze waarop de onderwerpen besproken worden is belangrijk. In het onderwijs zijn we vaak gericht op wat er niet goed gaat en minder op wat er wel goed gaat. Beiden punten zijn echter belangrijk om te bespreken. Dingen die goed gaan kunnen immers ook nog verder ontwikkeld worden. Daarnaast is het belangrijk om in de gesprekken te benoemen wat er goed gaat vanuit een waarderend perspectief. Als de leraar merkt dat hij gewaardeerd wordt zal hij zich vanzelf gemotiveerder opstellen, creatiever worden en zich meer open stellen voor anderen. De gesprekken lenen zich dus vaak uitstekend voor een oplossingsgerichte aanpak, omdat deze zich richt op wat er al goed gaat en erop uit is om wat goed werkt uit te breiden. Daarbij bedenkt de medewerker zelf de oplossingen waardoor hij zich eigenaar van de oplossing voelt en daarmee verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen ontwikkelresultaten.

Hoe gaan we het doen/wie doet het?

De verschillende stappen in de gesprekkencyclus.

Vooraf:

Om in de gesprekken de ontwikkeling van de medewerker te kunnen koppelen aan de schoolontwikkeling moet men het vooraf binnen de school eens geworden zijn over het concrete gedrag van de leraar in de klas. Wat betekenen de visie, missie en doelen van de school voor het gedrag in de klas? Dit moet zo concreet mogelijk benoemd worden. Daarnaast is het belangrijk dat helder geformuleerd wordt welke opbrengsten er van de medewerker verwacht worden.

De gesprekkencyclus kan per school verschillen. De frequentie van de gesprekken heeft invloed op het resultaat. In de gesprekkencyclus worden de formele momenten van de gesprekken vastgelegd. Om een leraar te ondersteunen bij zijn ontwikkeling zijn de korte "informelere" momenten waarin een leidinggevende ondersteuning geeft aan de ontwikkeling van medewerker evenzeer van belang.

Naast aantal en frequentie is een duidelijke lijn binnen de gesprekkencyclus nodig. Bij ieder gesprek dienen dezelfde onderwerpen aan de orde te komen, maar is het accent en de invalshoek anders en is de rol van de gespreksdeelnemers anders.

In het onderwijs maakt men meestal gebruik van drie soorten gesprekken:

1. Het start/plan/doelstellingen gesprek
2. Het voortgangsgesprek of functioneringsgesprek
3. Het beoordelingsgesprek.

Het is van belang dat beiden, leidinggevende en leraar, zich goed voorbereiden op de gesprekken en de tijd nemen voor de voorbereiding en de professionele dialoog.

1. Het doelstellingen gesprek:

Dit is de eerste stap in de gesprekkencyclus. Het doelstellingengesprek wordt ook wel startgesprek of plangesprek genoemd. Het doel is om samen (leidinggevende en medewerker) afspraken te maken over de ontwikkeling de komende periode. De leraar is hierbij als eerste aan zet. Wat ziet hij/zij als de ontwikkelpunten voor de komende periode? De leidinggevende leidt het gesprek en zorgt ervoor dat de ontwikkelpunten vanuit de drie invalshoeken benaderd worden: de schoolontwikkeling en de doelen die zijn gesteld, de functie en de eigen loopbaanwens. De leidinggevende geeft daarbij zijn/haar beeld weer. Het moet heel erg helder zijn wat over en weer verwachtingen zijn en waar straks in het beoordelingsgesprek op beoordeeld zal worden.

De medewerker maakt na afloop van het gesprek zijn/haar persoonlijk ontwikkelplan. Ook dit wordt met de leidinggevend besproken, zodat coaching mogelijk is.

Onderstaand format zou voor het persoonlijk ontwikkelplan gebruikt kunnen worden en wordt voor ieder ontwikkelpunt apart ingevuld.

Persoonlijk Ontwikkelplan/Actieplan

Naam: _____

Datum: _____

	Ontwikkelpunt
Wat	
Waarom Doel Reden/aanleiding Hoe versterkt het de doelen en opbrengsten die de school nastreeft?	
Wie Wie is erbij betrokken? Van wie hulp nodig?	
Hoe (welke concrete stappen/acties?)	
Tijdpad (wanneer is welke stap/actie gereed?)	
Zichtbaar resultaat Kwantitatief/ kwalitatief	
Wanneer tevreden? - Wat moet het opleveren voor jezelf? - Wat moet het opleveren voor de school?	

2. Het voortgangsgesprek.

Dit is de tweede stap in de gesprekkencyclus. Er wordt gekeken naar het huidige functioneren en het verloop van het ontwikkelplan. Wat zijn de resultaten die tot dusver bereikt zijn? Wat zijn de stappen die tot nu toe gezet zijn, waar is hulp nodig? De medewerker geeft weer hoe hij/zij naar functioneren en ontwikkeling kijkt. De leidinggevende geeft zijn/haar observaties weer. Hier wordt dus ook weer gekeken naar en gesproken over het concrete gedrag en de opbrengsten. Loopt de ontwikkeling hier zoals verwacht? De leidinggevende start in dit gesprek een professionele dialoog op. Daar waar nodig leidt dit gesprek tot bijsturing en aanpassing van het Persoonlijk Ontwikkelplan.

3. Het beoordelingsgesprek.

In dit gesprek worden de overeengekomen aandachts- en ontwikkelpunten en de resultaten van de medewerker onder de loep genomen en beoordeeld. Het beoordelingsgesprek bevat geen verrassing als de eerste stappen in de gesprekkencyclus op een professionele manier uitgevoerd zijn, maar is dan slechts een vaststelling van wat leidinggevende en medewerker beiden weten. Meestal wordt er bij de beoordeling gebruik gemaakt van de feedback van leerlingen of van collega's en natuurlijk van lesbezoek van de direct leidinggevende. Bij een goede voorbereiding op dit gesprek hebben zowel de leidinggevende alsook de medewerker opgeschreven wat er bereikt is ten aanzien van ontwikkeling en resultaten/opbrengsten van de functie.

In het beoordelingsgesprek wordt tevens ook een start gemaakt voor het volgende doelstellingen gesprek.

Wat is nodig? Aandachtspunten.

a. Professioneel leerklimaat.

Om medewerkers de kans te geven zich optimaal te ontwikkelen is het van belang binnen de school te zorgen voor een professionele leergemeenschap (zie ook de kwaliteitskaart "professionalisering van leraren"). Dit betekent dat je open moet kunnen zijn over je onzekerheden en je ontwikkelpunten. Er moet ruimte zijn voor coaching en bij de toedeling van taken kan gekeken worden naar de diverse ontwikkelgebieden van medewerkers.

Ook is het van belang dat een leidinggevende concrete voorbeelden kan geven om het gedrag van een medewerker bespreekbaar te maken. Het bijwonen van een of meer lessen kan hierbij een goed hulpmiddel zijn. Daarnaast kan een 360 graden feedback instrument hierin ook zeer bruikbaar zijn om een goed beeld te krijgen van hoe een leraar functioneert.

b. Het voeren van de professionele dialoog

De effectiviteit van de gesprekken wordt in grote mate bepaald door de wijze waarop de professionele dialoog gevoerd wordt.

Van belang zijn o.a.:

- Het stellen van open vragen
- Complimenten geven
- Echt willen weten
- Het creëren van gemeenschappelijkheid
- Stiltes laten vallen
- Oordelen opschorten, werken vanuit een houding van niet-weten
- Op zoek gaan naar de kracht en niet naar wat iemand niet kan
- Doorvragen
- Ga op zoek naar drijfveren, belevingen, overtuigingen, waarden

c. Helderheid.

Zoals al eerder aangegeven is duidelijkheid over de visie van de school, de doelen die worden nagestreefd en de concrete vertaling wat dit betekent voor de leraar in de klas, de basis om hier met elkaar aan te kunnen werken. Zonder deze basis ontbreekt de 'agenda' voor de gesprekken.

Tips

- Start bij de visie en de doelen van de school (o.a. zichtbaar in de opbrengsten) en maak een concrete vertaalslag naar wat dit betekent voor het concrete gedrag van de leraar.
- Wees helder in wat je concreet verwacht.
- Ontwikkel met elkaar een haalbare, uitdagende gesprekkencyclus waarbij duidelijk is wat het doel van de verschillende gesprekken is en wat de rol hierin is van de leraar en de leidinggevende.
- Zorg voor een goede voorbereiding van de leidinggevendenden. Als zij vertrouwen hebben in het voeren van een professionele dialoog wordt het rendement van de gesprekken aanzienlijk verhoogd.
- Creëer ruimte voor de voorbereiding, de uitvoering en de opvolging van de gesprekken.
- Stuur op een goed Persoonlijk Ontwikkelplan/Actieplan. Dit moet erg concreet zijn en heldere acties bevatten wil het geen 'papieren tijger' zijn, maar een echt handvat voor acties die in de dagelijkse praktijk genomen kunnen worden.
- Neem tijd voor informele gesprekjes tussen de formele gespreksmomenten. Hoe gaat het? Heb je al de eerste successen? Sturen op successen motiveert om de volgende stappen te zetten.

Colofon

Deze kwaliteitskaart 'Gesprekkencyclus' is ontwikkeld door BeteoR en een uitgave van School aan Zet. Voor vragen rond de handreikingen en kwaliteitskaarten kunt u contact opnemen met School aan Zet: Gea Spaans, secretariaat@schoolaanzet.nl.

KGCC291

© Buiten het downloaden zijn alle rechten op dit product voorbehouden aan:

**SCHOOL
AAN ZET**

Postbus 556, 2501 CN Den Haag
e-mail: secretariaat@schoolaanzet.nl
www.schoolaanzet.nl

KWALITEITSKAART

januari 2013