

Over het objectiveren van personeelsbeoordeling

□ Els Verheggen en William van den Dries

Beoordelen heeft vaak een negatieve connotatie, maar beoordelen kan ook een positieve ervaring zijn voor zowel beoordeelde als beoordelaar. Daarvoor is nodig dat de beoordeling wordt geobjectiveerd en wordt geplaatst in een ontwikkelingsperspectief van de organisatie en de medewerker. Training van beoordelaars verbetert de objectiviteit van de beoordeling.

Inleiding

Het beoordelen van leerlingen is een vast onderdeel van het leer- en ontwikkelproces. De beoordeling kan worden gebruikt om uitspraken te doen over de kwaliteit van resultaten of de mate waarin de leerling zich overeenkomstig een normgroep ontwikkelt. Deze uitspraken zijn het uitgangspunt voor het onderwijsaanbod tot de volgende beoordeling.

Waar het beoordelen van leerlingen een vanzelfsprekend en natuurlijk proces is, is dat niet het geval met het beoordelen van medewerkers in het onderwijs. Dat wordt vaak gezien als 'afrekenen en een oordeel vellen'. Hierdoor ervaart de beoordelaar het als een zware opgave en de beoordeelde is bang voor het resultaat. Bij het beoordelen van medewerkers als personeelsinstrument gaat het echter om leren, om ontwikkelen en om perspectief bieden en krijgen.

De school als lerende organisatie

De ontwikkeling van scholen tot lerende organisaties veronderstelt dat medewerkers zich voortdurend ontwikkelen. Het zijn immers de medewerkers die zich lerend opstellen, de organisatie is een statisch geheel

(Weggeman, 2008). De richting van die ontwikkeling wordt bepaald door de (strategische)doelen van de organisatie. Strategische doelen worden hiervoor vertaald naar de verschillende afdelingen en teams en vervolgens naar het individu. In jaarplangespreken worden afspraken gemaakt over persoonlijke ontwikkeldoelen (veelal competentiegericht) en de acties die daarvoor van de medewerker nodig zijn. De voortgang wordt gemonitord en de opbrengst wordt aan het eind van de afgesproken periode inzichtelijk gemaakt in het beoordelingsgesprek.

Funciemix

Het is de invoering van de funciemix die vooral leidt tot vragen om ondersteuning bij het professionaliseren van beoordeling. De funciemix brengt met zich mee dat leidinggevendenden voor het eerst vaste medewerkers gaan beoordelen en een onderscheid tussen hen moeten gaan aanbrengen. Dit betekent een cultuurverandering en een veranderende rol van de leidinggevende. Deze situatie leidt tot onzekerheid. Om hierin ondersteuning te bieden sluit Interstudie NDO aan bij de situatie van de organisatie en realiseert de ondersteuning in co-creatie. De betrokkenen moeten leren om het proces zelf te organiseren en uit te voeren. Op deze wijze blijft de organisatie eigenaar van het proces. Samen met een representatieve vertegenwoordiging van de organisatie (regiegroep) worden de inhoud, werkwijze en de taakverdeling doorgenomen om tot een concreet ondersteuningsvoorstel te komen. Gedurende een traject worden afspraken samen met de regiegroep steeds meer geconcretiseerd. Ook bewaakt de regiegroep, samen met de ondersteuners, de voortgang van het hele proces.

Beoordelen is vaak subjectief

Ondanks de beste intenties, is een beoordeling vaak heel subjectief. Die subjectiviteit geldt voor het waarnemen, voor de maatstaf (norm) en daarmee ook voor het oordeel. Beoordelen kan pas een zinvol

De beoordeling moet gesystematiseerd en geobjectiveerd worden



en ontwikkelingsgericht instrument worden als deze subjectiviteit wordt ondervangen. De beoordeling moet met andere woorden gesystematiseerd en geobjectiveerd worden. Ook is het noodzakelijk dat de beoordelaars zich niet laten leiden door de eigen vooroordelen.

Het systematiseren van de beoordeling

Als een organisatie beoordelen als personeelsinstrument wil gaan hanteren, is het belangrijk om een goede systematiek te hanteren. Deze moet helder en inzichtelijk zijn, duidelijke doelen dienen en een terugkerend en cyclisch proces zijn. Door verslagen en gesprekken houdt de docent de leidinggevende op de hoogte. Vaak vinden ook formele voortgangs- of functioneringsgesprekken plaats op individueel en/of teamniveau. Aan het einde van een afgesproken periode vindt het beoordelingsgesprek plaats. Er wordt dan teruggeblikt op bereikte resultaten en op de persoonlijke leerdoelen. De balans wordt opgemaakt; wat is van gemaakte afspraken wel en niet bereikt. Hieraan worden ook conclusies verbonden over groei en over ontwikkeling en daarmee verschilt het beoordelingsgesprek van een functioneringsgesprek. Belangrijk is dat het behalen van organisatiedoelen hiermee een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt. Beoordelen is geen doel, maar een middel en nodigt uit tot gesprek, tot bijstelling en/of het formuleren van nieuwe doelen

Het objectiveren van de beoordeling

Vanuit overwegingen van kwaliteit, rechtvaardigheidsbeginselen en draagvlak is objectiviteit van de beoordeling van groot belang. Voor personeelsbeoordeling dient er vanuit verschillende bronnen informatie te worden verzameld. Ook dient de informatie authentiek te zijn, voldoende gevarieerd, actueel en relevant. Objectieve informatie over voortgang in ontwikkeling en bereikte resultaten kan worden verkregen door te werken met meerdere beoordelaars. Ook instrumenten als portfolio's, observaties, zelfevaluaties, 360 graden evaluaties (leidinggevend, collega's, leerlingen, ouders, externe samenwerkingspartijen) en assessments zijn zinvol. Zowel medewerkers als leidinggevend moeten dan wel met deze instrumenten om kunnen gaan. Vaak is scholing of onder-

steuning noodzakelijk om tot optimaal rendement te komen.

Het verbeteren van de beoordeling

Concrete thema's in trainingen voor beoordelaars zijn:

- het verkennen van eigen ideeën rondom beoordelen,
- het formuleren van een gezamenlijke definitie van beoordelen,
- vaardigheden in het waarnemen van gedrag,
- vaardigheden in het omzetten van waarnemingen naar een beoordeling en
- gespreksvaardigheden kenmerkend voor een beoordelingsgesprek.

Belangrijk is om deelnemers zoveel mogelijk actief in het proces te betrekken. Coöperatieve werkvormen zijn daartoe geschikte instrumenten.

Het vormen van een gemeenschappelijke definitie (mentaal model) voor beoordelen zorgt ervoor dat iedereen vanuit een zelfde concept te werk gaat. Er wordt hierbij vooral ingegaan op het feit dat de beoordeling het resultaat is van een proces dat bestaat uit het verzamelen van informatie. De informatie die verzameld moet worden, is bepaald door het competentieprofiel voor de betreffende functie.

Bij het goed leren waarnemen van gedrag is het noodzakelijk dat afstand wordt gedaan van persoonlijke overtuigingen en opvattingen. Objectief waarnemen vraagt veel oefening. Tijdens de trainingen wordt dit geoefend met door de deelnemers ingebrachte videobeelden. Dit heeft als voordeel dat eigen (voor)oordelen over medewerkers direct duidelijk worden en er geoefend kan worden in het afstand nemen hiervan.

Bij het trainen van een beoordelingsgesprek en gespreksvaardigheden gaat het om het stellen van vragen, doorvragen en 'neutraal ontvangen'. Hierbij wordt theorie behandeld en worden acteurs ingezet om direct te kunnen oefenen met (door)vragen, brengen van de boodschap, geven van toelichting en omgaan met reacties bij een negatief oordeel. De deelnemer kan zo direct ervaren wat het effect is van de eigen interventies. In een groter traject kunnen



De informatie dient authentiek te zijn, voldoende gevarieerd, actueel en relevant

interviewbijeenkomsten bijdragen aan het leren hanteren van persoonlijke vraagstukken met betrekking tot beoordelen.

Tot slot

Beoordelen plaatsen in het perspectief van ontwikkeling van organisatie en medewerkers, van ambitie, loopbaanperspectief en het verbeteren van onder-

wijskwaliteit en -opbrengsten, zorgt ervoor dat het als instrument beter wordt geaccepteerd. Beoordelen dient een duidelijk doel, heeft een meerwaarde en levert iets op. Het gaat niet om afrekenen of straffen, maar om groei en (elkaar helpen om) vooruit te komen. Dat zijn belangrijke opbrengsten voor de organisatie en de docent. De school moet dan wel gericht sturen op opbrengsten en die, binnen kaders van het schooljaarplan, koppelen aan inspanningen van docenten. Van leidinggevend wordt gevraagd om voortdurend de organisatiedoelen voor ogen te houden en docenten aan te spreken op gemaakte afspraken. Extra inzet en resultaten van docenten mogen beloond worden. Daarbij gaat het niet alleen om materiële beloning maar vooral om waardering, erkenning van de bijdrage van de docent en diens invloed vanuit de eigen deskundigheden. De docent wil gezien en gehoord worden als professional en als mens, met wie rekening wordt gehouden, en voor wie ruimte is voor persoonlijke (ontwikkel)behoeften en welzijn.

Literatuur

Weggeman, M. (2008). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen*. Schiedam: Scriptum.

□ Mw. drs. E.J.C.M. Verheggen en de heer drs. W.M.J.G. van den Dries zijn senior adviseurs bij Interstudie NDO. E-mail: els.verheggen@interstudie-ndo.nl; William.van.den.dries@interstudie-ndo.nl.

Actieplan Leraar 2020 - een krachtig beroep!

'De omslag naar een ambitieuze, resultaatgerichte werksituatie vereist een sterk HRM-beleid op schoolniveau. De schoolleider speelt hierin een belangrijke rol en zal hiervoor waar nodig door verdere professionalisering worden toegerust. Goed HRM-beleid gaat onder meer over het aannemen van bekwaame leraren, over bekwaamheidsonderhoud en over het bevorderen en ontslaan van leraren wanneer daar (bijvoorbeeld gezien bekwaamheid en prestaties) aanleiding toe is.

De functiemix, prestatiebeloning en een civiel effect van het register maken hier onderdeel van uit. Om de cultuur van een lerende organisatie te versterken wordt in 2012 gestart met interscolaire peer review van leraren en schoolleiders. Voor het realiseren van de doelen op het gebied van professionalisering en HRM-beleid maken wij prestatieafspraken met werkgevers.'

Brief van de staatssecretaris van OCW, H. Zijlstra, aan de Tweede Kamer, Betreft Aanbieding Actieplannen Primair Onderwijs, Voortgezet Onderwijs en Leraren, 23 mei 2011, p.4.

Gesignaleerd

Primair onderwijs en OCW maken afspraken over verhogen onderwijskwaliteit -17-01-2012; <http://nationaleonderwijsgids.nl/>

Den Haag - In een bestuursakkoord dat vandaag is ondertekend, hebben minister Marja van Bijsterveldt en staatssecretaris Halbe Zijlstra (OCW) met PO-Raad voorzitter Kete Kervezee prestatieafspraken voor de komende jaren vastgelegd voor het primair onderwijs. Deze afspraken moeten leiden tot verhoging van de onderwijskwaliteit en een versterking van de kwaliteit van het onderwijspersoneel. Hiervoor ontvangen schoolbesturen de komende jaren in totaal ruim 600 miljoen euro.

Op sectorniveau zijn afspraken gemaakt over het realiseren van de ambities uit de OCW-actieplannen 'Basis voor Presteren' en 'Leraar 2020-een krachtig beroep!' en het manifest 'In tien jaar naar de top' van de PO-Raad.