



## De leraar waarderen door systematisch evalueren

Maaïke Jacobs en Marije Bouman

Bij een rondvraag op school kunnen medewerkers (zowel leidinggevenden als leraren) vaak erg goed aangeven wie de goede leraren zijn en welke leraren juist niet. Veel van die goede leraren doen hun werk al jaren goed, maar krijgen daar geen echte waardering voor van hun leidinggevende. Dit kan als resultaat hebben dat zo'n leraar ongemotiveerd raakt. Terwijl bij extra stimulans zo'n leraar meer plezier in het werk heeft en zich tot een excellente leraar zou kunnen ontwikkelen die bijdraagt aan het bereiken van de organisatiedoelen.

In andere gevallen kunnen minder goed functionerende leraren dit jarenlang doen zonder dat zij op hun gedrag zijn aangesproken. Vaak wordt gezegd: 'Ik kan het niet hard maken dat die leraar niet goed functioneert, het is een gevoel.' Met als gevolg dat dit jarenlang doormodderen negatief werkt voor de school en haar medewerkers, de leerlingen en ouders en de betreffende leraar zelf. Een goed personeelsbeleid met een heldere gesprekkencyclus resulterend in een beoordeling met passende waardering kan bovenstaande situaties voorkomen. Het doel hiervan is de medewerker optimaal te laten werken. Dit betekent dat de school haar doelen bereikt en de medewerker gemotiveerd werkt aan zijn professionele ontwikkeling.

Dit artikel geeft een concrete situatieschets hoe onderwijsorganisaties op basis van een systematische gesprekkencyclus hun professionals kunnen waarderen (en belonen) om daarmee de beoogde doelstellingen te behalen. Daarmee wordt tevens invulling gegeven aan het actieplan 'Leerkracht van Nederland'. Dit artikel beschrijft de gesprekkencyclus waarin de leidinggevende de gesprekken voert met de leraar. Dezelfde cyclus geldt voor alle werknemers binnen de school.

### De kern van het 'Actieplan Leerkracht van Nederland'

De regering heeft, in dialoog met allerlei betrokkenen in het veld, een actieplan ontwikkeld om het dubbele lerarenprobleem (kwantitatief tekort aan kwalitatief goede leraren) aan te pakken. De kwaliteit van de leerkrachten is van doorslaggevend belang voor de prestaties van de leerlingen, zo blijkt uit onderzoek. Vandaar dat de maatregelen inzetten op de leerkracht:

#### 1. Een sterker beroep

Ervoor zorgen dat het beroep van leraar weer een professie met aanzien wordt. Door:

- instellen scholingsfonds
- oprichting beroepsvereniging
- instelling lerarenregister
- lerarenopleiding: afspraken over gezamenlijke eindtermen

#### 2. Een professionele school

Om de leraar te ondersteunen bij de versterking van zijn kwaliteit en positie in de school, is een professionele school nodig. Door:

- leraarschap is eigenaarschap
- toezicht op kwaliteit leraarschap
- werkdrukverlichting, participatie meerdere typen personeel en meer diversiteit in personeel

#### 3. Een betere beloning

Een betere beloning ondersteunt het streven naar meer kwaliteit, omdat het leidt tot meer carrièreperspectief, omdat opleiding en prestatie een grotere rol krijgen in functiewaardering en beloning en het verbetert de concurrentiepositie en vergroot de wervingskracht.

Bovenstaande investeringen moeten voor meer waardering van het leraarschap zorgen (meer 'status'), een (beter) loopbaanperspectief (ook binnen het beroep van leraar), een hogere onderwijskwaliteit en meer leraren. Zie voor het hele rapport: [www.leerkrachtvan-nederland.nl](http://www.leerkrachtvan-nederland.nl).

### Aandachtspunten voor de succesvolle invoering van de gesprekkencyclus

In de praktijk zijn verschillende voorbeelden te vinden van manieren waarop besturen invulling geven aan hun functionerings- en beoordelingsbeleid. Sommige besturen richten zich met name op de structuur. Zij voeren de gesprekkencyclus in. Helder is wanneer welk gesprek gevoerd wordt en dat er resultaten afgesproken dienen te worden. Maar het is nog onduidelijk wat de medewerker nodig heeft om deze resultaten te kunnen bereiken. Andere besturen laten hun medewerkers proeven aan competenties en stimuleren hun medewerkers om zichzelf te ontwikkelen. Valkuil hierbij kan zijn dat medewerkers zich wel ontwikkelen maar niet in de richting waarin de organisatie zich wil ontwikkelen, waardoor de school haar doelstellingen niet bereikt.

Van belang voor een succesvolle invoering van de gesprekkencyclus zijn onderstaande aandachtspunten.

#### 1) Professionele cultuur

De medewerkers dienen uiteindelijk zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen ontwikkeling. Hiervoor is een professionele cultuur van belang, waarbij de leidinggevenden voldoende ruimte geven aan de medewerkers, maar tegelijkertijd sturen waar dat nodig is. Op die manier ontstaat een organisatie waarin men open is naar elkaar en leert van elkaar. Dit komt ook tot uiting in de wijze waarop de gesprekken gevoerd worden. De leidinggevende dient ervoor te zorgen dat de medewerker reflecteert op zijn eigen gedrag. Effectieve vragen stellen is hierbij van belang. Het kan nuttig zijn het traject te starten met de leidinggevenden en hen te laten ervaren hoe het is om gesprekken te voeren over je eigen functioneren en uiteindelijk te komen tot ontwikkeling en het verhogen van de kwaliteit. Voor medewerkers kan het nuttig zijn al kennis te maken met bijvoorbeeld een competentiemeting voordat de structuur van de gesprekkencyclus geïmplementeerd is. Op die manier werk je aan een cultuur van jezelf ontwikkelen en is de structuur van de gesprekkencyclus een logisch gevolg.

#### 2) Koppeling aan schoolplan

Om ook echt de kwaliteit van de organisatie te verhogen is het verstandig de gesprekkencyclus te koppelen aan de concreet geformuleerde doelstellingen in het schoolplan. De doelstellingen uit het schoolplan dienen per functionaris in de school doorvertaald te worden in het zogenaamde 'rolprofiel'. In het rolprofiel staat vermeld wat dit betekent voor de betreffende functiegroep. Iedere functionaris (leraar, zorgcoördinator, teamleider, directeur, etcetera) heeft dan ook een eigen rolprofiel. Eventueel kan op termijn gekeken worden of specifieke rolprofielen gedifferentieerd kunnen worden (bijvoorbeeld de beginnende, de ervaren en de excellente leraar). Uitgangspunt is dat in het evaluatiegesprek beoordeling plaatsvindt op basis van meetbaar resultaat. Competenties zijn hulpmiddelen en voorwaarden om deze resultaten te behalen. Uiteindelijk gaat het om het verhogen van de onderwijskwaliteit.

Dit betekent zowel aandacht voor de wil van de medewerkers om zich te ontwikkelen als aandacht voor een goede structuur en duidelijke organisatiedoelstellingen die op de missie en de visie van de organisatie zijn gericht.



### De gesprekkencyclus

De gesprekkencyclus is individueel gericht en omvat een planningsgesprek, een voortgangsgesprek en een evaluatiegesprek. Een jaarlijkse cyclus geeft zicht op de kwaliteit van de medewerkers en daarmee ook op de kwaliteit van het onderwijs. Allerlei organisatorische belemmeringen kunnen genoemd worden om een jaarlijkse cyclus tegen te gaan. Het is een kwestie van prioriteren en doen. Eventueel kan dit betekenen dat de schoolleider niet zelf alle gesprekken uitvoert en hiervoor andere medewerkers (bijvoorbeeld de interne begeleider of een lid van het management) inschakelt. Het kan ook betekenen dat de school investeert in administratieve ondersteuning, zodat de schoolleider tot zijn kerntaak kan komen: het onderwijskundig management. Een manager stuurt dagelijks op kwaliteit en spreekt hiervoor zijn medewerkers aan op hun gedrag. Daarnaast zorgt de cyclus voor een formele evaluatie van de kwaliteit van de medewerkers en daarmee de kwaliteit van de school. Het voordeel van het jaarlijks vastleggen is dat de kans groter is dat kwaliteit geborgd blijft, dan bij een cyclus verspreid over een langere tijd.

**WAT? Welke resultaten?****Algemene resultaatdoelstelling**

De leraar is het gezicht van basisschool X en draagt zorg voor goed onderwijs tot uiting komend in:

1. Het stimuleren van de ontwikkeling van leerlingen
2. De dingen goed doen
3. Het bieden van veiligheid aan leerlingen
4. Het aansturen op samenwerking door leerlingen

Deze aandachtsvelden dienen ook in het gedrag van de leraar naar collega's en ouders van leerlingen zichtbaar te zijn.

**Resultaatgebieden met prestatie-indicatoren** (voorbeeld – niet compleet...)**1. De leraar als groepsleraar...**

Bereikt in het werken met zijn leerlingen de volgende resultaten:

- *Kinderen behalen goede leerresultaten.* 80% van de kinderen scoort ABC op de toetsen van het Cito-LVS
- *Kinderen houden zich aan de regels.* Kinderen bedenken zelf regels en houden zich hieraan (m.b.t. omgaan met anderen en omgaan met materialen).

**2. De leraar als teamlid...**

- *Levert resultaatgerichte bijdragen aan de ontwikkelingen en de doelen van de school.* Komt alle afspraken, die met collega's en directie gemaakt zijn, na (teambesluiten, schoolregels, kwaliteitskaart, ed.).
- *Bespreekt eigen gedrag en dat van anderen met collega's.* Voert resultaatgericht overleg tijdens maatjeswerk 1 x in twee weken een ½ uur. Er wordt telkens een verslag gemaakt.

**3. De leraar in externe contacten...**

- *Onderhoudt goed, open en eerlijk oudercontact.* 95% van ouders vindt dat de leraar openstaat voor hun vragen en ideeën.
- *De leraar heeft iets te bieden.* 90% van de ouders is tevreden over gegeven informatie en adviezen.

**4. De leraar als een zichzelf ontwikkelend professional...**

- *Reflecteert en leert, hij/zij handelt in de klas planmatig en doelgericht.* 90% score op het invullen van het planningsformulier
- *Haalt energie uit het vak en uit de successen met kinderen.* Realiseert 90% van de doelen van het POP.

**HOE? Middel om te komen tot:****Competenties:**

Uitgangspunt de 7 SBL competenties

(SBL: Stichting Beroepskwaliteit  
Leraren en ander onderwijspersoneel)

**Competenties werken met leerlingen:**

Interpersoonlijk  
Pedagogisch  
Didactisch  
Organisatorisch

**Competenties werken met anderen:**

Werken met collega's  
Werken met omgeving  
Eigen ontwikkeling

**Competenties werken met anderen:**

Werken met omgeving

**Competenties werken aan reflectie:**

Eigen ontwikkeling



### Planningsgesprek

In het planningsgesprek worden gezamenlijk concrete individuele resultaatafspraken gemaakt. Dit is de basis voor de uiteindelijke beoordeling. Voor de organisatie is het van belang dat de gestelde doelen in het schoolplan of afgeleide jaarplan gehaald worden. Dit betekent dat speerpunten uit dat plan doorvertaald zijn in het algemene rolprofiel en dat deze in individuele resultaatafspraken resulteren. Tijdens dit planningsgesprek is het ook van belang te bepalen op welke manier nagegaan kan worden of de resultaatafpraak gehaald is. Als een resultaatafpraak is dat '80% van de leerlingen met plezier naar mijn lessen gaat' zal gemeten moeten worden of dit zo is. Afhankelijk van de resultaatafpraak en de weging ervan kan de leraar daar zelf voor zorgen of is het wellicht beter dat op schoolniveau een resultaatmeting (middels bijvoorbeeld een vragenlijst) wordt ontwikkeld die deze leraar kan gebruiken.

Op vier resultaatgebieden worden afspraken gemaakt (Bron:SBL):

1. De leraar als groepsleraar – resultaat bij de leerling
2. De leraar als teamlid – resultaat bij de collega's
3. De leraar in externe contacten – resultaat bij de omgeving, bv. ouders
4. De leraar als een zichzelf ontwikkelend professional – resultaat bij zichzelf

Gekoppeld aan resultaatgebied 4 is het 'professioneel ontwikkelingsplan' van de medewerker. Hierbij kan een 360° feedback (een competentiemeting) van nut zijn. Uit een competentiemeting wordt zichtbaar in welke mate de medewerker de betreffende competenties in zijn/haar werk laat zien. Op basis van deze resultaten kan bepaald worden welke competenties ontwikkeling verdienen om gestelde doelen, afgeleid uit het rolprofiel, te kunnen halen. Dit kan gebruikt worden voor het professioneel ontwikkelingsplan (POP).

Het is nadrukkelijk niet de bedoeling medewerkers te beoordelen op basis van de resultaten van een competentiemeting (360° feedback). De competentiemeting is een ontwikkelingsinstrument en geen beoordelingsinstrument. Wel kan uiteindelijk beoordeeld worden op de mate van ontwikkeling van de competentie. Hiervoor is het dan weer belangrijk om concrete meetbare gedragsdoelstellingen te formuleren en afspraken te maken over "wat zie ik je dan anders doen?".

### Voortgangsgesprek

In het voortgangsgesprek wordt door zowel leidinggevende als leraar aangegeven hoe de ontwikkeling en het functioneren van de leraar verloopt. De kern van dit gesprek zal telkens de vraag zijn: 'in hoeverre denkt de leraar de resultaten te kunnen halen en wat heeft hij/zij hiervoor nodig?'. Het kan zijn dat de conclusie is om de eerder gestelde doelen bij te stellen. Deze gesprekken worden in het onderwijs al in 97% van alle onderwijsinstellingen gevoerd (nota 2008). Waar het nog wel eens aan ontbreekt is:

- heldere feedback: feedback van leidinggevende over functioneren van de leraar;
- aansluitende ondersteuning: benodigde ondersteuning (bijvoorbeeld coaching, intervisie, opleiding) die ertoe leidt dat de leraar beter gaat functioneren;



- koppeling functioneren aan het te behalen resultaat.

De medewerker is uiteindelijk zelf verantwoordelijk voor zijn/haar ontwikkeling, maar de taak van de leidinggevende is deze medewerker hierbij te ondersteunen.

### Evaluatiegesprek

Tijdens het evaluatiegesprek geeft de leidinggevende een oordeel over het functioneren van de medewerker, uitgangspunt hierbij zijn de resultaatafspraken uit het planningsgesprek (eventueel tussentijds bijgesteld in het voortgangsgesprek). Hoewel het gesprek een 'oordelelend' karakter heeft (de leidinggevende spreekt eenzijdig zijn oordeel uit over de prestaties van de medewerkers) heeft de medewerker ook de gelegenheid zijn of haar visie op de geleverde prestatie te geven.

Belangrijk is om te bepalen welke doelen de organisatie nastreeft bij het evalueren. Doelen kunnen op de volgende terreinen liggen:

- Verbeteren van het functioneren, de prestatie en de motivatie van de werknemer;
- Optimaal benutten van de capaciteiten van de werknemer;
- Funderen van arbeidsvoorwaardelijke beslissingen.

Om zoveel mogelijk profijt te halen zijn de volgende voorwaarden en criteria van belang:

- Duidelijkheid over de resultaatbijdrage. Zoals al eerder aangegeven is het van belang dat vooraf duidelijke en 'motiverende' resultaatafspraken zijn gemaakt.



## Beoordelingsfouten

Iedere leidinggevende zal zijn/haar medewerkers in een bepaalde richting willen beïnvloeden. Het is belangrijk dat de leidinggevende goed waarneemt en probeert in zijn/haar beoordeling zo objectief mogelijk te zijn. Juist omdat dat zo moeilijk is, is het belangrijk te weten welke fouten daarin vaak gemaakt worden. Hieronder staat een aantal voorkomende beoordelingsfouten beschreven.

### Projectie

Dit is de neiging om eigenschappen, motieven en ideeën die we zelf hebben, toe te schrijven aan anderen (projecteren) en/of bij anderen kritisch te bezien. Van deze neiging is sprake bij zowel positieve als negatieve eigenschappen. Als we bijvoorbeeld zelf iets snel kunnen, verwachten we dat anderen daar ook snel in zijn. Als we iets leuk vinden, verwachten we dat anderen dat ook vinden.

### Vooroordeel

Het hebben van een vooroordeel betekent, dat we van iemand verwachten dat hij/zij zich op een bepaalde manier zal gedragen op grond van ras, sekse, geboortestreek/-land, levensbeschouwing, postuur, enz. Daarbij komt dat wij door onze vooroordelen geneigd zijn alleen dat te zien wat we willen zien en dat bevestigt dan weer wat we al dachten.

### Eerste indruk

De indruk die iemand maakt gedurende de eerste vijf à tien minuten van een ontmoeting, is zeer bepalend voor het oordeel die de ander over hem/haar heeft. En aan een eerste indruk ontkomt niemand.

### Generaliseren

Eén waargenomen gunstige, positief gewaardeerde eigenschap heeft een uitstralings-effect op de totaalindruk van iemand. Hetzelfde geldt voor een negatief gewaardeerde eigenschap, deze zal leiden tot een negatieve totaalindruk. Men heeft dus de neiging om te generaliseren. Sommige mensen doen in onze ogen alles goed en anderen alles fout.

- Beoordelen mag geen incident zijn. Het is belangrijk dat niet pas op het eind van de beoordelingsperiode een oordeel wordt geveld. De werknemer verdient regelmatige feedback over zijn functioneren. Tussentijds moeten nadere afspraken gemaakt kunnen worden. Een beoordeling mag geen momentopname zijn. Dus niet een keer per jaar in de klas komen kijken en op basis daarvan de medewerker beoordelen.
- Alleen waarneembare zaken beoordelen. Het is onverstandig op vermoedens of aannames te beoordelen.
- Beoordelen altijd achteraf. De gehele beoordelingsperiode (meestal een jaar) wordt betrokken bij het beoordelen van het functioneren van de medewerker. Hierbij wordt nagegaan in hoeverre de resultaatafspraken zijn bereikt. In de praktijk geeft slechts 17% van de leidinggevers in het primair onderwijs en 37% in het voortgezet onderwijs aan resultaatgegevens te betrekken bij de (beoordelings-) gesprekken (nota 2008).
- De inhoud van het evaluatiegesprek is geen verrassing. Het evaluatiegesprek moet ruim van tevoren gepland staan zodat partijen de gelegenheid hebben zich voor te bereiden. Het conceptoordeel wordt vooraf aan de beoordeelde uitgereikt als uitgangspunt voor het evaluatiegesprek.
- Vastleggen evaluatiegesprek. Het evaluatiegesprek zelf, het eindoordeel en de gemaakte afspraken moeten worden vastgelegd. Er bestaan dan geen misverstanden over de basis voor de volgende beoordelingsperiode.
- Bezwaar- en beroepsmogelijkheden. Zeker als er arbeidsvoorwaardelijke beslissingen op basis van de beoordeling genomen worden, moeten er bezwaar- en beroepsmogelijkheden zijn.
- Communicatief vaardig. De manager die het evaluatiegesprek voert zal vaardig moeten zijn in het voeren van het evaluatiegesprek. Gespreksvaardigheden en sociale vaardigheid zijn hierbij van belang. Dit betekent onder andere dat de manager zich bewust is van mogelijke beoordelingsfouten.



### **Van evalueren naar belonen en waarderen**

Aan de evaluatie zal een beloning moeten worden gekoppeld. Enerzijds om te voorkomen dat de motivatie van medewerkers afzwakt, anderzijds om slecht functioneren van medewerkers in stand te houden, aangezien zij redeneren: 'Ik krijg mijn periodiek toch wel'. Uiteindelijk gaat het om het verhogen van de onderwijskwaliteit door expliciet te waarderen. Uit onderzoeken in bijvoorbeeld de Verenigde Staten en Israël blijkt daadwerkelijk dat prestaties van leerlingen verbeterden nadat prestatiebeloning bij de leraren werd ingevoerd (nota 2008).

### **Belonen, een kwestie van doen**

Het is aan te bevelen op bestuursniveau een beloningsbeleid te formuleren. Hierin kan aangegeven worden wat uitgangspunten zijn van het beleid. Wat het doel ervan is en op welke manier het bestuur hier mee omgaat. Belonen kan financieel en structureel van aard zijn. Bijvoorbeeld 2% extra salaris bij voldoende functioneren en 3% bij uitstekend presteren. Een beloning kan ook variabel zijn: een financiële bonus of afhankelijk van de wensen en behoeften van de medewerker een diner, bloemetje, teamactiviteit, cadeau, bijdrage aan hobby etcetera.

Het is een fabel dat de onderwijscao de mogelijkheid om een flexibel beloningsbeleid te voeren tegengaat. Het jaarlijks toekennen van een periodiek behoeft geen automatisme te zijn. Het is daadwerkelijk mogelijk om afhankelijk van het functioneren een extra periodiek toe te kennen of juist te onthouden. Uit onderzoek is gebleken dat momenteel in bijna alle scholen automatisch een periodiek wordt toegekend aan de medewerker die nog niet aan het einde van zijn salarisschaal zit (nota 2008). Slechts 10% van het primair onderwijs maakt gebruik van de mogelijkheid om 'variabel' te belonen, bijvoorbeeld een extra periodiek (bonus) wegens uitzonderlijke prestatie (nota 2008)

Conclusie is dat het systematisch uitspreken van waardering vanuit een goed uitgevoerd beoordelings- en beloningsbeleid kan bijdragen aan een verhoging van de kwaliteit van het onderwijs en een kwestie is van doen. Dit kan als de school heldere doelen vastlegt in het schoolplan en een goede vertaalslag maakt naar rolprofielen die leiden tot resultaatafspraken op individueel niveau. Voorwaarde is ook dat de medewerker voldoende mogelijkheden krijgt om zich te ontwikkelen, zodat de medewerker het basisniveau ontstijgt. Hierbij helpt een goed uitgevoerde gesprekkencyclus, waarbij de afspraken niet enkel tijdens de drie gesprekken op een goede manier teruggekoppeld worden, maar de medewerker ook tussentijds feedback krijgt op zowel de goede als de minder goede aspecten van zijn of haar functioneren. Bovendien houdt de manager rekening met de verschillende levensfasen en persoonlijke levenssfeer van zijn of haar medewerkers. Op deze manier draagt de gesprekkencyclus bij aan gemotiveerde en bekwame leraren in het onderwijs die een goede bijdrage leveren aan de kwaliteit van het onderwijs.

**Drs. Maaïke Jacobs** en **Drs. Marije Bouman** zijn beiden werkzaam als adviseur Management en Consultancy bij Edux Onderwijsadviseurs.

---

## **Literatuur**

Actieplan leerKracht van Nederland

Presteren en belonen – beoordelingsgesprekken rukken op in het hbo In: Onderwijsblad nr.2, 26 januari 2008

Beoordelen van leraren, een lastige Kwestie? / Erwin de Roo In: Redax Magazine juni 2006

Glanzende en rotte appels / Sjoerd Sol In: Basisschoolmanagement april 2008

Nota werken in het onderwijs, 2008

SBL-competenties / Stichting Beroepskwaliteit Leraren en ander onderwijspersoneel (SBL).

---