

De ontwikkeldialoog

Ruimte voor grenzenloos leren

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	De werkwijze van de ontwikkeldialoog.....	4
3	De ontwikkelingsgerichte benadering	5
3.1	Het ontwikkelingsgesprek	5
4	De beoordelingsgerichte benadering	6
4.1	Het ontwikkelingsgesprek	7
4.2	Het voortgangsgesprek	7
4.3	Het beoordelingsgesprek	7
5	Bezwarenregeling	9
5.1	Bezwarencommissie	9
6	Bijlagen.....	10

1 Inleiding

Esprit Scholen streeft naar grenzenloos goed onderwijs voor alle leerlingen. Deze ambitie vraagt om bekwame en bevoegen medewerkers die iedere dag bereid zijn het beste te geven aan de leerlingen en zichzelf daar ook voortdurend in ontwikkelen. Het nemen van eigen initiatief en verantwoordelijkheid hoort daarbij net als het afleggen van rekenschap over behaalde prestaties.

In een veranderende wereld en in een omgeving waar leerlingen leren, wordt van medewerkers verwacht dat zij zelf ook leren. Ook na de aanstelling moet de bekwaamheid worden onderhouden. Eens bevoegd is niet hetzelfde als altijd bekwaam. Het motto van het onderwijsmanifest 'grenzenloos leren' geeft ruimte voor voortdurende ontwikkeling van medewerkers. Om professioneel te groeien moeten medewerkers passende mogelijkheden krijgen. Er is aandacht nodig voor leren en ontwikkelen. Er is een vorm nodig waarin wederzijdse afstemming plaatsvindt tussen leidinggevende en medewerker en waar in een open sfeer gesproken wordt over het functioneren, het leren en de ontwikkeling van de medewerker. De ontwikkeldialoog biedt hier een vorm en kader voor.

In de ontwikkeldialoog krijgt de medewerker meer verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling en neemt zelf de regie. Er is sprake van een continue dialoog tussen leidinggevende en de medewerker. De ontwikkeldialoog vraagt niet alleen om input van de leidinggevende, maar vooral ook van collega's en andere mensen in de werkomgeving. Door een waardevolle feedbackcultuur te creëren helpen medewerkers elkaar om het beste uit zichzelf te halen.

Het gespreksmodel is allereerst ontwikkelingsgericht. Deze benadering staat centraal. Soms is echter een beoordeling nodig. Voor die situatie kan gebruik worden gemaakt van de beoordelingsgerichte benadering, waarbij afgesloten wordt met een beoordelingsgesprek.

Elk van onze scholen heeft een eigen onderwijsprofiel, -cultuur en werkwijze en kent eigen uitdagingen. Het kader dat de ontwikkeldialoog geeft, biedt ruimte voor verschillen in invulling. De basis is gelijk, maar bijvoorbeeld de feedbackvragenlijsten kunnen per school aangepast worden. En elk ontwikkelingsgesprek zal andere accenten hebben, afgestemd op de loopbaan- en levensfase waarin de medewerker zich bevindt. Zo sluit de ontwikkeldialoog aan bij de diversiteit die onze scholen en medewerkers kenmerkt.

De ontwikkeldialoog wordt ondersteund door een digitaal platform waarin medewerkers online feedback ophalen en geven. Voor leidinggevend en medewerkers is een gespreksvaardigheidstraining beschikbaar om ontwikkelingsgesprekken beter te leren voeren.

De ontwikkeldialoog is een vertaalslag van het recht dat een medewerker (conform CAO PO en VO) heeft op regelmatige gesprekken en ontwikkeling van werkzaamheden. Het belang van de ontwikkeldialoog is ingebed in het strategisch HR beleid van Esprit Scholen.

In deze notitie wordt de ontwikkeldialoog toegelicht.

Omwille van de leesbaarheid is steeds 'hij' gebruikt in de tekst. Waar 'hij' staat kan uiteraard ook 'zij' gelezen worden.

2 De werkwijze van de ontwikkeldialoog

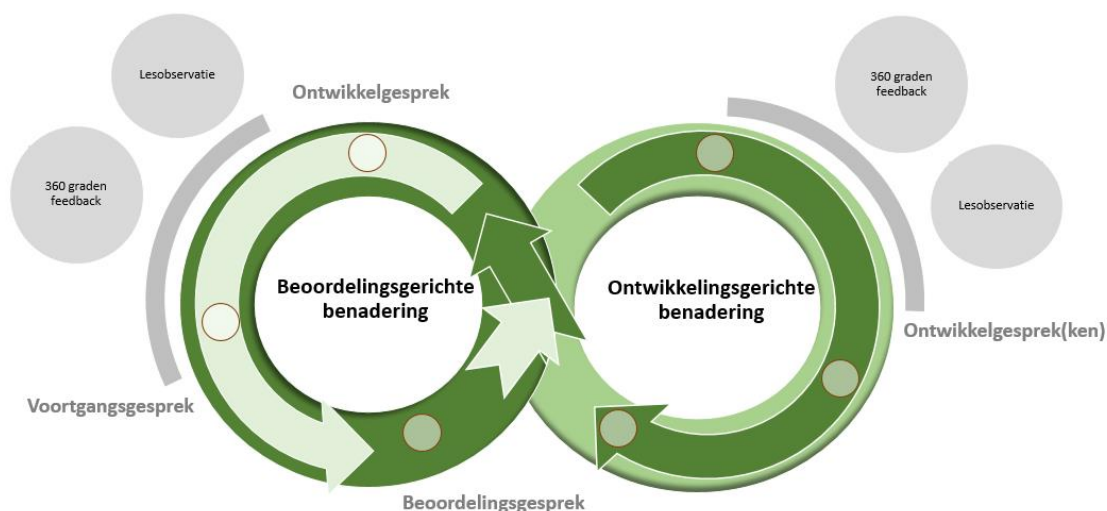
Het doel van de ontwikkeldialoog is het geven van passende professionele aandacht aan medewerkers. Daarbij wordt gebruik gemaakt van het vermogen van medewerkers om op hun werk en taakvervulling te reflecteren en die reflectie aan te scherpen met behulp van informatie uit hun werkomgeving. Door op professionele wijze gesprekken te voeren:

- wordt het functioneren binnen de (school)organisatie versterkt;
- worden talenten benoemd, gewaardeerd en wordt de capaciteit benut;
- worden de motivatie en ontplooiingskansen van een medewerker geoptimaliseerd;
- worden de resultaten van de gezamenlijke inspanning vergroot (synergie);
- wordt de kwaliteit van het onderwijs/werk gehandhaafd en verbeterd.

De bekwaamheidseisen zijn het uitgangspunt voor alle gesprekken in de ontwikkeldialoog. De bekwaamheidseisen voor alle medewerkers zijn vastgesteld in de Wet op de beroepen in het onderwijs en dienen als kwaliteitsnorm¹. De bekwaamheidseisen voor leraren zijn uitgewerkt door de stichting Beroepskwaliteit Leraren en onderwijspersoneel (SBL)². De Nederlandse Schoolleiders Academie (NSA) heeft de bekwaamheidseisen voor schoolleiders in het primair onderwijs uitgewerkt.

De ontwikkeldialoog heeft als basis de ontwikkelingsgerichte benadering met daarnaast de beoordelingsgerichte benadering. De ontwikkelingsgerichte benadering bestaat uit minimaal één ontwikkelingsgesprek per jaar. De leidinggevende en de medewerker gaan met elkaar in gesprek over het functioneren en de ontwikkeling van de medewerker. De leidinggevende en de medewerker bepalen samen de frequentie en de duur van de gesprekken.

De beoordelingsgerichte benadering bestaat uit drie opeenvolgende gesprekken: een ontwikkelingsgesprek, een voortgangsgesprek en een beoordelingsgesprek. De gesprekken worden gevoerd met de leidinggevende en de (tussentijdse) beoordeling van de medewerker staat centraal. Bij een positieve beoordeling kan de beoordelingsgerichte benadering worden afgesloten en de ontwikkelingsgerichte benadering worden opgestart. Is er sprake van onvoldoende functioneren dan wordt een verbetertraject opgestart. In beide benaderingen wordt een gesprek afgesloten met het maken van afspraken die schriftelijk worden vastgelegd.



Figuur 1: De ontwikkelingsgerichte- en beoordelingsgerichte benadering van de ontwikkeldialoog schematisch weergegeven.

Het digitale dossier van de ontwikkeldialoog kent een gedeeld eigendom zolang de medewerker in dienst is. Bij interne mobiliteit (overplaatsing) binnen Esprit Scholen draagt de schoolleiding het dossier over aan de collega schoolleiding. Bij vertrek naar een andere werkgever kan de medewerker zijn dossier in pdf meenemen.

¹ De wet BIO is 1 augustus 2006 in werking getreden.

² <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/bekwaamheidseisen-leraren>

3 De ontwikkelingsgerichte benadering

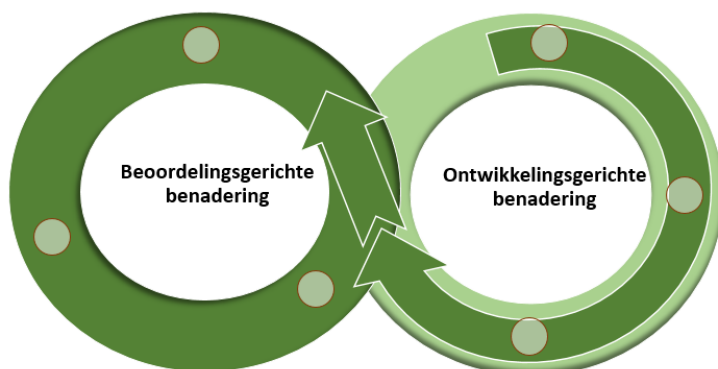
3.1 Het ontwikkelingsgesprek

Een ontwikkelingsgesprek is een ‘goed gesprek’ tussen een medewerker en zijn leidinggevende. De medewerker heeft de regie over zijn professionele en persoonlijke ontwikkeling. De medewerker formuleert zijn doelen en bijbehorende uitdagingen en vraagt feedback aan zijn omgeving om zich verder te ontwikkelen. Het doel van dit ontwikkelingsgesprek is om te komen tot inzicht in en overzicht van de competenties, talenten en ontwikkelpunten van de medewerker. Zowel gezien vanuit de optiek van de medewerker, van de leidinggevende als van de omgeving waarin de medewerker zich bevindt.

Voor de dialoog is het belangrijk dat de medewerker zelf vooraf ontwikkelpunten formuleert waarmee hij zich committeert aan een ontwikkeling die hij graag door wil maken. De medewerker reflecteert op het eigen functioneren en kan voor het ontwikkelingsgesprek een aantal personen kiezen waar hij nauw mee samenwerkt en hen om feedback vragen. Ook kan hij gebruik maken van de leerlingenenquêtes en prestaties, de resultaten van collegiale visitaties en ervaringen van collega’s of externen. De verzamelde informatie uit verschillende bronnen is een belangrijk deel van de input voor het ontwikkelingsgesprek met de leidinggevende. De medewerker bereidt zich voor op het gesprek, stelt een gespreksagenda op en deelt deze met de leidinggevende. Na afloop zorgt de medewerker voor de verslaglegging en deelt ook deze met de leidinggevende.

De leidinggevende stelt vooral vragen, bijvoorbeeld over de bijdrage aan de schooldoelstellingen, invulling van de functie, professionalisering, het welbevinden van de medewerker en het benutten van zijn kwaliteiten. De leidinggevende spreekt ook verwachtingen uit over het functioneren en de ontwikkelrichting, geeft feedback en feedforward en gaat in dialoog met de medewerker. Daarmee helpt de leidinggevende de medewerker om ontwikkeling zichtbaar te maken of in gang te zetten. De leidinggevende en medewerker bepalen samen hoe vaak een ontwikkelingsgesprek plaatsvindt. De medewerker draagt zorg voor de digitale verslaglegging. De leidinggevende kan het verslag (digitaal) aanvullen.

In sommige gevallen kan het voorkomen dat een medewerker zich onvoldoende heeft kunnen ontwikkelen in de functie. Als de medewerker merkt dat er sprake is van onvoldoende groei kan hij met een voorstel komen om de gewenste ontwikkeling alsnog op te starten. De leidinggevende begeleidt en stimuleert de ontwikkeling van de medewerker. Indien de medewerker onvoldoende functioneert en zich niet wil verbeteren of ontwikkelen neemt de leidinggevende het initiatief en start de beoordelingsgerichte benadering op. Zie hiervoor ook figuur 2.



Figuur 2: Van een ontwikkelingsgerichte benadering naar een beoordelingsgerichte benadering schematisch weergegeven.

4 De beoordelingsgerichte benadering

De beoordelingsgerichte benadering is gericht op de beoordeling van de activiteiten van de medewerker. Hierbij is het vooral van belang wat iemand daadwerkelijk bijdraagt aan de organisatie. De beoordelingsgerichte benadering wordt gestart als er sprake is van één van de volgende redenen.

- Bij een tijdelijke aanstelling; alle medewerkers met een tijdelijke aanstelling. Aan het einde van de tijdelijke aanstelling krijgt de medewerker uitsluitel over een verlenging, vaste aanstelling of het beëindigen van het tijdelijk dienstverband.
- Bij wijziging van de functie.
- Bij een beoordelingswens van de medewerker; een medewerker die al langere tijd de ontwikkelingsgerichte benadering doorloopt, kan verzoeken om een beoordeling van het functioneren.
- Bij het toekennen van een extra periodiek.
- Bij disfunctioneren van de medewerker. Een leidinggevende kan een medewerker eenzijdig in de beoordelingsgerichte benadering van de ontwikkeldialoog plaatsen indien er twijfel is ontstaan over de vraag of de medewerker voldoet aan de eisen die aan de functie wordt gesteld.

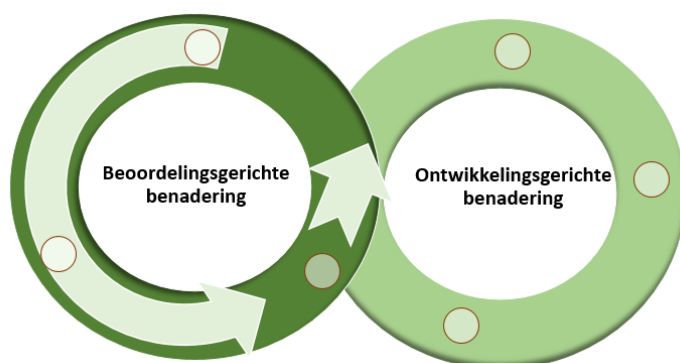
De ontwikkeldialoog in de beoordelingsgerichte benadering bestaat uit drie opeenvolgende gesprekken.

- Het ontwikkelingsgesprek
- Het voortgangsgesprek
- Het beoordelingsgesprek

Het gespreksmodel is net als de ontwikkelingsgerichte benadering gericht op continue ontwikkeling van de medewerkers en de (school)organisatie. Aandacht voor professionele ontwikkeling van medewerkers in relatie tot (school- of organisatie) ontwikkeling staat centraal.

Dit gespreksmodel is echter ook gericht op het kunnen nemen van besluiten waaraan rechtspositionele consequenties zijn verbonden. Een positieve beoordeling kan bijvoorbeeld leiden tot een bevordering of een vaste aanstelling. Op een negatieve beoordeling volgt een verbetertraject.

Na een beoordeling kan afhankelijk van de situatie worden overgestapt naar de ontwikkelingsgerichte benadering.



Figuur 3: Van een beoordelingsgerichte benadering naar een ontwikkelingsgerichte benadering schematisch weergegeven.

4.1 Het ontwikkelingsgesprek

Het ontwikkelingsgesprek is in hoofdstuk 3.1 uitgewerkt en is bij de beoordelingsgerichte benadering ook het startpunt.

4.2 Het voortgangsgesprek

Het doel van het voortgangsgesprek is tussentijds evalueren of de gewenste ontwikkeling wordt behaald of dat er bijstelling of bijsturing nodig is. In dit gesprek wordt gesproken over wat goed gaat, waar eventuele belemmeringen liggen en wat er gedaan kan worden om de ontwikkeling te stimuleren. Op verzoek van de medewerker of leidinggevende kunnen meerdere voortgangsgesprekken plaatsvinden.

De medewerker kan een aantal personen kiezen (zoals leerlingen, collega's of anderen waar hij nauw mee samenwerkt) en op één of meerdere momenten per jaar (digitaal) aan hen om feedback vragen over zijn ontwikkeling. Zo stelt hij zelf de voortgang van zijn ontwikkeling vast.

Als voorbereiding van dit gesprek kan de medewerker gebruik maken van de gespreksonderwerpen, opgenomen in bijlage 3.

4.3 Het beoordelingsgesprek

Het doel van het beoordelingsgesprek is het geven van een oordeel over het functioneren van de medewerker door de leidinggevende. Een beoordeling heeft een besluitvormend karakter. Het is een formeel moment waarop waardering wordt uitgesproken en een goede basis wordt gelegd voor verdere professionele ontwikkeling. De medewerker blikt terug op het afgelopen jaar en kan verzamelde feedback vanuit meerdere perspectieven vooraf aan de leidinggevende geven als input. De leidinggevende verkrijgt uit verschillende bronnen (bijvoorbeeld ervaringen van collega's of externen de leerlingen enquêtes, de gegeven cijfers en de resultaten van collegiale visitatie) inzicht in de competenties en verschillende vaardigheden van de medewerker, geeft zijn beoordeling en gaat met de medewerker in dialoog. Het resultaat is een gezamenlijke reflectie die het startpunt vormt voor verdere ontwikkeling.

Het kan voorkomen dat een medewerker onvoldoende functioneert en daardoor een negatieve beoordeling krijgt. De medewerker wordt vervolgens in de gelegenheid gesteld om het functioneren te verbeteren. Er wordt een verplicht verbetertraject opgestart. In dit traject is het belangrijk om de helderheid te scheppen over de gewenste verbetering en wat er nodig is om het functioneren te verbeteren.

De beoordeling gaat over het algemeen over een tijdvak van één jaar. In bijzondere omstandigheden kan de leidinggevende een ander tijdvak vaststellen, echter niet korter dan een half jaar en niet langer dan twee jaar.

De procedure tijdens de beoordeling is als volgt:

- De leidinggevende stuurt ruim van tevoren een agenda voor het gesprek. Hierin worden de onderwerpen die tijdens het gesprek aan de orde komen vermeld.
- De medewerker neemt de agenda door en bekijkt welke onderwerpen hij graag nog aan bod ziet komen en draagt suggesties voor.
- Bij het voeren van het beoordelingsgesprek wordt gebruik gemaakt van het (digitale) beoordelingsformulier. De leidinggevende is verantwoordelijk voor de verslaglegging. De direct leidinggevende maakt de beoordeling op en bespreekt deze met de medewerker. Indien gewenst kan de medewerker zich door een derde laten bijstaan tijdens het gesprek. De leidinggevende is verantwoordelijk voor de verslaglegging.
- De medewerkers wordt altijd in de gelegenheid gesteld om zijn mening over de beoordeling kenbaar te maken. Deze mening wordt toegevoegd aan het ingevulde beoordelingsformulier.

Indien de direct leidinggevende daartoe niet in staat is, treedt de naast hogere leidinggevende hiervoor in de plaats. De leidinggevende kan voor het opmaken van de beoordeling informatie inwinnen bij diegenen die over het functioneren van de medewerker kunnen oordelen. De namen van deze informanten worden op het (digitale) gespreksformulier vermeld.

De gespreksonderwerpen voor een beoordelingsgesprek is toegevoegd aan de bijlage.

5 Bezwarenregeling

De medewerker dient gemotiveerd bezwaar aan bij de directeur/ rector. De directeur/rector toetst of het besluit in redelijkheid tot stand is gekomen en zal in dat kader zowel de medewerker als de direct leidinggevende horen. De medewerker wordt uitgenodigd voor een gesprek waarbij hij zich kan laten bijstaan. Bij gegrondverklaring van het bezwaar vernietigt de directeur/ rector het besluit en neemt in plaats daarvan een nieuw besluit.

Indien het bezwaar niet-ontvankelijk of ongegrond wordt verklaard, kan de medewerker besluiten een bezwaar in te dienen bij het College van Bestuur. Het College van Bestuur doet het bezwaarschrift met alle op de beoordeling betrekking hebbende stukken, binnen veertien dagen na ontvangst, toekomen aan de bezwarencommissie. Het College van Bestuur beslist binnen veertien dagen na ontvangst van het advies van de bezwarencommissie op het bezwaarschrift.

De door het College van Bestuur genomen beslissing, wordt binnen twee weken, met redenen omkleed, toegezonden aan de medewerker en de formele beoordelaar. De door het College van Bestuur genomen beslissing(en) en alle daarop betrekking hebbende stukken worden bewaard in het personeelsdossier.

5.1 Bezwarencommissie

De bezwarencommissie bestaat uit een voorzitter, tevens lid, en twee leden: één lid, niet zijnde lid van het bestuur, wordt benoemd op voordracht van of door het bestuur; één lid wordt benoemd op voordracht van het personeelsdeel van de (G)MR; de voorzitter wordt benoemd op voordracht van de twee leden. De leden worden door of namens het College van Bestuur benoemd voor een periode van twee jaar en zijn herbenoembaar. Wanneer twee maanden vóór het verstrijken van de benoemingstermijn geen voordracht wordt gedaan voor een nieuwe periode van twee jaar, wordt de benoeming voor een gelijke periode geacht te zijn voortgezet.

De bezwarencommissie stelt de medewerker, de formele beoordelaar alsmede eenieder van wie zij dit in het belang van de zaak nodig oordeelt, in de gelegenheid te worden gehoord. De medewerker kan zich laten bijstaan door een derde. Uiterlijk drie weken na de hoorzitting brengt de bezwarencommissie schriftelijk advies uit aan de directeur.

In gevallen waarin deze regeling niet voorziet, beslist de directeur of het College van Bestuur beide gesprekspartners gehoord hebben.

6 Bijlagen

Voorbeeld gespreksagenda en vragen

Ontwikkelingsgesprek

Agenda

1. Terugblik
2. Vooruitkijken
3. Feedback en reflectie
Doornemen van de ingevulde instrumenten: leerlingenevaluatie, observatietool, flictsbezoeken, (360 graden) feedback, evaluaties
4. Ontwikkeling, scholing en begeleidingswensen
5. Welzijn
Werk/privé, verzuim, arbeidsomstandigheden, sociaal functioneren in het team.
6. Afspraken voor komende periode

Vragen vanuit de medewerker:

- Welke afspraken zijn in het vorige gesprek gemaakt?
- Hoe ben ik omgegaan met deze afspraken?
- Hoe kan ik het beste uit mijzelf halen in deze functie? Wat is daarvoor nodig?
- Heb ik collega's om feedback gevraagd? Of welke feedback heb ik gevraagd aan mijn collega's?
- Hoe houd ik mijn kennis bij? Of wat heb ik gedaan om mijn kennis bij te houden?
- Wat is mijn bijdrage aan de (school)doelstellingen?
- Wat heb ik nodig om die bijdrage te kunnen leveren of optimaal inzetbaar te kunnen zijn?
- Heb ik intervisie, scholing, etc. aangevraagd of gevolgd?
- Waar wil ik over 5 jaar staan?

Vragen vanuit de leidinggevende:

- Wat heb je nodig om prettig te kunnen werken?
- Waar ben je trots op? En hoe kun dat nog verder inzetten?
- Waar heb je last van?
- Wat is je grootste drijfveer in je werk?
- Hoe ga je invulling geven aan de (nieuwe) richting van de (school)organisatie?
- Wat ga jij bijdragen aan de (school)doelstellingen?
- Hoe ga je dat doen?
- Hoe ga jij anticiperen op de veranderingen in je werk?
- Wat zijn je sterke punten en hoe of waar kun je deze nog meer inzetten?

Voortgangsgesprek

Agenda

1. Voortgang op afspraken
2. Vooruitkijken
3. Feedback en reflectie
4. Welzijn
5. Afspraken

Vragen vanuit de medewerker:

- Hoe verloopt mijn ontwikkeling?
- Lukt het om mijn doelen te realiseren?
- Wat lukt wel, wat lukt niet en waar ligt dat aan?
- Zijn er problemen die ik zelf niet op kan lossen en wie of wat ik heb ik daarbij nodig?
- Hoe verloopt de samenwerking met anderen?
- Vraag ik gerichte feedback?
- Afspraken voor de komende tijd?

Vragen vanuit de leidinggevende:

- Over welke zaken ben je tevreden en waar ben je minder tevreden over?
- Hoe ervaar je de samenwerking met mij als leidinggevende? Ervaar je voldoende ondersteuning door mij? Heb je verbeterpunten voor mij?
- Welke bijdrage lever jij aan het team? Hoe verloopt de samenwerking met je collega's?
- Zijn er bepaalde activiteiten die minder goed verlopen? Hoe komt dat?
- Waardoor zou je nog beter functioneren? Waarin zou je jezelf willen verbeteren?
- Zou je een opleiding willen volgen?

Beoordelingsgesprek

De agenda voor het beoordelingsgesprek is het beoordelingsformulier

Agenda

1. Resultaatafspraken
2. Professionele ontwikkeling
3. Samenwerking
4. Totale beoordeling
5. Afspraken

Vragen vanuit de leidinggevende:

- Hoe is de vordering op de resultaatafspraken?
- Welke doelen zijn gerealiseerd en welke niet? Welke (persoonlijke) omstandigheden hebben daarin een rol gespeeld?
- Welke competenties, kennis of vaardigheden heb je ontwikkeld?
- Hoe is deze ontwikkeling bereikt?
- Hoe kun je jezelf verder ontwikkelen/ verbeteren?