

Het functioneringsgesprek: een ondergeschoven kindje?

Artikel praktijkgericht onderzoek

Martha de Bruin, Willeke van Deelen, Frederieke Leever

ALFA cluster (augustus 2012)

Universiteit Utrecht, COLUU Lerarenopleiding

1 juli 2013



Inhoudsopgave

1. Inleiding - p. 2
2. Methode - p. 5
3. Resultaten - p. 8
4. Conclusie - p. 17
5. Discussie - p. 18
6. Slot - p. 19
7. Bibliografie - p. 20
8. Bijlagen - p. 20

Samenvatting

De kwaliteit van het onderwijs staat hoog op de politieke agenda. Een 'goed en effectief HRM-beleid' is hiervoor één van de voorwaarden.¹ Onder HRM-beleid vallen onder meer functioneringsgesprekken, maar de frequentie van en tevredenheid over deze gesprekken zijn in de onderwijssector niet erg hoog. Op de scholen waar wij werken hebben we onderzocht wat de perceptie is van docenten en teamleiders ten aanzien van deze functioneringsgesprekken. Kunnen functioneringsgesprekken de kwaliteit van onderwijs verhogen? Wat is het belang van deze gesprekken? En waarom wordt er in deze gesprekken nooit of zelden gesproken over het salaris? Deze en andere vragen komen in dit praktijkgericht onderzoek aan bod.

1.1 Inleiding

Kwaliteit van onderwijs staat hoog op de agenda van politiek en onderwijs. Een van de speerpunten hierbij is 'een goed en effectief HRM-beleid'.² Hieronder vallen onder meer functioneringsgesprekken, want via dit soort gesprekken krijgen schoolleiders zicht op het functioneren en de kwaliteit van leraren. Ons onderzoek sluit aan bij deze brede en momenteel zeer actuele discussie over de kwaliteit van onderwijs en van docenten, met functioneringsgesprekken als één van de middelen om de kwaliteit te toetsen en te verhogen.

Ook uit persoonlijke ervaring merken we dat dit onderwerp leeft. Het valt ons op dat op de drie scholen waar wij werkzaam zijn, St-Gregorius College, Christelijk Gymnasium Utrecht en de Gomarus Scholengemeenschap, het beoordelen van docenten heel verschillend wordt aangepakt en dat de functioneringsgesprekken en de eventuele vervolgstappen naar aanleiding van de gesprekken, niet altijd naar tevredenheid zijn. Uit een korte rondvraag onder vijf collega's op één van onze scholen bleek dat functioneringsgesprekken zeer onregelmatig gehouden worden. Op onze scholen is wel in beleidsdocumenten vastgelegd hoe docenten worden beoordeeld (bijvoorbeeld door functioneringsgesprekken, enquêtes, lesobservaties), maar in de praktijk blijken deze stappen niet altijd opgevolgd te worden. Functioneringsgesprekken worden soms niet, zeer sporadisch en/of door directe collega's gevoerd. Hoe docenten worden beoordeeld verschilt sterk per school en laat soms, merken we uit praktijkervaring, te wensen over. Het onderwijs blijkt überhaupt een sector waarin functioneringsgesprekken niet regelmatig worden gevoerd.³ Naast de hierboven beschreven persoonlijke en actuele relevantie van ons onderzoek, sluit ons praktijkgericht onderzoek ook aan op recente wetenschappelijke publicaties over functioneringsgesprekken, die we in '1.2 Theoretisch kader' benoemen.

Het gaat in ons onderzoek niet primair om documentanalyse, maar om de perceptie van docenten (en teamleiders) ten aanzien van functioneringsgesprekken. Omdat wij het boeiend vinden om na te gaan hoe het functioneringsgesprek verloopt en hoe docenten hierover denken, luidt onze onderzoeksvraag:

- *Wat is de perceptie van docenten (bovenbouw (havo/vwo), met meer dan vijf jaar leservaring) over functioneringsgesprekken en hoe denken teamleiders hierover?*

¹ 'Leraar 2020 – een krachtig beroep', p. 8

² 'Leraar 2020 – een krachtig beroep!', p. 8

³ 'Leraar 2020 – een krachtig beroep!', p. 8

Deelvragen zijn:

- *In hoeverre bestaat er een discrepantie tussen de opvattingen van docenten en teamleiders over functioneringsgesprekken?*
- *Welke overeenkomsten en verschillen bestaan er tussen de drie verschillende scholen ten aanzien van het verloop van functioneringsgesprekken?*

Onze hypothese is drieledig. Ten eerste verwachten wij dat er een discrepantie zal bestaan tussen de perceptie van de docenten en de teamleiders met betrekking tot de functioneringsgesprekken. Deze verwachting komt voort uit praktijkervaring en het onderzoek van CAOP Research, in opdracht van SBO (Sectorbestuur Onderwijsmarkt).⁴ We verwachten ten tweede dat de frequentie van de functioneringsgesprekken laag zal zijn en ten derde dat docenten ontevreden zijn over het functioneringsgesprek in het geheel.

1.2 Theoretisch kader

Onder *functioneringsgesprekken* verstaan wij: loopbaangesprekken, functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken of andersoortige gesprekken die hetzelfde beogen, namelijk het functioneren van docenten te bespreken (in dit praktijkgericht onderzoek noemen we al deze verschillende gesprekken *functioneringsgesprekken*).⁵ Functioneringsgesprekken zijn onderdeel van HRM-beleid en deze gesprekken hebben invloed op de kwaliteit van het onderwijs. Kerndoelen van functioneringsgesprekken in het onderwijs zijn namelijk:

‘Verbeteren van:

-kwaliteit van het onderwijs

-inzet, motivatie en prestatie van medewerkers

-onderlinge relatie en samenwerking.’⁶

Functioneringsgesprekken zijn dus belangrijk bij kwaliteitskwesities, omdat functioneringsgesprekken inzichtelijk maken hoe een docent functioneert. Dit belang wordt bevestigd in het regeerakkoord. Het eerste punt in het regeerakkoord (in het hoofdstuk over onderwijs) luidt: ‘Met het onderwijsveld willen wij tot afspraken komen over verbetering van de kwaliteit van leraren en schoolleiders.’⁷ Eén van de speerpunten hierbij is ‘een goed en effectief HRM-beleid’, waaronder de functioneringsgesprekken vallen.⁸

Om het HRM-beleid te verbeteren, is het nodig dat schoolleiders goed zicht hebben op de ‘bekwaamheid en het functioneren van leraren en hierover regelmatig gesprekken voeren en afspraken maken’.⁹ Het is van belang dat degene die het gesprek initieert, zich houdt aan een ‘beoordelingsprocedure waarin zo concreet mogelijk is aangegeven wat goed functioneren inhoudt en wat disfunctioneren inhoudt.’¹⁰ De procedure die op de door ons onderzochte drie scholen wordt gehandhaafd, staat in hoofdstuk 2, 3 en in de laatste bijlage van dit onderzoek.

Bij functioneringsgesprekken is het van belang dat ‘de medewerker zijn functioneren bespreekbaar kan maken, met als doel een beter functioneren in de toekomst.’¹¹ De rol van

⁴ ‘Formele gesprekken in het onderwijs’, p. 7

⁵ CAO VO 2011-2012, p. 41

⁶ *Functioneringsgesprekken in het onderwijs*, p. 10

⁷ Regeerakkoord 2012, p. 17

⁸ ‘Leraar 2020 – een krachtig beroep!’, p. 8

⁹ ‘Leraar 2020 – een krachtig beroep!’, p. 4-5

¹⁰ Noomen, p. 169

¹¹ Noomen, p. 171

de leidinggevende is hierbij essentieel. Van hem mag verwacht worden dat hij in staat is goed te luisteren, eventuele kritiek aan te horen, bereid is samen naar oplossingen te zoeken en deze te vertalen naar oplossingen. Ook is het belangrijk dat het gespreksklimaat open is, zodat het gesprek 'tweezijdig, participatief' is. Van tevoren moet daarom duidelijk zijn, zowel voor de medewerker, als voor de leidinggevende:

- 'om de hoeveel tijd men een functioneringsgesprek houdt;
- wat de doelstelling is van het gesprek;
- wat de inhoud zal zijn. Soms zal het gesprek open, ongestructureerd zijn. Soms gaat het om het maken van werkafspraken voor de toekomstige periode en het evalueren van de afspraken uit de vorige periode;
- of men met een formulier werkt of niet;
- wat er met de gemaakte afspraken gebeurt. Bijvoorbeeld: wie houdt dat bij en wie controleert de naleving ervan?'¹²

Wat betreft de opbouw van het functioneringsgesprek, geven Noomen e.a. (2004) vijf stadia: voorbereiding, inleiding, boodschap/overleg, afsluiting, conclusies/afspraken.¹³ (Deze volgorde houden wij bij de vragenlijst voor de docenten en teamleiders ook aan (zie bijlagen 2 en 3).) Over het laatste stadium, waarin afspraken worden gemaakt, moet duidelijk zijn 'wie de acties uitvoert en wie de acties evalueert'.¹⁴ Dat die afspraken vaak niet worden nagekomen, geëvalueerd en dat medewerkers ontevreden zijn over deze zogenaamde *follow-up*, blijkt uit onderzoek van SBO.¹⁵ Aan deze laatste fase van het functioneringsgesprek besteden we in de vragenlijsten en interviews dan ook extra aandacht.

Opvallend is dat in vergelijking met andere arbeidsmarktsectoren de onderwijssector een heel lage frequentie kent van functionerings- en beoordelingsgesprekken. 'Slechts 18 procent van de werkgevers in het onderwijs geeft aan meerdere functionerings- en/of beoordelingsgesprekken te voeren per jaar'.¹⁶ Die gesprekken worden jaarlijks dus vaker niet dan wel gevoerd. Bovendien hebben de gesprekspartners, de docenten en de teamleiders, andere opvattingen over hetzelfde gesprek. Bij functioneringsgesprekken blijkt er namelijk sprake van een discrepantie tussen de perceptie van de werkgever en die van de werknemer over de inhoud van de gesprekken en de mate waarin afspraken over onderwerpen worden gemaakt.¹⁷ Deze 'structurele verschillen' hebben ook invloed op de verwachtingen van beide gesprekspartners. Wat hiernaast nog opvallend is, is dat 'de beloning' in de meeste gesprekken niet wordt besproken¹⁸ en dat 45 procent van de ondervraagden in 2008 vonden dat functioneringsgesprekken 'niet goed werken' (vandaar onze in de inleiding geformuleerde derde hypothese over ontevredenheid ten aanzien van de functioneringsgesprekken).¹⁹

Belangrijk in HRM-beleid binnen een organisatie is om na te gaan of er sprake is van een 'integraal model'.²⁰ Integraal personeelsmanagement omschrijft Noomen als volgt: 'actief proberen de afstemmingsvragen tussen mens en organisatie op te lossen door

¹² Noomen, p. 172

¹³ Noomen, p. 176

¹⁴ Noomen, p. 179

¹⁵ *Functioneringsgesprekken in het onderwijs*, p. 50

¹⁶ 'Leraar 2020 – een krachtig beroep!', p. 8

¹⁷ 'Formele gesprekken in het onderwijs', p. 7

¹⁸ 'Formele gesprekken in het onderwijs', p. 29, 42

¹⁹ 'Formele gesprekken in het onderwijs', p. 22

²⁰ Noomen, p. 40-41

gebruik te maken van de samenhang tussen organisatiecontext, het sociaal beleid en de toepassing van pw-instrumenten.²¹ Er zijn, kortom, drie verschillende niveaus die voor de nodige 'integratie' zorgen binnen HRM-beleid. Dit zijn:

1. de instrumentele integratie ('functiewaardering, personeelsbeoordeling en opleiden');
2. de integratie op basis van het sociaal beleid (het sociaal beleid van de organisatie dient overeen te komen met het HRM-beleid);
3. de integratie op basis van de organisatiecontext (de omgeving en vorm van de organisatie dienen herkenbaar te zijn in het HRM-beleid).²²

In de hierop volgende hoofdstukken gaan we nader in op de opzet van ons onderzoek, de methode, de resultaten en na de conclusie en discussie volgen enkele aanbevelingen. Bovenstaand theoretisch kader vormt het skelet van ons verdere onderzoek. In het vervolg verwijzen we dan ook regelmatig terug naar de hier beschreven theorie.

2. Methode

2.1 Participanten

Voor dit onderzoek is aan docenten en teamleiders van drie scholen gevraagd mee te werken, te weten het Christelijk Gymnasium Utrecht, de Gomarus Scholengemeenschap en het St.-Gregorius College. In de rest van dit verslag worden de scholen respectievelijk school 1, 2 en 3 genoemd. We hebben ervoor gekozen docenten uit de bovenbouw van het havo en/of vwo te ondervragen die minimaal vijf jaar leservaring hebben. Daardoor wordt de groep participanten homogener en is de kans groot dat ze minstens één functioneringsgesprek gehad hebben.

In totaal hebben 67 docenten de enquête ingevuld, van wie er 61 voldoen aan onze voorwaarden. De verdeling van de docenten over de scholen is als volgt:

School 1: 21 docenten (34%);

School 2: 14 docenten (23%);

School 3: 26 docenten (43%).

Ruim driekwart van de ondervraagden is man (69%) en de gemiddelde leeftijd is 42 jaar. De docenten die gereageerd hebben, zijn voornamelijk eerstegraders (97%) en gemiddeld hebben zij dertien jaar leservaring.

Hiernaast hebben wij vier teamleiders geïnterviewd over de functioneringsgesprekken en over de resultaten van de docentenvragenlijst. Deze teamleiders hebben bovenbouwteams onder zich, zodat hun functioneringsgesprekken aansluiten bij de participanten van de docentenvragenlijst. Bij school 1 en 3 zijn de docenten van verschillende teams ondervraagd en is er één teamleider geïnterviewd, hij/zij zijn dus niet de enigen die de functioneringsgesprekken voeren met de ondervraagde docenten. Voor school 2 waren twee teamleiders bereid ons te woord te staan en zij zijn de enigen die de functioneringsgesprekken voeren met de ondervraagde docenten. Bij school 2 zijn de ondervraagde docenten dus rechtstreeks gekoppeld aan de geïnterviewde teamleiders, voor school 1 en 3 geldt dat niet. In de discussie gaan we in op mogelijke implicaties hiervan.

In de resultatensectie worden de teamleiders vernoemd naar hun school. Omdat school 2 twee teamleiders heeft, worden deze teamleiders 2A en 2B genoemd.

²¹ Noomen, p. 35 ['pw-instrumenten' zijn 'regelingen en uitvoeringshulpmiddelen' van de personeelsfunctionaris, Noomen, p. 20-21]

²² Noomen, p. 40, 425

2.2 Instrumenten

Er zijn twee instrumenten gebruikt: een docentenvragenlijst voor de bovenbouwdocenten en er zijn interviews afgenomen onder teamleiders.

Docentenvragenlijst

De docentvragenlijst bestaat uit feitelijke vragen, zoals ‘hoe vaak wordt een functioneringsgesprek gevoerd?’, en schaalvragen over de perceptie van het functioneringsgesprek. De feitelijke vragen zijn bedoeld om inzicht te krijgen in de methode die gebruikt wordt bij het beoordelen van het functioneren van docenten. De perceptievragen zijn bedoeld om een antwoord te krijgen op de vraag wat docenten vinden van de functioneringsgesprekken.

Er zijn vragen over de functioneringsgesprekken in het algemeen, over het voortraject, het gesprek zelf en over het natraject (zie bijlage 3: vragenlijst docenten). Onder het voortraject worden lesobservaties, leerlingenquêtes en zelfbeoordelingen verstaan die voorafgaan aan het functioneringsgesprek. Onder het natraject verstaan we een verslag dat opgesteld wordt naar aanleiding van het gesprek en afspraken die gemaakt worden.

Interviewvragenlijst

In de interviews die wij gehouden hebben met de teamleiders van de drie scholen zijn de resultaten van de docentenvragenlijst voorgelegd aan de teamleiders en hebben wij hun gevraagd naar hun percepties over de functioneringsgesprekken. Dezelfde vier onderdelen met betrekking tot functioneringsgesprekken werden besproken: het voortraject (de voorbereiding op het functioneringsgesprek), het gesprek zelf, het natraject (afspraken naar aanleiding van functioneringsgesprek) en de algemene perceptie van het geheel. Aan de teamleiders zijn feitelijke vragen gesteld over de functioneringsgesprekken waarna wij hun de cijfers van de docentenvragenlijst getoond hebben en gevraagd hebben of zij die konden verklaren of toelichten.

Omdat veel van de vragen aan de docenten tot doel hebben om de percepties van de docenten te achterhalen, hebben we ervoor gekozen om de resultaten ook door anderen ‘te laten controleren’.²³ Hiervoor hebben wij gekozen om het subjectieve karakter van onze interpretatie van de resultaten wat meer ‘robuustheid’ te geven. Doordat we de teamleiders vragen om tekst en uitleg, zorgen we voor een zogenaamde *contra-expertise*, ofwel ‘intersubjectieve overeenstemming’.²⁴

Zoals Baarda, De Goede en Teunissen aangeven in hun boek *Basisboek kwalitatief onderzoek* zijn er duidelijke verschillen tussen een kwalitatieve en een kwantitatieve benadering. Bij kwalitatief onderzoek ligt de nadruk op “het ‘begrijpen’ of doorgronden van individuele mensen, groepen of situaties”.²⁵ Voor ons PGO interviewen wij de teamleiders om twee redenen: ten eerste om te zien of er een discrepantie bestaat tussen de perceptie van docenten en teamleiders als het gaat om de functioneringsgesprekken en ten tweede om de resultaten uit de docentenvragenlijst beter te kunnen begrijpen. Door het houden van deze interviews krijgen wij een beter beeld van het verloop van de functioneringsgesprekken en de percepties van de teamleiders met betrekking tot dit onderwerp.

²³ Nederhoed, p. 232

²⁴ Nederhoed, p. 232

²⁵ Baarda, De Goede, voorwoord

Bij het opstellen van de vragenlijst hebben wij rekening gehouden met wat Emans schrijft in zijn boek *Interviewen*. Hij geeft aan dat het belangrijk is om eerst na te gaan welke informatie uit het interview moet worden verkregen, voordat er daadwerkelijk wordt overgegaan tot het opstellen van de vragen. We hebben eerst een topiclijst gemaakt en het gaat in dit onderzoek dus om een semigestructureerd interview.²⁶

2.3 Opzet van het onderzoek

Na het bestuderen van de literatuur over functioneringsgesprekken hebben wij een onderzoeksvraag geformuleerd. Om deze te kunnen beantwoorden hebben wij docenten en teamleiders ondervraagd. We hebben een docentenvragenlijst samengesteld en voordat we deze daadwerkelijk hebben afgenomen, hebben wij een pilot onder vijf docenten uitgevoerd om de vragenlijst te testen. Naar aanleiding daarvan hebben wij enkele onduidelijkheden aangepast (zie bijlage 1: Pilot vragenlijst docenten). De vragenlijst is vervolgens via *Thesis Tools* verspreid onder de docenten van drie scholen om anonimiteit te garanderen. Ieder van ons heeft onze collega's een email gestuurd met de vraag om mee te werken aan het onderzoek. Alle ingevulde vragenlijsten zijn automatisch omgezet in een Excelbestand en dat hebben we gehercodeerd om in SPSS toetsen te kunnen uitvoeren. Vervolgens zijn er frequentietabellen gemaakt om de gemiddeldes per variabele en de frequenties van de antwoorden te bepalen. Hierbij zijn de resultaten ook uitgesplitst per school door middel van *split variable*. Voor de antwoorden op de stellingen zijn significantietoetsen uitgevoerd. Allereerst de Kruskal-Wallistoets en de one-way ANOVA. Om te bepalen tussen welke scholen de gevonden significante verschillen zaten, is de Bonferroniprocedure uitgevoerd. Na de statistische analyse hebben we alle resultaten op een rij gezet en de interessantste verschillen en overeenkomsten tussen scholen aangegeven. Aan de hand daarvan hebben wij interviewvragen geformuleerd. Deze vragen zijn voorgelegd aan de teamleiders in een interview dat is opgenomen als audiobestand.

Na afloop van de gesprekken worden de interviews met de teamleiders uitgeschreven (zie bijlage 4: uitgewerkte interviews teamleiders). Voor de analyse is het van belang om de informatie te ordenen. Voor deze kwalitatieve data-analyse kunnen we het open-coderen gebruiken, zoals Boeije daarover schrijft.²⁷ Gekeken wordt waarom een fragment een betekenisvol geheel is en of het stuk tekst relevant is voor het onderzoek. Relevante stukken krijgen een naam (code). Het kan zijn dat verschillende fragmenten verspreid over de gehele tekst dezelfde code krijgen. Na de uitwerking wordt nagegaan in hoeverre de visies van de teamleiders overeenkomen met de resultaten van de docentenvragenlijst. Daarnaast wordt er gekeken of er verschillen en overeenkomsten tussen de scholen bestaan.

Dit onderzoek is beschrijvend en vergelijkend. Aan de ene kant onderzoeken we hoe de gang van zaken omtrent functioneringsgesprekken nu is (dit zijn de feitelijke vragen). We vragen bijvoorbeeld hoe lang functioneringsgesprekken duren en door wie ze gevoerd worden en dit beschrijven we in ons verslag. Aan de andere kant vergelijken we twee zaken: ten eerste de percepties van docenten en teamleiders over de functioneringsgesprekken en ten tweede de scholen en de verschillen en overeenkomsten die zij onderling hebben.

²⁶ Emans, p.57

²⁷ Boeije, p. 85

4. Resultaten van de docentenvragenlijst
4.1 Algemene gegevens over de gesprekken
(frequentie, initiatiefnemer, gesprekspartner en duur)

Om een goed beeld te krijgen van de functioneringsgesprekken zijn algemene feitelijke vragen gesteld aan de docenten. Hieronder volgen de gemiddelde resultaten voor de frequentie van de gesprekken en de resultaten die per school zijn uitgesplitst.

	Gemiddeld	School 1	School 2	School 3
Hoe vaak heeft u een functioneringsgesprek gehad?				
Nooit	2%	5%	0%	0%
Minder dan 1x per 2 jaar	31%	38%	7%	39%
1x per 2 jaar	33%	19%	7%	58%
1x per jaar	34%	38%	86%	4%
Vaker dan 1x per jaar	0%	0%	0%	0%

De initiatiefnemer van de gesprekken is gemiddeld genomen meestal de afdelingsleider (63%) of de teamleider (22%). Bij deze vraag is de naam van de functie van belang. Vaak verschilt de naam van de functie op scholen echter van elkaar, terwijl er wel dezelfde soort functie mee wordt bedoeld. Bijvoorbeeld is de functie 'directeur' en de functie 'rector' meestal inwisselbaar. Hetzelfde geldt soms voor 'teamleider' en 'afdelingsleider'. Het belangrijkste aan deze resultaten is dat in de overgrote meerderheid van de gevallen de team- dan wel afdelingsleider degene is die het gesprek initieert. Gemiddeld genomen wordt 63% van de gesprekken door de afdelingsleider geïnitieerd en 22% door de teamleider. Voor de vraag naar de gesprekspartners zijn zeer vergelijkbare cijfers gevonden. Ook hier wordt het overgrote deel van de gesprekken gevoerd door de afdelingsleider (school 1: 85% en school 3: 78%) of teamleider (school 2: 93%).

Duur van de gesprekken

Gemiddeld duren de gesprekken ongeveer 45 minuten. Het valt op dat er ook gesprekken zijn die slechts tussen de 5 en 15 minuten duren (vijf docenten (9%) hebben dit aangevinkt).

Hoe lang duurt het gesprek?

School			Frequency	Percent	Valid Percent
Christelijk Gym	Valid	5-15 min	4	19,0	21,1
		15-30 min	6	28,6	31,6
		30-45 min	5	23,8	26,3
		45-60 min	4	19,0	21,1
		Total	19	90,5	100,0
	Missing	System	2	9,5	
Total			21	100,0	
Gomarus	Valid	5-15 min	1	7,1	7,1
		15-30 min	2	14,3	14,3
		30-45 min	5	35,7	35,7
		45-60 min	3	21,4	21,4
		langer dan 60 min	3	21,4	21,4
	Total	14	100,0	100,0	
Gregorius	Valid	15-30 min	3	11,5	11,5
		30-45 min	4	15,4	15,4
		45-60 min	16	61,5	61,5
		langer dan 60 min	3	11,5	11,5
		Total	26	100,0	100,0

3.2 Voortraject

Onder het voortraject voor het gesprek verstaan we lesobservaties, enquêtes, zelfbeoordelingen en eventuele andere zaken. Aan de docenten is gevraagd of er sprake is van een voortraject en wat ze daarvoor doen. Hieronder staat een overzicht van waar het voortraject uit bestaat.

	Gemiddeld	School 1	School 2	School 3
Lesobservaties	63%	80%	100%	31%
Enquêtes	75%	50%	86%	89%
Zelfbeoordelingen	30%	30%	43%	23%
Anders	7%	10%	7%	4%
Geen voortraject	7%	20%	0%	0%
Totaal	182%	190%	236%	146%

Als dit per school uitgesplitst wordt, valt op dat er op school 3 (89%) en school 2 (86%) meer enquêtes worden gebruikt dan bij school 1 (50%). Tegelijkertijd wordt er bij school 1 (80%) en het school 2 (100%) aanzienlijk meer gebruikgemaakt van lesobservaties dan bij het school 3 (31%). Bij deze laatste twee worden lesobservaties het meest gebruikt en enquêtes minder. Verder valt op dat bij school 1 aangegeven wordt dat er geen voortraject is geweest (20%), terwijl dit bij de beide andere scholen 0% is. De totalen overstijgen de 100%, omdat docenten meerdere antwoorden hebben aangevinkt.

3.3 AFSPRAKEN

Gemiddeld genomen worden er in ongeveer de helft van de gevallen afspraken gemaakt om het functioneren in de toekomst te kunnen verbeteren (Ja: 47%, Nee: 53%). Dit verschilt wel per school, zie hieronder.

	School 1	School 2	School 3
Worden er afspraken gemaakt naar aanleiding van het gesprek?			
Ja	35%	64%	46%
Nee	65%	36%	54%

Vooraf bij school 2 komt het maken van afspraken dus veel voor. Bij school 1 worden volgens de docenten maar in 35% van de gevallen afspraken gemaakt om het functioneren van docenten te verbeteren. Bij school 1 en 3 worden er in het merendeel van de gevallen geen afspraken gemaakt (respectievelijk 65% en 54%).

3.4 Gespreksonderwerpen

Alle gespreksonderwerpen uit onze vragenlijst worden door meer dan de helft van de respondenten genoemd, behalve het salaris. Bij school 2 noemt geen enkele docent het salaris als gespreksonderwerp van het functioneringsgesprek. Verder valt op dat de werkdruk door 96% van de docenten van school 3 wordt genoemd, tegenover 79% van school 2 en 60% van school 1.

	School 1	School 2	School 3
Werkdruk	60%	79%	96%
Salaris	15%	0%	4%
Functioneren leidinggevende	40%	86%	56%
Ondersteuning	60%	86%	72%
Loopbaan	75%	79%	80%
Verbeteren v functioneren	65%	71%	68%
Werkafspraken	45%	71%	48%
Persoonlijke ontwikkeling	75%	86%	80%
Samenwerking	70%	93%	72%
Werkresultaten	50%	71%	64%
Andere zaken	70%	64%	72%
Totaal	625%	786%	712%

Andere onderwerpen die docenten genoemd hebben bij de open vraag hierover zijn: de identiteit van de school, de veiligheid en openheid van de werkplek, privéomstandigheden, omgang met collega's en leerlingen en het algeheel welbevinden op het werk.

3.5 Natraject

(verslag, inzage en akkoord)

Na het gesprek wordt er vaak een verslag gemaakt. De docenten is gevraagd of dat inderdaad gebeurt, of zij het verslag ter inzage gestuurd krijgen en of zij voor akkoord moeten tekenen. Hieronder volgen de resultaten.

	Gemiddeld	School 1	School 2	School 3
Wordt het functioneringsgesprek vastgelegd in een verslag?				
Ja	93%	85%	100%	96%
Nee	7%	15%	0%	4%
Krijgt u het verslag van het functioneringsgesprek naderhand te zien?				
Ja	93%	85%	100%	96%
Nee	5%	15%	0%	0%
N.v.t.	2%	0%	0%	4%
Wordt er gevraagd of u het eens bent met het verslag?				
Ja	92%	80%	100%	96%
Nee	5%	15%	0%	0%
N.v.t.	3%	5%	0%	4%

Bij school 2 wordt dus in alle gevallen een verslag gemaakt, bij school 1 maar in 85% van de gevallen. De verslagen worden voornamelijk door de leidinggevende geschreven. Verder valt op dat het overgrote deel van de docenten het verslag ter inzage krijgt en gevraagd wordt of hij/zij het met het verslag eens is.

3.6 Perceptie van docenten

In de enquête vragen we de docenten voor elf stellingen aan te geven in hoeverre zij het daarmee eens zijn of niet. De docenten hebben elke stelling op een schaal van 1 tot 5 beoordeeld. 1 staat hierbij voor 'helemaal mee oneens', 2 voor 'mee oneens', 3 voor 'niet mee oneens/eens', 4 voor 'mee eens' en 5 voor 'helemaal mee eens'. In de tabel staan de gemiddelde scores per stelling en de scores per school uitgesplitst.

	Gemiddeld	School 1	School 2	School 3
Ik vind de functioneringsgesprekken zinvol.	3,9 (0,9)	4,0 (1,0)	3,9 (0,5)	3,8 (1,1)
Tijdens het gesprek voel ik me vrij om zowel positieve als negatieve zaken aan de orde te stellen.	4,4 (0,7)	4,4 (0,6)	4,1 (1,1)	4,5 (0,6)
Ik voel me begrepen tijdens het gesprek.	4,2 (0,7)	4,5* (0,5)	3,8* (0,7)	4,3 (0,6)
De sfeer tijdens het functioneringsgesprek is prettig.	4,3 (0,7)	4,42* (0,5)	3,9* (0,9)	4,38 (0,6)
Ik ben tevreden over het functioneringsgesprek in het algemeen.	3,5 (1,1)	3,5 (1,2)	3,9 (0,7)	3,3 (1,1)
Ik ben tevreden over de vervolgstappen die n.a.v. het functioneringsgesprek genomen worden.	3,0 (1,1)	3,6* (1,0)	3,5* (0,8)	2,2* (0,9)

Ik vind de vervolgstappen na het functioneringsgesprek nuttig.	3,1 (1,1)	3,4 (1,2)	3,3 (1,0)	2,6 (1,1)
Ik vind de vervolgstappen na het functioneringsgesprek goed voor mijn ontwikkeling.	3,2 (1,2)	3,7 (1,2)	3,2 (0,9)	2,7 (1,2)
Het houden van functioneringsgesprekken verhoogt de kwaliteit van docenten.	3,6 (1,1)	3,7 (1,3)	3,4 (1,1)	3,6 (1,1)
Een functioneringsgesprek is een goed middel om het functioneren van docenten te beoordelen.	3,4 (1,1)	3,6 (1,2)	3,1 (0,9)	3,4 (1,1)
De vervolgstappen na het gesprek worden goed uitgevoerd.	2,8 (1,2)	3,3* (1,1)	3,3* (0,8)	2,0* (1,1)

Tussen haken staan de standaarddeviaties.

*De verschillen zijn significant bij $p \leq 0.05$.

Docenten lijken zich gemiddeld genomen vrij en begrepen te voelen tijdens het gesprek en er heerst een prettige sfeer. Ze zijn tevreden noch ontevreden over de functioneringsgesprekken in het algemeen en de vervolgstappen die ondernomen worden. Ze zijn echter minder tevreden over hoe de vervolgstappen worden uitgevoerd, dit geldt met name voor de docenten van school 3.

Op de open vraag 'Welke andere vervolgstappen worden er genomen n.a.v. het functioneringsgesprek?', antwoordden zestien van de 25 docenten die hier iets hebben ingevuld, dat er geen vervolgstappen werden genomen. 'Het is een wassen neus', schrijft een docent. 'Heel vaak is er ook niks mee gedaan tot twee jaar later en moeten vaak weer de nieuwe dingen aangekaard worden', antwoordt een andere docent. 'Eigenlijk niets, helaas!' is de reactie van weer een andere docent.

3.7 Verschillen tussen scholen

Er zijn meerdere significante verschillen tussen de percepties van de docenten van de verschillende scholen gevonden. Hiervoor is een Kruskal-Wallistoets uitgevoerd en een One-way Anova met een post-hoc-toets. Uit de eerste twee toetsen blijkt dat er significante verschillen zijn tussen de drie scholen, uit de post-hoc-toets blijkt tussen welke scholen er onderling significante verschillen zijn.

Uit de Kruskal-Wallistoets blijkt dat er een significant verschil is gevonden voor de stelling over het begrip dat de docenten tijdens het gesprek ervaren ($\chi^2 = 9.71$; $df = 2$; $p = 0.008$). De Anova bevestigt dit ($F(2,54) = 6,12$; $p = 0.004$). De Bonferroniprocedure wijst uit dat dit verschil significant is voor school 1 en school 2 ($p = 0.003$). De docenten van school 1 geven deze stelling gemiddeld een score van 4,5 en voelen zich dus erg begrepen tijdens het functioneringsgesprek. De docenten van school 2 geven deze stelling gemiddeld een score van 3,8 en scoren daarmee iets lager.

Verder geeft de Kruskal-Wallistoets een significant verschil voor de stelling over de tevredenheid over de vervolgstappen naar aanleiding van het gesprek ($\chi^2 = 18.70$; $df = 2$; $p < 0.001$). De Anova bevestigt dit ($F(2,46) = 14.36$; $p < 0.001$). De Bonferroniprocedure wijst uit dat dit verschil significant is voor school 1 en het school 3 ($p < 0.001$), en hetzelfde geldt voor het verschil tussen school 2 en school 3 ($p < 0.001$). De docenten van school 3 geven deze stelling gemiddeld een score van 2,2 en zijn niet tevreden over de vervolgstappen die

naar aanleiding van het functioneringsgesprek genomen worden. De docenten van de beide andere scholen zijn veel positiever (school 1: 3,6 en school 2: 3,5).

Een derde significant verschil dat uit de Kruskal-Wallistoets blijkt, hoort bij de stelling over de uitvoering van de vervolgstappen naar aanleiding van het gesprek ($\chi^2 = 13.35$; $df = 2$; $p = 0.01$). De Anova bevestigt dit ($F(2,42) = 9.50$; $p < 0.001$). De Bonferroni-procedure wijst uit dat dit verschil significant is voor school 1 en 3 ($p = 0.002$), en hetzelfde geldt voor het verschil tussen school 2 en 3 ($p = 0.002$). De docenten van school 3 geven deze stelling gemiddeld een score van 2,0 en zijn niet tevreden over de uitvoering van de vervolgstappen. De docenten van de beide andere scholen zijn aanzienlijk positiever (school 1: 3,3 en school 2: 3,3).

De verschillen tussen de stellingen over de prettige sfeer tijdens de gesprekken benaderen significantie in de Kruskal-Wallistoets. In de Anovatoets wordt er wel een significant verschil gevonden ($F(2,54) = 3.79$; $p = 0.029$). Uit de Bonferroni-procedure blijkt dat de docenten van school 1 de sfeer tijdens de gesprekken prettiger vinden dan de docenten van school 2 ($p = 0.045$).

3.8 Resultaten teamleiderinterviews

In dit hoofdstuk beschrijven wij allereerst hoe de drie scholen volgens de ondervraagde teamleiders te werk gaan wat betreft het voortraject, het gesprek en het natraject. Daarna wordt een korte toelichting op deze tabel gegeven. Ten slotte wordt de algemene perceptie van het geheel besproken met daarbij de belangrijke verschillen tussen scholen en de reacties van de teamleiders op het gehouden kwantitatieve onderzoek.

3.8.1 Het voortraject, het gesprek zelf en het natraject

		School 1	School 2	School 3
1. voortraject	teamleider	- lesobservaties	- lesobservaties - vorige functioneringsverslag lezen - eventueel feedback collega's bij speciale problematiek	- lesobservatie - vorige functioneringsverslag lezen
	docent	- leerlingenquête - feedback aan sectiegenoten - zelfbeoordeling	- leerlingenquête	- leerlingenquête
2. gesprek	frequentie	- 1 keer per jaar	- 1 keer per jaar	- gemiddeld een keer per 2 jaar
	doel	- aandacht voor werknemer - aandacht voor ontwikkeling - reflectie	- docent helpen met reflectie - specifieke zaken aan orde stellen (orde problematiek, examenresultaten) - waardering uitspreken	- teamleider + docent kunnen aangeven hoe het gaat / wat er leeft - afspraken maken
	onderwerpen	- met behulp van	- met behulp van	- met behulp van

		vragenlijst, maar met focus - sectie - werkdruk - verloop van de lessen	vragenlijst, maar met focus - gekoppeld aan teamdoelen	vragenlijst, maar niet alles besproken
3. natraject	afspraken	- bevoegdheid - lesmateriaal	-geïnitieerd vanuit teamleider en/of docent - videocoaching - lessenverdeling - mentoraat	- geïnitieerd vanuit teamleider en/of docent - lokalen - op tijd komen
	opvolging	- zo nodig besproken op volgend functioneringsgesprek	- bij dringende zaken: bijv. binnen een maand - normaliter: besproken op volgend functioneringsgesprek	- vraagt nog aandacht

Ter voorbereiding op het gesprek worden op alle drie de scholen lesobservaties gehouden door de teamleider. Twee van de drie scholen kijken ook naar het vorige verslag. Op alle scholen worden leerlingenquêtes afgenomen.

Uitgezonderd school 3, worden de gesprekken jaarlijks gevoerd. School 2 noemt als enige het uitspreken van waardering richting de werknemer. Op alle scholen wordt gebruik gemaakt van een vragenlijst, maar in de praktijk worden niet alle onderwerpen besproken. Vaak wordt er een focus aangebracht.

Tijdens het gesprek worden vaak afspraken gemaakt. De opvolging van de afspraken vindt vaak plaats op een volgend gesprek. De teamleiders van school 2 geven aan dat dit kan afhangen van de urgentie. Bij dringende zaken kan er binnen een maand weer een gesprek zijn.

3.8.2 Terugkoppeling van resultaten aan teamleiders

In de interviews met de teamleiders hebben we hun dezelfde stellingen uit de docentenvragenlijst voorgelegd. Hieronder staat wat de docenten (dikgedrukt) en de teamleiders (tussen haakjes) hebben ingevuld:

	Gemiddeld	School 1	School 2	School 3
Ik vind de functioneringsgesprekken zinvol.	3,9 (4,2) ²⁸	4,0 (5)	3,9 (3,5)	3,8 (4)
Tijdens het gesprek voel ik me vrij om zowel positieve als negatieve zaken aan de orde te stellen.	4,4 (4,3)	4,4 (4)	4,1 (4)	4,5 (5)
Ik voel me begrepen tijdens het gesprek.	4,2 (4)	4,5 (4)	3,8 (4)	4,3 (4)
De sfeer tijdens het functioneringsgesprek is prettig.	4,3 (4,2)	4,4	3,9 (3,5)	4,4

²⁸ De dikgedrukte getallen zijn ingevuld door de docenten; de getallen tussen haakjes door de teamleiders (deze laatste getallen zijn dus geen standaarddeviaties).

		(4.42) (4)		(4.38) (5)
Ik ben tevreden over het functioneringsgesprek in het algemeen.	3,5 (3,7)	3,5 (4)	3,9 (3)	3,3 (4)
Ik ben tevreden over de vervolgstappen die n.a.v. het functioneringsgesprek genomen worden.	3,0 (3,3)	3,6 (3)	3,5 (4)	2,2 (3)
Ik vind de vervolgstappen na het functioneringsgesprek nuttig.	3,1 (3,7)	3,4 (3)	3,3 (4)	2,6 (4)
Ik vind de vervolgstappen na het functioneringsgesprek goed voor mijn ontwikkeling.	3,2 (3,8)	3,7 (nvt)	3,2 (3,5)	2,7 (4)
Het houden van functioneringsgesprekken verhoogt de kwaliteit van docenten.	3,6 (4,7)	3,7 (5)	3,4 (4)	3,6 (5)
Een functioneringsgesprek is een goed middel om het functioneren van docenten te beoordelen.	3,4 (4)	3,6 (4)	3,1 (4)	3,4 (4)
De vervolgstappen na het gesprek worden goed uitgevoerd.	2,8 (3)	3,3 (3)	3,3 (4)	2,0 (2)

Uit de interviews met de teamleiders kwam een aantal onderwerpen in de drie gesprekken herhaaldelijk terug. Het gaat om het al dan niet maken van afspraken, slecht functionerende docenten en salaris als onderwerp van gesprek.

In de tabel hierboven is te zien dat het verschil tussen beide gesprekpartners groter werd in de slotfase van het functioneringsgesprek en dus in het stadium waarin afspraken worden gemaakt en vervolgens geëvalueerd. Teamleider 3 herkent dit gebrek en neemt zich voor: 'We moeten in een cirkel gaan denken. Na een functioneringsgesprek moeten we nagaan of we ons aan de afspraken houden.'

Functioneringsgesprekken kunnen een middel zijn in het beleid rondom minder goed functionerende docenten. De teamleiders van school 2 benadrukken dat functioneringsgesprekken zeer belangrijk zijn voor de categorie 'slecht functionerende docenten'. In eerste instantie om de docent te helpen verbeteren, maar ook om hem aan afspraken te houden en in het laatste geval kan de dossiervorming van de gesprekken helpen bij een eventuele ontslagprocedure. Teamleider 2B: 'Functioneringsgesprekken hebben een juridische status. Wat er in het verslag staat, is ondertekend'. Als er wordt afgesproken dat de docent in kwestie bijvoorbeeld over een jaar voldoende moet functioneren en dat is niet het geval, dan heeft dat echt consequenties.' Teamleider 3: 'Docenten die hier al lang werken, krijgen geen beoordelingsgesprek, terwijl we wel een tweetal docenten hebben over wie we heel erg ontevreden zijn. Het zou goed zijn om met hen een traject in te gaan. We doen wel aan dossiervorming langzamerhand. De school zou geholpen worden als deze docenten in aanmerking kwamen voor een beoordelingsgesprek. Scholen zijn bang voor juridische consequenties en dat het veel geld gaat kosten, terwijl dit helemaal niet zo hoeft te zijn. Als je alles netjes noteert, goede functioneringsgesprekken houdt en afspraken maakt, hoeft dat helemaal niet zo te zijn. Maar dit is nog een weg die we moeten gaan.'

Het salaris is een onderwerp dat in functioneringsgesprekken niet of nauwelijks wordt besproken. De teamleiders herkennen dit beeld en geven hiervoor verschillende

verklaringen: teamleider 3 vindt het onderwerp salaris niet passen in het functioneringsgesprek; teamleider 2B legt uit dat de CAO en de afdeling Personeelszaken het verloop van salarissen bepalen (alleen de gesprekken over functiemix worden met teamleiders gevoerd); Teamleider 1 verklaart dat de invoering van de functiemix veel vragen oproept bij de docenten en dat docenten dit onderwerp soms zelf aandragen. Hoewel in het laatstgenoemde onderzoek staat dat het onderwerp salaris 'meer aan bod' moet komen, lijken de teamleiders hier anders over te denken. Hoe de ondervraagde docenten hierover denken, weten we helaas niet, omdat we enkel gevraagd hebben naar welke onderwerpen besproken werden (en niet naar hun (on)tevredenheid hierover).

Verder hebben de teamleiders gereageerd op enkele schoolspecifieke aandachtspunten. De verschillen en overeenkomsten tussen de drie scholen achterhalen, was een van onze deelvragen. Hieronder staan de aandachtspunten:

- School 1
 - 20% van de ondervraagden geeft aan dat er geen sprake is van een voortraject. Teamleider 1 verklaart dit relatief hoge percentage als volgt: 'hoewel de afspraak is dat docenten als voorbereiding een enquête afnemen, doet niet iedere docent dit. Het begrip enquête neemt ze ruim; docenten mogen ook een SO-blaadje uitdelen en vragen om tips en tops bijvoorbeeld. Vaak zeggen docenten dat ze wel weten wat voor docent ze zijn en wat mensen van hen vinden. Dit vertellen ze dan tijdens het gesprek. Teamleider 1 geeft in het gesprek aan dat ze het jammer vindt dat de docent het niet heeft uitgevoerd en ze maakt er een aantekening van. Bij docenten die de enquête wel hebben laten invullen, verschilt het ook hoe zij de resultaten te zien krijgt. Sommigen geven haar de ingevulde enquêtes en anderen hebben hele analyses op de resultaten losgelaten. De één gaat er dus serieuzer mee om dan de ander. En er kan een verschil zijn tussen de teamleiders onderling.
 - 65% van de docenten geeft aan dat er in het functioneringsgesprek geen afspraken worden gemaakt over eventuele verbeteringen voor in de toekomst. Teamleider 1 vermoedt dat niet iedere teamleider altijd afspraken maakt.
- School 2:
 - 65% van de docenten geeft aan dat er in het functioneringsgesprek afspraken worden gemaakt over eventuele verbeteringen voor in de toekomst. Het natraject op deze school is, in vergelijking met de twee andere scholen, opvallend uitgebreid. Teamleider 2A geeft een voorbeeld: 'Als het gaat om een collega die in een situatie zit van erop of eronder, dan ga je binnen een maand weer in de les kijken. Dat voegt dan weer een verslag toe aan het dossier. Bij een doorsnee collega, die normaal functioneert, kun je bij het volgende functioneringsgesprek vragen hoe het ermee staat'. Teamleider 2B vult aan dat de informele momenten hier ook erg belangrijk zijn. Je ziet dan bijvoorbeeld aan het begin van de les hoe de leerlingen binnenkomen en je steekt je duim omhoog. In de pauze kom je hier dan nog even op terug. Teamleider 2B: 'Dat zijn niet-meetbare momenten, maar die zijn mijns inziens net zo waardevol als de officiële'.
- School 3:
 - 96% van de ondervraagde docenten geeft aan dat het onderwerp 'werkdruk' in het functioneringsgesprek ter sprake komt (tegenover 79% van school 2 en

60% van school 1). Teamleider 3 herkent dit beeld en geeft ook aan dat het momenteel een onrustige tijd is voor het St-Gregorius College (deze school werkt, onder toezicht van de inspectie, hard aan een verbeterplan voor de school).

- 54% van de docenten geeft aan dat er in het functioneringsgesprek geen afspraken worden gemaakt over eventuele verbeteringen voor in de toekomst. Teamleider 3 had dit percentage graag wat lager gezien. Docenten ervaren de gesprekken als zinvol (3,8), maar zijn dus minder tevreden over het natraject. Teamleider 3: 'Wat we beter moeten doen is terugkoppelen, want daar schort het wel eens aan, ook bij mij. Nu gaan na een gesprek de boeken dicht. Evaluatie en voortgang raken ondergesneeuwd. We moeten in een cirkel gaan denken. Na een functioneringsgesprek moeten we nagaan of we ons aan de afspraken houden.'

4. Conclusie

Kwaliteit van onderwijs staat hoog op de politieke agenda. Een van de middelen om die kwaliteit te meten is het functioneringsgesprek. De hoofdvraag van dit onderzoek is:

- *Wat is de perceptie van docenten (bovenbouw (h/v), met meer dan vijf jaar leservaring) over functioneringsgesprekken en hoe denken teamleiders hierover?*

Deelvragen hierbij zijn:

- *In hoeverre bestaat er een discrepantie tussen de opvattingen van docenten en teamleiders over functioneringsgesprekken?*
- *Welke overeenkomsten en verschillen bestaan er tussen de drie verschillende scholen ten aanzien van het verloop van functioneringsgesprekken?*

Als antwoord op onze hoofdvraag kunnen wij zeggen dat docenten en teamleiders:

- een prettige sfeer ervaren tijdens het functioneringsgesprek,
- zich vrij en begrepen voelen,
- de functioneringsgesprekken nuttig en zinvol vinden.

Over het natraject zijn docenten minder tevreden. Op school 1 en 3 wordt bij meer dan de helft van de docenten geen afspraak gemaakt. Bij de uitvoering van de vervolgstappen zijn de docenten minder tevreden. Dit geldt met name voor de docenten van school 3.

Als we kijken naar de onderwerpen die aan bod komen tijdens gesprekken, blijkt uit de vragenlijst en de gehouden interviews dat op alle drie de scholen het salaris een onderwerp is dat in functioneringsgesprekken niet of nauwelijks wordt besproken.

In onze hypothese verwachtten wij dat we een lage frequentie van functioneringsgesprekken zouden waarnemen. Dit geldt niet voor alle drie de scholen. Daarom kunnen wij deze hypothese noch aannemen, noch verwerpen. Alleen bij school 3 is de frequentie relatief laag.

Verder was het onze verwachting dat we een ontevredenheid van docenten over functioneringsgesprekken zouden waarnemen. Deze hypothese moeten wij verwerpen, want docenten blijken de functioneringsgesprekken zinvol te vinden, maar tegelijkertijd zijn ze minder tevreden over de vervolgstappen.

Hetzelfde geldt voor de discrepantie tussen de docenten en de teamleiders die gevonden is in het onderzoek van SBO. Deze hypothese, die tevens een deelvraag is, kunnen we niet verwerpen of aannemen, omdat we de resultaten van de zestig docenten niet één op één kunnen vergelijken met de slechts vier door ons geïnterviewde teamleiders. In de

woorden van Nederhoed is hier sprake van een ‘toevallige fout’²⁹; de steekproef van de teamleiders is te gering.

Samenvattend is het functioneringsgesprek op de door ons onderzocht scholen zeker niet in alle opzichten een ondergeschoven kindje. Alleen over het maken van afspraken, de zogenaamde *follow-up*, kunnen we concluderen dat het beleid op alle drie de scholen hapert. Onze aanbevelingen op dit punt staan na de discussie.

5. Discussie

Dit praktijkgericht onderzoek borduurt in verschillende opzichten voort op eerder onderzoek. Nu is natuurlijk de vraag: wat voegt ons onderzoek toe en wat is de praktische relevantie?

In onder meer ‘Leraar 2020 een krachtig beroep!’ wordt het belang van een ‘goed en integraal HRM-beleid’ benadrukt.³⁰ Dit punt is zelfs één van de zes kerndoelen. Door regelmatig gesprekken te voeren, zouden schoolleiders zicht moeten hebben op de bekwaamheid en het functioneren van leraren. Maar van een zogenaamde ‘integrale aanpak’, zoals Noomen heeft beschreven (zie 1.2 Theoretisch kader), is niet op alle drie de scholen sprake. Met name op school 1 en 3 is het beleid rondom functioneringsgesprekken afhankelijk van de teamleider die het functioneringsgesprek voert. Hierdoor lijkt er een gebrek aan ‘samenhang tussen organisatiecontext, het sociaal beleid, de pw-instrumenten’, wat juist het doel is van het ‘integrale model’.³¹

Hiernaast is het interessant om na te gaan of er na de terugkoppeling van onze resultaten van de docentenvragenlijst aan de teamleiders ook sprake is van ‘structurele verschillen in de perceptie van schoolleiders en werknemers over de inhoud van gesprekken en over de mate waarin er afspraken over onderwerpen worden gemaakt.’³² We zijn ons ervan bewust dat, omdat we slechts drie teamleiders en wel zestig docenten hebben gesproken, we beide partijen niet één op één met elkaar kunnen vergelijken. Met deze beperking is ons achterhoofd, kunnen we toch constateren – concluderen kunnen we op basis van deze gegevens niet – dat bij acht van de elf stellingen het perspectief van de teamleiders met ongeveer een half punt verschil (op een schaal van 1-5) iets positiever bleek dan dat van de docenten (3,9 versus 3,6), zie hiervoor het schema op p. 14 en 15 .

Onze resultaten wat betreft het al dan niet maken van afspraken komen overeen met het SBO-rapport,³³ als ook onze resultaten over het salaris, dat vrijwel onbesproken blijft.³⁴

In eventueel vervolgonderzoek zou het interessant zijn om teamleiders op grote schaal te ondervragen. Nu hebben we te weinig teamleiders gesproken om conclusies te trekken uit hun opmerkingen. Ook zou het boeiend zijn om onderscheid te maken tussen de verschillende soorten formele gesprekken. Tussen bijvoorbeeld beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken zitten grote verschillen (bijvoorbeeld dat de eerste, in tegenstelling tot de tweede, een eenrichtingsgesprek is), die in ons onderzoek onderbelicht zijn gebleven.

²⁹ Nederhoed, p. 231

³⁰ ‘Leraar 2020 een krachtig beroep!’, p. 4-5

³¹ Noomen, p. 41

³² ‘Formele gesprekken in het onderwijs’, p. 7

³³ ‘Formele gesprekken in het onderwijs’, p. 42

³⁴ ‘Formele gesprekken in het onderwijs’, p. 5

Op basis van de resultaten van ons praktijkgericht onderzoek kunnen wij de volgende aanbevelingen formuleren:

- Het maken, evalueren en nakomen van afspraken, een belangrijk doel van functioneringsgesprekken, verdient meer aandacht van docent en teamleider. Zij hebben een gedeelde verantwoordelijkheid voor het slagen hiervan en zouden heldere afspraken moeten maken over wie wat doet.³⁵
- Hoewel de ondervraagde teamleiders het salaris geen onderwerp vinden dat past in een functioneringsgesprek, willen wij benadrukken dat dit onderwerp wel besproken zou moeten kunnen worden. Wij hebben in dit onderzoek niet achterhaald wat docenten hiervan vinden, maar ook in het licht van de eventuele invoering van 'prestatiebeloning', is het salaris een belangrijk onderwerp, ook voor het functioneringsgesprek.³⁶
- *Practise what you preach*, zouden we de drie scholen willen meegeven. Hiermee bedoelen we: ga na of wat in beleidsdocumenten staat beschreven en waar de school voor staat (sociale en maatschappelijke visie) ook terug te zien is in het HRM-beleid en dus in het beleid rondom functioneringsgesprekken. Zorg hierbij voor een 'integraal model', zodat de school als geheel – wat betreft visie en doelen – in overeenstemming is met het HRM-beleid.
- Functioneringsgesprekken hebben een juridische status en zijn belangrijk voor het inzichtelijk maken en vastleggen van het functioneren van de docent. De lesobservaties die voorafgaan aan het functioneringsgesprek worden nog niet altijd consequent afgelegd. Het is belangrijk dat teamleiders zicht hebben op de praktijk van alle dag en dus regelmatig de werkvloer op gaan: niet alleen voorafgaand aan een functioneringsgesprek, maar gedurende het gehele schooljaar. Dit bevordert een transparant schoolklimaat, waar de kwaliteit van onderwijs direct mee samenhangt. Dus teamleiders: 'Ga de werkvloer op!', zoals één van de ondervraagde docenten in de vragenlijst antwoordde.

6. Slotwoord

We hebben door de interviews met teamleiders gezien dat het beleid rondom functioneringsgesprekken niet statisch is. Met name teamleider 3 geeft aan grote verbeterplannen te hebben wat betreft deze gesprekken en vooral wat betreft het maken en nakomen van afspraken. Afspraken die gemaakt worden tijdens functioneringsgesprekken zijn zinvol en eisen een vervolg en een evaluatie. Het is daarom belangrijk om een procedure op te zetten voor het nakomen van de afspraken. Hierdoor weten de docenten waar ze aan toe zijn en wat er van hen verwacht wordt en houden de teamleiders het overzicht. Wat hierbij kan helpen is het beleid rondom functioneringsgesprekken in te bedden in het schoolbrede beleid, zodat een 'integraal model' ontstaat. Binnen dit model hebben functioneringsgesprekken het doel om het functioneren van docenten te verbeteren en tevens het functioneren en de kwaliteit van het onderwijs en de school te verhogen.

³⁵ Noomen, p. 179

³⁶ 'Formele gesprekken in het onderwijs', p. 42; 'Leraar 2020 – een krachtig beroep!', p. 9

7. Bibliografie

- Boeije, H. *Analyseren in kwalitatief onderzoek* Boom Onderwijs, 2005
- Davidse, M. 'Zo overleef je het functioneringsgesprek' In: *AOb* 1-2009
 - <http://www.aob.nl/default.aspx?id=272&article=7231&q=&m=>
- Emans, B. *Interviewen: theorie, techniek en training* Wolters-Noordhoff, 1990
- Nederhoed, P. *Helder rapporteren* Bohn Stafleu Van Loghum, 2004
- Noomen, J.L. e.a. *Integraal personeelsmanagement* Boom | Lemma, 1990
- Tummers, J. *Functioneringsgesprekken in het onderwijs* EPN, 1999
- 'Van goed naar beter onderwijs' Kabinet Rutte- II 2012
 - <http://www.rijksoverheid.nl/regering/regeerakkoord/van-goed-naar-excellent-onderwijs>)
- 'CAO voortgezet onderwijs 2011-2012'
 - <http://www.vo-raad.nl/dossiers/cao-vo>
- 'Formele gesprekken in het onderwijs. Invloed van onderwijsontwikkelingen op de gesprekkencyclus en persoonlijke ontwikkelingsplannen in het primair en voortgezet onderwijs' SBO 2011
 - <http://www.onderwijsarbeidsmarkt.nl/actueel/2011-q4/beloning-en-loopbaan-vaker-onderwerp-van-gesprek-op-scholen>
- 'Leraar 2020 – een krachtig beroep!' 2011 (kamerstuk)
 - <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/05/23/actieplan-leraar-2020.html>

8. Bijlagen:

1. Pilot vragenlijst docenten
2. Vragenlijst docenten
3. Interview teamleiders
4. Uitgewerkte interviews teamleiders
5. Beleidsdocumenten functioneringsgesprekken (drie scholen)

Bijlage 1: Pilot vragenlijst docenten (reacties op pilot)

- Reactie 1:
'Tijd:14.30 - 14.35.
Mijn leeftijd stond er niet tussen (vanaf 23). Ik geef les in de onderbouw (stond er niet bij).
Over dit woord moest ik even nadenken: geïnitieerd. Vraag 20 is een gesloten vraag met een open antwoorden balkje. Is dat de bedoeling?
Verder heel helder. Eenvoudig. Goed in te vullen.'
- Reactie 2:
'5 minuten van maken, 3 minuten is te kort.'
- Reactie 3:

‘Over het algemeen ziet het er goed uit. Alleen voor bovenbouw h/v? Vraag 17 zou ik anders in elkaar zetten. en de vragen 21 en 22 sluiten in de terminologie niet aan. in vr 21 spreek je over vervolgstappen en in vr 22 over afspraken.’

- Reactie 4:

‘Hoewel mijn mailbox uitpuilt en ik dit soort enquêtes vaak aan me voorbij moet laten gaan, heb ik voor jou een uitzondering gemaakt :-) Het zijn overigens goede vragen die tijdens het invullen ook nog eens te denken geven over e.e.a. aangaande de functioneringsgesprekken ... nu al nuttig, dus :-) Wel nog een vriendelijke tip voor eventuele toekomstige enquêtes: 5 min. voor het invullen is bijna nooit realistisch. Hoewel het aantrekkelijker is om er dan aan te beginnen, besef je vaak halverwege dat het een stuk langer gaat duren ... Ik denk dan maar dat je beter iets te ruim kunt aangeven, dan valt het in ieder geval nog mee ;-)

Acties naar aanleiding van pilot:

Naar aanleiding van bovenstaande reacties hebben we onze vragenlijst aangepast. We hebben gekeken naar de terminologie van bepaalde vragen. Verder hebben we de tijdsduur veranderd in de uitnodiging naar docenten.

Bijlage 2: vragenlijst docenten
--

Pagina: 1

Functioneringsgesprekken van docenten

Beste docent,

Deze vragenlijst gaat over formele gesprekken waarin uw functioneren als docent centraal staat. Onder deze gesprekken vallen: loopbaangesprekken, functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken of andersoortige gesprekken die hetzelfde beogen, namelijk uw functioneren te bespreken (in deze vragenlijst noemen we al deze verschillende gesprekken functioneringsgesprekken).

Het invullen van deze vragenlijst duurt ongeveer vijf minuten. In de vragenlijst worden 22 vragen aan u voorgelegd. De eerste vragen gaan in het algemeen over functioneringsgesprekken, daarna volgen vragen over het voortraject, het gesprek zelf en tot slot wat er na het gesprek gebeurt. Deze vragenlijst wordt voorgelegd aan docenten die minstens vijf jaar werkzaam zijn in de bovenbouw h/v, op drie verschillende scholen. Uw antwoorden op onderstaande vragen blijven anoniem. De resultaten van deze vragenlijst worden gebruikt voor ons praktijkgericht onderzoek. Wij willen met de geanonimiseerde resultaten in gesprek gaan met de teamleiders/schoolleiders om te horen of hun beeld over deze gesprekken overeenkomt met dat van docenten.

Bij voorbaat hartelijk dank voor het invullen!

Martha de Bruin, Willeke van Deelen en Frederieke Leever
Studenten eerstegraads lerarenopleiding, Universiteit Utrecht

Functioneringsgesprekken van docenten



1.

1. Geslacht:

- vrouw
 man



2.

2. Wat is uw leeftijd?

-- maak uw keuze --



3.

3. Welke bevoegdheid heeft u?

- Eerstegraads
 Tweedegraads
 Anders, namelijk...



4.

4. Hoeveel jaar geeft u les in de bovenbouw van havo/vwo?

-- maak uw keuze --



5.

5. Welk vak geeft u? Indien u meerdere vakken geeft, geef dan uw hoofdvak aan.

-- maak uw keuze --



6.

6. Hoeveel lessen geeft u per week?

-- maak uw keuze --



7.

7. Op welke school werkt u?

- Christelijk Gymnasium Utrecht
- Gomarus Scholengemeenschap
- St.-Gregorius College



8.

8. Hoe vaak heeft u een functioneringsgesprek gehad?

- nooit
- minder dan 1x per 2 jaar
- 1x per 2 jaar
- 1x per jaar
- 2x per jaar
- vaker



Naar pag 2 van 5



9.

Voorafgaand aan het functioneringsgesprek.

9. Door wie wordt het functioneringsgesprek geïnitieerd?

- afdelingsleider
- collega
- directeur
- P&O-adviseur
- rector
- sectieleider
- teamleider
- anders, namelijk:



10.

10. Is er sprake van een voortraject voorafgaand aan het functioneringsgesprek in de vorm van:

- ja, lesobservatie(s)
- ja, enquête(s)
- ja, zelfbeoordeling(en)
- ja, iets ander, namelijk:
- nee



11.

11. Met wie voert u het functioneringsgesprek?

- afdelingsleider
- collega
- directeur
- P&O-adviseur
- rector
- sectieleider
- teamleider
- anders, namelijk:



12.

12. Worden er tijdens het gesprek afspraken gemaakt om uw functioneren in de toekomst te verbeteren?

- ja, namelijk:
- nee



13.

13. Hoe lang duurt het gesprek?

- 5-15 min
- 15-30 min
- 30-45 min
- 45-60 min
- langer dan 60 min



Naar pag 3 van 5

Pagina: 4



14.

14. Geef voor onderstaande onderwerpen aan of ze aan de orde komen in het functioneringsgesprek.

	ja		nee	n.v.t.
Uw werkdruk	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Uw salaris	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Het functioneren van uw leidinggevende	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Het verbeteren van de ondersteuning vanuit de werkgever om u optimaal te laten functioneren	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Het verdere verloop van uw loopbaan	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Het verbeteren van uw functioneren	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
De werkafspraken voor de komende periode	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Uw persoonlijke ontwikkeling	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
De taakverdeling/ samenwerking binnen uw afdeling/team	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Uw werkresultaten	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>



15.

15. Zijn er nog andere zaken die in het functioneringsgesprek aan de orde komen?

Nee

Ja, namelijk



Naar pag 4 van 5

Pagina: 5



16.

Na afloop van het gesprek

16. Wordt het functioneringsgesprek vastgelegd in de vorm van een verslag?

ja, door wie?

nee



17.

17. Krijgt u het verslag van het functioneringsgesprek naderhand te zien?

ja

nee

n.v.t.



18.

18. Wordt er gevraagd of u het eens bent met het verslag?

ja

nee

n.v.t.



19.

19. Welke andere vervolgstappen worden ondernomen na het gesprek?



Naar pag 5 van 5



20.

20. Kunt u voor de volgende stellingen aangeven in hoeverre u het ermee eens bent of niet? Hierbij vragen wij u op een schaal van 1 tot 5 uw antwoord te geven.

1 staat hierbij voor 'helemaal mee oneens',

2 voor 'mee oneens',

3 voor 'niet mee oneens/eens',

4 voor 'mee eens'

en 5 voor 'helemaal mee eens'.

	helemaal mee oneens			helemaal mee eens		n.v.t.
Ik vind de functioneringsgesprekken zinvol.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Tijdens het gesprek voel ik me vrij om zowel positieve als negatieve zaken aan de orde te stellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Ik voel me begrepen tijdens het gesprek.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
De sfeer tijdens het functioneringsgesprek is prettig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben tevreden over het functioneringsgesprek in het algemeen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben tevreden over de vervolgstappen die n.a.v. het functioneringsgesprek genomen worden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Ik vind de vervolgstappen na het functioneringsgesprek nuttig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Ik vind de vervolgstappen na het functioneringsgesprek goed voor mijn ontwikkeling.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Het houden van functioneringsgesprekken verhoogt de kwaliteit van docenten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Een functioneringsgesprek is een goed middel om het functioneren van docenten te beoordelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
De vervolgstappen na het gesprek worden goed uitgevoerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>



21.

21. Heeft u verder nog op-/aanmerkingen?



22.

22. De resultaten van deze enquête willen we gebruiken in gesprek met de teamleiders. Hiervoor zullen wij gemiddeldes gebruiken en blijven de individuele bijdragen anoniem. Mogen wij uw antwoorden hiervoor gebruiken?

- Ja
 Nee



Verstuur

Pagina: 7

Hartelijk dank voor het invullen van de enquête!

Bijlage 3: Interview teamleiders

Interview teamleiders

Vorbereiding op interview:

- 1:** ter voorbereiding moeten we allemaal weten wat de richtlijnen zijn tav functioneringsgesprekken op onze school. Wat staat er hierover in de beleidsdocumenten?
- 2:** neem opnameapparatuur mee (camera, laptop...)
- 3:** neem een print mee van de data-analyse en van deze vragenlijst
- 4:** de vragen die cursief staan, zijn alleen bedoeld voor een van de drie scholen.

Introductie interview teamleiders

In dit interview stel ik je graag een paar vragen over het verloop en de perceptie van functioneringsgesprekken op deze school. Onder functioneringsgesprekken verstaan we alle formele gesprekken, dus ook beoordelingsgesprekken. Voorafgaand aan dit interview hebben we de docenten van deze school, en twee andere scholen, een vragenlijst voorgelegd. De resultaten hiervan leg ik in de loop van dit gesprek aan je voor. Hopelijk kan je de resultaten nader verklaren en/of toelichten.

Het gaat om totaal ongeveer twintig vragen, verdeeld over vier onderwerpen: 1) voortraject; 2) het gesprek zelf; 3) het natraject; 4) de perceptie van het geheel.

Interviewvragen

1: Voortraject

- Op welke manier bereid je je voor op het gesprek? (bijv. lesobservaties, inlezen eerdere verslagen/gemaakte afspraken van functioneringsgesprekken.)

- Op welke manier bereiden docenten zich voor op het gesprek?
- *Vraag voor CGU: hoe verklaar je dat 20% 'geen voortraject' heeft ingevuld?*
- Eventueel een vraag over de gevonden beleidsstukken/formulieren, die te vinden zijn (frequentie gesprekken, pop, rubrics m.b.t. functioneren van docent)

2: Gesprek zelf

- hoe verloopt de beoordeling van het functioneren van docenten? (wat is de beoordelingsmethode?)
- Wat zijn de stappen die doorlopen worden om het functioneren van docenten te beoordelen?
- Hoe wordt het gesprek gevoerd? (bv ahv vragenlijst/bepaalde onderwerpen/vaste vragenlijst?)
- Hoe vaak/veel worden er afspraken gemaakt om het functioneren van docenten in de toekomst te verbeteren?
- Wat is het doel van de gesprekken?
(Docent: volgens mij is het vooral gericht op slecht functionerende docenten. Klopt dat? Wat doen jullie met goedfunctionerende docenten?)

Frequentie: gemiddeld 1x per jaar (34%).

Gemiddelde: Nooit: 2%; Minder dan 1x per 2 jaar: 31%; **1x per 2 jr: 33%; 1x per jr: 34%**

Vaker dan 1x per jr: 0%

CGU: Nooit: 5%; Minder dan 1x per 2 jaar: 38%; 1x per 2 jr: 19%; 1x per jr: 38%;

Vaker dan 1x per jr: 0%

Gom. Nooit: 0%; Minder dan 1x per 2 jaar: 7%; 1x per 2 jr: 7%; **1x per jr: 86%;** Vaker dan 1x per jr: 0%

GC: Nooit: 0%; Minder dan 1x per 2 jaar: 39%; **1x per 2 jr: 58%;** 1x per jr: 4%; Vaker dan 1x per jr: 0%

- Hoe komt het dat sommige docenten minder dan 1x per 2 jaar een gesprek hebben? Dit geldt voor alle scholen!

Gespreksonderwerpen

((Verder valt op dat de werkdruk door 96% van de docenten van het Gregorius wordt genoemd, tegenover 79% van het Gomarus en 60% van het Chr Gym.

Vraag

	Chr. Gym	Gom	Greg
Werkdruk	60%	79%	96%
Salaris	15%	0%	4%
Functioneren leidinggevende	40%	86%	56%
Ondersteuning	60%	86%	72%
Loopbaan	75%	79%	80%
Verbeteren v functioneren	65%	71%	68%
Werkafspraken	45%	71%	48%
Persoonlijke ontwikkeling	75%	86%	80%
Samenwerking	70%	93%	72%
Werkresultaten	50%	71%	64%
Andere zaken	70%	64%	72%
Totaal	625%	786%	712%

- Welke onderwerpen komen er tijdens het gesprek aan bod?
- Aan de hand waarvan worden deze onderwerpen bepaald?
- Welke onderwerpen initieert u zelf en met welke onderwerpen komen medewerkers?
- Herkent u zich in de resultaten van ons onderzoek wat betreft de verdeling van de onderwerpen?
- "Alle gespreksonderwerpen uit onze vragenlijst worden door meer dan de helft van de respondenten genoemd, behalve het salaris." Waarom denkt u dat het salaris volgens docenten weinig aan bod komt? (is er geen onderhandelingsruimte ivm de CAO? (is het zo dat er automatisch een schaalverhoging is bij een goede beoordeling?))

3: Natraject

Wat voor afspraken worden er nav het gesprek gemaakt? Voorbeelden?

-Afspraken: gemiddeld zegt 47% dat er in het gesprek wel en 53% dat er geen vervolgsafspraken worden gemaakt. Verklaar dit verschil (vooral bij CGU en GC)

Chr Gym: ja: 35%, **nee: 65%**

Gomarus: ja: 64%, nee: 36%

Gregorius: ja: 46%, **nee: 54%**

- Op welke manier komen de afspraken tot stand?
- In hoeverre komt de TL terug op de gemaakte afspraken?

4: Perceptie van geheel

- wat vind je van de beoordelingsmethode?

- wat denk je dat docenten hiervan vinden?

- Zijn er dingen die je graag zou veranderen (m.b.t. functioneringsgesprekken)?

Reageer graag op de volgende stellingen, op een schaal van 1-5 (en bekijk daarna samen de resultaten van de docenten. Wat valt op?)

Ik vind de functioneringsgesprekken zinvol.	
Tijdens het gesprek voel ik me vrij om zowel positieve als negatieve zaken aan de orde te stellen.	
Ik voel me begrepen tijdens het gesprek.	
De sfeer tijdens het functioneringsgesprek is prettig.	
Ik ben tevreden over het functioneringsgesprek in het algemeen.	
Ik ben tevreden over de vervolgstappen die n.a.v. het functioneringsgesprek genomen worden.	
Ik vind de vervolgstappen na het functioneringsgesprek nuttig.	
Ik vind de vervolgstappen na het functioneringsgesprek goed voor mijn ontwikkeling.	
Het houden van functioneringsgesprekken verhoogt de kwaliteit van docenten.	
Een functioneringsgesprek is een goed middel om het functioneren van docenten te beoordelen.	
De vervolgstappen na het gesprek worden goed uitgevoerd.	

	Gemiddeld	Gym	Gom	Greg
Functioneringsgesprekken_zinvol	3,9	4,0	3,9	3,8

Vrij	4,4	4,4	4,1	4,5
Begrepen	4,2	4,5**	3,8**	4,3
Prettige_sfeer	4,3	4,4 (4,42)**	3,9**	4,4 (4,38)
Tevreden_algemeen	3,5	3,5	3,9	3,3
Tevredenheid_vervolg	3,0	3,6**	3,5**	2,2**
Vervolgstappen_nuttig	3,1	3,4	3,3	2,6
Ontwikkeling	3,2	3,7	3,2	2,7
Kwaliteit	3,6	3,7	3,4	3,6
Beoordelingsmiddel	3,4	3,6	3,1	3,4
Vervolg_goed_uitgevoerd	2,8	3,3**	3,3**	2,0**

- Zijn deze gegevens herkenbaar? In hoeverre komt het overeen met wat je zelf hebt ingevuld?
- Vooral zijn ze minder tevreden over hoe de vervolgstappen worden uitgevoerd, *(dit geldt met name voor de docenten van het Gregorius.)*

(Belangrijke) slotvraag: Heb je tot slot nog op- of aanmerkingen tav dit interview, de vragen etc? *(mijn ervaring is dat deze slotvraag vaak nog heel belangrijke informatie oplevert).*

Bijlage 4: uitgewerkte interviews teamleiders

Uitwerking van het interview met teamleider 1 van het CGU, 21 mei 2013

Teamleider 1 is schoolleider en heeft het bovenbouwteam (5- en 6-gymnasium) onder zich. Zij voert met de docenten uit haar team functioneringsgesprekken.

1. Voortraject

Jaarlijks voert Teamleider 1 een gesprek met de docenten. Zij nodigt de medewerkers uit voor een gesprek en vraagt hun de volgende dingen te doen: een enquête af te nemen onder de leerlingen van twee klassen, feedback te vragen aan één of twee sectiegenoten, een zelfbeoordeling (zie bijlage verslagformulier functioneringsgesprek) te schrijven en haar een les te laten observeren.

Dit alles doet zij vooral bij het eerste gesprek en bij nieuwe docenten, later richt zij zich in het gesprek meer op één onderwerp. Bij collega's die zij al meerdere jaren onder zich heeft, voert ze niet een functioneringsgesprek maar een voortgangsgesprek.

Haar eigen voorbereiding voor het gesprek bestaat uit de lesobservatie. Verder heeft zij er niet zoveel voorbereiding aan, ze denkt er wel over na wat ze wil bespreken. Bijvoorbeeld gaat het dan om samenwerking in de sectie of andere dingen waarvan ze weet dat diegene daar niet zo goed in is.

20% van de docenten van het CGU geven aan dat er geen voortraject is voor het gesprek. Teamleider 1 vertelt dat de afdelingsleiders vragen de docenten enquêtes in te vullen, maar dat niet iedereen dat ook daadwerkelijk doet. Het begrip enquête neemt ze ruim, docenten mogen ook een SO-blaadje uitdelen en vragen om tips en tops bijvoorbeeld. Mensen besluiten soms om dit niet te doen en als het gesprek daar is, blijkt dat ze geen feedback van leerlingen of sectiegenoten gevraagd hebben. Vaak zeggen ze dat ze wel weten wat voor docent ze zijn en wat mensen van hen vinden. Dit vertellen ze dan tijdens het gesprek. Teamleider 1

geeft in het gesprek aan dat ze het jammer vindt dat de docent het niet heeft uitgevoerd en maakt er een aantekening van. Bij docenten die de enquête wel hebben laten invullen, verschilt het ook hoe zij de resultaten te zien krijgt. Sommigen geven haar de ingevulde enquêtes en anderen hebben hele analyses op de resultaten losgelaten. De één gaat er dus serieuzer mee om dan de ander. En er kan een verschil zijn tussen de afdelingsleiders. De resultaten komen overeen met wat Teamleider 1 zegt.

2: Gesprek zelf

Frequentie

Het streven is om één keer per jaar een gesprek te voeren. Zittende collega's krijgen geen beoordelingsgesprekken, alleen functioneringsgesprekken. Er zijn wel plannen om hier verandering in aan te brengen. Teamleider 1 zou vaker los van de vaste punten van bijvoorbeeld het verslagformulier willen en zich tijdens het gesprek meer op één onderwerp richten. Dit gaat dan vooral over de docenten die zij al langer onder haar hoede heeft. De meningen hierover verschillen wel tussen de afdelingsleiders.

CGU: Nooit: 5%; Minder dan 1x per 2 jaar: 38%; 1x per 2 jr: 19%; 1x per jr: 38%;

Vaker dan 1x per jr: 0%

Verklaring?

Teamleider 1 zegt dat één keer per twee jaar bij haar wel kan kloppen, de helft van de docenten spreekt zij eens per twee jaar. Soms worden de gesprekken ook niet functioneringsgesprek genoemd, waardoor docenten deze vraag zo hebben ingevuld. Ook kan het zijn dat een docent ergens mee zit en dan uit zichzelf langskomt en dat er daardoor over het functioneren wordt gepraat. Maar ze probeert wel met iedereen een jaarlijkse afspraak te maken.

Doel

Het doel van het gesprek is aandacht voor de werknemer te hebben en voor zijn/haar ontwikkeling als docent. Daarnaast vindt ze het belangrijk om te reflecteren, zodat docenten zich kunnen verbeteren.

Een docent schreef dat hij/zij het idee had dat het gesprek vooral bedoeld is om slecht functionerende docenten op te sporen. Teamleider 1 is het daar niet mee eens, ze vindt het belangrijk voor iedereen en ze weet ook zonder de gesprekken wel welke docenten slecht functioneren.

Gespreksonderwerpen

Het gesprek wordt meestal aan de hand van een vragenlijst gevoerd (zie verslagformulier functioneringsgesprek). De onderwerpen die volgens Teamleider 1 altijd in ieder geval aan bod komen, zijn: de sectie, hoe het in de lessen gaat en de eerste vraag gaat altijd over de werkdruk. Het feit dat het salaris bij het CGU door 15% van de docenten genoemd wordt, ligt eraan dat docenten vragen hebben over de functiemix en de schalen LC en LD. Er zijn docenten die in de wacht staan om bevorderd te worden, maar daar zijn nog weinig besluiten over genomen. Daar kan zij nog geen duidelijkheid over geven. Dit is het enige onderwerp dat zij zelf nooit initieert, maar dat weleens door docenten genoemd wordt.

Teamleider 1 herkent zich wel in de resultaten van de docenten. Voor sommige onderwerpen geldt dat als het allemaal prima is, dat je daar dan ook niet jaarlijks op terugkomt.

De gespreksonderwerpen worden bepaald door het verslagformulier en verder alles wat een van beide gesprekspartners maar ter sprake wil brengen.

3: Natraject

Afspraken

Eén van de vragen op het blad zijn afspraken en actiepunten voor de toekomst. Zij vult altijd bij iedereen wel iets in. Vaak gaat het hierbij om concrete afspraken, voorbeelden hiervan zijn: de docent gaat zich meer verdiepen in digitaal lesmateriaal, of hij/zij gaat de bevoegdheid halen op een bepaalde datum, of iets over de communicatie binnen de sectie, de docent vervangt uren van een zwangere collega, etc.

Uit de docentenenquête blijkt dat slechts 35% van de docenten aangeeft dat er afspraken worden gemaakt naar aanleiding van het gesprek. Teamleider 1 zegt dat dit kan komen omdat het vaak maar kleine afspraken zijn. Ook zou er een verschil tussen de afdelingsleiders kunnen zijn, dat sommige collega's geen afspraken maken. Verder zou een reden hiervoor kunnen zijn dat docenten eerder zelf de verslagen hebben gemaakt, maar dan werd er soms geen verslag gemaakt.

Bij het volgende gesprek (dus een jaar later) komt Teamleider 1 zo nodig terug op de gemaakte afspraken. Ze kijkt dan samen met de docent hoe de afspraken verlopen zijn.

4: Perceptie van geheel

Mening over beoordelingsmethode

Teamleider 1 vindt het goed dat de gesprekken er zijn en vindt ze ook belangrijk. Ze is alleen nog zoekende naar de vorm waarop er beoordeeld wordt. Ze vindt het niet nodig om alle delen uit het voortraject elke keer te doen, de lesbezoeken vindt ze daarbij het belangrijkste, maar de uitvoerige enquêtes hoeven niet steeds. De schoolleiders (afdelingsleiders) zijn ook niet unaniem over de manier van beoordelen en er is hierover geen vaststaand beleid.

Teamleider 1 denkt dat de docenten het goed vinden dat ze gesprekken hebben, verder denkt ze dat docenten misschien vinden dat de schoolleiding daar meer één lijn in moet trekken. Daarnaast denkt ze dat docenten wel elk jaar een gesprek willen.

Veranderen?

In de toekomst wil Teamleider 1 niet te star vasthouden aan het stramien van het formulier en het voortraject. Dit wil ze voor een eerste gesprek wel doen, maar later niet meer.

Eigen mening over de stellingen

In de tabel hieronder staat aangegeven wat Teamleider 1 zelf van de stellingen vindt op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 staat voor helemaal mee oneens en 5 voor helemaal mee eens.

Ik vind de functioneringsgesprekken zinvol.	5
Tijdens het gesprek voel ik me vrij om zowel positieve als negatieve zaken aan de orde te stellen.	4
Ik voel me begrepen tijdens het gesprek.	4
De sfeer tijdens het functioneringsgesprek is prettig.	4
Ik ben tevreden over het functioneringsgesprek in het algemeen.	4
Ik ben tevreden over de vervolgstappen die n.a.v. het functioneringsgesprek genomen worden.	3
Ik vind de vervolgstappen na het functioneringsgesprek nuttig.	3
Ik vind de vervolgstappen na het functioneringsgesprek goed voor mijn ontwikkeling.	n.v.t.
Het houden van functioneringsgesprekken verhoogt de kwaliteit van docenten.	5
Een functioneringsgesprek is een goed middel om het functioneren van docenten te beoordelen.	4
De vervolgstappen na het gesprek worden goed uitgevoerd.	3

Het valt op dat de laagste scores te maken hebben met de vervolgstappen naar aanleiding van het gesprek. Teamleider 1 geeft aan dat ze de stappen zeker nuttig vindt, maar door het er al over te hebben, is het al onder de aandacht. Ze hoeven daar niet zo achteraan wat haar betreft. Ook de docenten van het CGU hebben bij de stellingen over de vervolgstappen lagere scores, dus dat komt overeen met de mening van Teamleider 1. Zij vindt de cijfers wel herkenbaar.

Op- en aanmerkingen

Teamleider 1 is erg benieuwd naar wat voor documenten en stappenplannen andere scholen gebruiken voor de gesprekken en hoe zij het beoordelen aanpakken.

Uitwerking interview met Teamleider 3

28-5-2013; 10:15-10:45

Teamleider 3 werkt al ruim dertig jaar op het Sint-Gregorius College en is afdelingsleider van havo5, vwo5, vwo6.

1: Voortraject

Vorbereiding op gesprek:

- Kijkt naar het verslag van het vorige functioneringsgesprek;
- Houdt het gesprek meestal in een andere ruimte dan zijn kamer en soms kiest hij voor een locatie buiten school, omdat deze plekken 'neutraler' zijn;
- Leerlingenquêtes zijn vast onderdeel van functioneringsgesprekken;
- Sinds twee jaar is er een nieuw protocol voor functioneringsgesprekken. Afdelingsleiders worden nu geschoold, zodat de lesobservaties goed worden gehouden. Deze nieuwe ontwikkelingen zijn onderdeel van het bredere kwaliteitstraject. 'Onze opbrengsten zijn te laag. Wij moeten met professionele ogen kijken naar of dit ook in onze didactiek zit, of we er te weinig uithalen. Vanuit dat perspectief wordt ook van het MT verwacht dat ze veel professioneler omgaan met personeel. En daarbij kunnen lesobservaties en functioneringsgesprekken helpen.'
- Lesobservaties gaan nu langzamerhand een vast onderdeel vormen van functioneringsgesprekken. De leerlingenquêtes worden standaard gehouden.

2: Gesprek zelf

- Hoe verloopt de beoordeling van het functioneren van docenten? (wat is de beoordelingsmethode?) leerlingenquêtes en in de nabije toekomst lesobservaties. Er zijn vaste vragenlijsten die structuur geven aan het gesprek.
- Wat zijn de stappen die doorlopen worden om het functioneren van docenten te beoordelen?
- Hoe wordt het gesprek gevoerd? (bv ahv vragenlijst/bepaalde onderwerpen/vaste vragenlijst?)
- Hoe vaak/veel worden er afspraken gemaakt om het functioneren van docenten in de toekomst te verbeteren? 'De afspraken worden wel gemaakt, maar we houden ons hier nog te weinig aan.'
- Wat is het verband tussen functioneringsgesprekken en kwaliteit van onderwijs?
'Ik vind het belangrijk dat het functioneren van docenten ook gaat over de kwaliteit van lesgeven. Dat is, vind ik, altijd wel een beetje onderbelicht geweest. MT-leden en directie zijn in het verleden niet voldoende in staat geweest om dit aan te geven. Lesbezoek was geen onderdeel van een functioneringsgesprek. Nu gaat het er dus wel bij horen en dat is ook heel leerzaam voor het MT. Als je veel lessen bezoekt, krijg je een beter beeld van wat er speelt op school. Ik vind het lesbezoek dus een belangrijk onderdeel van een functioneringsgesprek.'
- Wat is het doel van de gesprekken?
'Het belangrijkste doel van functioneringsgesprekken is dat zowel de leidinggevende als de docent kan aangeven wat goed gaat en wat er verder leeft. Het moet niet een eenzijdig gesprek zijn van boven naar beneden. Belangrijk is dat de docent ook zelf zijn verhaal kwijt kan. En nog belangrijker is dat er ook wat mee gedaan wordt. Het kan wel op papier staan, maar er moet ook iets mee gebeuren. Ik maak er nooit zo'n formeel gesprek van, want vind het vooral belangrijk dat het een boeiend gesprek is. Ik ga dus niet het rijtje met vragen precies aflopen.'

Frequentie: gemiddeld 1x per jaar (34%).

Gemiddelde: Nooit: 2%; Minder dan 1x per 2 jaar: 31%; **1x per 2 jr: 33%; 1x per jr: 34%**

Vaker dan 1x per jr: 0%

CGU: Nooit: 5%; Minder dan 1x per 2 jaar: 38%; 1x per 2 jr: 19%; 1x per jr: 38%;

Vaker dan 1x per jr: 0%

Gom. Nooit: 0%; Minder dan 1x per 2 jaar: 7%; 1x per 2 jr: 7%; **1x per jr: 86%;** Vaker dan 1x per jr: 0%

GC: Nooit: 0%; Minder dan 1x per 2 jaar: 39%; **1x per 2 jr: 58%;** 1x per jr: 4%; Vaker dan 1x per jr: 0%

Gespreksonderwerpen

((Verder valt op dat de werkdruk door 96% van de docenten van het Gregorius wordt genoemd, tegenover 79% van het Gomarus en 60% van het Chr Gym.

Vraag

	Chr. Gym	Gom	Greg
Werkdruk	60%	79%	96%

Salaris	15%	0%	4%
Functioneren leidinggevende	40%	86%	56%
Ondersteuning	60%	86%	72%
Loopbaan	75%	79%	80%
Verbeteren v functioneren	65%	71%	68%
Werkafspraken	45%	71%	48%
Persoonlijke ontwikkeling	75%	86%	80%
Samenwerking	70%	93%	72%
Werkresultaten	50%	71%	64%
Andere zaken	70%	64%	72%
Totaal	625%	786%	712%

- Herkent u zich in de resultaten van ons onderzoek wat betreft de verdeling van de onderwerpen? 'Ja, het verbaast me niets. Ik vind het een logisch en goed resultaat. Er is natuurlijk een punt dat er uit springt: de werkdruk. Zeker als je het vergelijkt met het CGU. Dat is voor het GC dus een belangrijk onderwerp. Ik ben ook in het project Hart voor Gregorius bezig om te inventariseren hoe docenten het werk ervaren. En het is natuurlijk door jou gevraagd in een tijd waarin we kampen met bezuinigingen en het onrustig is op school.'
'Verder vind ik het belangrijk dat persoonlijke ontwikkeling goed aan bod komt. Werkafspraken zijn heel belangrijk, ook in verband met de toekomst. Dat percentage (56%) had van mij wel wat hoger gemogen.'
- Alle gespreksonderwerpen uit onze vragenlijst worden door meer dan de helft van de respondenten genoemd, behalve het salaris. 'Salaris vind ik geen onderwerp voor in een functioneringsgesprek. Docenten kunnen dit natuurlijk als onderwerp aandragen, maar het is geen vast onderdeel van het gesprek.'

3: Natraject

Wat voor afspraken worden er nav het gesprek gemaakt? Voorbeelden?

- 'Een afspraak kan van beide kanten komen. Bijvoorbeeld afspraken over dingen die niet zo goed gaan. Docenten die stelselmatig te laat komen en zodoende een slecht voorbeeld voor de leerlingen geven. Maar docenten komen soms ook met een voorstel voor een afspraak, bijvoorbeeld dat ze graag een eigen lokaal zouden willen hebben. De leidinggevende kan hier dan zijn best voor gaan doen en daar moet dan op terug gekomen worden. Wat we beter moeten doen is terugkoppelen, want daar schort het wel eens aan, ook bij mij. Daar moeten we beter in worden. Maar ik probeer altijd aan het einde van het gesprek een of twee afspraken te maken. Dat vind ik ook een belangrijk doel van een functioneringsgesprek.'
- De gesprekken worden ervaren als zinvol, maar over vervolgsafspraken is men negatiever. 'Dat beeld herken ik en dat moet veel meer structuur krijgen. Dit komt ook door hoe onze directie werkt. Zij zijn geen *peoplemanagers*, maar zij denken in formats. Zij moeten functioneringsgesprekken houden, ze proberen dat zo goed mogelijk te organiseren als ze het gedaan hebben dan hebben ze het gedaan. Boeken gaan dicht, maar evaluatie, voortgang raken ondergesneeuwd. Ik probeer dit denken van de directie al heel lang te doorbreken. We moeten in een cirkel gaan denken. Na een functioneringsgesprek moeten we nagaan of we ons aan de afspraken houden etc. Dit geldt voor veel dingen in de school. We moeten meer op gevoelsniveau gaan communiceren. De resultaten zijn

natuurlijk heel belangrijk, maar het gevoelsniveau heeft hier veel mee te maken. Mensen moeten gehoord worden en te horen krijgen wat er gedaan wordt met hun wensen/opmerkingen. Daar schieten wij weleens te kort.'

- 'Ik vind het maken van afspraken nuttig, maar het nakomen ervan is natuurlijk een tweede.'

-Afspraken: gemiddeld zegt 47% dat er in het gesprek wel en 53% dat er geen vervolgsafspraken worden gemaakt. Verklaar dit verschil (vooral bij CGU en GC)

Chr Gym: ja: 35%, **nee: 65%**

Gomarus: ja: 64%, nee: 36%

Gregorius: ja: 46%, **nee: 54%**

- Op welke manier komen de afspraken tot stand?
'Kan van beide kanten komen'
- In hoeverre komt de TL terug op de gemaakte afspraken?
'Te weinig.' (zie hierboven)

4: Perceptie van geheel

- wat vind je van de beoordelingsmethode?

- wat denk je dat docenten hiervan vinden?

- Zijn er dingen die je graag zou veranderen (m.b.t. functioneringsgesprekken)? 'Wat wat mij betreft de volgende stap zou zijn, is dat we naar beoordelingsgesprekken gaan. Alleen met tijdelijke docenten wordt nu een beoordelingsgesprek gevoerd. Docenten die hier al lang werken, krijgen geen beoordelingsgesprek, terwijl we wel een tweetal docenten hebben waar we heel erg ontevreden over zijn. Het zou goed zijn om met hen een traject in te gaan. We doen wel aan dossiervorming langzamerhand. En gelukkig gaat de rector nu soms wel het gesprek aan.' De school zou geholpen worden als deze docenten in aanmerking kwamen voor een beoordelingsgesprek. 'Dit geldt voor meerdere scholen. Scholen zijn bang voor juridische consequenties en dat het veel geld gaat kosten, terwijl dit helemaal niet zo hoeft te zijn. Als je alles netjes noteert, goede functioneringsgesprekken houdt en afspraken maakt, hoeft dat helemaal niet zo te zijn. Maar dit is nog een weg die we moeten gaan. Hier zijn we hard mee bezig.'

Ik vind de functioneringsgesprekken zinvol.	4
Tijdens het gesprek voel ik me vrij om zowel positieve als negatieve zaken aan de orde te stellen.	5
Ik voel me begrepen tijdens het gesprek.	4
De sfeer tijdens het functioneringsgesprek is prettig.	5
Ik ben tevreden over het functioneringsgesprek in het algemeen.	4
Ik ben tevreden over de vervolgstappen die n.a.v. het functioneringsgesprek genomen worden.	3
Ik vind de vervolgstappen na het functioneringsgesprek nuttig.	4
Ik vind de vervolgstappen na het functioneringsgesprek goed voor mijn ontwikkeling.	4
Het houden van functioneringsgesprekken verhoogt de kwaliteit van docenten.	5
Een functioneringsgesprek is een goed middel om het functioneren van docenten te beoordelen.	4
De vervolgstappen na het gesprek worden goed uitgevoerd.	2

	Gemiddeld	Gym	Gom	Greg
Functioneringsgesprekken_zinvol	3,9	4,0	3,9	3,8
Vrij	4,4	4,4	4,1	4,5
Begrepen	4,2	4,5**	3,8**	4,3
Prettige_sfeer	4,3	4,4 (4,42)**	3,9**	4,4 (4,38)
Tevreden_algemeen	3,5	3,5	3,9	3,3
Tevredenheid_vervolg	3,0	3,6**	3,5**	2,2**
Vervolgstappen_nuttig	3,1	3,4	3,3	2,6
Ontwikkeling	3,2	3,7	3,2	2,7
Kwaliteit	3,6	3,7	3,4	3,6
Beoordelingsmiddel	3,4	3,6	3,1	3,4
Vervolg_goed_uitgevoerd	2,8	3,3**	3,3**	2,0**

- Zijn deze gegevens herkenbaar? In hoeverre komt het overeen met wat je zelf hebt ingevuld?
Na het invullen van het schema met percepties: 'Ik ben geslaagd.' (omdat beide lijsten redelijk overeen kwamen)
- Vooral zijn ze minder tevreden over hoe de vervolgstappen worden uitgevoerd, (*dit geldt met name voor de docenten van het Gregorius.*) Zie hierboven.

(Belangrijke) slotvraag: Heb je tot slot nog op- of aanmerkingen tav dit interview, de vragen etc? (*mijn ervaring is dat deze slotvraag vaak nog heel belangrijke informatie oplevert.*)

Uitwerking van het interview met teamleiders 2A en 2B - 4 juni 2013- 11.10-11.45 uur.

Teamleider 2A is teamleider 4h, 4v en 6v en Teamleider 2B is teamleider 5v en 6v op de Gomarus Scholengemeenschap te Gorinchem. Zij voeren functioneringsgesprekken met docenten uit het bovenbouwteam.

1. Voortraject

De teamleiders bereiden zich voor op het gesprek door lesobservaties. Het hele jaar door worden er lesbezoeken gedaan bij collega's. Voor een f -gesprek proberen ze 2 lesbezoeken af te leggen. Vlak voor het gesprek ga je het gesprek van vorig jaar langs. Wat werd er toen afgesproken en heeft de docent ook zelf leerdoelen opgesteld? De docenten ontvangen voorafgaand aan het gesprek een agenda, zodat ze weten waar het gesprek over gaat. Teamleider 2A vult aan dat bij sommige docenten zijn er speciale zaken die spelen, zoals ordeproblematiek en examenresultaten. Bij hen ga je na hoe de begeleiding is verlopen (video-interactie, of een andere coach). In dat geval wordt er van te voren feedback aan andere collega's gevraagd. De docenten nemen zelf digitale enquêtes af waarin allerlei vragen worden gesteld: wat vind je van de docent, heeft de docent goede orde, legt hij/zij duidelijk uit, spreekt hij/zij duidelijk. Teamleider 2A geeft een voorbeeld van

een docent die het anders aanpakte. Voorafgaand aan het f-gesprek vond er toen een panelgesprekje plaats waarin de leerlingen aangaven wat ze van de docent vonden.

2: Gesprek zelf

Frequentie

De docenten krijgen jaarlijks een functioneringsgesprek. Dit wordt vanuit personeelszaken bijgehouden.

CGU: Nooit: 5%; Minder dan 1x per 2 jaar: 38%; 1x per 2 jr: 19%; 1x per jr: 38%;

Vaker dan 1x per jr: 0%

Verklaring?

Dat er in de vragenlijst naar voren gekomen is dat 7% aangeeft minder dan 1 keer per 2 jaar een gesprek te hebben, moet berusten op een misverstand, volgens teamleider 2B. Vanuit personeelszaken is er een overzicht met de te houden functioneringsgesprekken. Dit wordt gecontroleerd. Als je geen verslag aanlevert bij personeelszaken, wordt de teamleider aangesproken. Teamleider 2A geeft aan dat er ook veel informele momenten zijn waarop je over bepaalde zaken spreekt. Verder is er in september/oktober altijd een gesprek over de examenresultaten.

Doel

Teamleider 2A geeft aan dat er verschillende doelen zijn. Allereerst kun je in het algemeen stellen dat het functioneringsgesprek een middel is om de docent te helpen met zijn/haar reflectie. Verder kun je in het gesprek specifieke zaken aan de orde stellen, bijvoorbeeld ordeproblematiek. Ook is er in het gesprek ruimte om waardering uit te spreken richting de docent.

Op de vraag wat er gedaan wordt met slecht functionerende docenten, komt naar voren dat de functioneringsgesprekken erg belangrijk zijn voor deze categorie. Door middel van de functioneringsgesprekken kun je een dossier opbouwen bij de docent die minder functioneert. In de eerste plaats doe je dat om hem te helpen verbeteren, maar vervolgens ook om hem aan die afspraken te houden. Een jaar daarop kijk je dan of de docent daarin geslaagd is. Is dat niet het geval, dan worden er vernieuwde afspraken gemaakt en mogelijk aangescherpt. Dat kan uiteindelijk leiden tot een ontslagprocedure. Als de punten/afspraken op termijn niet gerealiseerd worden, volgt er ontslag.

Gespreksonderwerpen

Er bestaat een vast formulier met heel veel punten (zie bijlage). Bij de uitnodiging geven de teamleiders een focus aan dat ze dit jaar op een bepaald onderwerp letten. Dit jaar ging het om het functioneren voor de klas, binnen de sectie en in het team. Ook bepaalde taken worden besproken.

Er staan zoveel onderwerpen op het formulier, dat kun je nooit in een uur bespreken. Sommige onderwerpen zijn ook niet aan de orde. De teamleiders herkennen zich in de resultaten van de vragenlijsten. Wat opvalt is dat 86% van de docenten aangeeft het functioneren van de teamleider te bespreken. De teamleiders geven aan dat zij het belangrijk vinden om feedback te krijgen op hun functioneren: wat gaat goed en wat kan er beter? Zo kunnen zij ook reflecteren op zichzelf. Dit jaar hebben zij een enquête afgenomen onder hun teamleden.

Verder zijn de onderwerpen die ter sprake komen gekoppeld aan de teamdoelen. Elk jaar is er een boekje met de teamdoelen. Afgelopen jaar was het teamdoel "leerlingbetrokkenheid". Dit houdt in: hoe goed doen de leerlingen mee in de les. In het f-gesprek kun je hierop doorvragen. Voldoet de collega hier aan, streeft hij nog naar dit doel? Dit wordt dan tijdens het functioneringsgesprek besproken. Voor volgend jaar zal identiteit weer hoger op de agenda staan.

Wat opvalt in de vragenlijst van de docenten, is dat het salaris nooit besproken wordt tijdens een functioneringsgesprek. Teamleider 2B geeft hier een verklaring voor. De salarissen gaan volgens de CAO en lopen via personeelszaken. Bij goed functioneren gaat de docent een trede omhoog. De functiemix van de schalen LC en LD gaan wel via de teamleider. Bij deze functies hoort een bepaald salaris. De docenten solliciteren op een bepaalde functie en de teamleider geeft er al dan niet akkoord op. Deze gesprekken (die uiteindelijk toch het salaris raken) lopen dus wel via de teamleider.

3: Natraject

Afspraken

Er worden afspraken gemaakt vanuit de teamleider en/of vanuit de docent. Voorbeelden van onderwerpen zijn: videocoaching of de lessenverdeling en mentoraat. Het gaat niet alleen om praktische zaken, maar ook om

dingen als het geven van een duidelijk instructie. Er wordt dan door de teamleider gevraagd wat er beter kan en hoe je dat kan bereiken. Hier moet weer op teruggekomen worden.

Hoe snel erop teruggekomen wordt, hangt af van de ernst van de situatie. Teamleider 2A licht toe: 'Als het gaat om een collega die in een situatie zit van erop of eronder, dan ga je binnen een maand weer in de les kijken. Dat voegt dan weer een verslag toe aan het dossier. Bij een doorsnee collega, die normaal functioneert, kun je bij het volgende f-gesprek vragen hoe het ermee staat.' Teamleider 2B vult aan dat de informele momenten hier ook erg belangrijk zijn. Je ziet dan bijvoorbeeld aan het begin van de les hoe de leerlingen binnenkomen en je steekt je duim omhoog. In de pauze kom je hier dan nog even op terug. 'Dat zijn niet-meetbare momenten, maar die zijn mijns inziens net zo waardevol als de officiële'.

Bij het maken van een afspraak is het belangrijk dat een persoon herkent en erkent. De ene collega komt zelf met ideeën en een andere collega vraagt om hulp. De docent moet eigenaar van het probleem worden, anders heeft het geen zin.

4: Perceptie van geheel

Mening over beoordelingsmethode

De teamleiders zijn tevreden, want je hebt ook veel andere werkzaamheden die tijd in beslag nemen.

Teamleider 2A geeft aan dat hij het liefst nog meer zou willen zien van de docent en nog vaker panelgesprekjes met leerlingen wil voeren. Dit hebben ze ook teruggekregen uit het team: probeer elk jaar een panelgesprekje te houden met leerlingen uit de bovenbouw om te vragen hoe zij het onderwijs ervaren. Ook de leerlingen geven dat aan: 'Ga maar meer de les in.' Dit zeggen de docenten ook weleens in het functioneringsgesprek tegen de teamleiders: 'We zouden jullie vaker op de werkvloer willen zien.'

Eigen mening over de stellingen

In de tabel hieronder staat aangegeven wat teamleiders van school 2 zelf van de stellingen vindt op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 staat voor helemaal mee oneens en 5 voor helemaal mee eens.

Ik vind de functioneringsgesprekken zinvol.	3,5
Tijdens het gesprek voel ik me vrij om zowel positieve als negatieve zaken aan de orde te stellen. ("Heeft ook te maken met eigen oproep aan docent: "Kom met je punten!")	4
Ik voel me begrepen tijdens het gesprek.	4
De sfeer tijdens het functioneringsgesprek is prettig. (geen gezellig koffiemoment)	3,5
Ik ben tevreden over het functioneringsgesprek in het algemeen. (zijn verbeteringen in aan te brengen)	3
Ik ben tevreden over de vervolgstappen die n.a.v. het functioneringsgesprek genomen worden.	4
Ik vind de vervolgstappen na het functioneringsgesprek nuttig.	4
Ik vind de vervolgstappen na het functioneringsgesprek goed voor mijn ontwikkeling. (sommige docenten geen echte vervolgstappen voor ontwikkeling)	3,5
Het houden van functioneringsgesprekken verhoogt de kwaliteit van docenten. (het zit niet op dat gesprek vast)	4
Een functioneringsgesprek is een goed middel om het functioneren van docenten te beoordelen. In het kader van lesbezoek, tijdens gesprek worden dingen verwoord. Beoordeling vindt plaats in lesbezoek, in wat je ziet.	4
De vervolgstappen na het gesprek worden goed uitgevoerd.	4

Teamleider 2B geeft aan dat het leerpunt vooral in de opvolging en rondom de afspraken.

Op- en aanmerkingen/verbeteringen

Teamleider 2A geeft aan dat nascholing een grotere plaats zou moeten innemen in het f-gesprek. 'Wat heb je gedaan en wat zou bij jouw persoonlijke ontwikkeling een goede nascholing zijn?' De teamleiders hebben dus zelf een verlanglijstje met punten waar ze dieper over door willen praten met de docenten.

Volgens de teamleiders is er duidelijk een verband tussen het houden van functioneringsgesprekken en de kwaliteit van het onderwijs. 'Het is één van de vele puzzelstukjes, waarop je als teamleider stuurt en dingen bespreekbaar maakt. Voor de dossieropbouw is het erg belangrijk. Als een zwakke collega hier vertrekt, dan is dat goed voor de kwaliteit van het onderwijs.'

Teamleider 2B: 'Functioneringsgesprekken hebben een juridische status. Wat er in het verslag staat, is ondertekend.' Als er wordt afgesproken dat de docent in kwestie bijvoorbeeld over een jaar voldoende moet functioneren en dat is niet het geval, dan heeft dat echt consequenties.

De teamleiders zijn verder benieuwd naar de resultaten van de vragenlijsten/interviews van andere scholen en naar dit onderzoek als geheel.

Bijlage 5: Beleidsdocumenten drie scholen

School 1

FUNCTIONERINGSGESPREEKEN (deels POP) voor OP

STAP 0:

Taaktoedelingsformulier wordt uitgereikt en besproken. Medewerker krijgt toelichting op procedure functioneringsgesprek

STAP 1:

De schoolleiding zorgt ervoor dat de medewerkers op de hoogte zijn van de opzet, structuur, gang van zaken rond het functioneringsgesprek.

- medewerker krijgt leerling-enquête uitgereikt / en krijgt een toelichting op de leerling-enquête
- medewerker krijgt dit stappenplan waarmee hij/ zij zich kan voorbereiden op het functioneringsgesprek

STAP 2:

De leidinggevende/ het stafid maakt een afspraak met de medewerker. Duur van het gesprek 45 minuten.

Indien niet voldoende tijd: er volgt een tweede gesprek.

STAP 3: (voorbereiding door collega en leidinggevende)

1. De medewerker neemt in twee zelfgekozen klassen de leerling-enquête af en noteert de belangrijkste conclusies.
2. De medewerker probeert daarnaast voor zichzelf antwoord te geven op de volgende vragen: (afgeleid van basiscompetenties die gebaseerd zijn op de bekwaamheidseisen van het SBL (Samenwerkingsorgaan Beroepskwaliteit Leraren)
 - hoe staat het met mijn pedagogische vaardigheden
 - hoe staat het met mijn didactische vaardigheden
 - hoe staat het met mijn organisatorische vaardigheden
 - hoe staat het met mijn interpersoonlijke competenties t.o.v. leerlingen
 - hoe functioneer ik samenwerkend met collega's/ schoolorganisatie
 - hoe functioneer ik samenwerkend met mensen en instellingen in de omgeving van de school (ouders/ instanties en andere belanghebbenden)
 - ben ik in staat om te reflecteren op mijn eigen handelen
 - streef ik er voldoende naar om me verder te ontwikkelen als leraar
 - op welke manier houd ik mijn bekwaamheden op peil en hoe wil ik dat in de toekomst vormgeven?

De medewerker noteert de belangrijkste conclusies.

De medewerker bepaalt een aantal gespreksonderwerpen waarvan hij/ zij vindt dat ze zeker besproken moeten worden.

De leidinggevende verzamelt informatie, indien nodig en bereidt zich ook voor op het gesprek aan de hand van de vragenlijst

STAP 4:

Medewerker en leidinggevende stellen samen aan het begin van het gesprek de agenda op. In het functioneringsgesprek komen de volgende zaken IN IEDER GEVAL aan de orde:

- welke werkzaamheden op het CGU/ taaktoedeling
- functioneren van medewerker in vakgebied (zie stap 3 punt 1 en 2)
- functioneren van medewerker in schoolorganisatie (zie stap 3 punt 2)
- relatie met staf (ervaringen, randvoorwaarden, verwachtingen) en functioneren van staf/schoolleiding
- persoonlijke ontwikkeling (ambities/verwachtingen/nascholingsbehoefte/nascholingsnoodzaak)
- er worden zoveel mogelijk concrete (SMART*) afspraken gemaakt

* (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden)

STAP 5:

De medewerker maakt het verslag (schoolleiding levert format) en geeft dit ter aanvulling/ verbetering/ goedkeuring aan het staflid. De definitieve versie komt in het personeelsdossier. Bijlagen (resultaten enquête e.d.) komen alleen met instemming van de medewerker in het dossier en worden niet ter beoordeling gebruikt.

DOELSTELLINGEN FUNCTIONERINGSGESPREEKEN/POP (Willibrord)

- periodiek afstemmen tussen werkgever en medewerker over het wederzijds functioneren in relatie tot de doelstellingen van organisatie/medewerker
- het maken van ontwikkelingsafspraken tussen werkgever en medewerker, het zonodig bijstellen van afspraken
- het maken van resultaatafspraken tussen werkgever en medewerker
- een vinger aan de pols van de ontwikkelingsafspraken
- het leveren van inzicht aan de werkgever in de sterke en minder sterke kanten van de organisatie als werkgever.

6 november 2007

Schoolleiding CGU i.s.m. medezeggenschapsraad

VERSLAGFORMULIER FUNCTIONERINGSGESPREEK

A. ALGEMENE GEGEVENS

Naam	
Functie	
Vestiging	
Datum vorige funct. gesprek	
Datum en tijdstip gesprek	
Met (<i>naam leidinggevende</i>)	

B. FUNCTIONERINGSASPECTEN

B.1 Taaktoedeling

B.2 Resultaten van leerlingenquete

--

B.3 functioneren in vakgebied: doornemen van basiscompetenties

--

B.4 functioneren in andere rollen dan als docent en functioneren in schoolorganisatie (bijv. mentor e.a.)

--

B.5 relatie met staf (ervaringen, randvoorwaarden, verwachtingen)

--

B.6 persoonlijke ontwikkeling (ambities, verwachtingen, nascholingsbehoefte,- noodzaak, studie)

--

B.7 specifiek onderwerp:

--

--

B.8 specifiek onderwerp:

--

B.9 Afspraken en acties. (wat, wat is het resultaat, wanneer is het resultaat zichtbaar, actie van wie?)

--

C. ONDERTEKENING FORMULIER

Datum:

Paraaf personeelslid	Paraaf gespreksfunctionaris

Door ondertekening van dit verslagformulier wordt aangegeven dat het een getrouwe weergave vormt van het besprokene. Hieronder kan het personeelslid evt. op- en aanmerkingen maken.

--

School 2



VERTROUWELIJK

**Functioneringsgesprek onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel
Algemeen (2013)**

Naam personeelslid	:	
Functie	:	Docent LB/LC/LD
Leidinggevende	:	
Datum gesprek	:	

Benoeming : **O onbepaalde tijd**
O bepaalde tijd onbevoegd / vervanging

1. Algemene indruk / werkomstandigheden

- *Visie van direct leidinggevende op functioneren van docent*
- *Hoe gaat het met je (zakelijk / privé)?*
- *Zijn er in de afgelopen periode bijzondere omstandigheden geweest, waardoor je functioneren werd beïnvloed?*
- *Wat verwacht je van het gesprek? Heb je het voorbereid?*
- *Zijn er zaken die je in ieder geval aan de orde wilt laten komen?*

2. Identiteit en kwaliteit

- *Waar ben je trots op in je werk? In welke werkzaamheden ben jij erg goed?*
- *Zijn er activiteiten of werkzaamheden die minder succesvol waren?*
- *Bedenk hierbij aandachtspunten voor jezelf, dit kan vakinhoudelijk zijn of ook betrekking hebben op vaardigheden.*
- *Hoe beleef/vind je de identiteit van de school?*
- *Hoe geef je binnen de dagelijkse schoolpraktijk gestalte aan de identiteit van de school?*

3. Taaktoedeling, taakvervulling, wensen takenpakket en loopbaan, werkdruk

- *Wat vind je van je huidige functie? Ben je tevreden over je huidige werk/taken?*
- *Hoe is naar jouw beleving (qua o.a. taakbelasting) het afgelopen halfjaar gegaan?*
- *Hoe staat het met de afspraken die we de vorige keer hebben gemaakt?*
- *Vertel eens in welke mate je voldoening uit je werk haalt?*
- *Wat zijn zaken die jou energie geven of juist veel energie van je vragen?*
- *Met welk gevoel ga je naar huis / naar het werk?*
- *Wil je dit werk blijven doen op lange termijn?*
- *In welke rol/functie zie je jezelf over 1/3/5 jaar?*

4. Onderwijs, team en sectie

- *Wat is je rol binnen het team/sectie, welke bijdrage heb je geleverd?*
- *Wat vinden de leerlingen van je les?*
- *Docentenenquête en enquête n.a.v. werkgroep motivatie*
- *Wat vindt de collega van je les?*
- *Collegiaal lesbezoek*
- *Wat heb je gedaan met je ontwikkelpunten?*
- *Hoe werk jij inspirerend onderwijs? (activeren en differentiëren)*
- *Wat is je inbreng in het team? Kan dit beter?*
- *Hoe werk jij aan een sparrende cultuur?*
- *Wat gaat goed in het team wat kan beter*
- *Wat is je rol binnen de werkgroep? Hoe ervaar je die rol?*

5. Samenwerking en contacten

- *Hoe ervaar je de samenwerking met mij als leidinggevende?*
- *Hoe verloopt de samenwerking tussen jou en het team?*
- *Hoe ervaar je contacten met collega's, ouders, leerlingen, bestuur?*

6. Scholing, deskundigheidsbevordering en POP

- *Welke doelen heb je voor ogen: waar wil je met je werk naar toe, welke persoonlijke leerdoelen heb je en welke loopbaanstappen wil je (nog) maken?*
- *Wat heb je geleerd en wat wil je nog leren? Waarin zou je jezelf willen verbeteren?*
- *Hoe kan je jezelf verder ontwikkelen? (denk naast opleiding ook aan nieuwe taken, extra verantwoordelijkheden en projecten)*
- *Word je voldoende ondersteund door mij in je ontwikkeling? Hoe kan ik dit verbeteren*
- *Wat kan je helpen nog beter te gaan functioneren?*

- Welke opleiding(en) zou(den) je functioneren kunnen verbeteren? Ben je bereid tot het volgen van deze opleiding(en)?
- Verantwoording /besteding uren deskundigheidsbevordering / studie.
- Bespreken POP.

7. Directie, teamleider en organisatie

- Herken je normatief leiderschap bij de teamleiders?
- Inspireren de teamleiders jou?
- Ben je tevreden over beschikbare middelen?
- Wordt er voldoende gecommuniceerd?
- Ervaar je voldoende steun / belangstelling?

8. Overig

- Hoe vind je dat het gesprek ging?
- Zijn er zaken die nog niet aan de orde komen zijn en die je graag wilt bespreken?
- Wat spreken we concreet af?

9. Afspraken

- Afspraken vanuit vorig f-gesprek
- Nieuwe afspraken
- Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden
- Moeten er zaken op directieniveau worden meegenomen?

Ondertekening voor akkoord:

(personeelslid)

Gorinchem, __-__-____

(teamleider)

Gorinchem, __-__-____

School 3:

06-1672_d_blz 1

The logo for Willibrord, featuring the name in a stylized, blue, serif font.

Functioneringsgesprek formulier

Naam: Geboortedatum: Functie: Datum:

M:\SWP VAN 0 TOT 1699\1672_D_Willibrord_functioneringsgesprek_versie_2 11 juli 06.doc

B. Voortgang

Dit deel van het functioneringsformulier vul je zelf in.

Toelichting: In dit gesprek peil je hoe ver het staat met het nakomen van de gemaakte afspraken. Is er voortgang geboekt, waar liggen de knelpunten en welke afspraken moeten er wellicht bijgesteld worden? Ook hier kun je gebruik maken van feedback van collega's, een leerlingenenquête en de digitale instrumenten op lerarenweb.nl om de ontwikkeling in je gedrag en competenties te meten.

9. Voortgang activiteiten (zie 1 en 2)

Welke voortgang is bereikt?

Waar liggen eventuele knelpunten?

Wat wordt er eventueel bijgesteld?

10. Voortgang ontwikkeling op functiebeschrijving (zie 3)

Welke voortgang is bereikt?

Waar liggen eventuele knelpunten?

Wat wordt er eventueel bijgesteld?

11. Voortgang ontwikkeling van competenties (zie 4)

Welke voortgang is bereikt?

Waar liggen eventuele knelpunten?

06-1672_d_blz 2

M:\SWP VAN 0 TOT 1699\1672_D_Willibrord_functioneringsgesprek_versie_2 11 juli 06.doc

Wat wordt er eventueel bijgesteld?

12. Mogelijke nieuwe afspraken (in overleg tussen medewerker en leidinggevende)

Afspraken

Welke resultaten wil je bereiken

Meten: hoe kan je dit meten en wanneer ben je erin geslaagd?

Voor akkoord

Datum : Handtekening : Naam leidinggevende : Datum : Handtekening :

M:\SWP VAN 0 TOT 1699\1672_D_Willibrord_functioneringsgesprek_versie_2 11 juli
06.doc 06-1672_d_blz 3