



Funciemix: Wat vinden de scholen?

Juni 2009

Voorwoord

Organise to Learn voert regelmatig op eigen initiatief onderzoek uit naar onderwerpen die voor onze klanten van belang zijn. Mede gezien de invoering van de functiemix, weten we dat voor de komende tijd het invoeren van beoordelingsgesprekken voor veel van onze klanten een belangrijk vraagstuk zal zijn. Hoe haalbaar zijn de streefcijfers? Welke randvoorwaarden zijn er voor een succesvolle invoering van de functiemix? Wat zijn ervaringen bij andere scholen of organisaties buiten het onderwijs? Hoe verbind ik de functiemix met beoordelen? En hoe verbind ik beoordelen met andere ontwikkelingen in mijn school, zoals resultaatgericht werken, invoering van de PDCA cyclus en een eigen personeelsbeleid?

Om zicht te krijgen op de huidige praktijk en de verwachtingen die scholen op dit gebied hebben voerden we een onderzoek uit. Dat het onderwerp leeft, blijkt wel uit de respons. Honderd mensen vulden de webenquête in. We willen al deze mensen hartelijk bedanken voor hun medewerking.

In dit rapport vindt u de resultaten van het onderzoek. We hopen dat u er uw voordeel mee zult doen. Zelf gebruiken we de resultaten voor de vormgeving van onze ondersteuning van scholen op het gebied van beoordelen en de invoering van de functiemix, zodat u verzekerd bent van ondersteuning die is gebaseerd op gedegen kennis van u en uw collega's.

Uiteraard verwelkomen we discussie en reacties op dit rapport. Op de website van Organise to Learn (www.o2l.nl) vindt u de mogelijkheid om uw reactie in te sturen.

Organise to Learn, mei 2009

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
2	Beoordelen als logische ontwikkeling	3
3	Onderzoeksresultaten	4
	3.1 Beoordelingsgesprekken	4
	3.2 Haalbaarheid	4
4	Conclusies	6
5	Aanbevelingen	7
	5.1 Scholen	7
	5.2 Beleid	8
	5.3 Tot slot	9

1 Inleiding

In de zomer van 2008 is het rapport "Leerkracht!" van de Commissie Leraren onder leiding van Alexander Rinnooy Kan uitgekomen. In dit rapport wordt aandacht besteed aan het lerarentekort in Nederland en de oplossingen daarvoor. Hierbij is het uitgangspunt om het beroep van leraar *aantrekkelijk te houden* voor de huidige leraren, en *aantrekkelijk te maken* voor diegenen die overwegen om leraar te worden. Eén van de middelen om dit te bereiken is het salaris van leraren te verhogen, en docenten (carrière)perspectief te geven. In dit kader worden twee veranderingslijnen voorgesteld: ten eerste wordt een nieuw functiegebouw voorgesteld. Ten tweede is het de bedoeling dat leraren worden beloond naar functioneren en periodieken slechts worden toegekend bij voldoende functioneren. Ook kan dan worden meegewogen hoe de leraar een bijdrage levert aan het functioneren van de school als geheel.

Inmiddels is een convenant gesloten tussen het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de sociale partners in het onderwijs, waarbinnen streefcijfers zijn vastgelegd voor scholen ten aanzien van het nieuwe functiegebouw. Deze streefcijfers geven een verhoging van het percentage LB en LC werknemers op basisscholen, en LC en LD werknemers op scholen voor voortgezet onderwijs. Op basis van het functioneren kan bepaald worden welke docenten voor een schaalverhoging in aanmerking komen.

We zien echter bij veel van onze klanten terugkomen dat ze het lastig vinden om te bepalen op basis waarvan docenten naar een hogere schaal bevorderd zouden moeten worden. Hoe meet je het functioneren van de docent op een adequate en eerlijke manier?

Organise to Learn heeft een vragenlijst ontwikkeld om te onderzoeken hoeveel scholen op dit moment denken de streefcijfers te kunnen halen, en of er op de scholen op dit moment beoordelingsgesprekken plaatsvinden, of nieuw ingevoerd gaan worden.

Ons doel is daarbij om conclusies te kunnen trekken over de haalbaarheid van de streefcijfers van het ministerie, en daardoor een betere ondersteuning te kunnen bieden aan scholen. Concreete vragen daarbij zijn:

- Hoe kijken scholen aan tegen beoordelen?
- Hoe ver zijn scholen op dit moment met het voldoen aan de streefcijfers?
- Denken scholen dat de door het Ministerie gestelde doelen haalbaar zijn?
- Hoe kijken scholen aan tegen het tempo van de nieuwe regelgeving?

Honderd respondenten hebben de vragenlijst ingevuld, waarvan 80% bestuurders of directieleden van scholen. De overige reacties waren vooral afkomstig van P&O functionarissen. 76% van de respondenten is werkzaam in het voortgezet onderwijs, de rest in het primair onderwijs (24%). De respondenten zijn voornamelijk afkomstig van middelgrote tot grote onderwijsinstellingen (meer dan 1000 leerlingen).

Er zijn de afgelopen jaren meerdere factoren geweest, zowel buiten als binnen de scholen, waardoor de invoering van het beoordelen van het functioneren van docenten een stap is die steeds meer logisch wordt. Dit zullen we eerst kort toelichten. Daarna gaan we in op de vragen die in het onderzoek aan de orde zijn gekomen. Vervolgens komen de conclusies aan bod en tot slot aanbevelingen. In de bijlage vindt u informatie over de rol die O2L kan spelen bij de invoering van de functiemix op uw school.

2 Beoordelen als logische ontwikkeling

Wat is beoordelen?

Beoordelen betreft het over een afgesproken periode terugkijken op het functioneren (handelen, resultaten, gedrag) van een medewerker van een organisatie, en daar een oordeel over geven met daarbij een vertaling naar salaris of andere arbeidsvoorwaarden. Hierbij wordt vaak gebruik gemaakt van de voor de functie vastgestelde competenties.

In het onderwijs was tot halverwege de jaren '90 nauwelijks sprake van een koppeling tussen arbeidsvoorwaarden en beoordelen. Beoordelen kwam dan ook beperkt voor. Toch zijn er, los van de nieuwe wetgeving met betrekking tot de functiemix, meerdere ontwikkelingen die ertoe hebben bijgedragen dat steeds meer scholen beoordelingsgesprekken zijn gaan voeren. De huidige aandacht voor beoordelen is een gevolg van deze ontwikkelingen, en geen ontwikkeling op zich. We noemen de belangrijkste:

- Invoering van de lumpsum financiering. Voorheen bestond het personeelsbeleid van scholen vooral uit afspraken die in de CAO waren vastgelegd. Nu scholen meer autonomie hebben, en een eigen beleid, ontstaat ook de behoefte aan beoordelen om het personeelsbeleid te completeren.
- Invoering van de Wet op de Beroepen in het Onderwijs (Wet BIO) in 2006. Dit heeft geleid tot ontwikkelingen met betrekking tot het beoordelen van medewerkers, in dat kader met betrekking tot bekwaamheidsdossiers.
- Afspraken die in de CAO zijn vastgelegd: medewerkers hebben recht op beoordelingsgesprekken.
- Mondigheid van ouders: de vraag om verantwoording van bestuur, leidt tevens tot doorvertaling in de organisatie. Steeds meer zal ook de leerkracht verantwoording moeten afleggen.

- Invoering van kwaliteitssystemen. Deze ontwikkeling is aangejaagd door de inspectie, en komt voort uit het idee dat iemand binnen de organisatie verantwoordelijk is voor het behalen van de doelen.
- Schaarste aan personeel. Hierdoor ontstaat vanuit de medewerkers de roep om ontwikkeling.
- Organisatiecultuur. Steeds meer jonge docenten die willen ontwikkelen.

Organise to Learn ziet de invoering van de functiemix als een integraal onderdeel van deze ontwikkelingen.

Beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken

Een gesprekscyclus is vaak onderdeel van het personeelsbeleid. Beoordelings- en functioneringsgesprekken kunnen deel uitmaken van deze cyclus, maar worden vaak met elkaar verward. Er zijn een aantal verschillen tussen beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken. De belangrijkste verschillen staan uitgewerkt in onderstaande tabel.

Functioneringsgesprek	Beoordelingsgesprek
Vooral gericht op ontwikkeling in de toekomst	Vooral gericht op ontwikkeling in verleden
Wederzijds gesprek tussen medewerker en leidinggevende	Meer eenzijdig gesprek van leidinggevende naar werkgever
Meer vrijblijvend	Meer bindend

Het functioneringsgesprek is vooral gericht op het optimaliseren van de medewerker als individu en de organisatie als geheel. Het gesprek is dus vooral gericht op de toekomst, terwijl een beoordelingsgesprek meer gericht is op een afgebakende periode van het verleden. Daarnaast is een beoordelingsgesprek meer eenzijdig: gericht op de beoordeling van de medewerker.

Een functioneringsgesprek is een wederzijdse aangelegenheid waarbinnen gezamenlijk wordt gesproken over het functioneren. Tenslotte is een functioneringsgesprek vrijblijvender dan een beoordelingsgesprek: binnen een beoordelingsgesprek wordt een oordeel besproken over het functioneren van de medewerker: wat gaat er goed en wat kan nog verbeterd worden. Vervolgens kan dat oordeel ook daadwerkelijk gevolgen hebben.

Voorwaarden voor een beoordeling

Om beoordelingen nuttig te laten zijn binnen een schoolorganisatie, kunnen de volgende factoren een rol spelen (zie figuur):

- De beschikbaarheid van criteria op basis waarvan beoordeeld wordt, en de mate waarin deze bekend zijn bij alle partijen. Meestal zullen dit competenties zijn, met daaraan gekoppelde gedragsindicatoren.
- De aansluiting van de competenties bij de missie en visie van de school, en de doelen die de school nastreeft.
- De mate van draagvlak voor de competenties: in hoeverre zien personeelsleden en management de competenties als essentieel voor een goed functioneren van de school.
- Het vertrouwen in de leidinggevende als beoordelaar.
- De helderheid van de procedure van beoordelen.
- De mate waarin een cultuur van beoordelen aanwezig is: wordt beoordelen normaal gevonden en geaccepteerd door medewerkers en leidinggevenden.



Beoordelen versus solliciteren

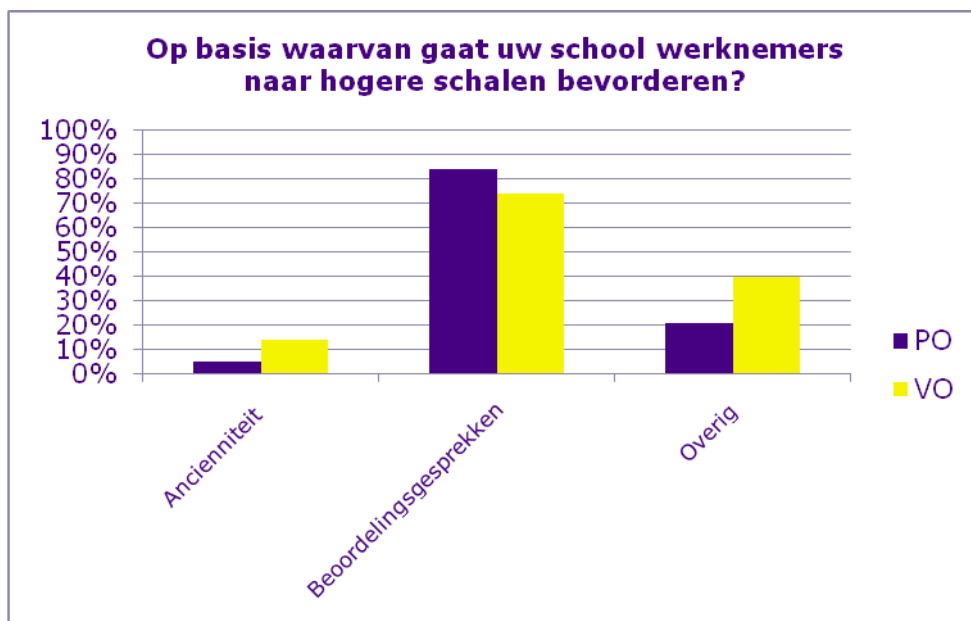
Binnen organisaties is er in ieder geval één moment waarop er per definitie beoordeeld wordt: het sollicitatiegesprek. Sommige scholen grijpen dan ook naar solliciteren als middel om invulling te geven aan de nieuwe functies die ontstaan door de invoering van de functiemix. Het voordeel hiervan is dat in elk geval voor iedereen duidelijk is dat er een vacature is (of meerdere vacatures zijn). Er kleven echter ook nadelen aan. Omdat een sollicitatiegesprek een eenmalige meting is, en geen onderdeel uitmaakt van een gesprekscyclus waar ontwikkeling op langere termijn kan worden bekeken, wordt geen recht gedaan aan één van de uitgangspunten voor de invoering van de functiemix: het ontwikkelen van medewerkers. Ten tweede worden mensen die al langer binnen de organisatie functioneren als 'nieuw' behandeld, wat een afbreukrisico voor de betrokken medewerker met zich meebrengt (die toch een stap heeft moeten zetten om te gaan solliciteren).

3 Onderzoeksresultaten

3.1 Beoordelingsgesprekken

We vroegen de respondenten of ze op dit moment al beoordelingsgesprekken voeren. Rond de 40% geeft aan dat dit zo is. Van de scholen die op dit moment geen beoordelingsgesprekken voeren is 90% van plan dit wel te gaan doen. We kunnen derhalve concluderen dat vrijwel alle scholen (95%) beoordelingsgesprekken voert of gaat voeren.

Vervolgens vroegen we de respondenten welke basis zij willen gaan gebruiken voor het bevorderen naar hogere schalen. Daaruit blijkt dat beoordelingsgesprekken veruit de belangrijkste basis gaan vormen voor bevordering naar hogere schalen. Opvallend is dat in het voortgezet onderwijs ook een aantal andere manieren worden genoemd. Hierbij komt vooral het gebruiken van een sollicitatieprocedure duidelijk naar voren.



De volgende vraag die we stelden was op basis waarvan de beoordelingsgesprekken gevoerd gaan worden.

Uit onderstaande grafiek is af te lezen dat competentieprofielen het meest populair zijn; daarnaast worden functiebeschrijvingen en separaat afgesproken criteria ook genoemd. Tussen het huidige gebruik en de verwachting van de scholen zit weinig verschil.



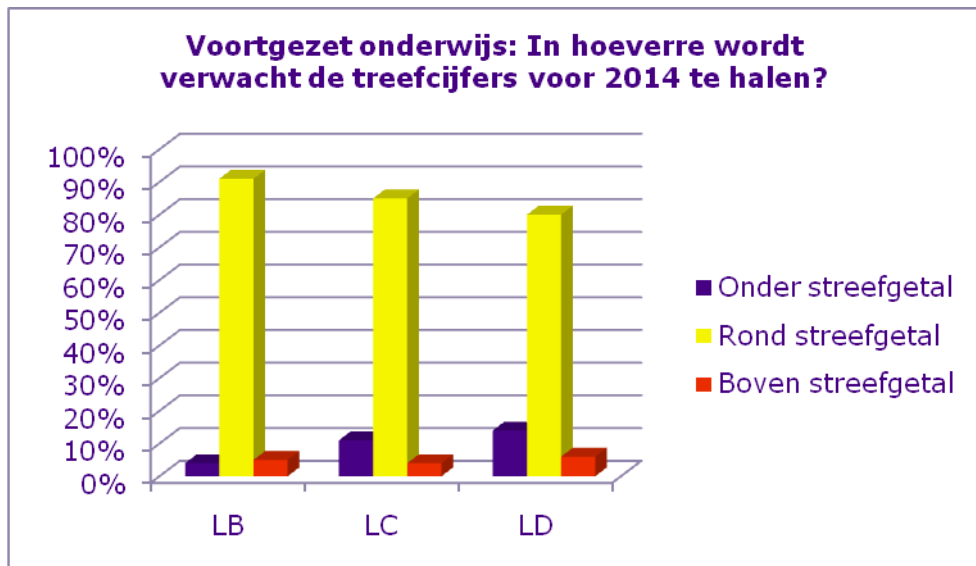
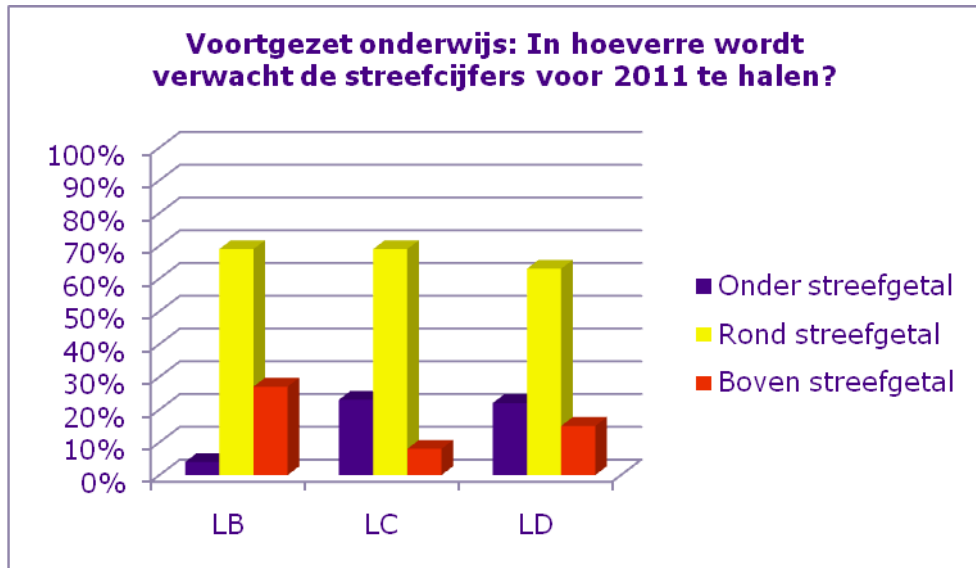
Op basisscholen geven de respondenten (89%) aan elementen van 360 graden feedback mee te nemen als basis voor de beoordeling. In het voorgezet onderwijs geeft 64% aan dit te doen. Organise to Learn ziet dit als een positieve ontwikkeling: het leidt tot een objectivering van de beoordeling, en een verhoging van de betrokkenheid van medewerkers bij het beoordelingsproces.

3.2 Haalbaarheid

Naast de inhoudelijke vragen hebben we de respondenten gevraagd naar de haalbaarheid van de streefcijfers. Hieronder geven we de resultaten weer voor het voortgezet onderwijs en daarna voor het primair onderwijs.

Voortgezet onderwijs

De resultaten laten zien dat scholen verwachten moeite te hebben met het halen van de streefcijfers in 2011. Tussen de 63% en 69% van de scholen verwacht rond het streefgetal te eindigen. Voor 2014 zijn de scholen positiever: tussen de 80% en 91% verwacht rond de streefcijfers uit te komen.

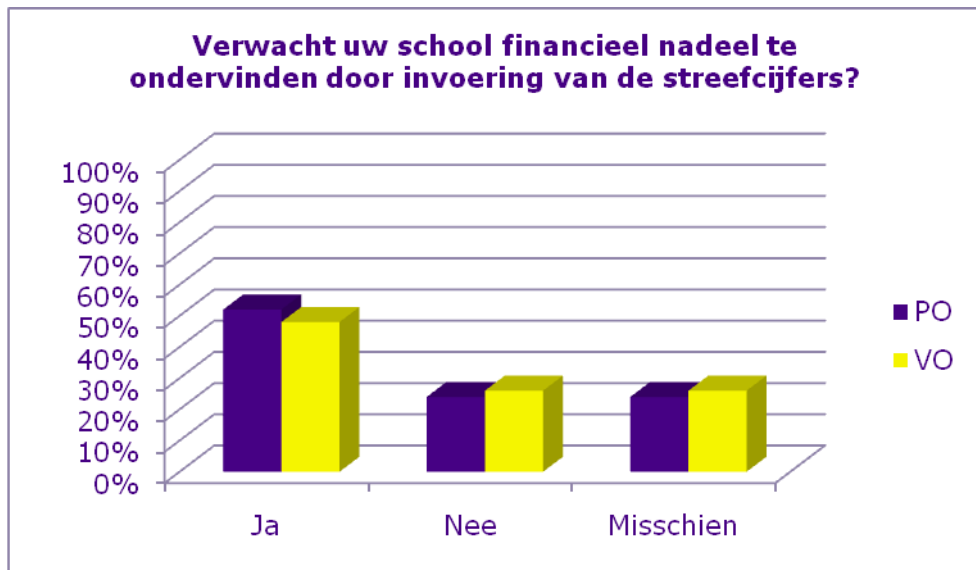


Primair onderwijs

Het primair onderwijs laat een soortgelijk beeld zien. Tussen de 59% en 65% verwacht rond de streefcijfers uit te komen in 2011, terwijl dat voor 2014 tussen 68% en 94% ligt. Opvallend is dat een deel van de scholen (32%) verwacht het streefgetal voor de LC functie in 2014 niet te halen. Kennelijk is deze doelstelling voor het primair onderwijs lastig haalbaar.



Tot slot vroegen we de scholen of ze financieel nadeel verwachten van de invoering van de streefcijfers. Primair en voortgezet onderwijs komen daarbij tot vergelijkbare antwoorden. Ongeveer de helft verwacht financieel nadeel. Een kwart verwacht dat niet en een kwart verwacht mogelijk financieel nadeel.



4 Conclusies

De scholen uit de onderzoeksgroep geven aan dat zij al beoordelingsgesprekken voeren, of van plan zijn om beoordelingsgesprekken in te voeren. Het grootste deel ziet deze gesprekken als de belangrijkste basis voor het bevorderen naar hogere schalen.

Een positieve ontwikkeling is dat scholen gebruik maken van elementen van 360 graden feedback, zodat de beoordeling een brede basis heeft. Zeker gezien de soms wankelende vertrouwensbasis tussen management en medewerkers is dit een waardevolle aanvulling op het proces van beoordelen. Wel ligt hier naar onze inschatting een belangrijke uitdaging voor goed gebruik: het management blijft degene die beoordeelt, op basis van de diverse gegevens die verkregen worden uit de 360 graden feedback.

Als we kijken naar de wijze waarop de invoering plaatsvindt, zijn meer kanttekeningen te plaatsen. Uit de resultaten van ons onderzoek blijkt dat de invoering naar het oordeel van de respondenten te snel gaat, met name als we kijken naar de doelstellingen voor 2011. Dit zou kunnen komen omdat scholen wel weten wat ze willen (een goed beoordelingssysteem!), maar niet weten hoe ze dit moeten aanpakken en wat daarbij komt kijken.

Onze observatie is dat de snelheid van invoering afbreuk kan doen aan het proces dat scholen zelf hebben ingezet. De streefcijfers leiden op veel plekken vooral tot een discussie over geld, waarbij docenten zich op het standpunt stellen dat ze recht hebben op de functies en het daarbij behorende salaris. Voor het management is het dilemma dat zij dit willen combineren met een goede beoordelingssystematiek: duidelijke criteria die voortkomen uit de visie en missie van de school. Daarnaast, zoals eerder genoemd, zijn ook draagvlak en onderling vertrouwen nodig. En dus tijd!

Dit zien wij ook terug in de dagelijkse praktijk: het invoeren van een gesprekscyclus is één ding, het zo doen dat de medewerkers er mee uit de voeten kunnen, is nog een stap verder. Daarnaast worden functioneringsgesprekken gebruikt als beoordelingsgesprekken, zonder dat het verschil duidelijk is. In die zin kunnen de huidige deadlines van de streefcijfers in sommige gevallen averechts werken.

5 Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek en onze ervaring met het onderwerp ontwikkelden we een zestal aanbevelingen voor scholen.

1 Voer beoordelingsgesprekken in samenhang met andere ontwikkelingen in

Zorg dat het invoeren van beoordelingen niet op zich staat, maar onderdeel vormt van het beleid van de school om te komen tot een zo hoog mogelijke kwaliteit van onderwijs. Hierdoor ontstaat een samenhangend geheel van beleidsontwikkelingen, waardoor ook de procedure van beoordelen transparanter wordt. Benoem in ieder geval de samenhang met de volgende ontwikkelingen:

- Planning- en controlcyclus
- Personeelsbeleid
- Verantwoording

2 Oefenen, oefenen, oefenen

Vertrouwen in de beoordelaar is belangrijk wanneer het gaat om de effectiviteit van beoordelingsgesprekken. Dit vertrouwen is de basis voor de beoordeling, en komt onder andere voort uit de capaciteiten van de beoordelaar in het gesprek. Naast tijd besteden aan het ontwikkelen van een goed systeem, is ook de opbrengst van veel oefenen en langzamerhand het systeem verder ontwikkelen hoog. Het voeren van veel gesprekken, liefst het eerste jaar nog zonder consequenties, kan de basis leggen. Op die manier wordt zowel het systeem geoptimaliseerd, als de vaardigheden van de leidinggevende en de medewerker om een beoordelingsgesprek te voeren ontwikkeld.

3 Kies een reëel tempo

Kijk goed naar de samenhang met andere ontwikkelingen: als een school bijvoorbeeld nog niets heeft gedaan aan verantwoording, is de kans op meteen succesvol invoeren van beoordelen klein.

Datzelfde geldt als er nog weinig gezamenlijke doelstellingen zijn opgesteld. Begin in dit geval bij de voorkant van het proces. Zorg aan de andere kant dat er voldoende tempo in de invoering zit: als het drie jaar duurt voordat er een beoordelingsgesprek wordt gevoerd, zal het belang daarvan niet worden onderkend.

4 Reserveer tijd en prioriteit

Het laten zien dat beoordelen prioriteit heeft door de gesprekken tijdig te plannen en altijd doorgang te laten vinden draagt bij aan de beoordelingscultuur binnen uw school. Als beoordelingsgesprekken snel van de agenda verdwijnen en een lage prioriteit kennen, kan niet verwacht worden dat beoordelen een bijdrage gaat leveren aan de kwaliteit van onderwijs.

5 Werk aan cultuur

Het onderwijs is lange tijd centraal aangestuurd. Pas in de laatste vijftien jaar is gewerkt aan een omslag naar autonomie van scholen. Het invoeren van beoordelen is daar weer een stap in.

De benodigde cultuur voor het goed invoeren van beoordelen is nog beperkt aanwezig. Dit gegeven vraagt de aandacht van de scholen. Hier zal met name aan gewerkt moeten worden. Hieronder is een overzicht opgenomen van factoren die zorg dragen voor een cultuur van beoordelen.



6 Criteria voor beoordeling

Zorg voor duidelijke beoordelingscriteria (competenties en meetbare gedragsindicatoren) die aansluiten bij de missie en visie van de organisatie, en communiceer deze naar de medewerkers. Vier aspecten zijn hierbij van belang: *duidelijkheid, bekendheid, draagvlak en aansluiting*. Probeer daarbij zo veel mogelijk draagvlak bij de medewerkers te creëren. Dat biedt de beste kansen voor een constructief beoordelingsgesprek, als onderdeel van een bredere gesprekscyclus.

Dienstverlening O2L

Organise to Learn kan scholen begeleiden bij de invoering van de streefcijfers. Deze begeleiding kan verschillende vormen aannemen.

Op maat begeleiding

Deze kan zich richten op bijvoorbeeld:

- Het formuleren van competentieprofielen en bijbehorende gedragsindicatoren die passen bij de doelstellingen van de school met betrekking tot de LB- en LC-inschaling.
- Het op maat opzetten van een gesprekscyclus die zich tevens richt op het onderscheid tussen LA-docent en LB-docent (PO) en LB, LC en LD docent voor het VO.
- Het optimaliseren van een reeds bestaande gesprekscyclus zodat deze bruikbaar wordt voor het onderscheiden van schalen.
- Het betrekken van de medewerkers bij het opstellen van competentieprofielen en gesprekscyclus om draagvlak te creëren.
- Het coachen van de beoordelaars en beoordeelden voor het voeren van beoordelingsgesprekken.

Trainingen

O2L kan verschillende trainingen aanbieden, voor zowel het formuleren van competentiecriteria, als het voeren van beoordelingsgesprekken of het opzetten of optimaliseren van een gesprekscyclus.

Onderzoek

Veel scholen willen eerste weten hoe de medewerkers op dit moment denken over de huidige manier van beoordelen of hoe de beoordelingscultuur binnen de organisatie er uit ziet. O2L heeft een vragenlijst voor u klaar, die uw medewerkers online kunnen invullen. Naderhand volgt een rapport, compleet met aanbevelingen voor vervolgstappen.

Organise to Learn

Dorpsstraat 181
2903 LA Capelle a/d IJssel

T 010-2587722

F 010-2587720

E info@o2l.nl

I www.o2l.nl