

## Ontwikkelgesprekken nader uitgewerkt

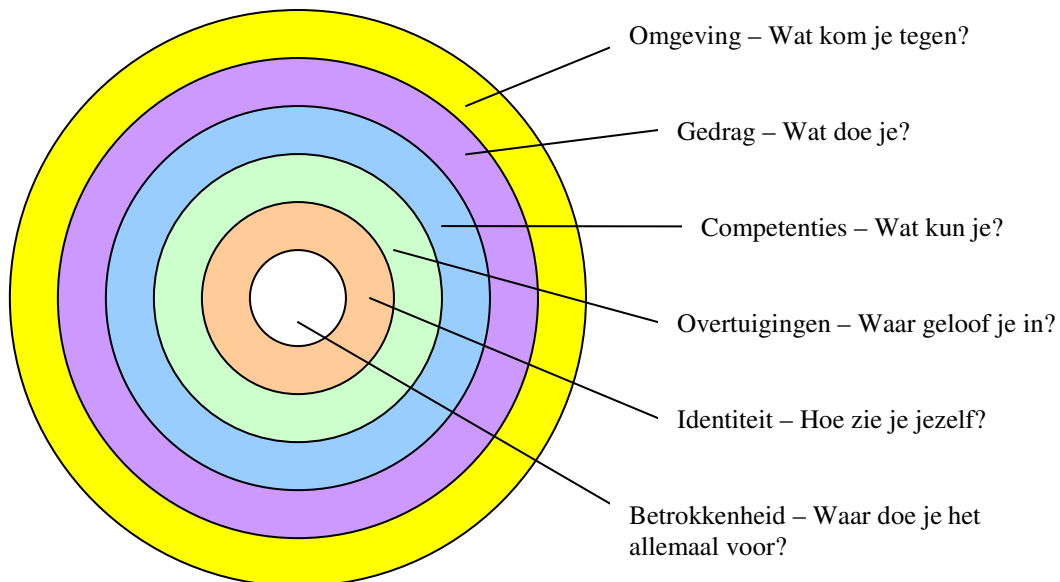
### Inleiding

Een ontwikkelgesprek is altijd een gesprek tussen een werknemer en zijn of haar leidinggevende. Doel van het ontwikkelgesprek is om in beeld te brengen hoe de werknemer zich wenst te ontwikkelen en hoe deze ontwikkeling zich verhoudt tot de ambities van de organisatie. Daarbij gaat het niet alleen om competenties. Zowel leidinggevende als werknemer moeten eerst nagedacht hebben, voordat een ontwikkelgesprek zinvol kan verlopen.

Onderstaand wordt eerst een kader geschetst, dat verder gaat dan de wet BIO. Vervolgens wordt ingegaan op de concrete omstandigheden van een gesprek.

### Het kader

Door de wet BIO, die zwaar focust op competenties, zijn de competenties wat overgewaardeerd geraakt. Natuurlijk moet een goede docent over bepaalde competenties beschikken, maar die competenties moeten wel in een vruchtbare omgeving zijn ingebed.



Korthagen en Vasalos<sup>1</sup> hanteren hiervoor het ui-model (zie boven). Zij stellen dat het ontwikkelen van competenties weliswaar belangrijk is, maar dat competenties nooit tot volle wasdom kunnen komen, als niet ook de overige ringen van de ui mee ontwikkelen. Competenties moeten ingebed zijn in een motiverende omgeving. Alleen wanneer men zich bewust is van omgevingsfactoren, gedrag, overtuigingen, identiteit en betrokkenheid heeft het zin om ambities te formuleren op het niveau van de competenties. Een ontwikkelingsplan, dat deze aspecten buiten beschouwing laat, is dan ook gedoemd te mislukken. Een ontwikkelgesprek moet tot doel hebben de verschillende lagen op elkaar af te stemmen. Ben je bezig met iets waar je in gelooft? Doe je wat je kunt? Hoef je geen gedrag te vertonen, waar je niet achter staat? Kun je adequaat op je omgeving reageren? Dit zijn niet de concrete vragen, die tijdens een ontwikkelgesprek gesteld moeten worden, maar wel de vragen, die ten grondslag moeten liggen aan een ontwikkelgesprek.

<sup>1</sup> Korthagen, F. & Vasalos, A. (2007). Kwaliteit van binnenuit als sleutel voor professionele ontwikkeling. *VELON-Tijdschrift*, 28(1), 17-23.

Kernreflectie kenniscentrum:

<http://www.kernreflectie.nl/Media/pdf/Kwaliteit%20van%20Binnenuit%20VELON-Tijdschrift.pdf>

Wanneer een docent er niet in slaagt om een dusdanig pedagogisch klimaat te creëren, waarin leerlingen zich kunnen ontwikkelen, kun je ingaan op de pedagogische competenties, maar wanneer de docent niet gelooft in het onderwijs aan de doelgroep waar hij voor staat, heeft het focussen op de pedagogische competenties waarschijnlijk geen zin. Het ontwikkelgesprek is bedoeld om samen die verschillende lagen te verkennen en die samenhang te zoeken en te versterken. Het ontwikkelgesprek gaat uit van een *holistische* benadering. “Hoe hard je ook werkt aan je competenties als leraar, het zijn jouw persoonlijke kwaliteiten die kleur geven aan je beroepsinvulling.” De ‘kern’ kwaliteiten van docenten worden teveel verwaarloosd.

Er kunnen zich globaal twee mogelijkheden voordoen.

- 1) Werknemer heeft nog niet eerder een ontwikkelgesprek gevoerd
- 2) Werknemer heeft wel eerder (een) ontwikkelgesprek(ken) gevoerd

## **Het ontwikkelgesprek**

### *1) Werknemer heeft nog niet eerder een ontwikkelgesprek gevoerd*

In dit scenario is het de bedoeling dat de leidinggevende een situatie creëert, waarin werknemer zich uitgedaagd voelt om na te denken over zijn eigen ontwikkelingsplan. Inlevingsvermogen en veiligheid zijn in dit kader belangrijke begrippen, omdat de behoefte aan autonomie bij de werknemer niet bedreigd mag worden.

In een eigen ontwikkelingsplan komen de volgende zaken aan de orde:

- Iemands ambities in algemene zin; Wat drijft iemand? Wat wil iemand bereiken?
- Welke rol speelt zijn werk daarin? Waarom heeft hij voor dit werk gekozen? Maakt die keuze de verwachtingen waar? Wat zou zijn volgende stap kunnen zijn?
- Iemands professionele ontwikkeling: Uitgaande van de zeven competenties van het competentieprofiel BIO, hoe ziet de werknemer zichzelf? Op welke competenties zou hij willen verbeteren? Wat is daarvoor nodig? Op welke competenties vindt leidinggevende dat hij moet verbeteren?
- Persoonlijke ambities en schoolambities: Is werknemer op de hoogte van de ambities van de school? Hoe passen de persoonlijke ambities van werknemer in de ambities van de school, of andersom? Wat kunnen school en werknemer voor elkaar betekenen?
- Welke concrete afspraken kunnen worden gemaakt?

Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat beide partijen zich op een ontwikkelgesprek volgens scenario 1 moeten voorbereiden. Werknemer dient na te denken over zijn eigen ambities. Tevens dient werknemer zich te verdiepen in de BIO-competenties. Leidinggevende dient ervoor te zorgen dat werknemer kennis heeft van die competenties. Leidinggevende zal verder op de hoogte moeten zijn van de ambities van de school, uitgewerkt in missie en visie en het schoolplan, maar ook van de strategische doelen op middellange termijn. Dit dient in de schoolleiding voorbereid te worden.

Het ontwikkelgesprek volgens scenario 1 kan gezien worden als een nulmeting. Voor de leidinggevende is het vooral een gesprek om te luisteren naar wat iemand drijft en boeit, en de betrokkene te attenderen op / op te roepen tot het maken van een eigen ontwikkelingsplan.

Uitgangspunt hierbij is dat werknemer de verslaglegging verzorgt.

Leidinggevende moet in staat zijn om open vragen te stellen, antwoorden samen te vatten, een veilige sfeer te creëren en door een empathische houding de werknemer te stimuleren. Leidinggevende moet nagedacht hebben over wat hij uiteindelijk te weten wil komen en wat hij te bieden heeft.

### *2) Werknemer heeft wel eerder (een) ontwikkelgesprek(ken) gevoerd*

In dit scenario gaan we ervan uit dat werknemer al op basis van een eerder gesprek een individueel ontwikkelingsplan heeft geformuleerd en dat de voortgang t.o.v. dit ontwikkelingsplan onderwerp van gesprek is. Doel is om de afspraken te evalueren en evt bij te stellen of nieuwe afspraken te maken:

- Welke afspraken zijn er vorige keer gemaakt?

- Welke afspraken zijn wel, en welke niet gehaald?
- Waarom zijn sommige afspraken niet gehaald? Endogene factoren (werknemer zelf) en exogene factoren (omgeving)?
- Is er alleen meer tijd nodig, of gaan we afspraken bijstellen?
- Wat kan de school hieraan bijdragen?

Leidinggevende moet nog steeds het open karakter van het gesprek en de veilige sfeer bewaken. Daarnaast moet hij wel aansturen op het bespreken van de afspraken. Hij moet alert zijn op ontwijkend gedrag en werknemer bij de les houden. Hij moet dus op de hoogte zijn van de afspraken, en zelf een mening hebben over de vorderingen. Het gesprek zal – meer dan in scenario 1 – van twee kanten komen.

Leidinggevende moet dus ook op de hoogte zijn van de ontwikkelingen binnen de school. Zijn missie en/of visie bijgesteld? Is het schoolplan gewijzigd? Voor welke speerpunten vraagt de inspectie aandacht?

Doel is om in samenspraak met werknemer te bewerkstelligen dat werknemer een nieuw ontwikkelplan formuleert, dat voortbouwt op het oude en waarin leidinggevende en werknemer vastleggen wat ze van elkaar mogen verwachten. Het is wederom de bedoeling dat werknemer zelf het plan maakt of bijstelt.

### **Aandachtspunten tijdens het gesprek**

De weergegeven aandachtspunten en vragen zijn suggesties. Ze vormen geen voorgeschreven patroon. De leidinggevende zal dus in staat moeten zijn met een zekere vrijheid op de antwoorden te reageren.

#### ***1<sup>e</sup> gesprek:***

- Waarom ben je in het onderwijs gaan werken / welke verwachtingen had je?
- Is dat uitgekomen? Waarom wel / waarom niet?
- Wat betekent dat voor de manier waarop je in je werk staat?
  - Wat waren belangrijke leermomenten?
  - Hebben die gevolgen gehad voor de manier waarop je je werk doet?
- Wat wil je bereiken?
  - persoonlijk
  - op school
- Wat heb je nodig om dat te bereiken?
- Wat kan de school voor jou betekenen?
- Ken je de missie van de school?
- Wat kan jij voor de school betekenen?
- Visie van werknemer op zichzelf in de huidige context.
  - persoonlijk
  - competenties: Op welke competenties wil je je verbeteren?
- Visie van leidinggevende op werknemer.
  - Op welke competenties zou werknemer moeten verbeteren?
- Visie van werknemer op werkomgeving en leidinggevende.
- Afspraken en ontwikkelpunten

#### ***Vervolggesprekken:***

- Wat is de huidige stand van zaken m.b.t. de afspraken en de ontwikkelpunten?
- Voor zover de stand van zaken afwijkt van wat beoogd was, hoe komt dat?
- Heeft dit gevolgen voor de manier waarop je in je werk staat?
- Wat wil je bereiken?
  - persoonlijk
  - op school
- Wat heb je nodig om dat te bereiken?

- Wat kan de school voor jou betekenen?
- Hoe verhoudt zich dat tot de missie van de school?
- Wat kan jij voor de school betekenen?
  
- Visie van werknemer op zichzelf in de huidige context.
  - persoonlijk
  - competenties
- Visie van leidinggevende op werknemer.
- Visie van werknemer op werkomgeving en leidinggevende.
- Bijstellen afspraken en ontwikkelpunten

### **Regeling ontwikkelgesprekken**

Vooralsnog gelden de vastgestelde regelingen functionerings- en beoordelingsgesprekken. We kunnen wachten met het voeren van ontwikkelgesprekken, totdat er een regeling ontwikkelgesprekken is, maar dat levert slechts verdere vertraging op. Daarom wordt voorgesteld om bij werknemers in vaste dienst alvast te beginnen met ontwikkelgesprekken. Onderstaand zijn de aandachtspunten en vragen in een formulier verwerkt.

Voor nieuwe werknemers, die in tijdelijke dienst zijn benoemd, is het wenselijk om wel een beoordelingstraject te volgen. Dit is nodig om de procedures bij het niet verlengen van de aanstelling te vergemakkelijken. Voor werknemers in vaste dienst vormen de functionerings- en beoordelingsgesprekken een zijspoor, dat alleen in bijzondere gevallen nog bereden dient te worden.

Pieter Moerland

## Formulier verslaglegging eerste ontwikkelgesprek

VERTROUWELIJK	
1. Naam werknemer	
2. Geboortedatum	
3. Datum indiensttreding	
4. Functie	
5. Werktijdfactor	
6. Naam leidinggevende	
7. Datum gesprek	
8. <u>Waarom ben je in het onderwijs gaan werken / welke verwachtingen had je?</u>	
9. <u>Is dat uitgekomen? Waarom wel / waarom niet?</u>	
10. <u>Wat betekent dat voor de manier waarop je in je werk staat?</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Wat waren belangrijke leermomenten?</li><li>- Hebben die gevolgen gehad voor de manier waarop je je werk doet?</li></ul>	
11. <u>Wat wil je bereiken?</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- persoonlijk</li><li>- op school</li></ul>	
12. <u>Wat heb je nodig om dat te bereiken?</u>	
13. <u>Wat kan de school voor jou betekenen?</u>	
14. <u>Ken je de missie van de school?</u>	

<u>15. Wat kan jij voor de school betekenen?</u>	
<u>16. Visie van werknemer op zichzelf in de huidige context.</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- persoonlijk</li><li>- competenties: Op welke competenties wil je je verbeteren?</li></ul>	
<u>17. Visie van leidinggevende op werknemer.</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Op welke competenties zou werknemer moeten verbeteren?</li></ul>	
<u>18. Visie van werknemer op werkomgeving en leidinggevende.</u>	
<u>19. Afspraken en ontwikkelpunten</u>	
20. Handtekeningen zijn geplaatst voor: <span style="margin-left: 100px;">Gezien</span> <span style="margin-left: 100px;">Akkoord</span>	
21. Datum:	
22. Getekend door	a. Werknemer:
	b. Leidinggevende:
	c. Namens de werkgever:

## Formulier verslaglegging vervolg ontwikkelgesprek

VERTROUWELIJK	
1. Naam werknemer	
2. Geboortedatum	
3. Datum indiensttreding	
4. Functie	
5. Werktijdfactor	
6. Naam leidinggevende	
7. Datum gesprek	
<u>8. Wat is de huidige stand van zaken m.b.t. de afspraken en de ontwikkelpunten?</u>	
<u>9. Voor zover de stand van zaken afwijkt van wat beoogd was, hoe komt dat?</u>	
<u>10. Heeft dit gevolgen voor de manier waarop je in je werk staat?</u>	
<u>11. Wat wil je bereiken?</u> - persoonlijk - op school	
<u>12. Wat heb je nodig om dat te bereiken?</u>	
<u>13. Wat kan de school voor jou betekenen?</u>	
<u>14. Hoe verhoudt zich dat tot de missie van de school?</u>	

