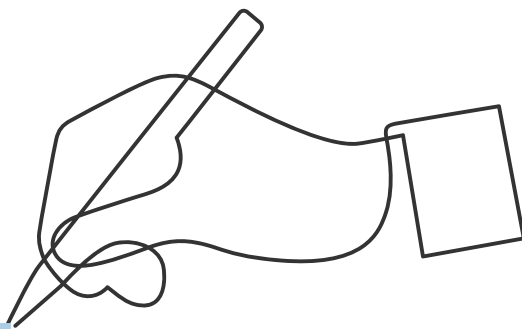


Column



Willem de Vos

Willem de Vos is rector-bestuurder van het Christelijk Lyceum Veenendaal.

E-mail: w.devos@clv.nl

'Ze zijn wel
een beetje
wild hè',
merkte
hij op.'

Formatief personeelsbeleid

Ooit kreeg ik mijn eerste vaste aanstelling als leraar. Ik was er blij mee, verbaasd over en zelfs een beetje cynisch. Want waar was dat oordeel in vredesnaam op gebaseerd? Ik had nooit een corrector in mijn lokaal gezien, geen beoordelingsgesprek gehad (en die vermalijde functioneringsgesprekken waren nog niet uitgevonden). De hoofdconciërge was een keer binnengelopen, juist bij een wisseling van werkvorm, waarbij leerlingen uit hun groepje weer op hun plek moesten gaan zitten. Want ik probeerde allerlei boeiende werkvormen uit, waaronder 'groepslezen'. 'Ze zijn wel een beetje wild hè', merkte hij op.

Ik heb me serieus afgevraagd of dat de beoordelingsmethode was, af en toe een conciërge langssturen, om de prullenbak te legen, een gerepareerde stoel terug te brengen of een vraag te stellen. Met als verborgen opdracht door te geven of het ergens op leek in de klas. En ik geef eerlijk toe: mijn eerste en mijn tweede jaar vormden één aaneengesloten worsteling om het met mijn klassen uit te houden. Nou ik overdrijf: met mijn mentorklassen, het eerste jaar 4 vwo en het tweede jaar een brugklas, had ik een prima verstandhouding, maar verder was het hard knokken. Dat lag vast een beetje aan mijn vak: godsdienst, maar het lag vooral aan het beroep: leraar en aan mij: broekie.

In een eerdere column betoogde ik dat 40 dienstjaren amper genoeg zijn om dit vak onder de knie te krijgen, tenzij. Die 40 jaar heb ik bij lange na niet volgemaakt. Twaalf jaar later werd ik nota bene benoemd tot rector van diezelfde school. Na een assessment, dat dan weer wel.

Beoordeling in een bedrijf

Zes jaar daarna ging ik werken als senior-adviseur in de consultancy. Daar wisten ze wel van beoordelen. Jaarlijks op drie punten: Markt, Kwaliteit en Betrokkenheid. Waarbij de eerste, je bijdrage aan de omzet en de winst, van doorslaggevend betekenis was. Ook al waren alle drie de punten formeel gelijkwaardig. Mijn neus! Je kon door goed werk te leveren, overal energie in te steken en aanwezig te zijn, maar je omzet niet te halen geen voldoende scores. En daar hing dan weer je salarisverhoging van af. En een eventuele bonus, als de winst daar aanleiding toe gaf. Dat was een summatieve toets aan alle kanten. Als het onvoldoende was, moest het beter, maar hoe, dat mocht je zelf uitzoeken. Gelukkig heb ik op 'Markt' nooit een onvoldoende gescoord.

Karma van het beroep

Ik trek een paar scherpe analogie-lijnen: we toetsen en beoordelen wat af bij leerlingen. Moordende toetsweken, zelfs al een thema in televisiereclame, ontmoedigende resultaten, bakken met werk met het risico van leren-voor-de-toets, hoge stapels correctiewerk. De term alleen al, we waarderen niet zozeer, maar corrigeren vooral. Alle formatief handelen niet te na gesproken natuurlijk. Maar o wee als het op het beoordelen van medewerkers van scholen aankomt. Dat is dan weer niet de bedoeling. De teleurstelling van het missen van een LC- of LD-functie kan er nog jarenlang inhakken, kritiek van leerlingen, leidinggevendenden of ouders op je professionele gedrag is een hard gelag, want wat weten zij er nu van? En sommige bestuurders sidderen bij de inmiddels reële 'dreiging' van een accreditatietraject. Het lerarenregister is in schoonheid gestorven. Dat laatste was natuurlijk het gevolg van bestuurlijk gekissebis, maar er is daarna niemand opgestaan om een actie op touw te zetten om dit instrument voor professionalisering en beroepstrots alsnog op poten te zetten. Je zult je toch van tijd tot tijd moeten verantwoorden, dan wel duidelijk maken dat je je professe nog met ere draagt. Dat is een gevolg van wat ik het 'Karma van het beroep' noem. Bij de loodgieter lekt de kraan, het huis van de schilder heeft een verfje nodig, de longarts rookt nogal eens en onderwijsmensen willen, door de bank genomen, liever niet beoordeeld worden en vinden scholing ook maar zo zo. Zodra je bevoegd bent, heb je alle toetsen toch wel doorstaan, niet dan?!

Formatief personeelsbeleid

Nou ben ik inmiddels ook van mening dat 'het beoordelingsgesprek' zijn langste tijd gehad moet hebben. Cynisch wordt het ook wel het 'veroordelingsgesprek' genoemd. En als het contact tussen leidinggevende en -ontvangende deugt, kan zo'n gesprek natuurlijk nooit iets nieuws opleveren. Bovendien begint summatief beoordelen (tja, het is niet voldoende, doe er wat aan, tot volgend jaar) steeds meer terrein te verliezen. Maar waarom zou je het als leraar, ondersteuner, leidinggevende of bestuurder onprettig of zelfs bedreigend vinden om formatief te worden behandeld? In beweging te blijven en trots aan te tonen dat je een vakmens bent gebleven? Op te gaan voor registratie of accreditatie?

Ik kan doodmoe worden van al die (internet) bedrijven die na iedere transactie willen weten hoe je de service hebt ervaren, maar als je van je vak houdt, wil je toch steeds groeien en ontdekken waar groei mogelijk en nodig is? Of zou jij door een chirurg willen worden geopereerd die na de langdurige opleiding stopt met verbeteren, niet leert van wat beter had gemoeten, nieuwe technieken links laat liggen? Ooit zei een docent (serieus) tegen me: 'Willem, als er in de zorg zoveel werd geëxperimenteerd als in het onderwijs, zouden er doden vallen.' Pardon? Laat het nou precies andersom zijn! Als er in de zorg zo weinig of zo langzaam werd geleerd en ontwikkeld als in het onderwijs Houd me ten goede, medische wetenschap is van een andere aard dan onderwijswetenschap. Medici kunnen ook niet alles maken of repareren, maar weten veel beter wat de gevolgen van hun handelingen zijn. Het gaat me om de beroepshouding. Onderwijs is een aanbod, geeft richting ('enseigner' in het Frans!), kennis kan je er niet operatief instoppen, zelfs niet oraal. Daarom is het des te belangrijker om alles uit de kast te halen om ervoor te zorgen dat het aanbod deugt. En toets vooral (formatief) of het (nog) werkt. ■

'Het
beoordelings-
gesprek' wordt
ook wel het
'veroordelings-
gesprek'
genoemd.