

VIVENTE IPB PPOP GESPREKSCYCLUS

Status: beleid  
Aan:  
Van:  
Datum: Juni 2004  
Bijlagen: Bij dit beleid horen afzonderlijke documenten:  
- model persoonlijk ontwikkelingsplan  
- kerncompetenties (leerkrachten, IB-er en klassenassistenten)  
- waarderingsformulieren (leerkrachten, IB-er en klassenassistenten)

IPB ppop gesprekscyclus .....	1
1. wat is integraal personeelsbeleid. ....	3
2. competenties .....	3
3. het persoonlijk ontwikkelingsplan (PPOP) .....	4
4. de gesprekscyclus.....	4
functioneringsgesprekken .....	4
overige gesprekken .....	5
veranderingen .....	5
4.1 Het planningsgesprek.....	5
4.2 Het voortgangsgesprek .....	6
4.3 Het waarderingsgesprek .....	7
Aandachtspunten bij het waarderingsgesprek:.....	8
5. beroepsmogelijkheid.....	9
6. vertrouwelijkheid .....	10
7. evaluatie.....	10

## 1. WAT IS INTEGRAAL PERSONEELSBELEID.

Integraal personeelsbeleid is kort samengevat de afstemming tussen de organisatiedoelen en de doelen en ontwikkeling van individuele medewerkers. Om dat vorm te geven moet allereerst duidelijk zijn wat de school wil bereiken en hoe zij tegen de maatschappelijke ontwikkelingen en de toekomst aan kijkt. De visie ('waar staan wij voor') en de missie ('waar gaan wij voor') moet helder geformuleerd worden en gedragen worden door het personeel. Aan de hand daarvan worden doelstellingen voor de komende jaren opgesteld. Vervolgens moet een vertaalslag worden gemaakt naar medewerkers toe.

De medewerker dient zich af te vragen:

- wat verandert er voor mij?
- wat betekent die verandering voor mij?
- wat wordt er van mij verwacht?
- en hoe word ik daarbij ondersteund?

De eerste drie vragen kunnen worden beantwoord door geregeld te communiceren met medewerkers over de veranderingen en ze erbij te betrekken. De competentieprofielen maken voor de medewerkers helder wat er van hen wordt verwacht.

De laatste vraag is misschien wel het belangrijkste. Wat doet de school en het management eraan om ervoor te zorgen dat elke medewerker zijn talenten volledig kan ontwikkelen? En hoe wordt 'de vinger aan de pols gehouden' t.a.v. de ontwikkeling die de medewerker doormaakt?

Als elke medewerker een persoonlijk ontwikkelingsplan heeft gemaakt, kan de directeur richting geven aan de ontwikkeling van de medewerker en daarmee sturen op de doelstellingen van de school. Om de voortgang van ontwikkeling in de gaten te houden is het noodzakelijk dat er geregeld een gesprek is over het persoonlijk ontwikkelingsplan tussen leidinggevende en medewerker.

## 2. COMPETENTIES

Bij integraal personeelsbeleid gaat het erom dat er samenhang is tussen de verschillende beleidsterreinen en binnen personeelsbeleid tussen de diverse personeelsinstrumenten.

De visie en missie van de school wordt vertaald in personeelsbeleid. De schoolleiding bepaalt wat zij wil bereiken met de school over een termijn van enkele jaren. Belangrijk daarbij is te bedenken welke medewerkers daarvoor nodig zijn en wat die medewerkers in huis moeten hebben. Dat laatste wordt uitgedrukt in competenties: een combinatie van kennis, vaardigheden, eigenschappen en motivatie waar mee iemand in staat is een bijdrage te leveren aan de resultaten van vandaag en de veranderingen van morgen.

"De veranderingen van morgen" worden genoemd omdat de omgeving van de school verandert en andere eisen stelt aan de school (bv. veiligheid of adaptief onderwijs). De school moet daar adequaat op inspelen. Dat betekent dat medewerkers in staat moeten zijn

op die veranderingen antwoorden te hebben en ze te kunnen vertalen in het onderwijs dat zij geven.

De school stelt als organisatie dus eisen aan de competenties van medewerkers om daarmee de doelstellingen van de school te kunnen realiseren.

Aan de andere kant brengen medewerkers hun kennis, vaardigheden, eigenschappen en motivatie in. Iedere leidinggevende kent de situatie waarin er een verschil is tussen dat wat je als schoolleiding eist en dat wat de medewerker kan inbrengen.

Om een beeld te krijgen van de discrepantie tussen de wensen en eisen van de school en de inbreng van de medewerker wordt enerzijds het streefprofiel van de school en anderzijds het persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld.

### **3. HET PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN (PPOP)**

Het persoonlijk ontwikkelingsplan is zeker niet alleen gericht op de wensen van medewerkers. De school is een organisatie met doelstellingen die gehaald moeten worden en de maatschappij stelt eisen aan de school. De persoonlijke ontwikkeling van medewerkers kan daarom alleen gezien worden binnen het kader van de eisen van de organisatie. Iedere medewerker moet zich bewust zijn van de doelstellingen van de school waarin hij werkt en op welke manier hij zelf daaraan een bijdrage kan leveren. Om dat laatste invulling te geven wordt het persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld.

Het bestaat hooguit twee A-4tjes waarop een aantal gegevens worden genoteerd en afspraken in de vorm van te bereiken resultaten worden vastgelegd. De wederzijdse verwachtingen worden uitgesproken en de punten van ontwikkeling worden besproken en vastgelegd. De medewerker heeft zelf grote inbreng in het geheel. Hij kan namelijk zelf het best aangeven waar hij tegenaan loopt en hoe - hij dat kan verbeteren. Als mensen dit uit zichzelf kunnen formuleren is de kans op succes vele malen groter dan wanneer een door de leidinggevende aangedragen ontwikkelpunt niet wordt herkend, en er vervolgens een manier bedacht wordt waarop dit moet verbeteren. De motivatie van de medewerker zal hierdoor niet toenemen.

Een PPOP is altijd maatwerk. Een beginnende leerkracht moet nog veel leren en heeft behoefte aan andere werkafspraken dan de volleurde vakman die de uitdaging zoekt in het vergroten van zijn inzetbaarheid. Dat heeft overigens ook consequenties voor de manier waarop leiding wordt gegeven aan beiden. De eerste zal meer sturing nodig hebben, de laatste zal eerder gecoacht willen worden.

### **4. DE GESPREKSCYCLUS**

De gesprekscyclus beslaat een periode van twee jaar. In deze periode vindt er één planningsgesprek en één waarderingsgesprek plaats. Tussendoor zijn er voortgangsgesprekken, deze worden minimaal eens per jaar gehouden.

#### **functioneringsgesprekken**

Daarbij is het ook nog mogelijk om functioneringsgesprekken toe te voegen.

Indien de directeur een medewerker uitnodigt voor een functioneringsgesprek, dan wordt zo'n gesprek, indien mogelijk, binnen twee weken gehouden. Indien een medewerker een functioneringsgesprek wenst, dan wordt getracht dit op korte termijn te houden. Uitgangspunt daarbij is dat getracht wordt dit binnen twee weken te houden. Indien dat niet mogelijk is, dan zo spoedig mogelijk daarna. In begeleidings-, inwerk- en coachingstrajecten worden de functioneringsgesprekken vooraf gepland.

### **overige gesprekken**

Naast de in deze notitie beschreven gesprekken zijn er verschillende andere gesprekken denkbaar zoals een verzuimgesprek of een gesprek over mobiliteit. Uitgangspunt daarbij is dat als één van de betrokkenen dit aangeeft z.s.m. getracht wordt om de afspraak te plannen op een redelijke termijn.

### **veranderingen**

De belangrijkste veranderingen door de invoering van de gesprekscyclus van plannings-, voortgangs- en waarderingsgesprekken zijn:

- door organisatiedoelen te vertalen naar competenties die vervolgens dienen als uitgangspunt voor het persoonlijk ontwikkelingsplan wordt een koppeling wordt gemaakt tussen de organisatiedoelen en de activiteiten van medewerkers;
- er is in deze systematiek meer aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers maar steeds gericht op het bereiken van de organisatiedoelen;
- door frequenter gesprekken te hebben tussen leidinggevende en medewerker ontstaat er een cyclus waarbij ontwikkelingen heel direct gevolgd kunnen worden.

#### **4.1 Het planningsgesprek**

Eerst moeten de onderlinge verwachtingen van leidinggevende en medewerker duidelijk worden. Dit maakt dat er gezamenlijk wordt nagedacht over de organisatie en de eigen loopbaan. Het plan wordt gebaseerd op de huidige situatie, er wordt voortgebouwd op wat er tot nu toe bereikt is. In het eerste gesprek dat men met elkaar heeft – het planningsgesprek – wordt in elk geval besproken:

- welke werkzaamheden de medewerker komende periode zal gaan uitvoeren;
- in welke groep, welke projecten of bijzondere taken;
- welke resultaten hij/zij daarbij voor ogen heeft (afgeleide van de organisatiedoelstellingen);
- welke competenties daarbij horen (zie competentieprofiel voor de functie);
- welke daarvan ontwikkeld moeten worden;
- hoe die ontwikkeld zullen gaan worden;
- de ontwikkel(loopbaan)wensen van de medewerker;
- wat de medewerker verder nodig heeft om goed te kunnen functioneren.

Als er overeenstemming is bereikt over de besproken punten, is daarmee het PPOP opgesteld.

#### **Aandachtspunten bij het planningsgesprek:**

- doel van het gesprek is: 'komen tot een PPOP waar overeenstemming over is' houdt dit doel beiden goed voor ogen;
- kies een rustige plek en neem de tijd voor het gesprek;
- het PPOP is een afgeleide van de organisatie- en teamdoelstellingen: de leidinggevende bewaakt dit;
- zorg voor een goede voorbereiding: de medewerker stelt een concept-PPOP op, de leidinggevende bereidt zich voor, door dit concept te bestuderen en eigen bevindingen eraan toe te voegen;
- laat in het gesprek eerst de medewerker aan het woord om zijn PPOP toe te lichten;
- luister actief (leidinggevende), stel open vragen en vat samen;
- spreek waardering uit voor de dingen die goed gaan, besteed daar voldoende aandacht aan;
- nadat de wensen/voornemens van de medewerker duidelijk zijn, komen de eisen/wensen van de leidinggevende ter sprake;
- reageer altijd vanuit het schoolbelang, de functiebeschrijving en het competentieprofiel: houdt het zakelijk;
- check of de afspraken meetbaar en observeerbaar zijn en maak ze specifiek (SMART= specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden);
- maak afspraken over wie, welke actie onderneemt en leg dit vast;
- de medewerker gebruikt het format om een concept-PPOP op te stellen dat hij desgewenst kan aanpassen nadat het PPOP is besproken;
- bij verschil van inzicht is streven naar consensus de beste oplossing;
- als dat niet lukt, is bedenktijd voor beiden vaak een goede methode om er toch uit te komen met elkaar.

#### **4.2 Het voortgangsgesprek**

Uiteraard is het niet handig om allerlei zaken te bespreken en vast te leggen in een PPOP, het PPOP vervolgens in een la te laten verdwijnen, om het er na twee jaar weer uit te halen en te constateren dat een heleboel afspraken niet zijn nagekomen. Er zijn afspraken gemaakt en het is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van leidinggevende en medewerker om ervoor te zorgen dat die ook worden nagekomen. Men mag elkaar aanspreken op het commitment.

Een manier om tijdig te bezien hoe het loopt met de uitvoering van het PPOP is het voortgangsgesprek. Na ongeveer een half schooljaar wordt er een kort gesprek gepland waarin beide partijen het vastgestelde PPOP doornemen en bespreken hoe de zaken lopen. Klopt de inhoud nog of moet die worden aangepast. Zijn er persoonlijke omstandigheden waardoor het niet mogelijk was het PPOP uit te voeren en moet het daarom worden bijgesteld? Kortom er is een moment van terugblikken, maar er wordt ook een blik vooruit geworpen. Hoe is het afgelopen half jaar gegaan, lukt het om onze afspraken na te komen? Zo niet, waar ligt dat dan aan? Welke afspraken maken we voor de komende periode, handhaven we het PPOP of moeten we het bijstellen?

In de praktijk blijkt dit gesprek vaak weinig tijd in beslag te nemen. In de meeste gevallen zijn er realistische afspraken gemaakt en lopen de zaken goed. Grofweg kan gezegd worden dat

80% van de medewerkers goed functioneert en de afspraken nakomt, 10% loopt erop vooruit en 10% loopt achter en haalt niet alle afspraken.

Bij die genoemde 80% kost het voortgangsgesprek hoogstens een halfuur. Bij degenen die vooruit lopen moet bezien worden of er extra taken of afspraken moeten worden gemaakt en duurt het gesprek hooguit 45 minuten. Bij medewerkers waar het niet goed mee gaat, kan het gesprek wat meer tijd kosten. Gouden regel is echter om een gesprek over het functioneren niet langer te laten duren dan 1 uur. Maak als het nodig is een vervolgspraak, dat werkt vaak beter en sneller dan urenlang doorpraten met elkaar.

#### **Aandachtspunten bij het voortgangsgesprek:**

- bereid beiden het gesprek voor door het PPOP door te nemen op resultaten en afspraken;
- de medewerker noteert zijn bevindingen en geeft een reactie over de voortgang bij het PPOP en geeft dit minstens een week voor het gesprek door aan de leidinggevende;
- als het minder goed loopt, (ver)oordeel dan niet te snel, houd goed voor ogen dat het vooral gaat om de ontwikkeling van mensen, als je nu alleen de resultaten laat tellen wordt het belang van ontwikkeling automatisch minder;
- spreek waardering uit over zichtbare ontwikkeling en bereikte resultaten;
- maak geen schriftelijk verslag van het voortgangsgesprek maar noteer op het PPOP-formulier eventuele bijzonderheden die besproken zijn, noteer de datum van het gesprek en onderteken beiden het formulier;
- als er aanpassingen zijn gedaan, vormt het aangepaste, ondertekende PPOP de basis voor het eerstvolgende waarderingsgesprek.

#### **4.3 Het waarderingsgesprek**

Beoordelen is in veel scholen nog niet gangbaar tenzij er een beslissing moet worden genomen over vaste aanstelling of ontslag. Met de invoering van het PPOP, waarin resultaten worden opgenomen, wordt het een tweejaarlijks terugkerend gesprek. In het waarderingsgesprek, wordt tussen leidinggevende en medewerker besproken in hoeverre de persoonlijke doelstellingen en resultaten behaald zijn. In zekere zin dus een beoordeling.

Door een helder en meetbaar persoonlijk ontwikkelingsplan op te stellen wordt evalueren minder bedreigend. Duidelijke normen en eisen miste men vaak in het verleden en daarmee werd beoordelen een heel subjectief gebeuren. Nu er afspraken zijn gemaakt waar de medewerker zich in kan vinden en, sterker nog, een grote inbreng in heeft, wordt evalueren meer geobjectiveerd. Uiteraard zal duidelijk zijn dat enige subjectiviteit niet kan worden uitgesloten maar als de afspraken SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) geformuleerd zijn, wordt de subjectiviteit zoveel mogelijk uitgesloten.

Ontwikkeling staat centraal in integraal personeelsbeleid. Het persoonlijk ontwikkelingsplan is daar ook op gericht, maar zoals we al eerder opmerkten: altijd passend binnen de doelstellingen van de school. Als de leidinggevende vooraf een onwrikbaar oordeel heeft over de prestaties van de medewerker, dan wordt openlijk en gezamenlijk evalueren onmogelijk. Het gaat erom dat de medewerker zelf ook kan aangeven waarom bepaalde afspraken niet zijn nagekomen. Welke rol heeft hij daar zelf in gespeeld en wat moet er

gebeuren zodat dit in de toekomst niet opnieuw zal voorkomen? Moet de lat minder hoog worden gelegd of moeten bepaalde competenties verder ontwikkeld worden? Was de manier van competentie-ontwikkeling niet passend bij deze medewerker en wat heeft hij er van geleerd? Dit zijn de vragen die centraal staan in het waarderingsgesprek.

Een vastliggend oordeel belemmert zelfreflectie en zelfevaluatie. De leidinggevende heeft als taak om voorwaarden te scheppen om de medewerker te laten reflecteren en te laten nadenken over conclusies en vervolgacties. De leidinggevende moet dus goed luisteren en bereid zijn het eigen oordeel bij te stellen.

Ook voor dit gesprek geldt: een goede voorbereiding is het halve werk.

Het werkt het snelst als de medewerker zelf met het vastgestelde PPOP in de hand de afspraken naloopt, de tijd neemt voor zelfevaluatie en zelfreflectie. De op- en aanmerkingen die hij heeft noteert hij in het kort op het PPOP, en geeft de leidinggevende een kopie daarvan ter voorbereiding op het gesprek.

Bij de verschillende functies zijn passende waarderingsformulieren opgenomen. Op het formulier staan alle competenties die nodig zijn voor de betreffende functie. Vervolgens kan er per uitwerking van de competentie gescoord worden van 1 tot en met 3, waarbij 1 aandacht nodig betekent, 2 voldoende en 3 goed. De leidinggevende hanteert dit formulier tijdens het waarderingsgesprek, geeft zijn oordeel per competentie en licht zijn oordeel toe.

Zelfreflectie, zelfevaluatie en feedback vormen de basis voor het waarderingsgesprek, dat uiteindelijk leidt tot een oordeel van de leidinggevende. De gesprekstechniek die de leidinggevende hanteert, is van grote invloed op de wijze waarop de medewerker het gesprek zal ervaren. Formuleer negatieve punten in de vorm van feedback en begin en eindig het gesprek met een aantal positieve punten.

#### **Aandachtspunten bij het waarderingsgesprek:**

- neem een ontspannen, open en vriendelijke houding aan tijdens het gesprek;
- geef de medewerker uitgebreid de tijd om de zelfevaluatie toe te lichten;
- laat de ander uitpraten, vraag door en vat samen (actief luisteren);
- geef feedback volgens de geldende regels;
- zorg dat het geen aanval wordt, veroordeel de medewerker niet;
- blijf zakelijk en richt u op feiten en waarnemingen;
- realiseer dat er verschil kan zijn van mening tussen u en uw medewerker;
- verras de ander niet met een plotseling negatief oordeel terwijl u de medewerker daar nog nooit eerder, bijvoorbeeld in een voortgangsgesprek, op hebt aangesproken;
- onderzoek altijd de achterliggende redenen waarom voornemens, afspraken of doelstellingen niet zijn nagekomen;
- oordeel niet als u onvoldoende zicht hebt op dat onderdeel van het functioneren.

Na het waarderingsgesprek is het niet stil. Er is een oordeel gegeven over het functioneren van de medewerker en het kan zijn dat daaruit actie moet voortkomen. Bijvoorbeeld een extra beloning toekennen, op zoek gaan naar een andere functie of nieuwe taken of een

bevordering. Als het niet goed is gegaan het afgelopen jaar moeten er tenminste meerdere voortgangsgesprekken gepland worden om ook tussentijds voldoende zicht te houden op het functioneren en tijdig te kunnen bijsturen.

Schematisch ziet de gesprekscyclus er als volgt uit:

	<b>planningsgesprek</b>	<b>voortgangsgesprek</b>	<b>waarderingsgesprek</b>
<b>doel</b>	vaststellen van de afspraken per medewerker	analyseren en/of bijstellen van de voortgang van de afspraken in het PPOOP	evalueren van de resultaat afspraken en de competentieontwikkeling
<b>resultaat</b>	PPOOP	actiepunten t.a.v. het PPOOP	waardering
<b>relatie-niveau</b>	input van beide, directeur beslist	gelijkwaardig	directeur beoordeelt
<b>tijdspectief</b>	toekomst	heden en toekomst	verleden
<b>wanneer</b>	1 x per twee jaar	min 1 x per jaar	1 x per 2 jaar

Voorbeeld:

planningsgesprek	oktober	2004
voortgangsgesprek	maart	2005
voortgangsgesprek	oktober	2005
waarderingsgesprek	maart	2006

## 5. BEROEPSMOGELIJKHEID

Indien een medewerker niet akkoord is met de waardering door de leidinggevende gaan ze beiden opnieuw in gesprek. Als dat niet leidt tot een oplossing volgt een gesprek met de voorzitter van het CvB. Het is ook mogelijk om een klacht in te dienen bij de klachtencommissie. Bij rechtspositionele gevolgen kan de medewerker volgens de wettelijke procedure in beroep gaan bij de Commissie van Beroep (zie akte van benoeming).

## **6. VERTROUWELIJKHEID**

Alle afspraken worden schriftelijk vastgelegd en door beiden ondertekend voor gezien en besproken. De gesprekken, verslagen en formulieren zijn vertrouwelijk. Alle partijen zullen daar naar handelen. De verslagen en formulieren worden in een afgesloten personeelsarchief bewaard, dit kan ook een digitaal systeem zijn, mits voldoende met wachtwoorden beveiligd.

De inzage in de waarderingsformulieren is als volgt geregeld:

- de medewerker alleen in zijn eigen formulieren en dossier;
- de directeur van alle medewerkers van zijn scholen;
- de voorzitter van het college van bestuur van alle medewerkers in dienst van Vivente.

## **7. EVALUATIE**

Deze beleidsnotitie wordt circa één jaar na invoering voor het eerst geëvalueerd.