

Aan de slag met IPB

Starten met IPB (Integraal PersoneelsBeleid) is vooral bewuster verder gaan met het personeelsbeleid, dat u nu al in uw school / organisatie uitvoert. IPB is actueel en u kunt er veel over lezen b.v. in Kader Primair, in het handboek IPB en er gaat geen conferentie voorbij of er wordt aandacht besteed aan talenten, competenties, aan de professionele ontwikkeling (de POP's) van alle medewerkers en uiteraard aan de beleidsvorming van IPB. Het O&O-budget geeft uw (enigszins) financiële mogelijkheden om eigen beleid te maken en er is een breed aanbod van IPB-producten en -instrumenten.

Eigenlijk kunt u al aan de slag. Maar juist het toepassen van alle ideeën is toch vaak net iets weerbarstiger als gedacht.

Veel gestelde vragen:

- Wat kan/moet ik kiezen om mee te starten?
- Hoe weet ik nu waar we als school staan op het terrein van IPB?
- Hoe kies ik een goed invoeringstraject en welke stappen moeten er dan gezet worden?
- Welke instrumenten kan ik gebruiken voor invoering?
- En wat moet de schoolleider kennen en kunnen om IPB goed in te voeren?
- Welke budgetten zijn er nu precies voor personeelsbeleid?

Met dit stappenplan willen wij u als schoolleider en bestuurder een handreiking geven bij de invoering van IPB in uw schoolorganisatie(s) en een antwoord geven op deze vragen.

IPB opgedeeld in 6 stappen

De invoering van Integraal Personeelsbeleid is natuurlijk niet anders dan alle andere beleidsinvoeringen en volgt uiteraard de stappen in een gewone beleidscyclus. (Zie Handboek IPB IPB en de schoolorganisatie, derde tabblad, blz. 7 e.v.).

De stappen, die in het algemeen worden gevolgd, gelden natuurlijk ook voor het invoeren van IPB beleid.

1. Ontwikkelen van visie, een missie formuleren en deze vertalen in strategische doelen. De visie en missie van de school staat ondermeer beschreven in het schoolplan. Daar wordt de vraag beantwoord: "Wat is onze visie op het leren en ontwikkelen van kinderen en wat voor school willen we en kunnen we dus dan ook zijn?" De strategische doelen geven aan welke concrete doelen we nastreven en op welke manier we die doelen willen bereiken.
2. De vertaalslag daarvan naar de medewerkers. "Wat wordt er dan gevraagd van professionaliteit van de medewerkers om deze doelen waar te maken?" De consequenties dus van het geformuleerde beleid.
3. Concretisering van het beleid en de keuze van de instrumenten om het waar te maken. "Welke personeelsbeleidsinstrumenten gaan we inzetten?"
4. Toepassen in de praktijk van alle dag, de implementatie. "Hoe gaan we het aanpakken in onze school?"
5. Evaluatie van de invoering, zowel wat betreft de resultaten als ook de manier waarop de invoering tot stand is gekomen. "Hoe gaan we meten of we de beoogde doelen bereikt hebben?"
6. Aanpassen van het beleid. "Op welke onderdelen moeten we acties ondernemen of het beleid bijstellen?"

Wanneer men op nul zou beginnen met een beleidsinvoering zou dit de koninklijke weg zijn. Maar gelukkig zijn er in de school al de nodige beleidsvoornemens en –plannen gemaakt, is er sprake van invoering op delen, uiteraard voert u al

functioneringsgesprekken en heeft u een vorm van taakbeleid. U heeft vast procedures voor werving en selectie, een systeem voor het inwerken en begeleiden van nieuwe medewerkers enz.

Meestal is dat de situatie waarin uw school verkeert en dan lijkt het goed te zijn om aan te sluiten bij wat al in gang is gezet. U stapt eigenlijk in op een ander part van de beleidscyclus. Misschien wilt u visie en missie wat scherper formuleren en er strategische doelen aan verbinden of misschien wil u na het inwerkplan van de nieuwe medewerkers eigenlijk wel de stap zetten naar een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) of wilt u meer accent leggen in de functioneringsgesprekken op het ontwikkelen van talenten/competenties of U weet het beste wat de volgende stap zou kunnen/moeten zijn. Ons advies is: maak gebruik van de al ontwikkelde delen van personeelsbeleid en ontwikkel deze naar Integraal Personeelsbeleid.

Stap 1: Balans op maken van het bestaand beleid

“Wat hebben we al en wat doen we al?”

Maak een inventarisatie als schoolleider, directieteam of managementteam van de bestaande beleidsdocumenten. Welke deelplannen liggen er al, wat is er op het teamoverleg aan beleidsuitspraken gedaan, welke acties op het terrein van personeelsbeleid zijn er al ingezet? Of met welke onderwijskundige innovatie bent u bezig? Waar kunt u een link leggen met wat dat aan medewerkers vraagt en wat wellicht meegenomen kan worden als integraal personeelsbeleid? Met de informatie over IPB in het achterhoofd gaat u op zoek naar mogelijkheden.

U kunt gebruik maken van een quick-scan (zie www.ipb-onderwijs.nl) om een snel zicht te krijgen op de huidige stand van zaken wat betreft IPB in de eigen school.

Vragen die u kunnen helpen bij het opmaken van een balans zijn onder meer:

- Welke termen worden meerdere malen gebruikt en zijn kennelijk van belang voor onze school?
- Zijn dat ook die zaken waar we echt voor willen gaan op onze school? En wie willen er dan echt voor gaan? Is dat het bestuur, het management of zijn het alle betrokkenen in de school?
- Zijn het ook de aansprekende zaken in de school? Of zijn de uitspraken achterhaald of niet meer van toepassing?
- Wordt u opnieuw enthousiast bij het lezen van de deelplannen?
- Welke doelen zijn er genoemd in de documenten?
- Heeft de school de genoemde doelen ook bereikt? Wat is er wel en wat niet bereikt? Wat is daarvan de oorzaak/verklaring? En onvoldoende tijd is geen 'echte' verklaring.
- Wat zijn de zaken die samenhangen?
- Wat gaat nu al goed en wilt u in de toekomst zeker blijven gebruiken?
- Wat behoeft wel enige verbetering?
- Moeten er doelstellingen worden bijgesteld of veranderd?
- Zijn er verschillende instrumenten ingezet? Of maakt de school veel gebruik van dezelfde instrumenten?

Door al deze vragen serieus met elkaar door te nemen, de verschillen van meningen en opvattingen goed helder te maken en de dialoog daarover aan te gaan, vormt zich een concreet beeld van wat er op het terrein van IPB voldoet en wat verbeterd kan worden. Waar met de voorbereiding voor nieuw beleid kan beginnen en waar het vastgestelde beleid ingevoerd kan worden.

Er ontstaat tevens een beeld van waar het accent ligt: Of op de ontwikkeling van schoolorganisatie en medewerkers, dus op de verticale afstemming. De keuze voor de het in gesprek gaan met de medewerker over op welke manier zij/hij het meest op haar/zijn plek is binnen de organisatie. Waar de meeste kans is om prettig en competent te kunnen werken. Of de keuze op de ontwikkeling en samenhang van de verschillende

beleidsterreinen. Is er voldoende samenhang en afstemming tussen onderwijskundige beleid en personeelsbeleid, met financieel beleid enz. De horizontale afstemming van IPB dus.

Stap 2: Visie, missie en het ontwikkelen van strategische doelen

“Wat is onze visie op het leren en ontwikkelen van kinderen en wat voor school willen we en kunnen we dus dan ook zijn? Wat betekent dit voor het te voeren personeelsbeleid”

Startend bij de uitkomsten van de inventarisatie kunt u kiezen om de missie en de strategische doelen verder en concreter uit te werken. Zo concreet, dat u na een periode van toepassing kunt ‘meten’ of de beoogde resultaten ook zijn gehaald. Welke factoren succesvol bleken en welke factoren juist belemmerend zijn geweest. Een belangrijk deel van uw visie en missie staat beschreven in het schoolplan. Daar geeft u als het ware een portret van uw school, u geeft aan welke doelen u op de langere termijn wilt behalen. U formuleert dus beleid op langere termijn. Het meerjarenbeleid. Om dat goed te doen moet u weten waar u als school over 3 tot 5 jaar zou willen zijn. Hoe concreter dat beeld is ingevuld, hoe meer effectief u uw strategie kunt inzetten en succesvol kunt zijn.

Onderstaande vragen kunnen daar behulpzaam bij zijn:

- Wie zijn wij als school?
- Waar zijn we als school goed in, waarin verschillen we daadwerkelijk van andere scholen, wat maakt ons aantrekkelijk en uniek? Waar zijn onze medewerkers echt bijzonder in? Wat kunnen zij als geen ander? Wat zijn de competenties, de kerncompetenties van onze school?
- Wat voor school willen we/kunnen we zijn over 3 tot 5 jaar?
- Maken we de juiste keuze wanneer we kijken naar onze omgeving, de strategische en onderwijskundige context waarin we werken?
- Past die keuze ook bij de structuur en cultuur van onze schoolorganisatie? Wat moeten we doen als deze niet passend zijn?
- Stellen we de juiste prioriteiten?

Een visie, missie en strategische doelen ontwikkelen is een zaak voor de totale schoolorganisatie. Iedereen is betrokken bij de uitvoering en zou dus ook echt verbinding moeten kunnen verbinden met de geformuleerde visie, missie en doelen. Want een visie, die niet en in het hoofd en hart van de medewerker zit heeft weinig kans van slagen. Visieontwikkeling is dus dialoog voeren met alle betrokkenen. Geen product van het management dus. Het is niet alleen een intellectuele exercitie, ook de beleving is een belangrijke factor. Een goede visie ‘verdraagt’ het om kritisch bekeken te worden, aangevuld waar noodzakelijk. Het fundament van een visie moet tenslotte langere tijd mee. Het raakt aan de principes die men heeft ten aanzien van leren in de school, van ontwikkelen en van samenleven in de school. Dat betekent ondermeer dat de visie, missie en de strategische doelen het kader zijn waaraan alles wat er gebeurt in de school gemeten zou moeten kunnen worden. Natuurlijk wil je daar als medewerker over meeweten, meepraten en meebeslissen, zodat jij persoonlijk ‘eigenaar’ kunt worden.

Stap 3: Concretiseren naar competenties

“Wat wordt er dan gevraagd aan professionaliteit van de medewerkers, om deze doelen waar te maken?”

Hoe mooi de visie, missie en doelen ook zijn geformuleerd, deze kunnen alleen gerealiseerd worden door de mensen in de school. Voor hen moeten de doelen richting geven aan het dagelijks handelen in de klas en tijdens het overleg met collega's, de gesprekken met ouders. De doelen moeten betekenis geven aan het eigen handelen en

uiteraard is het prettig dat de mensen het gevoel hebben dat de gestelde doelen bereikbaar zijn en iets toevoegen aan de kwaliteit van de school als geheel. Men mag natuurlijk best hoge verwachtingen van elkaar en van de school hebben. Het is ook belangrijk dat de medewerker de vertaalslag kan maken wat die doelen echt vragen van de eigen professionaliteit. Wat moet je als medewerker kennen en kunnen, willen en durven om deze doelen te realiseren? Een manier om dat inzichtelijk te maken is het werken met competenties en competentieprofielen.

Een competentie is een specifieke combinatie van kennis, vaardigheden en gedrag die een essentiële bijdrage levert aan het slagen van een strategie. Een competentie is gebaseerd op zichtbaar gedrag, heeft altijd een onderscheidend vermogen, waardoor effectief van minder effectief kan worden onderscheiden

Competenties zijn dus kortweg gezegd gedragseisen voor succesvol functioneren, zij vormen een meetlat, die voor iedereen in de organisatie hetzelfde betekenen en die waarneembaar en bespreekbaar zijn. Meestal zal er sprake zijn van een combinatie van meer uit het vak/beroep geformuleerde eisen en meer persoonsgebonden kwaliteiten.

Uitgaand van de missie en de strategische doelen van de school en kijkend naar de functie, die een medewerker vervuld, kunnen competenties per functie worden beschreven. Natuurlijk is het niet noodzakelijk het wiel op elke school opnieuw uit te vinden. In het handboek IPB hoofdstuk Competentieprofielen worden in de bijlage een aantal competentie beschrijvingen gegeven. Uitgaande van een bestaand profiel kan een dergelijk profiel in gesprek met alle betrokkenen meer specifiek voor de eigen school worden gemaakt. Daardoor ontstaat een concreet beeld van de competenties die noodzakelijk zijn om de doelen van de school te realiseren.

Tips voor het maken van een competentieprofiel

- Formuleer per functie minimaal vier en maximaal acht 'kritische' competenties waarover iemand met deze functie moet beschikken
- Maak gebruik van een algemeen competentiemodel, maak een selectie hieruit en vertaal de competenties naar de eigen schoolorganisatie
- Werk een competenties zo concreet mogelijk uit in begrijpelijk taal, die een ieder in de organisatie kan verstaan. Het gaat niet om een perfect geschreven profiel, maar om een hanteerbaar profiel waar iedereen in de organisatie hetzelfde onder verstaat. Het beschrijven van voorbeeld- of succesgedrag is een goede manier om zo concreet mogelijk te zijn
- Selecteer competenties die aansluiten bij het meerjaren beleid van de school
- Betrek een groepje mensen uit de organisatie bij dit proces. Zowel leidinggevenden, als medewerkers. Een mogelijke samenstelling kan zijn, één lid van de directie, een MR lid, personeelsgeleding, een ervaren en goede leerkracht, een starter, een bouwvertegenwoordiger, een onderwijsassistent. Er zijn zo meerdere invalshoeken en gezichtspunten en het vergroot de acceptatie voor de vaststelling
- Bedenk dat competentieprofielen normatieve uitspraken zijn over de gewenste ontwikkeling van de school
- Check of de beschreven competenties per functie in voldoende mate samenhangen met de koers en doelen van de schoolorganisatie

De ontwikkelde competenties kunnen nu worden verwerkt in alle personeelsinstrumenten. Bij het vervullen van een vacature kunt u gericht een advertentie opstellen en kan het sollicitatiegesprek zich vooral richten op de gevraagde competenties of wanneer die nog in onvoldoende mate aanwezig zijn, de mogelijkheid om deze competentie(s) te ontwikkelen. Wellicht wordt de uitkomst van het sollicitatiegesprek meteen het kader voor een goed inwerkplan voor de nieuwe medewerker en loopt dat na één jaar als vanzelfsprekend over in een persoonlijk

ontwikkelingsplan (POP). Ook in de functioneringsgesprekken en loopbaangesprekken zijn de competenties een belangrijk gespreksthema. Op deze manier ontstaat er een structuur voor een goed professionaliseringsbeleid. Er ontstaat samenhang en de acties ondersteunen het realiseren van de gewenste doelen.

Stap 4: Formuleren van personeelsbeleid en ontwikkelen van instrumenten

“Welke personeelsbeleidsinstrumenten gaan we inzetten?”

Met alles wat er in de eerste drie stappen is geformuleerd kijkt u nog eens kritisch naar het bestaande personeelsbeleid. Moet er nog aanpassing plaatsvinden? Sluit het geheel nu goed aan bij de geformuleerde visie, missie en doelstellingen? Laat het geheel nu samenhang zien of missen er nog onderdelen van beleid?

Thema's voor personeelsbeleid kunnen zijn:

- Werving en selectie
- Functioneringsgesprekken
- Mobiliteit
- Leeftijdsbewust personeelsbeleid
- Loopbaanontwikkeling
- Competentiemanagement
- Introductie, begeleiding en coaching
- Functiebeschrijving
- Functiewaardering
- Beloning
- Ziekteverzuimbeleid
- ARBO
- Professionaliserings- en ontwikkelingsbeleid
- Deeltijdbeleid
- Communicatiebeleid
- Taakbeleid
- Beoordelen
- Medezeggenschap
- Personeelsbeheer
-
-

Natuurlijk is het onmogelijk en zeker niet wenselijk om al deze thema's in één keer aan te pakken. Het is van belang om een goede basis te leggen voor personeelsbeleid. Met een goede basis bedoelen wij: de gesprekscyclus zoals deze zal worden ingezet om het gesprek met de medewerker te voeren rondom de eigen ontwikkeling en het functioneren in relatie met de doelen van de school. De manier waarop overleg en communicatie is geregeld en het personeelsbeheer. Als deze zaken goed op orde zijn en goed lopen, kunnen afhankelijk van het beleid en gestelde prioriteiten, andere thema's worden aangepakt. En ook daar beginnen scholen zeker niet op nul. Veel deelplannen liggen al op de plank en verdienen het om in lijn te worden gebracht met de missie en doelen van de school. Ook hier gelden weer alle wetten van een goede communicatie in de school.

Stap 5: Implementatie

“Hoe gaan we het aanpakken in onze school?”

Wanneer blijkt uit de voorgaande stappen, dat de beleidsstukken en instrumenten prima aansluiten bij het nieuwe beleid dan kan de implementatie van het beleid beginnen. Uiteraard is de invoering van nieuw beleid gebaat bij heldere en concrete beleidsstukken, daarnaast kent een dergelijk invoeringstraject meestal ook een aantal cultuur aspecten. De omslag naar een professionele cultuur waar leren van en aan elkaar gemeengoed zijn,

waar medewerkers het geven en ontvangen van feedback als een belangrijk instrument voor eigen leren zien en waar men elkaar aanspreekt op gedrag en het behalen van resultaten, gaat niet vanzelf. Het vraagt een goede strategiekeuze en vakmanschap van de schoolleider op het terrein van innoverend vermogen.

Gelukkig verwacht niemand van u en uw organisatie dat de klus in één jaar is geklaard en al helemaal niet dat die invoering meteen voor alle medewerker geldt. Een cultuuromslag van welke omvang dan ook, vergt tijd en gelegenheid om het gewenste nieuwe gedrag in te oefenen, als het ware tot een nieuwe cultuur te maken. Aanleren gaat meestal wat sneller, dan afleren. Beide elementen zijn bestanddeel van het implementatie traject. Gedurende het proces van implementeren is het aan te bevelen om op gezette tijden even stil te staan en de voortgang zowel op de kwaliteit van het behaald resultaat als op de kwaliteit van het leerproces te bezien. Even stilstaan om de successen te vieren en de lastigheden in het proces nauwkeurig en van alle kanten te bekijken. Waar zit de lastigheid? Wiens lastigheid? Welke interventies kunnen succesvol zijn en welke niet? Allemaal vragen om de lastigheid serieus te nemen en naar oplossingen te zoeken. Het zoeken naar schuldigen levert meestal alleen weerstand op.

Belangrijke aandachtspunten voor de schoolleider voor een succesvolle implementatie zijn:

- alert zijn op de signalen en aan de hand daarvan vragen stellen
- vaststellen welke krachten gericht zijn op verandering en welke op stabiliteit
- medewerkers ondersteunen bij deze verandering
- initiatiefnemers, meerderheid en verdedigers ondersteunen in erkennend luisteren en te leren ontdekken wat ze met elkaar gemeen hebben
- individu en team helpen bij het onderzoek naar welke systemen worden beïnvloed door de verandering
- de verleiding weerstaan om het etiket 'weerstand' te plakken op het gedrag van mensen die de verandering niet meteen accepteren.
- geven we als directie/management het goede voorbeeld? (walk your talk)
- zijn we voldoende toegerust en opgeleid om deze implementatie aan te kunnen?

Een drietal 'fouten' die in deze fase van de beleidscyclus gemakkelijk gemaakt kunnen worden zijn:

- onvoldoende aandacht voor het 'eigenaarschap' als motiverende kracht
- vergeten dat de toekomst maar ten dele gepland en beheerst kan worden
- liefde voor het 'vak' en aandacht voor de mens als inspiratiebron vervangen door
- abstracte begrippen als effectiviteit en efficiëntie
- 'vergeten' dat er een grenzen zijn aan de groei van medewerkers en van de organisatie

Bij dit alles is het goed om in het achterhoofd te houden dat een dergelijk traject meerdere jaren vergt om werkelijk een deel van het nieuwe beleid en de cultuur te worden.

Om het IPB beleid goed te implementeren heeft de tijd tot 2005. Nu beginnen geeft u de gelegenheid om met een zekere rust dit proces aan te gaan.

Stap 6: Het cyclisch proces

"Hoe gaan we meten of we de beoogde doelen bereikt hebben?"

Terugkijken op en bijstellen van het gevoerde beleid. Opnieuw staat u stil bij de invoering van het personeelsbeleid. Heeft het gebracht wat men bij de start beoogde? Hoe is het proces verlopen, zijn de doelen gerealiseerd? Allemaal vragen die tijdens deze fase van de beleidscyclus van belang zijn. Opnieuw wordt er gekeken naar de missie en doelen van de school en de mogelijke consequenties daarvan voor de medewerkers. Er zullen nieuwe vragen ontstaan en mogelijke nieuwe ambities boven komen. Opnieuw zullen de doelen van de organisatie en die van de medewerkers om afstemming vragen.

Op basis van de uitkomsten van het terugkijken zal er vooruit gekeken worden en stapt men als het ware vanzelf weer in de fase van beleid voorbereiden en vaststellen.

Vragen, die kunnen helpen zijn:

- hebben we met het gevoerde beleid de doelen daadwerkelijk gehaald?
- Zo ja, wat heeft dan goed gewerkt en kunnen we vaker toepassen?
- Op welke punten is de cultuur veranderd in de gewenste richting?
- Zo niet, wat waren dan de factoren, die succes in de weg stonden? En betrekken we dan alle aspecten van de schoolorganisatie daarbij? (tijd, relevantie van de beleidsverandering, onvoldoende coaching en support, ongerustheid en angst bij de mensen, de gehanteerde meetinstrumenten, de manier waarop het proces is geleid, de besturingsfilosofie en de gehanteerde strategie enz.)
- Wat moet er worden veranderd om de doelen wel te halen?
- Biedt de visie/misje nog voldoende inspiratie en richting? Gaan we er nog voor of behoeft deze bezinning?

“Op welke onderdelen moeten we acties ondernemen of het beleid bijstellen?”

Door antwoord op de bovenstaande vragen te geven komt u tot vast en zeker tot aanpassingen, omdat de school en de omgeving van de school tijdens de invoering zeker niet stil heeft gestaan. En.....dit was één thema van IPB, er zijn er vast nog meer die vragen om invoering. Het duurt meerdere jaren voordat IPB echt vorm heeft gekregen in de school en.....dan is het opnieuw tijd voor evaluatie.

De adviseurs van de AVS willen u uiteraard begeleiden en adviseren bij het opzetten en implementeren van dit stappenplan in uw school.

Neem gerust vrijblijvend contact op: 030-236 1010 of info@avs.nl