

# 'WE MOETEN MEDEWERKERS EERDER AFREMME DAN STIMULEREN'

Johan Veenstra, de rector van het Comenius College in Hilversum, vertelt enthousiast over de gevolgen voor zijn school sinds die aan de slag is gegaan met strategisch HRM (SHRM). "Wij zijn een heel erg ambitieuze school, die ook wil dat schooldoelen enerzijds en de ambities en mogelijkheden van medewerkers anderzijds met elkaar in balans zijn. De bevestiging dat dit ons aardig lukt, vinden we terug in de instrumenten op het gebied van SHRM, maar ook in het feit dat we voor de tweede keer op rij het predicaat 'excellent' hebben gekregen voor alle drie de afdelingen; voor één afdeling was het zelfs al de derde keer."

## Energie

Die successen komen niet uit de lucht vallen. Veenstra: "In 2008 had deze school twee rode blokjes op de opbrengstkaart van de inspectie. Toen hebben we als leiding het initiatief naar ons toegeroepen, omdat we merkten dat er te weinig ambitie was. Dat was een fase waarin we heel erg top-down hebben moeten werken. Maar toen we uit het rood waren, was de tijd daar voor een duurzame kwaliteitsontwikkeling. We hebben toen heel erg ingezet op de kwaliteit van de medewerkers." Dat gebeurde met de professionele leergemeenschap Werken Aan Kwaliteit (WAK). Achttien vrijwilligers uit de bovenbouw kregen de ruimte om in hun eigen lespraktijk

aan onderzoek te werken. "De schoolleiding faciliteerde dat in ruimte en in kaders, en zei voor het overige: kies je eigen onderzoek, als het maar betrekking heeft op onderwijs en de klas; doe het samen met anderen (intercollegiale consultatie en visitatie) en deel het met anderen."

Het resultaat was verbluffend, aldus Veenstra: "Het heeft om te beginnen een ongelooflijke hoeveelheid energie losgemaakt bij de pilotgroep. Het tweede jaar was er een nieuwe groep met vooral onderbouw, en het derde jaar is het een project van de hele school geworden. En nu vinden al onze ontwikkelactiviteiten plaats onder de vlag van WAK."

De conclusie van de rector: "Je ziet dat onderzoek altijd wat oplevert; *evidence based* werken is een voorwaarde om te voorkomen dat je blijft hangen in meningen. Je ziet ook dat de betrokkenheid van de mensen bij het onderwijs en de opbrengsten daarvan enorm zijn vergroot. Nu moeten we onze medewerkers eerder afremmen dan stimuleren."

## AMO-model

Veenstra haast zich te zeggen dat al die activiteiten niet in het luchtledige plaatsvinden. "We hebben de schooldoelen heel erg duidelijk vastgesteld, samen met alle betrokken partijen in en buiten de school. We moeten nu zorgen dat de mogelijkheden van de



**SPIEGEL**  
Personeel & School

“We krijgen hier sollicitanten, jonge mensen, die zeggen: ‘Dit lijkt me een fantastische school om te gaan werken, dat wil ik graag doen, maar reken er niet op dat ik hier over acht jaar nog zit.’ Dan zeg ik: ‘Tekenaar hier bij het kruisje’, want dat vind ik fantastisch. Ze tekenen niet meer voor een *lifetime* baan, maar voor een bijdrage aan de schoolontwikkeling.”

Tekst: Jacq Zinken / Fotografie: Dirk Kreijkamp



In de Spiegel komt de hele organisatie aan het woord. Docenten, teamleiders, schoolleiders, HR-medewerkers en onderwijsondersteunend personeel geven hun reflectie op de school en haar HRM-beleid. Deze 360° feedback resulteert in een rapportage waarin prioriteiten worden aangestipt binnen de volgende thema's:

- de school als professionele organisatie
- HR-beleid en onderwijskundig beleid
- sturing op schooldoelen voor dagelijkse handelen
- mate van ondersteuning medewerkers door HR-beleid
- de teamleider als peoplemanager
- medewerkerwelzijn
- realisatie schooldoelen.



Meer informatie over de Spiegel op [personeelenschool.nl](http://personeelenschool.nl)

medewerkers daarmee in balans zijn, en dat de motivatie van de medewerkers daarop is gericht.”

Daarbij maakt het Comenius dankbaar gebruik van het AMO-model, dat specifiek gericht is op het afstemmen van HRM-maatregelen op het professioneel gedrag van medewerkers. HRM ondersteunt de professionals dan als het gaat om hun Ability (competenties of kunnen), Motivation (motivatie of willen) en Opportunity (mogelijkheid of mogen).

De vraag is natuurlijk hoe je daar zo goed mogelijk zicht op krijgt. Veenstra: “We hebben onze gesprekscyclus daarop ingericht. Daarin benoemen we expliciet de doelen van de school en dan vragen we ‘wat ga jij eraan bijdragen om dat te realiseren?’, ‘hoe zit het met je vaardigheden en welke ondersteuning heb je daarvoor nodig?’

De rector erkent dat de school in de loop van dat proces ook personeelsleden verloren heeft. “Tussen de 5 en 10 procent kwam voor de vraag te staan: is dit nog wel de school waar ik wil werken? Een aantal van hen is in de loop van de tijd vertrokken. Maar wat we hebben teruggekregen, is fantastisch.”

Om nog beter zicht te krijgen op waar de school staat, heeft het Comenius College eerder dit jaar deelgenomen aan een pilot voor het instrument ‘de Spiegel Personeel & School’ (zie kader) van de VO-raad. “De uitkomsten

hebben we als MT doorgenomen met prof. Peter Leisink, die samen met Eva Knies de Spiegel heeft ontworpen.

Vervolgens zijn de teamleiders naar hun eigen afdelings-teams gegaan om zeker te weten dat de mensen de goede feedback krijgen. SHRM heeft ons geholpen om op een andere manier met de medewerkers te spreken.”

### Ledenadviseur

Johan Veenstra is nu als ledenadviseur verbonden aan het project Stap 2 van de VO-raad. Vanuit zijn ervaring en met de inmiddels opgedane kennis kan hij scholen helpen bij hun analyse van de stand van zaken en het in beeld brengen van mogelijke acties en interventies. Veenstra. “Ik ben in deze rol geen coach of langdurig consultant; zie me meer als een *critical friend* die een school op het goede spoor kan zetten. Ik kan bijvoorbeeld helpen de vraag zo te formuleren dat deze aansluit op bestaande instrumenten, zoals de Spiegel, waar ik veel aan hecht.”

Om gebruik te maken van zo'n ledenadviseur moeten scholen zich zelf aanmelden. Johan Veenstra heeft er zin in: “Ik zie met enthousiasme uit naar mijn eerste gesprekken.” ■



Wilt u sparren met Johan Veenstra of een van de andere ledenadviseurs? Kijk op [www.vo-raad.nl/themas/stap-2](http://www.vo-raad.nl/themas/stap-2).