

Organisatie- en leiderschapontwikkeling door KPC Groep

# “Het is een feest der herkenning”

AOC de Groene Welle en de Aeres Groep riepen KPC Groep in om te werken naar een meer professionele organisatie. Met als gevolg: functiebouwwerken, persoonlijke ontwikkeltrajecten en verwendagen.



Tijdens de training leren de deelnemers om hun persoonlijke visie te vertalen naar de praktijk

Er is verschil tussen een docent die valt in functieschaal LB en de gevorderde in schaal LD, maar wat zijn nou precies die verschillen? Docenten denken soms dat alleen oudere collega's in LD ingeschaald worden, onafhankelijk van de

taken. Maar de inschaling heeft wel degelijk met het takenpakket te maken en schaal LD kan dus ook voor een startende docent ingezet worden. En: als je in de functieomschrijving zet dat een docent ook moet coachen, wat betekent

dat dan? Wanneer is hij een goede coach, wat is een goed reflectiegesprek? Mireille Boonstra schetst de dilemma's waar scholen tegenaan lopen die hun personeelsbeleid onder de loep nemen. Als adviseur bij KPC Groep ondersteunt

zij scholen bij het formuleren van het 'functiebouwwerk'. Daarin legt de school vast welke werkzaamheden bij de verschillende functies horen. Niet alleen voor de docenten maar, net zo belangrijk, ook voor het ondersteunend personeel.

**Inschakelen**

Het functiebouwwerk van AOC de Groene Welle was een jaar of tien oud en paste niet meer bij de huidige rollen van de werknemers. Het aoc riep de hulp in van KPC Groep om een nieuw bouwwerk te maken. Boonstra sprak met vertegenwoordigers uit alle geledingen, van conciërge en receptioniste tot teamleiders en cvb. Die gesprekken voert ze één op één, samen met iemand van het aoc erbij. In de gesprekken vertellen de medewerkers wat ze doen, wat hun verantwoordelijkheden zijn en aan wie ze verantwoording afleggen. “Vaak kom je erachter dat in de praktijk de lijnen niet altijd zo lopen als je zou verwachten. De uitkomsten zijn daardoor regelmatig verrassend.” Het resultaat van deze gesprekken legt Boonstra naast landelijke functiebeschrijvingen en ervaringen met andere scholen. Daaruit rollen functieomschrijvingen die losstaan van de persoon. “Uit de persoonlijke gesprekken komt bijvoorbeeld dat een leidinggevende niet zelf de beoordelingsgesprekken uitvoert. Maar het managementteam vindt dat het wel bij de functie hoort. Dat kan betekenen dat deze medewerker daarin geschoold moet worden.” Of de uitkomst kan zijn dat docenten moeten leren om coachingsgesprekken te voeren, waarna een trainingstraject kan volgen voor de docenten die hier nog niet bekwaam in zijn.

Ook de Aeres Groep had behoefte om een aantal functies opnieuw te beschrijven, vertelt Sasja Veenstra van de afdeling P&O. De verandering in functies van de locatieleiding komt voort uit een nieuwe bestuursfilosofie. “We willen de verantwoordelijkheden zo diep mogelijk in de organisatie neerleggen.” Voorheen hadden de locaties een locatiedirecteur en teamcoördinatoren. Die teamcoördinatoren hadden vooral een regelende functie. Nu als teamleider

krijgen ze veel meer verantwoordelijkheden. Ze voeren functionerings- en beoordelingsgesprekken. Ze geven leiding, stippelen de koers uit voor hun team en staan dus hiërarchisch boven de docenten. Maar dat betekent ook dat ze over andere competenties moeten beschikken. Daarom schakelde de Aeres Groep KPC Groep in voor een trainingstraject voor alle teamleiders.

**Vernieuwen**

In Lelystad aan het vmbo is Machiel Oostwouder teamleider bovenbouw. Hij volgt een training, krijgt persoonlijke coaching en teamcoaching, allemaal van trainers en coaches van KPC Groep. Tijdens de vijf trainingdagen ontwikkelen hij en zijn collega's hun kennis en vaardigheden onder andere op het vlak van persoonlijk leiderschap, onderwijskundig leiderschap, strategische beleidscyclus en timemanagement. Oostwouder heeft al een aantal jaren ervaring als brugklascoördinator,

teamleider en ook als adjunctdirecteur op verschillende scholen. De onderwerpen kent hij wel, voor hem zit de meerwaarde in de ontmoeting en gesprekken met collega's. “Het zijn echte verwendagen. Allerlei zaken passeren de revue. Die bespreken we met collega's en dat is een feest der herkenning. Afgelopen keer deden we onder andere het kwaliteitenspel. Dan bespreek je met elkaar welke kwaliteiten je belangrijk vindt, krijg je meer zicht op wie je bent en hoe zich dat verhoudt tot de functie die je hebt. Elkaar spiegelen, heel leerzaam!” In de persoonlijke coaching brengt hij zijn leerdoelen in. Hij heeft een vernieuwingsplan voor de school in Lelystad geschreven. “We willen het boerenimago omzetten naar een imago dat te maken heeft met ‘urban green’ en meer inspeelt op de huidige trends. We willen ons meer gaan richten op stadskinderen en we willen de verouderde locatie en outillage vernieuwen.” Mijn vraag binnen de coaching is: hoe komen we tot een goede



Oostwouder: “Ik ben een echte *peoplemanager*, op het vlak van de financiën kan ik nog wel wat bijleren”



**Alle werknemers formuleren hun eigen functie en de daarbij behorende competenties; zo werken zij mee aan het functiebouwwerk**

tijdelijk en begroting? Hij krijgt daarin ondersteuning van Jos Beks van KPC Groep.

Beks begeleidt ook de teamcoaching. “De teamleiders zijn pas recent officieel benoemd. Nu moeten ze samen met de locatiedirecteur een directieteam gaan vormen. De vraag die ze zichzelf moeten stellen is: hoe gaan we dit doen? Hoe gaan we onszelf op de kaart zetten? Hoe gaan we vergaderen, welke punten vinden we belangrijk en hoe spreken we elkaar aan op onze werkzaamheden?” Dat speelt ook in Lelystad. Oostwouder: “We willen daar samen een ontwikkeling in

doormaken. We zoeken naar elkaars kwaliteiten en kijken welke hiaten er zijn en hoe we die met elkaar op kunnen vullen.”

#### **Kruisbestuiving**

Training, persoonlijke coaching en teamcoaching, het is een uitgebreid traject. Het kost veel geld en energie om een professionele organisatie te zijn. Maar hoe meet de Aeres Groep nu of die investering ook rendement oplevert? Aan het begin van het traject is bij alle deelnemers een nulmeting gedaan door middel van een assessment en 360 gra-

den feedback. Dit voorbereidend onderdeel is uitgevoerd door PI Educatie, een onderdeel van KPC Groep, dat hiervoor specifieke instrumenten heeft ontwikkeld. Het feedbackinstrument gaat de Aeres Groep ook aan het eind van het traject inzetten om de ontwikkeling van de deelnemers te meten. Veenstra: “Maar we willen ook synchroon lopen met ons eigen onderwijs, en dus niet alleen met toetsen werken. We denken eraan om de ontwikkeling ook te meten aan de hand van een portfolio en door goede vragen te stellen.”

Ook Oostwouder gaat zijn inzet evalueren. Als teamleider is hij tevreden als het vernieuwingsplan gerealiseerd wordt. Daarnaast werkt hij aan een professioneel, transparant communicerend team, waarin de lijnen duidelijk zijn en “we niet meer regelmatig vanuit de onderbuik reageren.” Voor dit moment vindt hij het heel mooi dat de Aeres Groep hem dit traject aanbiedt. Niet alleen voor zijn persoonlijke ontwikkeling, “maar ook voor de kruisbestuiving en de goede contacten. Het is leuk, ik vind het heerlijk. We lachen veel, de sfeer is goed.” □

KPC groep biedt ondersteuning bij:

- vormgeving van organisatiestructuren
- formulering functiebouwwerken
- afname van assessments
- ontwikkeling van beoordelings- en beloningssystemen
- ontwerp en uitvoering van ontwikkelprogramma's
- uitvoering van trainingsprogramma's, teamcoaching, persoonlijke coaching, intervisie
- ondersteuning bij de vormgeving van onderwijslogistiek

Voor meer informatie: Marionette Vogels (m.vogels@kpcgroep.nl)