



Stralende ogen door aandacht voor talentontwikkeling van onderwijsprofessionals



Interview met

Kees Smit

schoolleider Willem van Oranje College

Het Willem van Oranje College in Waalwijk is een christelijke school voor vmbo-g/t, havo, atheneum en gymnasium. Het maakt deel uit van Willem van Oranje Onderwijsgroep. Op de school zitten ongeveer 1250 leerlingen. Kees Smit werkt er al meer dan 30 jaar, eerst als docent en nu als schoolleider.

Stralende ogen door aandacht voor talentontwikkeling van onderwijsprofessionals

Onderwijsprofessionals die zich kunnen ontwikkelen blijven vaak langer op een school werken en hebben meer werkplezier. Dat wist schoolleider Kees Smit van het Willem van Oranje College ook. Maar hoe zorg je ervoor dat elke medewerker de drive heeft om zich te ontwikkelen, en zich verantwoordelijk voelt? En hoe maak je de omslag van het volgen van traditionele ontwikkelpaden naar een professionele leercultuur? We spreken Kees Smit, die bij zijn aanstelling in 1992 de intentie had om slechts 2 jaar te blijven. Inmiddels is hij niet meer van de school weg te slaan en stralen zijn ogen als hij erover vertelt.

Een werkcultuur waarin persoonlijke ontwikkeling de hoofdrol speelt, kweek je niet zomaar. Eén van de onmisbare ingrediënten is lef. Kees Smit: “We merkten dat de vooruitgang van collega’s echt versilde per individu. Een aantal collega’s was druk bezig om zichzelf te ontwikkelen, maar we wilden dat iedereen dit enthousiasme voelde en deelde. Daarom besloten we de afdeling Talent & Ontwikkeling op te richten. Omdat de scholengroep op dat moment te maken had met een krimp van de leerlingaantallen vroeg deze investering om een flinke dosis lef. We gingen volledig tegen het traditionele denken in met een behoorlijke, driejarige investering in deze afdeling. Deze aandacht voor personeelsontwikkeling paste bij de strategische koers. Een onderdeel daarvan was bijvoorbeeld het aanstellen van docentcoaches. Deze coaches werden ingezet voor beginnende docenten, maar gingen ook met de ontwikkelvragen van meer ervaren docenten aan de slag.

Cultuuromslag door lef, tijd en geld

Een andere verandering die belangrijk was voor de cultuuromslag, was de insteek van het ontwikkelgesprek, het ‘goede gesprek’ genoemd op het Willem van Oranje College. Terwijl het voorheen ging over de cursussen en werkgroepen waaraan een medewerker had deelgenomen, voeren nu persoonlijke ontwikkeling, talenten en motivaties de boventoon in de gesprekken. Een instrument dat de school inzet om dit gesprek te voeren is de Talent Motivatie Analyse (TMA)¹. De TMA geeft niet alleen inzicht in talenten. Zo geeft de analyse ook inzicht in competenties die de medewerker energie kosten, en de beweegredenen om hier wel of niet aan te werken.

Door lef te tonen en geld te investeren stond de basis er, maar het echte werk moest nog beginnen. “Het was een langdurig proces van uitvinden waar je je wel en niet mee bemoeit”, aldus Kees. “Je wilt bijvoorbeeld ruimte bieden aan medewerkers om zich te ontwikkelen op een manier die bij hen past, maar je moet ook zorgen dat de visie en normen voor iedereen duidelijk zijn. Dan weten medewerkers wat belangrijk is en kunnen ze de juiste hulpvragen stellen. Na een jaar werd het resultaat van de nieuwe aanpak al zichtbaar. Vervolgens zorgden we voor samenhang in alles wat we doen, bijvoorbeeld door ons jaarplan erop af te stemmen. En door te blijven reflecteren op ons eigen gedrag en open te staan voor feedback en coaching. Zo voorkom je dat dingen toch weer gaan zoals ze altijd gingen. Na 4 jaar begonnen we echt te voelen dat medewerkers een gemeenschappelijk ontwikkel-DNA met elkaar gingen vormen”.

“We gingen volledig tegen het traditionele denken in met een behoorlijke, driejarige investering in deze afdeling. Dat vergt lef.”

Ontwikkel-DNA vormen en in stand houden

Het Willem van Oranje College is inmiddels ook een opleidingsschool. Dat zorgt voor meer personeel, nieuwe rollen zoals een opleidingsdocent, en meer verantwoordelijkheden. Kees: “Nieuwe collega’s vertellen dat ze voor ons kiezen omdat ze hier de mogelijkheid zien om zichzelf te ontwikkelen. En ervaren docenten geven zelfs aan zich hier het meest van hun hele loopbaan te ontwikkelen.”

“Nieuwe collega’s vertellen dat ze voor ons kiezen omdat ze hier de mogelijkheid zien om zichzelf te ontwikkelen.”

Wat maakt de professionalisering hier dan zo bijzonder? Kees: “Het is een combinatie van ruimte bieden, verantwoordelijkheid geven en talenten op de juiste manier inzetten. Doordat medewerkers de ruimte krijgen hun talenten te ontplooiën hoe zij dat willen, krijgen ze ook eigen verantwoordelijkheid. Voor mij betekende dat loslaten, stoppen met alles controleren. Om die ruimte en verantwoordelijkheid in stand te houden, moet je het ontwikkel-DNA dat we delen blijven voeden. We hebben bijvoorbeeld leergemeenschappen ingericht en jagen elkaar aan om kritisch te kijken hoe het gaat en elkaar scherp te houden. Kwetsbaar zijn maakt daar ook deel van uit. Ik zei ooit: “Jongens, weten jullie wel dat ik elke week gecoacht word? Anders red ik het niet.” Het delen van dat soort persoonlijke dingen is belangrijk om het gezamenlijke DNA in leven te houden en elkaar te stimuleren het juiste te doen.”

“Jongens, weten jullie wel dat ik ook gecoacht word? Anders red ik het niet.”

Talenten benutten door geven van ruimte en verantwoordelijkheid

Op het college is het Multipliermodel van grote betekenis: een model dat uitgaat van talenten van mensen, die optimaal benut kunnen worden door het bieden van ruimte en kansen. Kees: “Uitgaan van talenten betekent medewerkers vrijlaten en je buiten de gebaande paden begeven. Laatst bleek bijvoorbeeld dat een docent heel goed was in personeelswerving doordat ze de ruimte kreeg om dat uit te proberen. Natuurlijk moet je wel altijd blijven ondersteunen en peilen of er hulp nodig is: loslaten, maar niet laten verzuipen.”

“Geef ruimte, maar blijf ook ondersteunen: loslaten, maar niet laten verzuipen.”

Behalve het geven van de ruimte om te groeien, is ook het nemen van eigen verantwoordelijkheid essentieel. Kees: “Als je bij professionalisering toch weer op de stoel van de medewerker gaat zitten en zegt: “dit heb jij nu nodig om verder te komen”, dan ga je niet vooruit. De ondersteuningsvraag moet vanuit de medewerker zelf komen. Wij noemen dat ‘leidinggevende eigen kracht’: medewerkers willen iets doen omdat ze er zelf door groeien, niet omdat het hen wordt voorgeschreven. Daarom werkt het ook niet om medewerkers scholing op te leggen, maar wél om ze de urgentie van bepaalde kennis te laten inzien. Dan komt het leren vanzelf.”

De drie Willem-competenties

Hoewel talentontwikkeling centraal staat, is er een aantal basistalenten waarop medewerkers van het Willem van Oranje College geselecteerd worden. Een medewerker van het Willem van Oranje College is initiatiefrijke, kan goed samenwerken en heeft een sterk besef van gedeeld eigenaarschap. “Eigenaarschap is heel duidelijk zichtbaar”, zegt Kees. “Een afdelingsleider werd laatst te veel geleefd door de dagelijkse dingen en was te druk. Dan kan je kijken naar het talent dat er binnen de afdeling is en het samen oplossen: dat is collectief eigenaarschap. Een ander voorbeeld: vroeger kwamen de sectieleiders naar mij toe om te vragen of een advertentie al was geplaatst. Nu werkt het andersom.”

Voor andere scholen die werken aan een professionele leercultuur heeft Kees een duidelijk advies. “Geef ruimte aan persoonlijke ontwikkeling. Faciliteer de manier waarop je daarover kan praten en denken. Niet alleen door een gesprek, maar ook door inzet van een instrument als TMA en door de visie die je met elkaar deelt. En zorg voor financiële ruimte om het echt te realiseren. Dan zal je vanzelf zien dat iedereen gaat stralen zoals ik!”

