



Investors in People: de kracht en kwetsbaar- heid van een keurmerk

**Ineke Beekers en
Miranda van der Meulen**

zijn werkzaam als IIP adviseurs bij E&S
advies & organisatie, Arnhem.
E-mail: i.beekers@ens.nl
m.v.d.meulen@ens.nl

Ineke Beekers en Miranda van der Meulen in gesprek
met Ger Gritter, directeur van Openbare Basisschool
Merlijn

Een schoolorganisatie die doelgericht investeert in de ontwikkeling van medewerkers en waar leerkrachten tegelijkertijd resultaatgericht werken, komt in aanmerking voor een erkenning van goed werkgeverschap: het keurmerk Investors in People (IiP). Het verschil met andere kwaliteitsmodellen is dat papier er weinig toe doet. 'IiP NL', de licentiehouder van IiP in Nederland, zegt ook wel: 'feelings are facts!' Het gedachtegoed maakt optimaal gebruik van de ideeën van medewerkers, het gemeengoed maken van heldere schooldoelen en feedback geven op de inspanningen om die doelen te bereiken. IiP NL is de licentiehouder voor de Nederlandse markt en is verantwoordelijk voor de informatievoorziening, coördinatie en kwaliteitshandhaving rondom deze erkenning voor goed werkgeverschap. Zij werken daarbij samen met een netwerk van onafhankelijke deskundigen, zoals organisatieadviseurs en assessors. Samen adviseren en ondersteunen zij organisaties in Nederland die al Investor in People zijn of die bezig zijn om dat te worden.

Wij spreken met Ger Gritter, directeur van Openbare Basisschool Merlijn. Hij kan de school vanaf eind 2007 Investor in People noemen. 'IiP voor Onderwijs', een initiatief van IiPro en E&S dat zich sterk verbonden voelt met IiP en het onderwijs, heeft het gedachtegoed op de school geïntroduceerd. Ger Gritter en 'IiP voor Onderwijs' gaan in gesprek en delen hier hun ervaring en expertise.

Waarom is OBS Merlijn aan de slag gegaan met IiP?

Ger Gritter: 'Ik geef nu zeven jaar lang richting en vorm aan deze groeischool en ben erop gebrand om mezelf een spiegel voor te houden. Als schoolleider heb je nu eenmaal blinde vlekken. Vanuit het onderzoek van de inspec-

tie wist ik wel dat het onderwijsinhoudelijk goed zat. De ouderenquête gaf ook prima resultaten. Maar ik wilde ook mijn leiderschap toetsen en weten of we als team wel effectief samenwerkten. We hadden al aandacht besteed aan structuur, overlegvormen en collegiale consultatie. Veel was al geregeld. Maar ik wil ook verantwoording afleggen. Zijn onze ideeën ook goed genoeg als je deze afzet tegen de kwaliteitsstandaard van Investors in People? Mijn bovenschools manager vroeg welke scholen van Stichting Openbaar Primair Onderwijs Haarlemmermeer (SOPHO) als eerste van start wilden gaan met IiP. Dit was de kans om te onderzoeken wat we al goed deden en wat nog beter kon.'

IiP voor Onderwijs: 'IiP is een bijzondere aanpak om de prestaties in scholen te verbeteren. Daarbij wordt de nadruk gelegd op het gemeengoed maken van heldere doelen en feedback geven op de inspanningen om die doelen te bereiken. Communicatie is daarbij onmisbaar. IiP verwacht niet dat je allerlei processen gaat beschrijven. Het gaat er vooral om dat iedereen in de organisatie weet welke bijdrage ze kunnen leveren aan het geven van goed onderwijs. Hierbij wordt optimaal gebruik gemaakt van de ideeën van medewerkers. IiP bestaat uit een verbetercyclus: plannen, uitvoeren en toetsen. Ger Gritter wilde met zijn school met name toetsen of de plannen en uitvoering wel effectief waren. Er wordt vaak gedacht dat IiP over personeelsbeleid gaat. Dat is niet alleen zo. Het is veel breder dan dat. IiP gaat over leren en ontwikkelen in de breedste vorm. Namelijk over communicatie, leiderschap en evaluatie. IiP Nederland spreekt niet voor niets over een erkenning van effectieve bedrijfsvoering. IiP kan een enorme impuls geven aan leren 'on the job', omdat de aanpak op ieder

moment van de schooldag richting geeft aan gedrag en handelen.'

Welke problemen lost IiP op?

Ger Gritter: 'Wij gebruiken IiP als kijkkader en dit bevestigt dat we al behoorlijk effectief werken in het bereiken van onze doelen. Wij hebben IiP gebruikt als toets en bevestiging, om puntjes op de i te zetten en om de beweging van plannen, uitvoeren en toetsen te borgen. Binnenkort is er weer een IiP-toetsmoment voor OBS Merlijn. Dan wordt bekeken of we nog steeds een IiP-school mogen zijn. Tot die tijd geeft IiP houvast om de dingen die we doen effectief aan te pakken. Ik hoop dat de review ons weer aanbevelingen oplevert om de juiste keuzes te kunnen maken.'

IiP voor Onderwijs: 'IiP geeft sturing aan het gericht verbeteren van de prestaties binnen de school. Dit legt direct een verbinding met kwaliteitsbevordering. Veel scholen kennen het INK-model, dat ook een model is om de bedrijfsvoering te verbeteren. IiP zoomt in en geeft verdieping aan 'leren en ontwikkelen' van mens en organisatie. IiP lijkt in de verste verte niet op een ISO-certificering. Dat vraagt namelijk om papieren bewijs. Een school kan een IiP-erkenning behalen zonder dat er ook maar iets over op papier staat. Dat is uniek, zeker in het onderwijs. De school bepaalt zelf welke doelen IiP moet ondersteunen. Wat wij horen van scholen die we begeleiden, is dat teams gericht samenwerken met een gezamenlijk doel voor ogen en dat leerlingen hier zichtbaar van profiteren.'

Welke problemen lost IiP niet op?

Ger Gritter: 'Het laatste oordeel van de onderwijsinspectie gaf ons toch aanleiding tot bezinning. Het IiP keurmerk staat dus niet gelijk aan een formidabel oordeel van de inspectie. Wat echter

wél het verschil maakt, is de wijze waarop iedereen in de school vervolgens meedenkt en handelt naar het oplossen van het probleem. We hebben natuurlijk een dag getreurd, dat moet ook, om vervolgens iedereen te betrekken bij het verbeteren van de resultaten. Het eerlijk kijken naar eigen handelen heeft er bijvoorbeeld ook voor gezorgd dat het leerlingvolgsysteem op de schop is gegaan. Leerkrachten constateerden zelf dat het systeem ons zand in de ogen strooide omdat het een gunstiger beeld gaf dan de werkelijkheid'.

Het is nu twee jaar geleden dat de school het keurmerk kreeg. Staat IiP nog?

Ger Gritter: 'Iedereen vormt zich een beeld bij het IiP keurmerk. Als de school in handelen dan niet aan dat beeld voldoet, krijgen wij de wind van voren. Dat maakt ons bij tijd en wijle kwetsbaar. Ik ben zelf ook kritisch naar het keurmerk. Waarom hebben we dat keurmerk nodig? We zouden namelijk zonder dat bord aan de deur op dezelfde wijze handelen. De uitdaging waar we nu voor staan is om het gedachtegoed van IiP hoog te houden in moeilijke omstandigheden. Wij moeten, nog veel meer dan nu, opbrengstgericht gaan werken en de werkdruk is al hoog. We vragen veel van elkaar, de lat ligt hoog. Dit drukt op het belevingsgevoel van mensen, zij vragen zich af: hoe prettig werk ik eigenlijk nog? Kan ik er tegen dat er zó naar mijn resultaten wordt gekeken en hoe moet ik daar mee omgaan? Dit drukt op het prettige gevoel dat mensen hebben. En dat heeft weer gevolgen voor hoe zij hun werknemerschap ervaren én daarbij het werkgeverschap. In zo'n situatie is het niet altijd haalbaar om iedereen eigenaar te laten voelen en zijn van de uitdaging waar we voor staan. Dat wringt toch wel. Hoe kan ik nu een IiP-school blijven en toch die vraagstukken oplossen? IiP

dwingt ons dus om, ook in moeilijke tijden, genuanceerd te blijven handelen in de wijze waarop we complexe vraagstukken oplossen.'

IiP voor Onderwijs: 'Onze visie is dat het IiP keurmerk een schoolorganisatie krachtig maakt in kwetsbaarheid. IiP stimuleert de school om eerlijk en met open vizier te kijken naar het handelen in de school, hiervan te leren en verbeteringen aan te brengen. Een succesfactor bij het borgen en behoud van IiP is een schoolleiding die het gedachtegoed gedisciplineerd gebruikt en hiermee duurzame organisatieontwikkeling genereert'.

Betekent werken met IiP een hoop extra werk?

Ger Gritter: 'Nee, voor ons niet. Deze school heeft het voordeel dat zij een groeischool is. Wij maken hier samen geschiedenis, nog niet alles ligt vast en veel is nog vormbaar. Ik denk dat het anders is om vanuit een vaste structuur en cultuur een nieuwe structuur en cultuur neer te moeten zetten. Na de IiP-diagnose ben ik mensen direct meer in de gelegenheid gaan stellen aan te geven wat zij exact leren. Ik vraag aan medewerkers om vooraf te benoemen wat ze willen leren, dit in uitvoering te toetsen

en te checken of dit ook zo gerealiseerd is. Uit de diagnose kwam ook naar voren dat we de eisen voortkomend uit de wet BIO moesten vormgeven. Hier sluiten we aan bij de bovenschoolse ontwikkeling die in gang is gezet. Verder besteden we nu veel meer aandacht aan het concreet maken van onze doelen en acties. Zelf denk ik dat IiP wel veel werk kán betekenen. Met name in situaties waarin vanuit de diagnose blijkt dat er naast structuur en overlegvormen vooral ook een gedragsverandering moet plaatsvinden. IiP vraagt leren aan en van elkaar. In dit proces krijg je te maken met weerstand. Dit gaat over verandering in gedrag. Dat moet uit de schoolleider en de mensen zelf komen. Toch is het mogelijk om hier als schoolleider op te sturen: je kunt op een aardige manier zeggen dat het anders moet'.

IiP voor Onderwijs: 'Er zijn ook scholen die IiP inzetten als stevige ijsbreker voor organisatieontwikkeling. Scholen die al werken met een plan-do-check-act-cyclus hebben de 'beweging' die IiP voorstelt vaak al te pakken. IiP zoekt immers naar bewijzen of de schoolorganisatie de juiste beweging maakt. De beweging van plannen, uitvoeren en toetsen. Het werk dat de IiP-aanpak gene-





reert, is afhankelijk van de doelen die de school zich stelt en de uitkomsten van de nulmeting. Bij deze meting en bij de toekenning van een IiP keurmerk staat de IiP Standaard centraal. De Standaard (zie figuur 1) geeft in tien indicatoren aan hoe goed de school is uitgerust om in een continue proces en met gemotiveerde deelname van medewerkers prestaties te verbeteren. Voor de beschrijving van de IiP indicatoren verwijzen we naar het eerder verschenen artikel 'leerkrachten tevreden met hun werk' (BasisschoolManagement nummer 8/2009). Aan iedere indicator zijn meetpunten verbonden. Dit zijn stellingen waar leidinggevend en medewerkers 'ja' op moeten kunnen zeggen, onderbouwd met voorbeelden uit de praktijk. Heel belangrijk is dat doelen, strategie en aanpak worden gedeeld door leiding en medewerkers, die elkaar daarover steeds feedback geven.

Schoolleiders moeten volgens de IiP Standaard effectief zijn in het leiden, managen en ontwikkelen van mensen. Uw rol is daarom ook onder de loep genomen bij de nulmeting. Hoe heeft u dit ervaren?

Ger Gritter: 'Ik voel me natuurlijk kwetsbaar in dit traject. Ik ben ook maar een mens. Ik probeer me bescheiden op te stellen en hoop hiermee begrip te kweken. Ik mag fouten maken en de teamleden ook. Teamleden dur-

ven bij zo'n houding ook eerder te zeggen dat iets ze niet bevalt. Ze grijpen dus eerder in waardoor ik weer minder fouten maak in de aansturing. De IiP-diagnose stelde dat er een kans lag in het tonen van waardering.

Van nature ben ik erg nuchter: ik vind eigenlijk dat je als medewerker toch gewoon moet doen wat je hebt geleerd. Die houding en mijn gedrag heb ik aangepast. Soms is het werk dat mensen verzetten niet zo vanzelfsprekend. Soms zijn de dingen niet zo gewoon als ze lijken. Daarom sta ik nu iedere week stil bij de vraag: wat er is gebeurd in de school en wie heeft iets extra's gedaan of 'gewoon' een mooie bijdrage geleverd? Verder streef ik er naar om mensen meer de ruimte te geven in plaats van de confrontatie aan te gaan. Natuurlijk ga ik nog wel eens de mist in. Onlangs presteerde ik het nog om in het weekend stukken aan te leveren waardoor mensen te weinig tijd hadden om zich gedegen voor te bereiden op complexe materie. Dat krijg ik dan wel terug.'

IiP voor Onderwijs: 'Ger Gritter durft zich in zijn rol als directeur kwetsbaar op te stellen. Dit is een enorme succesfactor in het doen slagen van de IiP-aanpak. Misschien is het zelfs een voorwaarde. In deze aanpak vraag je als schoolleider om feedback. Wat daar ook uitkomt, je kunt de feedback niet naast je neerleg-

gen. Je verplicht jezelf om te bezinnen en je plannen en uitvoering daar weer op af te stemmen.'

Hoeveel tijd had OBS Merlijn nodig om aan de IiP-indicatoren te voldoen, dus vanaf de nulmeting?

Ger Gritter: 'Binnen één jaar kwamen wij in aanmerking voor certificering. Uit de diagnose kwam naar voren dat we veel dingen al heel goed deden. Iedere medewerker kan bij ons bijvoorbeeld heel goed verwoorden waar deze school voor staat en waar we naar toe gaan. Ik besteed voortdurend aandacht aan ons visiemodel coöperatief leren. We hebben dit concept omarmd en gebruiken de werkvormen niet alleen in de klas, maar passen ze ook toe op momenten waarop teamleden samenwerken en vergaderen. Daarnaast gooien wij er met regelmaat een 'energizer' in. Dat geeft even wat hilariteit en zorgt voor ontspanning, waardoor je daarna weer energie hebt om verder te gaan. Er is aandacht voor het proces naast inhoud. Ik denk dat schoolleiders meer praktische aandacht kunnen geven aan de vraag waar de school voor staat. Daarmee bedoel ik niet dat schoolleiders maar moeten praten totdat iedereen het snapt, maar op een praktische creatieve wijze hun medewerkers moeten betrekken bij de visie en het vergezicht van de school. Hier kun je als schoolleider sterk op sturen.'

IiP voor Onderwijs: 'Het effectief plannen en het hebben van strategieën is essentieel bij IiP. Op OBS Merlijn was dit al ruim aanwezig. De school leverde bewijs dat er een gedeelde visie bij leiding en medewerkers was en dat er sprake was van leren van elkaar met het doel om te verbeteren. Dit heeft natuurlijk bijgedragen aan de relatief snelle IiP-erkenning. Scholen die starten met IiP houden doorgaans rekening met een uitvoeringstijd van twee jaar (zie figuur 2). Hierbij gaat het er niet om dat de school meer moet gaan doen maar vooral de dingen anders moet gaan doen.'

Feedback geven speelt een belangrijke rol bij IiP; hoe staat het met deze 'samenwerkingscompetentie' binnen OBS Merlijn?

Ger Gritter: 'Hiervoor konden we

snel bewijs leveren. Leerkrachten kijken bij ons bij elkaar in de klas met een kijkwijzer. Ook vragen ze vooraf wat ze willen zien of waarop de ander moet letten en feedback op moet geven. In dit proces van collegiale consultatie is feedback geven essentieel. Dit proces draagt bij aan het goed en steeds beter kunnen uitvoeren van hun vak!'

IiP voor Onderwijs: 'De meeste medewerkers willen graag bij elkaar in de klas kijken om hiervan te leren. In de praktijk wordt tijdsdruk vaak aangevoerd om dit na te laten. Dat is een gemiste kans. Om een doorgaande lijn binnen de school te garanderen, moet je toch weten hoe collega's de methodiek hanteren om dit beter op elkaar af te stemmen? Bij OBS Merlijn was dit goed georganiseerd door bij elkaar te kijken met een kijkwijzer. De kijk-

wijzer zorgt ervoor dat er gericht feedback gegeven kan worden en desnoods bepaalde zaken ter discussie kunnen worden gesteld en aangepast.'

OBS Merlijn is onderdeel van Stichting Openbaar Primair Onderwijs Haarlemmermeer (SO-POH). Leren de schooldirecteuren ook met en van elkaar?

Ger Gritter: 'Binnen SOPOH zijn meerdere scholen met IiP gestart. Gezamenlijk bekijken we hoe we IiP verder voor het voetlicht kunnen brengen bij de directeuren. Ik hoop dat ook zij IiP omarmen en dat wij ze inspireren om er ook voor te gaan. Ik vind het belangrijk dat het Openbaar Onderwijs zich onderscheidt. Dat bereik je natuurlijk niet alleen met een certificaat. Het gaat erom dat IiP richting geeft aan hoe je met mensen omgaat in de organisatie. Dat geeft een goed gevoel. Dat wil ik niet alleen overbrengen, maar ik geloof dat je daarmee ook het verschil kan maken met je school. Een unieke kans dus om ook je identiteit vorm te geven.'

IiP voor Onderwijs: 'Binnen SOPOH is een werkgroep gevormd van directeuren die deelnemen aan het IiP-traject. Zij delen hun ervaringen en kunnen elkaar ondersteunen met acties die zijn voortgevloeid uit de nulmeting. Iedereen heeft daarbij zo zijn eigen kwaliteiten of zaken in meer of mindere mate op orde. Ze voorkomen zo dat ze niet het wiel opnieuw hoeven uit te vinden en laten de ruimte aan de ander om het aangepast op de situatie van de school uit te voeren.'

Bronnen

www.iipnl.nl

www.iipvooronderwijs.nl

Investors in People: 4 stappen naar de erkenning, Jasper van Maren

Kwaliteit in praktijk, Kluwer, november 2008



www.rapportomslagen.nl
voor een goed rapport!

Rapportomslagen.nl levert diverse
soorten rapportomslagen

Een betrouwbaar adres voor kwaliteit en service
Kijk voor meer informatie op onze website of
neem vrijblijvend contact met ons op

050-549 11 05
info@rapportomslagen.nl

Of bel direct met één van onze accountmanagers:
Jellie Jonkman 06-222 987 78 / Henk Tiekstra 06-104 301 34