



Twee leidinggevenden aan het woord

'Innovatie vraagt om een doordachte aanpak'

Verandermanagement en innovatie in het onderwijs vragen om een doordachte aanpak, waarbij het succes afhangt van factoren als draagvlak en geborgde kwaliteit. Hoe geef je dit vorm? De CNV-training *Innovatief Leiderschap* heeft twee leidinggevenden waardevolle inzichten gegeven die zij nu toepassen in hun werk.

TEKST JACQUELINE BOT

Petra de Jong (53) is hoofd Kwaliteit & Leren bij de vier locaties van de OMO-scholengroep in Helmond, bestaande uit een pro- en een vmbo-vestiging en twee scholengemeenschappen. Daar staat ze voor “de heel leuke klus” om de basisvaardigheden in alle vakken te integreren. “Elke docent dient taal, rekenen, digitale geletterdheid en burgerschap in zijn lessen op te nemen. Het doel is om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen en te zorgen dat het aansluit bij de beleving van onze leerlingen”, legt De Jong uit. Met vierhonderd docenten die deze verandering moeten doorvoeren, is een gestructureerde aanpak cruciaal. Dat begint met het schetsen van het grote plaatje. “Hoe krijg je iedereen mee? Hoe borg je de kwaliteit? En hoe gaat het in zijn werk voor de vakgroepen en individuele docenten? Aan mij de taak om het traject handen en voeten te geven en de gezamenlijke koers uit te zetten”, zegt ze.

“Hoe krijg je iedereen mee? Hoe borg je de kwaliteit?” **Petra de Jong** (53) is hoofd Kwaliteit & Leren bij de vier locaties van de OMO-scholengroep in Helmond. Daar staat ze voor “de heel leuke klus” om de basisvaardigheden in alle vakken te integreren. Hoe kleed je zo’n verandering in? Ze vond antwoorden tijdens de training *Innovatief Leiderschap* van CNV.

Design thinking

Maar hoe kleed je zo’n verandering in? De Jong vond antwoorden tijdens de training *Innovatief Leiderschap* van CNV. “Ik zocht een praktijkgericht traject, waarbij ik de opgedane kennis meteen kon toepassen. De training sloot daar goed bij aan. De diverse werkvormen spraken me aan, zoals de *design thinking*-methode. Deze onderzoekende aanpak past perfect

bij mijn manier van werken. Het was verfrissend om ermee aan de slag te gaan en het bracht me allerlei nieuwe inzichten. Bijvoorbeeld over het structureren van een proces, het betrekken van onverwachte bronnen en om van een vraagstuk naar oplossing te komen”, aldus De Jong.

Ze voegt toe: “Zo hebben we ons tijdens de training als groep verdiept in manieren om leerlingen actief en geboeid te houden tijdens de les. Daaruit is het idee van een leerlingen-app ontstaan. In een stappenplan hebben we vervolgens uitgewerkt hoe je zo’n app kunt realiseren. Dit was een van de sterke punten: je gaat meteen praktisch aan de slag met de theorie.”

Belangrijkste lessen

Een van de belangrijkste lessen die De Jong leerde, was het effectief betrekken van alle stakeholders in de aanpak



Foto Pauline Jongenelen



Foto Elly Ottervanger

Dineke Oldenwening (51) is in 2023 gestart als afdelingsleider vwo bij scholengemeenschap Portus Groene Hart in Barendrecht. Haar opdracht is om het vwo verder op de kaart te zetten. “Wat we doen, doen we steengoed, maar het mag meer opvallen.”

Weerstand

Een belangrijk kwaliteitsonderdeel van het proces zijn de visitaties, waarbij stafleden en leraren elkaars lessen bezoeken en evalueren. “Dat was voor onze docenten nieuw, dus ik had best wat weerstand verwacht. Gelukkig viel dat mee”, zegt ze. “Ik denk dat dit komt door de onderzoekende cultuur die we binnen de school hebben, niet alleen voor onze leerlingen, maar ook voor de docenten. Leren mag en is leuk, het hoeft niet in een keer perfect te zijn.” Docenten vonden het soms wel spannend om hun vakgenoten te bezoeken. Wie ben ik om tegen een collega te zeggen wat er beter kan, vroegen sommigen zich af. De Jong: “Wat ik prachtig vond, is dat alle deuren van de klaslokalen uiteindelijk opengingen. Elke docent heeft zich opengesteld en kwetsbaar durven opstellen. Daarmee is het voor mij echt een succes geworden. Een van de bepalende factoren is geweest dat we ook de leerlingen hebben betrokken en dat de directie de veranderingen ondersteunt. Zij geven duidelijk aan dat we een lerende organisatie zijn. Dat helpt enorm.”

Verborgene parels

Dineke Oldenwening (51), in 2023 gestart als afdelingsleider vwo bij scholengemeenschap Portus Groene Hart in Barendrecht, onderstreept het belang van de directiesteun bij

rond de basisvaardigheden. “Je kunt wel een hoog-over plan bedenken, maar het moet behapbaar zijn en uitvoerbaar in de klas”, stelt ze. “Interne communicatie, een goede rolverdeling en draagvlak zijn cruciaal.”

In het traject dat ze heeft opgezet, is daarom een sleutelrol weggelegd voor de coördinatoren basisvaardigheden binnen de school. Zij vormen een schakel naar de docenten en bespreken met hen hoe ze het proces gezamenlijk kunnen vormgeven. De Jong: “Dit omvat het ontwerpen van prototypes voor de nieuwe lessen, het uitproberen ervan, het nabespreken en aanpassen, naast het ontwikkelen van een systematiek om de kwaliteit te borgen.” Verder zijn ook de teamleiders nauw bij het project aangesloten. “Het is essentieel dat zij de docenten faciliteren. Die moeten voldoende tijd en ruimte hebben voor hun extra taken. Dat vraagt om een goede afstemming.”

‘Ik heb de opdracht om op onze scholen de basisvaardigheden in alle vakken te integreren’

veranderingen. “Het geeft de transitie vleugels op onze school”, merkt ze op. Haar opdracht is om het vwo verder op de kaart te zetten. “Behalve dat we tweetalig onderwijs bieden, heeft onze vwo-afdeling een regulier profiel. De afdeling staat als een huis en heeft een sterk programma. Er zijn echter waardevolle en onderscheidende onderdelen die onder de radar blijven. Wat we doen, doen we steengoed, maar het mag meer opvallen. Het doel is om de verborgen parels beter zichtbaar te maken en de samenhang te versterken.”

Zichtbaarheid

Neem het programma Eureka dat bestaat uit lessen filosofie, academische en onderzoeksvaardigheden. Oldenwening legt uit: “Eureka is een prachtig curriculum dat we aanbieden in de onder- en bovenbouw. Het programma kwam minder goed uit de verf, omdat het door de jaren heen versnipperd was geraakt en slechts aan een paar gedreven collega’s hing. Dat maakte het ook kwetsbaar: wat als zij wegvallen? De focus lag daarom op het versterken van de samenhang en het verankeren van het programma, zodat de waarde ervan meer tot zijn recht komt.”

Een visie

Ze begon met het observeren, inventariseren en documenteren van het lesprogramma. Vanuit welke visie was het ooit opgezet? “Er stond weinig op papier. Het programma was organisch en geïsoleerd ontwikkeld. Dus ben ik alle informatie gaan verzamelen en ophalen bij iedereen. Daarna heb ik het helemaal uitgeschreven. Op die manier heb ik het curriculum geborgd”, licht de afdelingsleider toe. Vervolgens heeft ze een analyse gemaakt. “Wat willen we? Doen we de juiste dingen? Waar zit de kracht? Wat zijn de kansen?”

Ontwikkelen

Om geïnspireerd te worden, besloot Oldenwening deel te nemen aan

de *training Innovatief Leiderschap*. “Vanwege mijn beperkte tijd sprak dit korte, intensieve professionaliseringstraject me aan. Het is prettig dat CNV deze trajecten aanbiedt naast de master-opleidingen, waardoor je je ondanks een druk schema toch kunt ontwikkelen. De training biedt een actief, praktisch programma op

‘Je kunt wel een hoog-over plan bedenken, maar het moet behapbaar zijn en uitvoerbaar in de klas’

basis van de nieuwe wetenschappelijke inzichten, met heel goede trainers. Het heeft me tal van frisse aanknopingspunten opgeleverd, en mijn out of the box-denken getraind. Bovendien is mijn netwerk erdoor uitgebreid. Ik heb interessante collega’s uit het land ontmoet, met wie ik nu nog steeds contact heb en ideeën uitwissel”, vertelt ze.

‘Groeipijn’

Bij de doorontwikkeling van het Eureka-programma vond Oldenwening het essentieel dat het zowel op maat was voor leerlingen als haalbaar voor het team. “Dat vraagt om goed te zijn voor het

traject en zorgvuldig te werk gaan. Verder heb ik me gericht op een duidelijke en transparante communicatie naar alle stakeholders, ook om ‘groeipijn’ bij de betrokken collega’s te beperken”, zegt ze.

Een puzzel

Een verbetering die ze heeft doorgevoerd in het curriculum is de verbinding aanbrengen met andere onderdelen, zoals loopbaanoriëntatie en begeleiding (LOB), het tweetalige onderwijs en de stages. “Het past inmiddels allemaal als een puzzel in elkaar. Ook hebben we samen met de stakeholders, waaronder de leerlingen, gezocht naar verdieping en bijvoorbeeld levensvaardigheden toegevoegd. Eureka is nu een paraplu voor ons sterke vwo-programma.” Veel weerstand ondervond Oldenwening niet op de werkvloer. “De docenten waren snel enthousiast over de verbeterpunten en nieuwe kansen. Zij bieden zich zelfs aan voor de verdere ontwikkeling. Het is mooi om die betrokkenheid en samenwerking binnen het team te zien.” ●



Meer weten?

Hoe organiseer je innovatie in jouw school? In het meerdaags ontwikkeltraject *Innovatief Leiderschap* ontdek je op strategisch niveau hoe je een innovatief werkklimaat creëert in jouw organisatie. Is dit wat voor jou? Lees meer op [CNV.nl](https://www.cnv.nl).