



# Richtinggevend vernieuwen in het VO: hoe doe je dat?

Een praktijkverhaal:  
het Avila College in Hengelo

**Ineke Wikkerink, senior trainer / adviseur Vivace**  
i.wikkerink@vivace-ctc.nl



# Richtinggevend vernieuwen in het VO: hoe doe je dat?

## Een praktijkverhaal: het Avila College in Hengelo

Drie jaar geleden stapte ik als extern begeleider voor het eerst het Avila College binnen. Wat startte met een individueel coachtraject mondde uit in een gezamenlijk onderwijsavontuur op de locatie. Met als resultaat een nieuw onderwijsconcept waarin nu gewerkt wordt met het flexrooster.

In dit artikel deel ik een aantal ervaringen en kom ik met ingrediënten die leidinggevend en sleutelfiguren in VO scholen een zetje kunnen geven om vernieuwingsprocessen aan te gaan of verder op weg te helpen. Het gaat om richtinggevend vernieuwen: samen op pad in een richting die er toe doet.



**Ingrediënt 1:** Denk en handel vanuit een onderbouwde visie

**Ingrediënt 2:** Ga de dialoog aan

**Ingrediënt 3:** Stel je als leidinggevende en sleutelfiguur kwetsbaar op

**Ingrediënt 4:** Houd motto en kernwoorden levendig - laat ze steeds weer terugkomen

**Ingrediënt 5:** Zorg voor gedeeld leiderschap en zet LC LD docenten hiervoor in

**Ingrediënt 6:** Plan inhoudelijke en procesmatige updates in het team

**Ingrediënt 7:** Organiseer individuele coachgesprekken met en voor LC LD docenten

**Ingrediënt 8:** Zet voortdurend waarderende en richtinggevende interventies in

**Ingrediënt 9:** Ga van A naar B - met de bedoeling van B

**Ingrediënt 10:** Wees realistisch. Denk het onmogelijke

## Inleiding

*'Gewoon open en eerlijk zijn, dan kom je het verst, toch?'* Peter ten Dam, teamleider bovenbouw op het Avila College in Hengelo, mailde me dit ergens laat op een avond. Samen met zijn collega teamleider onderbouw, Gerco van 't Spijker, had hij die dag op een VO school verteld over de eerste ervaringen met het concreet vorm en inhoud geven aan het nieuwe onderwijsconcept op hun locatie.

De eerste resultaten van het werken met het flexrooster overtreffen de verwachtingen van zowel leerlingen, docenten als ouders. Drie jaar geleden was de situatie op het Avila College wel anders. De school worstelde met een terugloop in leerlingenaantal en een slecht imago. In het Hengelose stond de school bekend als een 'donkere' school waar de politie nog weleens te zien was. Daarnaast was het aanbod 'alleen maar' vmbo tl en niet rechtstreeks gelieerd aan havo /vwo. Intern waren dit uiteraard regelmatig terugkerende gespreksonderwerpen, naast de constatering dat de professionele cultuur van werken toe was aan een onderhoudsbeurt.

Ga er maar aan staan. Hoe kun je dan met elkaar, als directie, teamleiders en teamleden, het onderwijs richtinggevend vernieuwen? Een spannend onderwijsavontuur - en zeker niet alleen voor mij - om samen de antwoorden te vinden. Soms diffuus, soms opeens helder. Soms in de versnelling, dan weer vertragend of zelfs verdwaald. Op pad met lef, moed, humor, relativiseringsvermogen en groeipijn. Gewoon beginnen, vooral doen, ervan leren en volhouden.

## De ontstaansgeschiedenis van het Avila College in een notendop

In 2014 - 2015 werden binnen de scholengroep Carmel Hengelo plannen gemaakt voor een nieuwe besturingsfilosofie met o.a. thema's als de inhoudelijke (her)inrichting van het onderwijs, huisvesting en verdere professionalisering van medewerkers. Een van de uitkomsten was dat de laag van (locatie)directeuren werd geschrapt waardoor er meer verantwoordelijkheden en andersoortige werkzaamheden bij de teamleiders kwamen te liggen. Dit alles werd vastgelegd in het Meerjarenbeleidsplan 2016 - 2020.

In Koers 2020 werden vervolgens de globale doelen beschreven met veel ruimte voor specifieke invulling op de diverse locaties. Leidende principes die het onderwijs versterken werden de kwalificerende, subjectiverende en socialiserende factoren, uitgewerkt door G. Biesta in "Het prachtige risico van onderwijs" (2015).

Zo ontstond dus het Avila College in 2014 vanuit de wens alle TL leerlingen van de scholengroep Carmel Hengelo, die verdeeld zaten over meerdere locaties, op één locatie te huisvesten. Dit betekende dat zowel leerlingen als docenten van drie verschillende locaties in één school werden gehuisvest.

In het schooljaar daaraan voorafgaand werd al door de drie verschillende docententeams intensief samengewerkt en nagedacht om al werkend tot een gedeelde onderwijsvisie te komen. Deze werd vastgelegd in het zgn. 'one page document': een praktisch werkdocument waarin de uitgangspunten voor goed onderwijs werden vastgelegd met als idee dat het Avila College zich als een havo-kans-school zou kunnen onderscheiden.

Het gedachtengoed van W. Hart in "Verdraaide Organisaties" (2012): startend vanuit de bedoeling, de "waarom"-vraag, hielp om de juiste focus te houden.



### **Ingrediënt 1: Denk en handel vanuit een onderbouwde visie**

Een theoretische onderbouwing van de visie op onderwijs helpt om te focussen en collectieve taal en daarmee een collectief geheugen op te bouwen. Het is van belang die visie steeds terug te laten komen en te vertalen naar de werkpraktijk van alle dag. Wat is de bedoeling en wat betekent dat voor de onderwijsinhoud nu en in de toekomst, hoe realiseer ik dat in mijn rol en hoe realiseren we dat samen in de vaksectie en schoolbreed, wat betekent dit voor mijn gedrag, etc.?

## De start van het proces

De bedoeling van het Avila College werd bij aanvang van dit proces als volgt kort geformuleerd: *Het is onze overtuiging dat de TL-leerling méér kan! Havo Kans school.* Dit uitgangspunt evolueerde gaandeweg naar uitdagend onderwijs voor alle leerlingen met als streven: doorstroom naar havo.

En zo startte het schooljaar 2014 – 2015. De leerlingen waren snel gewend op de locatie, maar dat deze verandering vooral gedoe opleverde voor zowel de teamleiders als de docenten was al snel merkbaar. Het reeds

genoemde slechte imago, de terugloop van het aantal leerlingen, de verschillende schoolculturen onder één dak en de profilering als havo-kans-school zorgden voor verwarring over onderwijsinhoud, werkafspraken etc. en uiteraard voor verwarring over hoe leiding te geven aan dit proces. 'Winst' was het urgentiebesef dat er iets moest gebeuren. Maar wat en hoe?!

Dat de teamleiders de neiging hadden de touwtjes strak in handen te nemen was natuurlijk niet zo vreemd. Temeer ook omdat hun direct leidinggevende vertrok en er een herschikking op directieniveau plaatsvond, passend bij de nieuwe besturingsfilosofie. De teamleiders werden daarmee uitgedaagd om zelf het voortouw te nemen en tevens de omslag te maken van operationeel tactisch naar tactisch strategisch handelen. En dat deden ze. Met vallen en opstaan.

De onderwijsinhoudelijke studiedagen die destijds al op de drie locaties apart plaatsvonden werden gecontinueerd, waarbij een aantal LC LD docenten als kartrekkers een belangrijke rol hadden.

Samen concreet vulling geven aan bovengenoemde onderwijsvisie en onderwijsinhoud stond daarin centraal. Zo werd via de inhoud tevens gewerkt aan onderlinge verbinding en leren van en met elkaar. De kartrekkers werden daarbij ondersteund door Ella Kwakkestein van Linque Consult.

Geen gemakkelijk proces. Er moesten heel wat hobbels genomen worden om beelden en (voor)oordelen op te schonen, om mensen van de weerstand in de leerstand te krijgen en om onderwijsinhoudelijk ook vernieuwend te zijn.

### **Gewoon doen....?!**

Voor de teamleiders dus 'a hell of a job'. Zoals gezegd voelden ze zich enorm verantwoordelijk voor het reilen en zeilen op de locatie en legden de lat hoog voor zichzelf en het team. Ze regelden zaken voor docenten, blusten brandjes, voerden soms pittige gesprekken met collega's en gaven zo sturing aan het veranderingsproces. Dat er collega's waren die kansen zagen, deze wilden benutten en hen graag wilden ondersteunen om samen de boel goed op de rit te krijgen werd door henzelf in eerste instantie onvoldoende gezien. Ze waren immers zelf onderdeel van het complexe proces dat gaande was. Begrijpelijk. Ik voerde gesprekken met hen over ruimte geven aan docenten, vertrouwen bieden en samen kansen creëren. De wil was er zeker, maar door de enorme werkdruk(te) werd er onvoldoende tijd genomen voor individuele en gezamenlijke reflectie en was het voor hen in eerste instantie lastig hun vertrouwde (denk)patronen te doorbreken.

### **De rol van LC / LD docenten in de school: creëren van gedeeld eigenaarschap**

Ik sprak ook met hen over een mogelijk traject voor LC LD docenten waarmee ik ervaring had opgedaan. Juist van deze docenten mag immers verwacht worden dat ze een proactieve rol nemen in onderwijsvernieuwingen. Daar was al een start meegemaakt door hen allen vanuit de 'Stuurgroep Onderwijs' inhoudelijk medeverantwoordelijk te maken voor de invulling van de diverse studiedagen.

Door het optuigen van het traject 'Ambities op Koers' werden zij verder uitgedaagd om vanuit hun expertise vernieuwende onderwijsinhoudelijke bijdragen te leveren en collega's mee te nemen in deze veranderingen. Zo kon eigenaarschap en gedeeld leiderschap ontstaan.

Nog voordat de eerste bijeenkomst van het traject plaatsvond, ontstond er de nodige commotie. Ik dacht: 'Ah, we zijn al begonnen....'. En dat klopte. Het werd een heel pittige en emotionele bijeenkomst waar veel onvrede werd geuit over het reilen en zeilen op de locatie en over de onderlinge communicatie en samenwerking. De insteek was om vanuit de dialoog onderzoekend met elkaar te spreken. Dat viel niet mee, uiteraard. Maar het begin was er. Er ontstonden eerste richtinggevende kaders en dat was winst.



### **Ingrediënt 2: Ga de dialoog aan. Dit is in eerste instantie belangrijker dan het resultaat**

Volhouden en erbij blijven. Werken aan een gezamenlijke professionele cultuur en gedeeld eigenaarschap gaat niet vanzelf. Van belang is dat verhalen over teleurstellingen, frustraties, maar ook over uitdagingen en kansen worden gedeeld. Essentieel is om dit onderzoekend, vanuit de dialoog, met elkaar te delen. Dat dit oefening vraagt zal duidelijk zijn. Doe dit in kleine groepen volgens een vaste structuur. Bijvoorbeeld door iedereen eerst te laten nadenken over vragen als: waar zie ik kansen om ons onderwijs op de locatie te vernieuwen? En waar mogelijke belemmeringen? Vervolgens staat ieder om de beurt vijf minuten centraal. De andere groepsleden stellen alleen verhelderende vragen. Tot slot wordt gezamenlijk een Top 3 gemaakt van kansen en belemmeringen. Daarbij worden voor de belemmeringen uitdagingen geformuleerd. Vervolgens worden ze plenair gedeeld. Zo ontstaat een eerste beeld van de gewenste situatie. Dat de sfeer van dialoog ontstaat is in deze fase belangrijker dan concrete uitkomsten.

## Verbinden van ratio en emotie

Ik was er nog niet gerust op. Naast de enthousiastelingen waren er natuurlijk nog twijfelaars en remmers. Hoe houd je dan de boel dan bij elkaar? Ik zag wat daarin nodig was om te doen. Wat me namelijk opviel was dat de teamleiders vooral vanuit de ratio spraken en hard werkten om de docenten te overtuigen van wat er moest gebeuren. Het effect: een aantal docenten deed omgekeerd hetzelfde. Zij kwamen met tegenargumenten en zo verzandde de boel in een oeverloze rationele discussie terwijl de emotionele temperatuur tot grote hoogte steeg. Over dat laatste sprak niemand. Het zou helpen dit wel te doen. Voorafgaand aan de tweede bijeenkomst met de LC LD docenten deelde ik met de teamleiders mijn bevindingen. Peter, de teamleider, had de moed om bij de start van de tweede bijeenkomst te vertellen wat het hele proces persoonlijk met hem deed. Ik had de tafels aan de kant geschoven in de zaal om ruimte voor een kringgesprek te maken. 'Ja, we gaan starten met een kringgesprek' was mijn kwinkslag bij binnenkomst. Het werd het kantelmoment voor de daarop volgende ontwikkelingen. Zijn persoonlijk 'gedoe' lag figuurlijk op tafel – daarna volgden anderen met heel persoonlijke reacties. De omslag was

gigantisch: er ontstond een boost aan energie en er was opeens alle ruimte om concreet met de inhoud aan de slag te gaan.



### **Ingrediënt 3: Stel je als leidinggevende en sleutelfiguur kwetsbaar op; deel je twijfel en dilemma's**

Vertel als leidinggevende, in dit geval als teamleider, wat het 'gedoe' persoonlijk met je doet. Verwoord je emoties. Bereid voor wat je daarover wil zeggen; spreek vanuit je hart. De begeleider nodigt vervolgens iedereen uit iets tegen de teamleider te zeggen in ik-taal. Pas nadat iedereen een reactie heeft gegeven reageert de teamleider. Het effect zou zomaar kunnen zijn dat er voor het eerst, of weer, open en persoonlijk met elkaar wordt gesproken. Het helpt vervolgens om daarbij te blijven focussen op het stellen van verhelderende vragen.

## Leidende principes

Ondertussen was tijdens een studiedag met het hele team gesproken over de verdere concretisering en invulling van het onderwijsconcept. Ook daar was de insteek: met elkaar in gesprek vanuit de dialoog. Dit leverde het gezamenlijk gedragen motto op: 'Avila College - meer dan onderwijs'. Vervolgens werd het motto gekoppeld aan de kernwoorden: uitdagen, ontdekken en verbinden. Daarbij wordt *uitdagen* gelieerd aan de kwalificerende factor, *ontdekken* aan de subjectiverende factor en *verbinden* aan de socialiserende factor (Biesta, 2015). Alle verdere inhoudelijke onderwijsontwikkelingen zouden langs deze lat gelegd worden en vertaald worden naar concreet docentgedrag in de les.



### **Ingrediënt 4: Houd motto en kernwoorden levendig - laat ze steeds weer terugkomen**

Vind met elkaar een motto die de onderwijsinhoudelijke vertaalslag vanuit de visie verwoordt en koppel hier drie kernwoorden aan die richtinggevend zijn in de dagelijkse werkpraktijk. Dit kan bv. in de vorm van een prijsvraag: 'Welk motto past het best bij wat we willen realiseren in ons onderwijs?' Iedereen krijgt een aantal post-its. Op elke post-it wordt één motto geschreven voorzien van de eigen naam. Ze worden verzameld op de 'motto muur'. Eventueel kan er een speeddate ingelast worden om in gesprek te gaan over ieders motto. Vervolgens wordt er gestemd op het best passende motto. De winnaar wordt beloond met een dinerbon. Het effect: een mix van intense betrokkenheid en humor.

Vervolgens gaat men in groepen aan de slag om bij het motto drie kernwoorden te vinden die

de lading dekken. Deze komen ook weer op post its en worden rond het gekozen motto geplakt. In het plenaire gesprek wordt gekeken welke drie kernwoorden het best passen. En dat ook daar de winnaars worden beloond kan de leervreugde alleen maar versterken. 'Avila meer dan onderwijs - uitdagen, ontdekken en verbinden'. Laat deze voortdurend terugkomen tijdens de diverse overleggen in de school. Herhaling is immers de kracht van reclame. Zo ook hier...

---

## De Onderwijs Ontwikkel Groepen

Wat ik hoopte gebeurde. De voorlopige thema's die geformuleerd waren tijdens tweede bijeenkomst voor LC LD docenten werd door een aantal docenten spontaan verder uitgewerkt en geconcretiseerd. Het eigenaarschap groeide, docenten paktten hun verantwoordelijkheid. Er leek geen ontkomen meer aan. Zo werden alle LC LD docenten, soms in tweetallen, kartrekker van een Onderwijs Ontwikkel Groep (OOG) en ontstond er een HOOG (Havo Onderwijs Ontwikkel Groep). Andere docenten sloten aan op basis van expertise of affiniteit met een thema, nadat de kartrekkers een pitch over hun eigen thema hadden gehouden. En wie geen keuze had gemaakt werd ingedeeld. Zo werd aan het onderwijsvernieuingsproces verder concreet vorm en inhoud gegeven. Op studiemiddagen gaven de OOG en HOOG aan elkaar presentaties en workshops. Daarmee werd ook het samen leren en creëren gerealiseerd. Dit verliep in eerste instantie met wisselend succes: volgens mij overigens inherent aan leren. De combi van vakinhoudelijk begeleiding, door Ella Kwakkestein, en de coachgesprekken die ik voerde met de LC LD docenten gericht op persoonlijke groei, eigenaarschap en gedeeld leiderschap bleken elkaar te versterken. Terugblikkend op de afgelopen twee jaar concludeer ik dat het onderwijs op het Avila College een gedegen vernieuwingsboost heeft gekregen. Docenten ondersteunen elkaar steeds meer, delen ervaringen en helpen elkaar met tips en adviezen.

---



### **Ingrediënt 5: Zorg voor gedeeld leiderschap en zet LC LD docenten hiervoor in**

Ga concreet aan de slag met Onderwijs Ontwikkel Groepen. Zorg dat er kartrekkers zijn die vanuit hun (vakinhoudelijke) expertise kunnen bijdragen aan het vernieuwingsproces door LC LD docenten hiervoor te benaderen. Het vergroot het eigenaarschap en gedeeld leiderschap en er werd in gezamenlijkheid en samenhang geleerd.

---



## Een keuzepalet voor leren

De vaksecties worden nu, waar nodig of gewenst, extra begeleid door verdiepende modules naar keuze aan te bieden waarin o.a. didactische kennis en (ICT)vaardigheden centraal staan. Zo wordt er een keuzepalet aan leermogelijkheden gecreëerd, passend bij de leervraag van docenten. De begeleiding van de vaksecties en de verdiepende modules wordt door een aantal trainers van Linque Consult uitgevoerd.



### **Ingrediënt 6: Plan inhoudelijke en procesmatige updates in het team**

Organiseer inhoudelijk en procesmatige updates. Daarin staan, naast de vernieuwde onderwijsinhouden, de onderlinge communicatie en samenwerking centraal.

Het aanbieden van verdiepende modules op inhoud helpt om stappen in de gewenste richting te realiseren. Hiermee wordt ook het eigenaarschap voor het leren door de docent zelf versterkt.

### **Individuele coachgesprekken**

Omdat er in eerste instantie natuurlijk nog wel wat werk te doen was om een positief leer- werkklimaat te creëren werd afgesproken dat iedere LC LD docent gedurende het schooljaar drie individuele coachgesprekken met mij als extern begeleider zou voeren. Vooraf werd iedereen uitgenodigd om samen met de teamleider te overleggen wat de concrete onderwijskundige en vernieuwende bijdrage zou kunnen zijn. Tijdens de individuele coachgesprekken stonden 'de bedoeling, het wat en hoe' centraal, aangevuld met het motto en de kernwoorden. Winst van de individuele coachgesprekken was de optimale ruimte voor reflectie op met name het eigen handelen in de praktijk: persoonlijke en professionele dilemma's konden openlijk besproken worden met een relatieve buitenstaander.



### **Ingrediënt 7: Organiseer individuele coachgesprekken met en voor LC LD docenten**

Verhelder, samen met de teamleider en de betrokken docent, het doel van de coachgesprekken zodat iedereen goed voorbereid het gesprek ingaat. Als voorbereiding op de gesprekken kregen zij onderstaande intro mee.

Doel van de gesprekken is vooral: focus op en ondersteuning bij het daadwerkelijk realiseren van de ingezette koers op het Avila College:

1. Versterken van het zelfleiderschap van de LC LD docent: persoonlijk en professioneel binnen de context van het Avila College, zowel in- als extern DE BEDOELING

**Motto** : Avila College: meer dan onderwijs

**Kernwoorden** : uitdagen, ontdekken en verbinden

2. Updaten en verder verfijnen van de (vak)inhoudelijke bijdrage van de docent LC LD, passend bij de geformuleerde ambities m.b.t. de onderwijsontwikkelingen HET WAT

3. Inzoomen op de procesmatige bijdrage van de LC LD docent om teamleden / vaksecties etc. te motiveren en te ondersteunen om de (vak)inhoudelijke bijdrage van de LC LD docent mede te realiseren HET HOE.
- 

## Interventies die werken

Al onmiddellijk na de eerste ronde gesprekken merkte ik dat er een positieve beweging in gang was gezet. Er ontstond meer begrip voor de teamleiders en reacties van collega's, zaken werden meer genuanceerd besproken en een aantal raakte (nog) meer gemotiveerd om de schouders eronder te zetten. Sommigen gingen moedige gesprekken aan met teamleiders en collega's om o.a. oude beelden op te schonen.

Ik deed een globale terugkoppeling van de gesprekken naar de teamleiders en sprak met hen hoe zij nog meer waarderende en richtinggevende interventies konden inzetten. Dus steeds met de bedoeling voor ogen: we gaan van A naar B met de bedoeling van B.

De coachgesprekken kregen in het tweede veranderingsjaar een vervolg met dezelfde insteek en met het doel om dat wat bereikt is in het eerste jaar verder te verdiepen en uit te bouwen. Het eerste vervolgcoachgesprek was deels met de teamleiders samen. Zij startten standaard met het uitspreken van hun waardering voor de inzet van de docent. Het effect laat zich raden: er ontstond een open sfeer om zaken te bespreken. Afrondend stelden de teamleiders de vraag wat zij waardeerden in de teamleiders en welke tip / advies ze kwijt wilden. De feedback was voedzaam voor alle gesprekspartners.

---



### **Ingrediënt 8: Zet voortdurend waarderende en richtinggevende interventies in**

Zet voortdurend waarderende en richtinggevende interventies in. Immers, wat aandacht krijgt, groeit. Leg de focus op wat wenselijk en mogelijk is in plaats te verzanden in problemen in wat er niet kan of is. Dus: wat heb je al precies bereikt? En wat nog meer? Hoe heb jij dat bereikt? Wat zou nu een volgende stap kunnen zijn? Waar zie je naar uit? Waar zie je tegenop etc.? Voor de feedback die gegeven wordt geldt hetzelfde: start met concrete en positieve feedback en deel vervolgens wat je ziet als uitdaging. Spreek daar met elkaar over en zorg dat de sfeer van onderzoekend spreken gehandhaafd blijft.

---

## Toeval kan helpen

Toevallige momenten helpen soms om een onverwacht bijdrage te kunnen leveren. Ik houd ervan om af en toe informeel, tijdens de koffiepauze, even met mensen te spreken of door de school te lopen en sfeer te proeven.

Soms komt iemand tussendoor even met een vraag om iets te regelen, een andere keer om even te sparren of zomaar een praatje te maken. Ik vind dat prettig.

Op een ochtend was ik al vroeg op school. Kennelijk zat het verkeer mee, zoiets. Ik zag Gerco op zijn kamer zitten en stapte binnen. Ik trof hem peinzend, met het hoofd in de handen, achter zijn bureau. 'Hoe is 'ie vandaag?' Hij vertelde dat hij zat na te denken over de teamvergadering, die middag. 'Heb je even tijd om mee te denken?' Die middag zou er, hopelijk, door het team een klap gegeven worden op het nieuwe onderwijsconcept. Het vertrouwde patroon was, en zo gaat het vaak in scholen, een presentatie geven en vervolgens plenair vragen beantwoorden. Hoewel we allebei het idee hadden dat het onderwijsconcept positief ontvangen zou worden gezien alle voorgaande gesprekken, was het toch een spannend moment.

Het risico, zeker bij het invoeren van veranderingen, is dat het blijft bij kritische vragen stellen waardoor de sfeer er niet beter op wordt. Ik heb het vaak meegemaakt. Hoe zou dit patroon doorbroken bij voorbaat kunnen worden?



#### **Ingrediënt 9: Ga van A naar B - met de bedoeling van B**

Bereid de presentatie voor vanuit de gedachte: we gaan van A naar B met de bedoeling van B.

De focus ligt daarmee op de gewenste onderwijs toekomst en de daarbij horende vernieuwing.

Leg uit dat je eerst de presentatie doet en dat er daarna in groepen wordt gewerkt. Mensen worden in willekeurige groepjes van 5 personen ingedeeld. Ze krijgen de opdracht om de volgende vragen te beantwoorden en deze te noteren:

1. Wat spreekt je aan in het onderwijsconcept. Deze worden opgeschreven.
2. Welke verhelderende vragen heb je? Idem.
3. Tot slot: welke tips / adviezen wil je meegeven? Idem.

Plenair wordt dit gedeeld. De schriftelijke opbrengst van bovenstaande wordt ingenomen, uitgewerkt en in het Penta en Visie overleg gedeeld (zie hieronder). Uiteraard met een terugkoppeling naar de OOG, HOOG en het team. Zo blijft iedereen op de hoogte van wat er speelt en waar actie op ondernomen wordt.

En zo geschiedde. Het onderwijsconcept werd door het overgrote deel van het team omarmd met een rijke oogst aan tips en adviezen om door te gaan op de reeds ingeslagen weg.

## **Penta en Visiegroep overleg**

Waar in eerste instantie apart overleg was over de voorbereiding en uitvoering van de studiedagen en het traject LC LD werd de overlap al snel zichtbaar. De teamleiders, Gerco en Peter, namen initiatief om zowel op directie- als

teamniveau overleg te organiseren waarin het accent lag op samenhang in de onderwijsontwikkelingen en nieuwe kennis en expertise toe te voegen. Hiervoor werden het Penta en Visiegroep overleg in het leven geroepen.

*Penta overleg.* Het overleg van vijf: twee directieleden, twee teamleiders en beide externe begeleiders met als doel: sparren over de lopende ontwikkelingen, de te nemen hobbels en de betekenis van alle ontwikkelingen voor de scholengroep Carmel Hengelo in het algemeen en het Avila College in het bijzonder.

*Visiegroep overleg.* Het overleg van de teamleiders, vier docenten waarvan twee LC LD, en de externe begeleiders. Met hetzelfde doel, met name voor de locatie. Daarnaast ook: elkaar steunen en gezamenlijke denken slagkracht vergroten.

Beide overleggen zijn, nog steeds, inspirerende leermomenten die vervolgens meegenomen worden naar ieders praktijk.



---

#### **Ingrediënt 10: Wees realistisch. Denk het onmogelijke**

Organiseer overleg zowel op locatieniveau als locatie overstijgend. Monitor het proces en neem de tijd voor het delen van praktijkverhalen. Stimuleer het denken buiten de kaders, scherp elkaar door nieuwe kennis en expertise en daag elkaar uit tot nieuw denken en anders handelen.

---

## **Beleidsplan 2017 – 2021: ‘Wees realistisch. Denk het onmogelijke’**

De teamleiders werkten gestaag door. Naast de dagelijkse leiding op de locatie hielden zij op alle niveaus vinger aan de pols. Ze hadden de smaak te pakken en schreven het Beleidsplan 2017 - 2021 voor het Avila College. Een prachtig werkdocument waarin visie, inhoud en werkwijze staan beschreven. Regelmatig komt het als ‘onderlegger’ terug om de ingeslagen koers te monitoren en waar nodig bij te stellen. Ze namen risico's en hadden lef om zaken op te pakken buiten de gebaande paden. Dat deden ze samen optrekkend met collega's. En dat werkte aanstekelijk. Motto van het Beleidsplan: ‘Wees realistisch. Denk het onmogelijke’ - E. Bloch. Dat is gebeurd en gebeurt nog steeds.

### **Avila College: Meer dan onderwijs!**

In de laatste schoolbrochure staat over het nieuwe onderwijsconcept samenvattend het volgende\*:

- Het Avila College is specifiek ingericht op de brede instroom van leerlingen met een T- of H-advies. Een leerling heeft drie jaar de tijd om te ontdekken welke leerroute bij hem of haar past. Na deze 3 jaar betekent dit, bij voldoende inzet, gegarandeerd een mavo / T diploma, afronding op havo 3 niveau of doorstroom naar havo 4 of mbo – 4 niveau.

- Er wordt gewerkt met het flexrooster waardoor leerlingen meer keuzemogelijkheden en daarmee de regie over hun eigen leren hebben. Er worden drie reguliere vakken op een dag gegeven. Deze lessen duren 80 minuten. Daarnaast is het verplicht om per week 5 flexuren van 40 minuten te volgen.

\* Voor meer inhoudelijke informatie: zie <http://avilacollege.nl/>

### **Nooit af**

Na de opmaat van twee jaar samen zoeken, herzien en opnieuw vormgeven en experimenteren met een nieuw onderwijsconcept staat sinds dit schooljaar het flexrooster als organisatiemodel stevig in de steigers.

En de eerste ervaringen mogen er zijn. Het Avila College staat positief op de kaart: het imago van de school verandert, leerlingen zijn enthousiast en op een openhuis-avond hoorde ik bewonderende reacties van ouders. Een week geleden liep ik weer eens door de school en zag het met eigen ogen: deuren van klassen staan open, leerlingen zijn her en der verspreid en werken aan opdrachten. Leerlingen ervaren ruimte voor en invloed op leren - net als hun docenten. De dagcoördinator vraagt een leerling waar hij naar op weg is. 'Mevrouw, ik ben onderweg naar het sanitair'. Effect: een enorm lachsalvo. Tja, ook dat moet gebeuren.....

Richtinggevend vernieuwen: samen op pad in een richting die er toe doet. Nooit af. Soms diffuus, soms opeens helder. Soms in de versnelling, dan weer vertragend of zelfs verdwaald. Op pad met lef en moed. Gelardeerd met een groot relativeringsvermogen en de nodige humor. Gewoon doen. Natuurlijk is zo'n proces nooit af en is nog lang niet alles uitgekristalliseerd. En ja, dan helpt: *'Gewoon open en eerlijk zijn, dan kom je het verst, toch?'*

**Ineke Wikkerink, senior trainer / adviseur Vivace**

i.wikkerink@vivace-ctc.nl

Maart 2018

Met dank aan Peter ten Dam, teamleider bovenbouw, Gerco van 't Spijker, teamleider onderbouw, Wim Kerkhofs, directeur bovenbouw, Mark Gellevij, directeur onderbouw, alle docenten en leerlingen van het Avila College en Ella Kwakkestein, senior trainer/ adviseur Linque Consult.

*Ineke Wikkerink en Gerda Nobel vormen samen Vivace, een bureau voor Consulting, Training & Coaching  
[www.vivace-ctc.nl](http://www.vivace-ctc.nl)*

**Inspirerende bronnen:**

- Meerjarenbeleidsplan 2016 – 2020: *Directieteam van Scholengroep Carmel Hengelo*
- Koers 2020: *Directieteam van Scholengroep Carmel Hengelo*
- Beleidsdocument Avila College 2017 – 2021: *P. ten Dam en G. van 't Spijker*
- Het prachtige risico van onderwijs: *G. Biesta (2015)*
- Verdraaide Organisaties – *W. Hart (2012)*
- Anders Vasthouden – *W. Hart (2016)*
- Waarderend veranderen – *S. Tjepkema e.a. (2015)*