

INNOVO ACADEMIE MAAKT AMBITIES WAAR

Eigenaarschap door permanente educatie

INNOVO in het Zuid-Limburgse Heerlen heeft als een van de eerste schoolbesturen in Nederland een eigen academie. Online wel te verstaan. Het afgelopen jaar heeft een kleine honderd 'flexforcedocenten' hiervan gebruik kunnen maken. Hun enthousiasme en positieve feedback hebben het bestuur doen besluiten om de academie open te stellen voor de overige 900 medewerkers. 'Met de academie hebben we onze kernwaarden veel beter geëtaleerd.'

Tijdenlang is er in Limburg in het primair onderwijs een personeeloverschot geweest. Hierdoor lag de nadruk binnen de schoolbesturen op het in goede banen leiden van boventaligheid. En hoewel de daling van het leerlingenaantal in Zuid-Limburg nog niet in zicht is – de afgelopen tien jaar daalde het leerlingenaantal bij INNOVO met meer dan 3000 leerlingen – is het tij volledig gekeerd.

'Met die problemen hadden we rond 2015 inderdaad te maken, toen was er nog een overschot aan personeel. Uitstroom door vergrijzing en geringe instroom in de pabo zorgen inmiddels voor een tekort aan personeel', zegt Erik Heijndael, bestuurssecretaris en directeur van het servicebureau van INNOVO. 'Maar er was nog meer aan de hand. Door de grote werkdruk in het

onderwijs hadden we ook te maken een veel te hoog ziekteverzuim. We zaten boven de tien procent. Daar kwam nog bij dat de Wet werk en zekerheid eraan zat te komen. Hierdoor krijgen leraren eerder recht op een vast contract, waardoor onze vervangerspool onbetaalbaar en onbeheersbaar dreigde te worden. Daarop hebben we besloten om het Vervangingsfonds vaarwel te zeggen en eigenrisicodrager (ERD) te worden. Dat was echt een grote stap.

In de eerste tranche in 2016 hebben we maar liefst 86 medewerkers in dienst genomen. Deze groep flexibele leerkrachten kreeg een eigen status, een eigen directie en een eigen naam: Flexforce. Ook kreeg deze groep een speciale begeleiding. We wilden dat de groep zo snel mogelijk volledig integreerde in INNOVO. Alleen zo konden deze nieuwe medewerkers zich ontwikkelen van startbekwaam, naar basisbekwaam en uiteindelijk vakbekwaam. We noemden ze geen vervanger of invaller meer, maar flexforce-medewerker. Een flexforce-medewerker is een waardevolle kracht die breed inzetbaar is.'

‘ Een flexforcededewerker
is een waardevolle kracht
die breed inzetbaar is. ’

OBSTAKELS

Volgens Heijndael stond het Vervangingsfonds een grote cultuurverandering in de organisatie in de weg. 'Het fonds is een



VI.n.r. Anita Heiligers, Birgit Vrijman en Erik Heijndael van INNOVO.

soort collectieve verzekering, maar heeft helaas ook enkele perverse prikkels in zich. Als iemand ziek is, krijg je die bekostigd uit het fonds, maar die vergoeding verdwijnt als iemand weer gedeeltelijk beter is. Vanuit het perspectief van de school is het soms beter om nog even wat langer gebruik te maken van die vervanger. Om die collega uit de wind te houden bijvoorbeeld of om ouders niet ongerust te maken. Financieel is het dus handig om die leerkracht nog even ziek te houden, maar daarmee breng je het verzuim niet omlaag.'

Het verzuim gaat pas omlaag, stelt Heijndael, als je daar met z'n allen preventief en structureel aan werkt. Daarop besloot het bestuur in 2015 een geheel nieuwe koers te gaan varen. Een van de speerpunten van het strategietraject 2015-2020 is de programmalijn 'De vitale medewerker' geworden. Heijndael: 'Met vitaal bedoel we zowel de fysieke als mentale gezondheid. Een vitale medewerker is in balans, ervaart vertrouwen en krijgt de ruimte om invulling te geven aan zijn vakmanschap. En uiteindelijk toont hij ook zijn eigenaarschap. Een vitale medewerker zoekt de verbinding. Hij wil samen vooruitkomen. Voortdurend. Dat betekent dat een medewerker ook permanent moet werken aan zijn eigen ontwikkeling. Alleen zo kan hij in de flow blijven. Maar dat betekent overigens ook dat je daar als organisatie de voorwaarden voor moet scheppen. Daaruit is de INNOVO Academie ontstaan.'

Schooldirecteur Anita Heiligers valt hem bij: 'Het beroep van leerkracht vraagt veel van de mensen. Het is complex en verandert constant, je kunt allang niet meer op je routines vertrouwen. Hierdoor vallen veel mensen uit, soms zelfs langdurig. Dat roept vragen op als: Hoe krijg je die mensen terug op de plek? Wat doe je om ervoor te zorgen dat anderen niet hetzelfde overkomt? De programmalijn De vitale medewerker heeft ons met de neus op de feiten gedrukt en heeft ons allemaal verantwoordelijk gemaakt voor de fysieke en mentale gezondheid van onze

INNOVO: 100 JAAR GOED BASISONDERWIJS IN ZUID- EN MIDDEN-LIMBURG

INNOVO is de koepelorganisatie van ruim 44 scholen voor primair onderwijs in Zuid- en Midden-Limburg. 9300 leerlingen bezoeken deze scholen. INNOVO heeft 800 leerkrachten in dienst en ruim 200 medewerkers met ondersteunende taken. INNOVO bouwt voort op een onderwijs traditie van 100 jaar goed basisonderwijs in Heerlen en wijde omgeving. INNOVO is van oorsprong een stichting voor katholiek onderwijs, maar staat ook open voor andere richtingen. Iedere school geeft inhoud aan een eigen onderwijskundige identiteit en schoolprofilering.

collega's. Geen afwachting meer, we werden in de driver's seat geplaatst. We werden regisseur van ons eigen team. Samen met hen moesten we aan structurele oplossingen werken.'

TALENTONTWIKKELING EN MOBILITEIT

'Onze insteek was wel redelijk uniek en gedurfd', benadrukt Heijndael. 'De meeste besturen hebben zich met name gericht op de vervangingsproblematiek, maar wij hebben juist veel meer de nadruk gelegd op talentontwikkeling en beweging door mobiliteit. Veel werknemers, zowel leerkrachten als directeuren, blijven lang in dezelfde rol hangen. Soms te lang. Switchen of leerkrachten onderling uitwisselen deed men niet. Met 44 scholen onder één bestuur is dat natuurlijk veel gemakkelijker. Door mobiel te blijven kun je kennis uitwisselen en andere ervaringen opdoen, waardoor je gemotiveerd blijft. Onze flexforcemedewerkers werden zo ook de ambassadeurs van onze nieuwe ambities.'

'In het verleden werden de invallers nauwelijks betrokken bij de teams en de teamtrainingen', zegt Heiligers. 'Ze hingen er een beetje bij. Ze droegen geen groepsverantwoordelijkheid, voerden zelden of nooit oudergesprekken en maakten ook geen handelingsplannen. De nieuwe flexforcemedewerker werd wel voor vol aangezien omdat ze én in dienst waren en via de INNOVO Academie in staat waren om zichzelf te scholen op een heel breed terrein.'

Heijndael: 'Alle Flexforcers krijgen persoonlijke begeleiding en een opleidingsprogramma. Daarnaast wordt de ontwikkeling van deze mensen met diverse instrumenten nauwgezet gemonitord en bijgestuurd. Deze werkwijze werpt zijn vruchten af. Veel kandidaten kiezen daarom bewust voor ons. De laatste groep van 30, voornamelijk jonge leerkrachten, is heel leergierig. Voor hen zijn

SAMEN ONTWIKKELEN

Samen met enkele leerkrachten van INNOVO heeft E-learning Wizard cursussen ontwikkeld over de 21e-eeuwse vaardigheden. Alle leerkrachten hebben toegang tot deze cursussen in de INNOVO Academie, en ze kunnen desgewenst ook andere cursussen volgen.

de e-learningcursussen een prettige en efficiënte manier om zich snel te scholen. Ook de flexibiliteit spreekt hen aan. Je kunt het alleen doen, met z'n tweeën of met een hele groep. Tijd en plaats zijn vrij in te vullen.'

ONTWIKKELVENSTER

Inmiddels is Birgit Vrijman aangeschoven, een basisschooldirecteur die die ontwikkelingen van de laatste jaren van nabij heeft meegemaakt. Ze vertelt: 'Flexforcers krijgen regelmatig bezoek in de klas. Samen met een ervaren begeleider vullen ze dan hun Ontwikkelvenster in. Populaire cursussen zijn 'Het directe-instructiemodel' en 'Samenwerkend leren'. De ervaringen hiermee delen ze dan weer met andere flexforcemedewerkers, waardoor we zien dat bepaalde cursussen zeer frequent gevolgd worden. Ook de cursussen over de 21e-eeuwse vaardigheden, die we samen met E-learning Wizard ontwikkeld hebben, worden vaak geraadpleegd. De range is heel breed: van dyscalculie, tot directe instructie bij kleuters of omgaan met hoogbegaafdheid.'

Het beroep van leerkracht vraagt veel van de mensen. Het is complex en verandert constant, je kunt allang niet meer op je routines vertrouwen.

De e-learningcursussen in de INNOVO Academie bevatten veel praktische tips en video's van echte lessen. Elk onderwerp duurt ongeveer 4 uur. Veel cursussen bevatten observatielijsten die je gebruikt bij het bekijken van de lesvideo's. Ter afsluiting worden alle tips en ervaringen met elkaar gedeeld (collegiale feedback). Alle cursussen voor leerkrachten zijn gevalideerd voor het leraarenregister en elke nieuwe cursus voor leerkrachten wordt ter validatie bij RegisterLeraar.nl aangeboden. Vrijman: 'De cursussen zijn veel interactiever dan je misschien denkt of verwacht. Ik raad iedereen aan om ze samen te volgen. Dat is leuker, maar zeker ook leerzamer. Je kunt zoveel van elkaar leren.'

UITROLLEN

Onlangs is besloten om zowel het Ontwikkelvenster als de INNOVO Academie uit te rollen over de hele organisatie. Met het Ontwikkelvenster hebben leidinggevenden en leerkrachten eenzelfde kijkwijzer in handen om met elkaar in gesprek te gaan over hun ontwikkeling. Als daar een ontwikkelvraag uit volgt, is er binnen de INNOVO Academie vaak al direct een cursus beschikbaar. Alle 1000 medewerkers hebben vanaf dit schooljaar onbeperkt toegang gekregen tot het volledige scholingsaanbod en kunnen dus zonder drempels, direct aan de slag. Heijndael:

'Eerst worden de directeuren geïnstrueerd en daarna de leerkrachten. In het verleden had je een POP-gesprek en wilde je bijvoorbeeld iets doen met betrekking tot de taakgerichte werksfeer. Vaak was je een jaar verder voor je een en ander had ingevuld. En dan moest je er ook nog voor naar Amsterdam. Het gebeurde regelmatig dat dan de ontwikkelvraag niet eens meer opportuun was. Met deze online cursussen kun je direct invulling geven aan je opleidingsvraag. Je haalt hiermee heel veel barrières weg.'

Langzaam groeit de INNOVO Academie naar een platform waar alles te vinden is op het gebied van opleidingen en trainingen. 'Het is niet of-of, maar en-en', zegt Heijndael. 'Naast de e-learningvarianten staan daar ook de relevante fysieke trainingen op vermeld. Omdat we breed insteken op scholing en ontwikkeling zien we overigens dat steeds meer teams, kenniskringen en

netwerken kiezen voor een training met een blended karakter. Als in het rekennetwerk dyscalculie op het programma staat, worden alle deelnemers eerst verzocht de module over dyscalculie te volgen. Eenmaal aan tafel heeft iedereen hetzelfde startniveau. Dan kun je vervolgens veel gemakkelijker een verdiepingsslag aanbrengen in het intervisiegesprek. Ook dat is een belangrijke toegevoegde waarde van de beschikbare e-cursussen.'

BELANGRIJK SIGNAAL

Heijndael vindt dat je als organisatie met de INNOVO Academie een belangrijk signaal afgeeft. 'Ons personeel is ons kapitaal. Daar willen we in investeren. Zo creëer je een andere mindset, een veel grotere betrokkenheid. Als je over de ontwikkeling van vertrouwen, verbinding en vakmanschap praat, dan

NIEUWE TIJD VRAAGT OM NIEUWE MIDDELEN

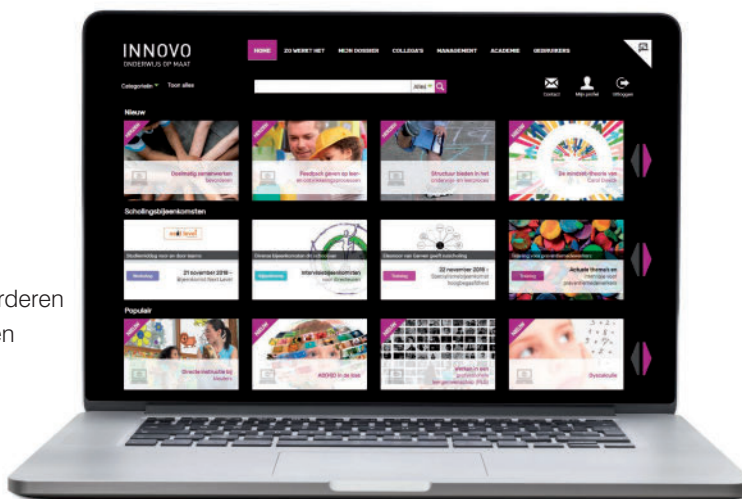
Jordy Gussen, i-coach INNOVO: 'Leren en jezelf ontwikkelen met behulp van deze e-learningcursussen is een ideale manier van leren die perfect aansluit op de veranderende maatschappij. Je bepaalt zelf welke cursussen je wilt volgen voor jouw eigen professionalisering en waar en wanneer jij het wilt. In de interessante, uitdagende en eigentijdse cursussen wordt handig gebruikgemaakt van een combinatie van videofragmenten, literatuur, praktijkopdrachten, kijkwijzers en observaties.

De professionele groei van de gefilmde leerkracht wordt doeltreffend in beeld gebracht in herkenbare situaties die dicht bij de hedendaagse praktijk staan. Doordat deze situaties zo herkenbaar zijn, zetten ze aan tot kritische zelfreflectie en professionalisering. Er is een grote diversiteit in het aanbod waardoor er altijd cursussen zijn die aansluiten op jouw ontwikkelingsbehoefte. Pure winst voor elke leerkracht en daarmee ook voor de leerlingen.'

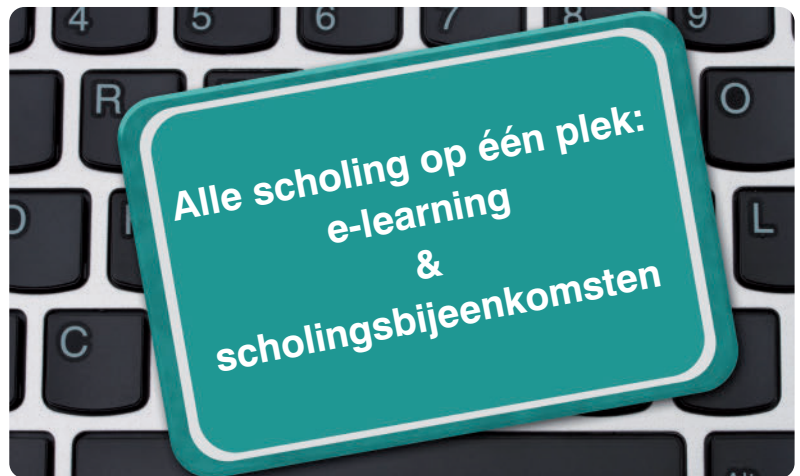
DE E-LEARNINGACADEMIE VAN INNOVO BEVAT NU AL MEER DAN 80 CURSUSSEN

Enkele voorbeelden:

- AD(H)D in de klas
- De mindset-theorie van Carol Dweck
- Directe instructie bij kleuters
- Dyscalculie
- Dyslexie
- Duidelijke uitleg geven
- Feedback geven op leer- en ontwikkelingsprocessen
- Het zelfvertrouwen van je leerlingen bevorderen
- Je taalgebruik afstemmen op de leerlingen
- Kind en rouw
- Respectvol gedrag en taalgebruik
- Strategieën voor denken en leren
- Structuur bieden in het onderwijs- en leerproces
- Uitleg en opdrachten controleren
- Werken in een professionele leergemeenschap (PLG)



“ We zien het ook in de verzuimcijfers. Wij zijn van boven de 10 procent gezakt naar 5,9 procent. ”



heb je het over het INNOVO-dna.’ Vrijman bevestigt dat: ‘Iedere werknemer nemen we serieus. Die filosofie dragen we consequent uit. Altijd en overal. Dat heeft voor een cultuurverandering gezorgd en die begint nu zijn vruchten af te werpen. Gelukkig zien we dat ook terug in het tevredenheidsonderzoek dat we hebben gedaan onder de medewerkers.’ ‘En niet onbelangrijk,’ vult Heijndael aan, ‘we zien het ook in de verzuimcijfers. We zijn van boven de 10 procent gezakt naar 5,9 procent. Uiteraard wil-

len dat cijfer nog verder terugdringen. Misschien moeten we daarvoor nog wat modules ontwikkelen met als onderwerp *De vitale medewerker*. Belangrijke statements moet je immers voortdurend communiceren.’ Vrijman lachend: ‘Er is een module voor mindfulness voor de klas. Misschien moeten we er ook een voor onszelf maken.’

TEKST FRANK STIENISSEN
FOTOGRAFIE FRANK STIENISSEN EN SHUTTERSTOCK

De INNOVO Academie is gemaakt door E-learning Wizard. Neem voor meer informatie contact op met Klaas Bellinga: e-mail: klaas@e-learningwizard.nl of bel 06 - 51 50 33 07.



Bezoek ons op de NOT
E-learning Wizard
Stand 03.B111

NIEUWE CURSUS: MINDFULNESS IN DE KLAS

Wat zijn de positieve effecten van mindfulness op jou en je leerlingen, het pedagogische klimaat en de leeropbrengsten? Je leert oefeningen op het gebied van bewustzijn, aandacht en compassie toepassen bij jezelf en je leerlingen. Je leert mindfulness integreren in je onderwijspraktijk.

Opbouw van de cursus:

Oriëntatie op de praktijk: Bekijk een video en beantwoord vragen.

De feiten: Je krijgt achtergrondinformatie en verdieping bij het onderwerp mindfulness. Hierover krijg je vragen in de eindtoets. De theorie wordt afgewisseld met korte verwerkings- of reflectieopdrachten om je persoonlijke ontwikkeling te bevorderen.

Handvatten voor de praktijk: Je treft enkele hulpmiddelen aan die je kunt gebruiken bij het bevorderen van mindfulness bij jezelf en bij je leerlingen.

Eindtoets: De cursus eindigt met een toets om je kennis en vaardigheden met betrekking tot (het toepassen van) mindfulness te testen.

Eindopdracht: Je formuleert voor jezelf een plan waarin je uiteenzet hoe je de komende periode gaat werken aan het toepassen van mindfulness bij jezelf en bij je leerlingen.