

Inhoud

Voorwoord	7
Leeswijzer	9
Projecten op school	11
1.1 Onderwijs in vogelvlucht	11
1.2 Projecten te kust en te keur?	12
1.3 Wat is een project?	13
1.4 Wat is een programma?	15
1.5 Wat is kwaliteit?	16
Projectmatig werken	19
2.1 Bezint eer ge begint	19
2.2 Projectmatig werken als standaard	20
2.3 Schoolkwaliteit centraal	21
Principes van projectmatig werken	25
3.1 Kiezen voor projectmatig werken	25
3.2 Principes van projectmatig werken	26
3.3 Waarom projecten slagen of mislukken	29
Tips van en voor projectleiders	31
4.1 Succes maak je zelf	31
4.2 De zeven Wijze W-vragen	31
4.3 Inhoud en aansturing scheiden	32
4.4 Rollen en taken onderscheiden	33
4.5 Werken met een drietrapsraket	36
4.6 Het project faseren	38
4.7 Geschikte beheersinstrumenten kiezen	39
4.8 De projectomgeving kennen	40
4.9 Ondersteunende software	41
Vorbereiding: projectopdracht en -definitie	43
5.1 Neem tijd voor de voorbereiding	43
5.2 Leg een heldere projectopdracht vast	44
5.3 Maak elk project op maat	45
5.4 Gebruik resultaatomschrijvingen	46
5.5 Baken de projectgrenzen af	47
5.6 Formuleer de projectdefinitie	48

Vorbereiding: risicomangement en projectinrichting	51
6.1 Stakeholders	51
6.2 Inventariseer de risico's	52
6.3 Beoordeel de risico's	54
6.4 Beheer de risico's	54
6.5 Richt de projectorganisatie in	56
Vorbereiding: projectplanning	59
7.1 Verdeel en beheers	59
7.2 Volg het stappenplan	60
7.3 Plan de producten en werkzaamheden	60
7.4 Plan de mijlpalen en (financiële) middelen	63
7.5 Rond de projectvorbereiding af	64
Vorbereiding: projectplan op maat	65
8.1 Elk projectplan is uniek	65
8.2 Opzet van een projectplan	66
Uitvoering	69
9.1 Stel het projectplan centraal	69
9.2 Werk doelmatig	71
9.3 Maak werkplannen	73
9.4 Geef leiding aan de uitvoering	74
9.5 Meet de status en beoordeel de gegevens	75
9.6 Neem beslissingen	75
9.7 Maak een voortgangsrapportage	76
Afsluiting	79
10.1 Voer de laatste fase uit	79
10.2 Leer van het project	80
10.3 Hecht losse eindjes af	81
10.4 Voer een eindevaluatie uit	81
10.5 Reflecteer op je eigen projectleiderschap	83

Samenvatting	87
11.1 Omschrijving van een onderwijsproject	87
11.2 Zeven Wijze W-vragen als basis	87
11.3 SMARTie	88
11.4 RUMBA	88
11.5 Projectdefinitie	89
11.6 De zeven Wijze W-vragen als afbakening	90
11.7 Rollen en taken	90
11.8 Hoofdstukken in het projectplan	92
11.9 Van projectambitie tot en met projectevaluatie	93
Tien boeken die ons inspireren	94
Geraadpleegde literatuur	95
Lees meer	97

Voorwoord

In 2010 schreven wij de eerste versie van dit boek. Ondertussen gebruiken scholen verschillende bekende en minder bekende projecttechnieken. Scholen willen hun structurele en incidentele gelden immers bewust inzetten, passend bij hun visie en strategie, en deze inzet graag verantwoorden. In het voorjaar en de zomer van 2021 trekt het kabinet extra gelden uit om de gevolgen van de coronacrisis voor de leerlingen op te vangen. Het landelijke investeringsprogramma vraagt om doordachte keuzes voor een gedegen inzet van die gelden. Bovendien draagt de steeds grotere nadruk op integrale kwaliteitszorg en een kwaliteitscultuur bij aan de behoefte aan praktisch en doeltreffend projectmanagement.

In 2021 staat projectmatig werken in het Nederlandse onderwijs nog in de kinderschoenen. Vandaar dat we een actualisatie van onze eerdere uitgave op zijn plek vonden. Daarnaast begeleidt CPS onderwijsontwikkeling en advies de inhoud van dit boek met een praktisch ondersteuningsaanbod.

Dit boek is geschreven voor mensen die in het onderwijs werken en die met resultaat en plezier projecten willen leiden. De projectleider, meestal een leraar met een aantal taakuren, heeft de opdracht om met collega's een project vorm te geven. Dat kan van alles zijn: een verhuizing naar een nieuw schoolgebouw, de ontwikkeling van een innovatieve serie vakoverstijgende lessen, of herijking van de leerlingbegeleiding. Projecten variëren enorm in tijd, omvang en complexiteit. Maar wat voor project het ook is, de ambitie om het project tot een succes te maken is er altijd.

De inhoud van dit boek is relevant voor alle onderwijsorganisaties, van basisscholen tot universitaire opleidingen. De methodische kant van projectmanagement is nuttig en nodig, schept een duidelijk kader en legt de basis voor een goede projectuitvoering. Vervolgens komt het aan op het team, op mensen. Op hun inzet, betrokkenheid en samenwerking. Persoonlijke kwaliteiten, zoals zorgvuldigheid en rolvastheid, zijn essentieel voor een goede uitvoering van projecten. Wij schreven dit boek vanuit de visie dat energie en creativiteit net zo essentieel zijn voor een geslaagd project als een goede projectstructuur. Met het eerste zit het wel goed in onderwijsorganisaties, maar de basiskennis over de voorbereiding, uitvoering en afsluiting van projecten kan worden versterkt.

Als schrijvers van dit boek hebben we een ambitieuze missie: we willen graag een bijdrage leveren aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Wij zien dagelijks op de werkvloer hoe projectmanagement bijdraagt aan het bereiken van doelen van onderwijsorganisaties. Met dit boek delen wij deze ervaring en kennis met andere scholen.

Projectleiders, collega's en vrienden hebben ons tijdens het schrijven van dit boek kritisch gevolgd. Zij namen de moeite om onze ideeën kritisch te beoordelen, uit te voeren en aan te vullen. Ook hebben we de input en het enthousiasme van scholen waarmee we hebben samengewerkt en de deelnemers aan de training Projectmanagement meegenomen in deze tweede druk van dit boek. Wij danken hen daarvoor. Ook een woord van dank aan Marinus Kamphorst, de co-auteur van de eerste druk. Tot slot een woord van dank aan Karin Wijkmans van EDG Media voor haar waardevolle adviezen en kritische blik.

Wij hopen dat dit boek met net zoveel plezier wordt gelezen als het is geschreven.

Linda van Tuyl

Sander van Veldhuizen

Leeswijzer

De basis van projectmanagement wordt in dit boek herhaaldelijk, op verschillende manieren aangeboden: in de vorm van stappenplannen, voorbeelden, checklists, illustraties en fragmenten uit projectplannen. Hedendaags hersenonderzoek onderbouwt immers dat elk mens op zijn eigen manier leert.

Het boek bestaat uit twee delen en elf hoofdstukken. De twee delen kunnen apart van elkaar worden gelezen. Het eerste deel, hoofdstuk 1 tot en met 4, heeft een beschrijvend karakter. In hoofdstuk 1 tot en met 3 staan de uitgangspunten en kenmerken van een project en van projectmatig werken centraal en wordt aandacht besteed aan kwaliteitszorg en opbrengstgericht werken. Aan de hand van theorie en praktijk laten we zien hoe projectmatig werken de kwaliteit van het onderwijs versterkt. Hoofdstuk 4 presenteert tips van succesvolle projectleiders op scholen.

Het tweede deel is praktisch. Aan de hand van praktijkvoorbeelden en aanbevelingen wordt in hoofdstuk 5 tot en met 10 de 'drietrapsraket' van een project, denken – doen – afsluiten, behandeld. In hoofdstuk 5 tot en met 7 ligt de focus op de projectvoorbereiding. Hoofdstuk 8 geeft inzicht in de basiselementen van een projectplan en bevat paragrafen van een verkort projectplan dat door ons is begeleid. In hoofdstuk 9 en 10 besteden we aandacht aan het leiden en afronden van een project. Het boek eindigt met hoofdstuk 11, waarin een praktische samenvatting wordt gegeven van deel 2 van het boek.

Tot slot: de voorbeelden zijn opgenomen om te prikkelen en te inspireren, maar ook om van te leren. Onze tip is daarom om je bij elk voorbeeld af te vragen: Wat gaat hier goed? Wat zou je anders doen?



“Het werkelijke doel van onderwijs is het beste uit jezelf te halen.” Mahatma Gandhi, Indiaas politicus, 1869 - 1948