

Christa Teurlings en Irma van der Neut

Samen leren(d) ontwikkelen

Vernieuwen in de praktijk

Leraren volgen al dan niet in het kader van een innovatie, een cursus of worden een tijdje begeleid door externe experts, en daarna moet iedereen weer verder kunnen. Dat is zo'n beetje het traditionele beeld dat veel mensen hebben van professionele ontwikkeling van leraren. In scholen en instellingen waar leraren nauw zijn betrokken bij onderwijsontwikkeling, ontstaan andere manieren van professionalisering. Aan de hand van drie voorbeelden laten Christa Teurlings en Irma van der Neut zien hoe die andere manieren van professionalisering, die onlosmakelijk verbonden zijn met onderwijsontwikkeling, vorm krijgen.

Onderwijsinstellingen zijn voortdurend bezig met onderwijsverbeteringen en -vernieuwingen. We zien hierbij de laatste jaren een aantal trends (zie ook Voncken e.a. 2009). Ten eerste groeit het besef dat de 'blauwdrukaanpak', waarbij de schoolleiding een visie ontwikkelt en docenten deze uitvoeren, niet werkt. Het onderwijs wordt daarom veel meer aan de professionals 'teruggegeven'. Centraal worden wel globale kaders voor de opbouw van het curriculum en voor de didactische aanpak gegeven, maar het is aan de docenten (teams) om daar verder invulling aan te geven. Docenten worden meer betrokken, er ontstaat draagvlak, docenten krijgen en nemen verantwoordelijkheid, tonen zich eigenaar van de gewenste onderwijsvernieuwing.

Ten tweede blijkt dat veranderen niet lukt zonder leren. De manieren waarop docenten zich professioneel ontwikkelen, samenwerken met andere docenten en samen leren zijn van invloed op verander- en leerprocessen. Onderwijsontwikkelingen gaan daarom steeds nadrukkelijker samen met nieuwe manie-

ren van professionalisering. Dit vergt ook aanpassingen in bestaande structuren en randvoorwaarden (Teurlings & Uerz 2009).

Het voorgaande resulteert in de vraagstelling: hoe kunnen we het gezamenlijk leren in de praktijk organiseren, zodat tevens gewerkt wordt aan aantoonbaar beter onderwijs voor de leerlingen? Alvorens die vraag te beantwoorden, beschrijven we hieronder eerst drie voorbeelden van scholen waarin docententeams werken aan het ontwikkelen en verbeteren van het onderwijs.

Casus voortgezet onderwijs: Fioretti College (Veghel) – docentenwerkplaats

In het schooljaar 2002–2003 besluit de schoolleiding van het Fioretti College, een school voor vmbo en praktijkonderwijs, het vak technologie aan te bieden in de gemengde leerweg-plus en te gaan werken met de didactiek van probleemgestuurd onderwijs. Daartoe moet nieuw lesmateriaal ontwikkeld worden. Daarom start het college met een zogenaamde docentenwerkplaats, waarin avo- en technologiedocenten elkaar kunnen ontmoeten en aanspreken en samen methoden en materialen kunnen ontwikkelen. De docentenwerkplaats vindt een middag per week plaats, de docenten zijn hiervoor vrij geroosterd. In het voorjaar van 2005 werken er bijvoorbeeld twaalf docenten in de werkplaats plus een aantal docenten-in-opleiding en een docent vanuit het middelbaar beroepsonderwijs, deskundig op het gebied van competentiegericht opleiden. Bovendien worden de docenten in de docentenwerkplaats ondersteund door de Fontys-lerarenopleiding en door externe experts.

Uit onderzoek (Van der Linden e.a. 2007) blijkt dat een docentenwerkplaats een krachtige vorm kan zijn van wat ook wel een leer-werkgemeenschap wordt genoemd (Wenger 1998). Leraren die al langer in het onderwijs werken, ervaren het werken in de docentenwerkplaats als een stimulans om zich verder te ontwikkelen en om samen met collega's nieuwe inzichten en praktijken te verkennen. De docentenwerkplaats ondersteunt overigens vooral de rollen van ontwerper en organisator; voor rollen zoals coach, pedagoog of overdrager van kennis zullen scholen andere leer-werkgemeenschappen moeten opzetten.

Casus middelbaar beroepsonderwijs: ROC Tilburg – pilottraject 'samen lerend vernieuwen'

ROC Tilburg is sinds 2004 bezig met het invoeren van competentiegericht leren en opleiden. Om ge-

zamenlijk ervaring op te doen met competentiegericht onderwijs start een pilottraject 'Samen leren vernieuwen' (zie Den Boer & Teurlings 2008). In die pilot voeren docenten, onderzoekers en studenten van de lerarenopleiding onderzoek in de praktijk uit en werken zij aan versterking van het zelfevaluatief vermogen van de opleidingsteams. Het startpunt zijn de eigen (leer)vragen van de opleidingsteams, waarna met de afzonderlijke teams een aantal (onderzoeks)fasen worden doorlopen: verkennen, voorbereiden zelfevaluatie, gegevens verzamelen, analyseren van gegevens, gezamenlijk conclusies trekken. Op die manier werken wij als onderzoekers onder meer met twee opleidingsteams, die onderwijs ontwikkelen en verzorgen op verschillende niveaus. Beide teams geven aan dat vooral coaching van opleidingsdeelnemers een belangrijk punt van zorg is. In het ene team gaat het vooral om de vraag: geven wij op een juiste wijze vorm aan coaching? In het andere team betreft het vooral de 'fit' met de deelnemers: bij welke leerlingen is welke vorm van coaching geschikt? Andere punten van zorg zijn de beoordeling van deelnemers (bijvoorbeeld: hoe kan het beoordelen op de opleiding en in de bedrijven vorm krijgen?) en de opbrengst van het competentiegericht onderwijs (bijvoorbeeld: kunnen we met competentiegericht onderwijs de uitval tegengaan en de doorstroom versterken?). Nadat de teams en onderzoekers gezamenlijk deze zorgen hebben uitgediept, formuleren ze vragen waarop in drie deelonderzoeken antwoorden worden gezocht: een onderzoek onder deelnemers, bij het docententeam en bij het werkveld. Bij de drie deelonderzoeken worden verschillende partijen vanuit het ROC zelf betrokken: de afdeling kwaliteitszorg, docenten van de opleiding, docenten-in-opleiding die vanuit de lerarenopleiding werkzaam zijn bij de school en directeurs van het ROC. Zij nemen de interviews af, zetten de vragenlijsten uit, voeren gesprekken met het werkveld. In samenwerking met de afdeling kwaliteitszorg analyseren de onderzoekers de resultaten en bespreken zij die met de betrokken teams en leidinggevendenden. Ten slotte worden samen met de teams conclusies getrokken over de wijze waarop het competentiegerichte onderwijs nu vorm krijgt en de opbrengst ervan.

Al met al levert het pilottraject veel op. Teams waar-deren het traject erg, vooral omdat is aangesloten bij de persoonlijke concerns van de betrokkenen. 'Dit project gaat tenminste eindelijk eens over ons', aldus een van de teamleden, 'hier krijgen we energie van.' Bovendien realiseren de teamleden zich naar eigen zeggen hoezeer regelmatig en gezamenlijk reflecte-

ren en evalueren onmisbare componenten zijn van een complexe onderwijsvernieuwing zoals die van competentiegericht leren en opleiden. Binnen het ROC ontstaat op deze wijze meer zicht op de toegevoegde waarde van competentiegericht opleiden zoals dat binnen de desbetreffende opleiding vorm krijgt. Bovendien levert het project ideeën op voor de wijze waarop teams kunnen werken aan het versterken van hun zelfreflecterend en -evaluerend vermogen, en in de wijze waarop de ondersteunende diensten van het ROC (procesondersteuners, kwaliteitszorg, secretariaat) en de betrokken lerarenopleiding daarbij een belangrijke rol kunnen spelen. Men ervaart nadrukkelijk dat ondersteuning en versterking van de vraagsturing van de teams belangrijk is. En ten slotte ontstaat er meer zicht op de wijze waarop het ROC (aansluitend bij die vraagsturing) regie kan gaan voeren op het proces van lerend innoveren.

Casus voortgezet onderwijs: CVO Zuid-West Fryslân (Sneek) – verbinden van onderwijsvernieuwing, ontwikkeling en onderzoek

CVO Zuid-West Fryslân zet in 2006 de koers voor de periode 2007-2012 uit. Een onderdeel is 'opleiden met PIT': persoonlijke aandacht voor leerlingen, een inspirerende leeromgeving en toekomstgericht onderwijs. Het is aan de onderwijsteams van vmbo, havo en vwo deze visie in de dagelijkse praktijk vorm te geven. Wel wil het bestuur de vernieuwingsprocessen ondersteunen door middel van ontwikkeling en onderzoek. Hiertoe worden een onderzoeks- en een ontwikkelgroep geformeerd, waarnaar iedere school docenten kan afvaardigen. Docenten in de ontwikkelgroep ontwikkelen nieuw lesmateriaal, docenten in de onderzoeksgroep doen onderzoek naar de lespraktijk.

Aanvankelijk bestaat er weinig verbinding tussen de onderzoeks- en ontwikkelgroep en de innovatieve activiteiten binnen teams. Docenten zijn vooral bezig met individuele ontwikkel- en onderzoeksvragen. Dit is zeer bevorderlijk voor hun eigen motivatie. Ze geven aan er veel van te leren, maar de overige teamleden en leden van andere teams profiteren nauwelijks van hun inzichten. De enige verbinding bestaat uit een jaarlijkse studiedag voor alle docenten, waar leden van de ontwikkel- en onderzoeksgroep hun resultaten voor het voetlicht brengen.

Om de verbinding te bevorderen, wordt de regie door directie en teamcoördinatoren versterkt en de begeleiding van de ontwikkel- en onderzoeksgroep verstevigd. De ontwikkel- en onderzoeksgroep wor-

den nu begeleid door interne en externe professionals met verstand van onderwijsvernieuwing, onderwijsontwikkeling en onderzoek, die (nieuwe) wetenschappelijk inzichten aandragen en concrete handvatten voor de ontwikkeling van materiaal en het uitvoeren van onderzoek. En wat betreft de krachtiger regie (zie van der Neut e.a. 2008):

- alle teams laten één of meer teamleden deelnemen in de ontwikkel- en/of onderzoeksgroep;
- elk team sluit een contract met de ontwikkel- en onderzoeksgroep, waarin wordt vastgelegd wie deel gaat uitmaken van de ontwikkel- en onderzoeksgroep, en met welke opdracht vanuit het team. Omdat het formuleren van de onderzoeks- of ontwikkelingsvraag lastig is voor teams, krijgen ze bij de opstelling van het contract ondersteuning van de onderzoeks- en ontwikkelgroep;
- de teamleider ziet erop toe dat de leden van de onderzoeks- en ontwikkelgroep regelmatig hun ervaringen en bevindingen terugkoppelen aan het team;
- de ontwikkel- en onderzoeksgroep organiseren inloopmiddagen, waarop docenten kennis kunnen maken met hun activiteiten.

Onderzoek naar werken met prestaties

Een vmbo-team heeft problemen bij het werken met prestaties. Een lid van de onderzoeksgroep besluit dit te onderzoeken. Omdat uit een literatuurstudie blijkt dat er nog weinig bekend is over het werken met prestaties, zet de docent samen met enkele collega's een onderzoek op naar ervaringen van leerlingen met prestaties. Ze interviewen eerst een kleine groep leerlingen en zetten daarna een vragenlijst uit onder alle leerlingen die werken met prestaties. Thema's zijn onder andere: samenwerken, presenteren, herkenbaarheid van vakken in de vakoverstijgende elementen. De uitkomsten van het onderzoek worden besproken in het team, dat erg nieuwsgierig is naar de uitkomsten, omdat die gebruikt kunnen worden om het format voor de prestaties te verbeteren.

De activiteiten van de onderzoeksgroep zijn volgens de onderzoekende docent zeer zinvol. Ze leiden tot het delen van expertise binnen het team, binnen de school en zelfs met docenten van andere scholen en vergroten de betrokkenheid van docenten bij de verbetering en ontwikkeling van het eigen onderwijs: 'Er is niet iemand van buiten die komt vertellen hoe je het moet doen, je doet het onderzoek zelf en dan is de bereidheid om te veranderen ook groter.'

De op deze wijze vormgegeven verbinding van onderwijsverbetering, ontwikkeling en onderzoek kan heel krachtig zijn, zoals het voorbeeld in het kader laat zien.

Gemeenschappelijke kenmerken

In de drie casussen worden docenten(teams) gestimuleerd om niet alleen het onderwijs uit te voeren, maar ook om actief betrokken te zijn bij het ontwerpen van het onderwijs of het ontwikkelen van nieuwe materialen (vergelijk de docentwerkplaats in Veghel en de ontwikkelgroep in Sneek). Bovendien worden ze aangezet om gezamenlijk te reflecteren op de bestaande onderwijspraktijk: hoe doen we het eigenlijk, zijn we wel op de goede weg? In Sneek gebeurt dit in de onderzoeksgroep, in Tilburg wordt het team gestimuleerd om zelf leervragen te stellen en om door middel van onderzoeksactiviteiten gezamenlijk te reflecteren. Daarnaast worden stappen gezet in de richting van bijstellen en verbeteren van het onderwijs: wat gaan we nu het komend jaar doen? Kortom: in de drie casussen zijn docententeams bezig om al lerend onderwijs te ontwikkelen en te verbeteren.

Naar ons idee zijn alle hierboven genoemde activiteiten (ontwerpen, uitvoeren, evalueren, bijstellen) nodig, wil er sprake zijn van volwaardige leerprocessen. Vaak zien we een accent op een of enkele activiteiten (louter ontwerpen, of louter reflecteren of onderzoeken), of worden leerprocessen wel gestart maar niet volwaardig afgemaakt (Nieuwenhuis 2004). Teams moeten deze leerprocessen dus volledig doorlopen. Daarnaast zien we dat deze processen vooral ook gezamenlijk (binnen het docententeam en met collega's) moeten worden doorlopen, wil er sprake zijn van schoolbrede(re) onderwijsvernieuwing (Verbiest 2004).

Wat de drie casussen ook gemeen hebben, is dat er voorzieningen worden getroffen om 'gezamenlijk leren in de praktijk' op een volwaardige manier in combinatie met onderwijsvernieuwing en -verbetering mogelijk te maken. Blijkbaar komt zo'n gezamenlijk verander- en leerproces niet vanzelf op gang, en zeker niet volwaardig of volledig. Bij het Fioretti College is er bijvoorbeeld een ruimte in de school (de docentwerkplaats) waar docenten gezamenlijk werken aan de ontwikkeling van concrete onderwijsmaterialen. Daarnaast wordt ondersteuning geboden door de lerarenopleiding, door experts en door een interne projectleider. Bij het ROC Tilburg gaat het om het bieden van tijd en gelegenheid om door middel van onderzoek samen te reflecteren op opbrengsten van het competentie-

gerichte onderwijs. Daarbij bieden een procesondersteuner, een kwaliteitszorgmedewerker en onderzoekers ondersteuning bij het werken als resultaatverantwoordelijk team. In Sneek zijn een ontwikkel- en onderzoeksgroep in het leven geroepen, die nauwe verbintenis hebben met de innovatieve activiteiten van de docententeams: elk team participeert in de ontwikkel- of onderzoeksgroep, er wordt met contracten gewerkt, ervaringen uit de groepen worden naar de teams teruggekoppeld, er worden inloopmiddagen georganiseerd. Ook in Sneek vindt ondersteuning plaats van de ontwikkel- en onderzoeksgroep.

Rol van het management

Hoewel docenten positief staan tegenover de verbinding van ontwikkelen (veranderen) en leren, is wel duidelijk dat die verbinding zelden automatisch plaatsvindt. Dat betekent dat het management voor een aantal zaken zorg moet dragen:

- verbinden en verankeren van het gezamenlijk veranderen en leren in de organisatie;
- inrichten van een min of meer permanente organisatiestructuur, die gezamenlijk leren in de praktijk ondersteunt;
- bieden van ondersteuning-op-maat;
- sturen op collectieve verander- en leerprocessen.

We gaan hieronder achtereenvolgens op deze punten in.

Verbinden en verankeren van gezamenlijk leren en veranderen

Het is belangrijk dat het management ervoor zorgt dat de praktijk van gezamenlijk leren en veranderen met elkaar worden verbonden en tevens een permanent karakter krijgt. Als de combinatie van leren en veranderen een tijdelijk karakter heeft, is niet gegarandeerd dat de ervaringen en inzichten zullen blijven bij de betrokken teams, laat staan dat andere



verder met onderwijs

Centrum voor Nascholing Amsterdam

020 525 1241

nascholing@cna.uva.nl

www.centrumvoornascholing.nl



Duurzame onderwijsontwikkeling vraagt om integraal leiderschap

Kiest u ook voor de Masteropleiding Integraal Leiderschap?

In de complexe werkelijkheid van het onderwijs is de behoefte aan leiderschap groot. De unieke onderzoeksmaster van CNA biedt schoolleiders in PO, VO en BVE verdieping om leerprocessen op alle niveaus van de schoolorganisatie duurzaam te verbeteren. U leert in een professionele leergroep waarin veel aandacht is voor onderzoeksmatig leidinggeven, intervisie en reflectie. Persoonlijk leiderschap en schoolontwikkeling gaan hand in hand. De opleiding bestaat uit drie leerjaren, maar instroom in jaar 2 of 3 is mogelijk. Interesse? Kijk op onze website en vraag de uitgebreide programmagids aan.

➤ *Deze opleiding komt in aanmerking voor de Lerarenbeurs voor scholing van OCW.*



didactiek | begeleidingskunde | leiderschap

opleidingsteams de beschreven werkwijze automatisch gaan overnemen. Hoe veranker je zo'n tijdelijk en eenmalig proces in de organisatie? In de eerste plaats door het te borgen in het beleid van de instelling. De scholen in Sneek en Tilburg verbinden kwaliteitszorg met ontwikkelingen in teams. In Sneek zijn teams verantwoordelijk voor het onderzoeken van hun eigen ontwikkeling. Daartoe moeten zij in staat zijn kwalitatief goed onderzoek uit te voeren, iets waarvoor ze in de onderzoeks- en ontwikkelgroep worden geschoold. Verder kunnen scholen ervoor kiezen om veranderen en leren te borgen in het personeels- of professionaliseringsbeleid: door middel van persoonlijke opleidingsplannen en persoonlijke en teamactieplannen verbinden ze dan de gewenste verandering/vernieuwing van het onderwijs met ontwikkelpunten voor individuele teamleden en het team als geheel.

Ten tweede is van belang dat dit soort trajecten gefinancierd wordt uit de reguliere middelen. Dat wil zeggen: geen tijdelijke subsidie of pilotproject, maar activiteiten die structureel op de begroting staan. En ten derde zijn heldere afspraken nodig, die op gezette tijden worden geëvalueerd en zo nodig bijgesteld. In Sneek gebeurt dit bijvoorbeeld door middel van het contract dat het team afsluit met leden van de onderzoeks- en ontwikkelgroep. Hierin spreken ze af met welk onderwerp hun teamlid zich gaat bezighouden.

Een min of meer permanente organisatiestructuur

Het management kan het gezamenlijk veranderen en leren stimuleren via een min of meer permanente organisatiestructuur, zoals resultaatverantwoordelijke of zelfverantwoordelijke teams en/of een onderzoeks- en ontwikkelgroep (Hermanussen e.a. 2007; Van der Neut e.a. 2008). Docententeams zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen, uitvoeren, evalueren en bijstellen van het primaire proces. De teams fungeren als centrale actoren in het proces van onderwijsontwikkeling en in het proces van 'gezamenlijk leren in de praktijk'.

Ondersteuning op maat

Teams kunnen dit niet alleen. Ze hebben ondersteuning nodig, die op het juiste moment en op de juiste wijze dienstbaar is aan de teams en als aanjager van volwaardige leerprocessen van het team fungeert. Zoals de casussen laten zien, spelen leidinggevers hierbij een belangrijke rol. Zij ondersteunen gezamenlijk leren en veranderen door ruimte, tijd en gelegenheid te bieden en door bepaalde experts (uit de eigen organisatie of van daarbuiten) aan te

trekken om het verander- en leerproces te ondersteunen. Zulke buitenstaanders kunnen op een geschikt moment inzichten inbrengen, als kritische vriend fungeren, met een frisse blik van buiten meedenken met het team en inzichten uit de wetenschap of goede voorbeelden van elders inbrengen.

Stimuleren van participatie in kenniskringen, expert-, ontwikkel- of onderzoeksgroepen

Deelname aan kenniskringen, expert-, ontwikkel- of onderzoeksgroepen is bijzonder nuttig, zij het op voorwaarde dat er een verbintenis is met de ontwikkelingen in het docententeam. Er dient immers een belang te zijn, dat docenten zélf inzichten 'van buiten' in het eigen team inbrengen. Zo krijgen de docenten in Sneek die in de onderzoeks- en ontwikkelgroep participeren, vanuit het eigen team een opdracht mee, zodat de deelname geen vrijblijvende of individuele aangelegenheid is. De teamleider heeft bij het formuleren van deze opdracht een belangrijke rol en ziet erop toe dat de inzichten uit de ontwikkel- of onderzoeksgroepen worden ingebracht in het eigen team.

Sturen op collectieve verander- en leerprocessen

Een struikelblok in Sneek was dat niet alle teamleiders in staat bleken hun team te stimuleren om met onderwijsontwikkeling en een gezamenlijk leerproces bezig te zijn. Kennis uit de ontwikkel- en onderzoeksgroep werd onvoldoende gedeeld met het team. Dit vergt ook specifieke leidinggevende kwaliteiten. Een leidinggevende (en dat zijn niet alleen de teamleiders) moet collectieve verander- en leerprocessen kunnen aansturen door voorzieningen te treffen en een cultuur te creëren waarin teamleden gezamenlijk de ambitie hebben om het beste uit de leerling te halen, gezamenlijk aan de slag gaan om hun onderwijs te ontwikkelen, fouten durven maken, open staan voor reflectie en feedback en er niet voor terugschrikken hulp in te roepen van collega's en externe experts. In zo'n cultuur is een professionele dialoog over het onderwijs mogelijk, en staat samenwerken en kennisdelen hoog in het vaandel. Hij geeft mensen ook aandacht, heeft oog voor talenten en stelt mensen in staat deze talenten tot ontwikkeling te brengen. Hij staat open voor nieuwe ideeën, waardeert een lerende houding en stimuleert vooral het leren van en met elkaar. En vooral: hij geeft daarbij het goede voorbeeld!

Literatuur

Boer, P. den & C. Teurlings (2008). *Samen lerend vernieuwen: resultaten van een pilottraject*. Interne publicatie ROC Tilburg, Tilburg: IVA beleidsonderzoek en advies.

Hermanussen, J. e.a. (2007). *Op weg naar ondernemend docentschap. Ervaringen uit 'Samen op Scholen'*. 's-Hertogenbosch: CINOP.

Linden, R. e.a. (2007). 'Leer-/werk gemeenschappen in het vmbo'. In: C. Teurlings, & J. Zuylen (kernredactie), *VMBO-reeks*, april 2007, nr. 44. Tilburg: MesoConsult.

Neut, I. van der e.a. (2008). *Kennis van waarde maken? Randvoorwaarden voor onderzoek in de praktijk van het voortgezet onderwijs*. Tilburg: IVA.

Nieuwenhuis, L. (2004). 'Parallelliteit van leren en werken'. In: J. Streumer & M. van der Klink (red.). *Leren op de werkplek*. Den Haag: Reed Business Information bv.

Teurlings, C. & D. Uerz (2009). 'Professionalisering van roc-docenten: zoeken naar verbinding'. *Kortlopend Onderwijsonderzoek* 74, Professionele organisatie, MBO. Tilburg: IVA.

Verbiest, E. (2004). *Samen wijs. Bouwstenen voor professionele leergemeenschappen in scholen*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

Voncken, E., Derriks, M., & Ledoux, G. (2009). *Vernieuwen zonder blauwdruk. Ervaringen van scholen met de vernieuwing van de onderbouw in het voortgezet onderwijs*. MesoFocus 72. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge University Press.

Elk kind heeft recht op Aantoonbaar Beter Onderwijs



Scholen en besturen investeren terecht in hun kwaliteitszorg om tot beter onderwijs te komen. Toch dient elk middel periodiek tegen het licht te worden gehouden. De methode Aantoonbaar Beter Onderwijs geeft u onder meer antwoord op vragen als:

- ▶ Hoe effectief is onze kwaliteitszorg en wat heeft het tot nu toe opgeleverd?
- ▶ Wie hebben dat ervaren en waar merken ze dat aan?
- ▶ Waarom zijn we daar waar we nu zijn?

Samen met u inventariseren we:

- ▶ de (tussen)opbrengsten van de schoolorganisatie;
- ▶ de tevredenheid van belangrijke stakeholders;
- ▶ het kwaliteitsbewustzijn binnen de schoolorganisatie;
- ▶ de investeringen in tijd, geld en aandacht.

Kortom: we zoeken samen met u naar methoden om de effectiviteit te verhogen en vergroten daarmee de resultaatgerichtheid van uw scholen en organisatie.

van Beekveld & Terpstra
organisatieadviesbureau

Verantwoord veranderen met hart voor onderwijs en zorg

Nieuwe Steen 18 1625 HV Hoorn
T 0229 – 24 42 24 E advies@vbent.org
www.vanbeekveldenterpstra.nl



Aangesloten bij de Raad van Organisatie-Adviesbureaus en bij KTMO