

“Innoveren is anders vasthouden: denken in doelen en hierop sturen”

VeerKrachtGroep: wie zijn wij en waar staan wij voor.

VeerKrachtGroep is een organisatie van gedreven onderwijsprofessionals, met passie voor ontwikkeling van mensen en hun omgeving. VeerKrachtGroep is landelijk actief en met nadruk in Limburg, Zuidoost Brabant, de regio Rotterdam, Utrecht, Nijmegen en Den Bosch. Haar kernactiviteiten zijn onder andere integrale trajecten op scholen, gericht op zowel het primaire als het secundaire proces. VeerKrachtGroep versterkt de kwaliteit van onderwijs (interactie, instructie, organisatie), kwaliteit van feedback, het verbinden met zorg (structuur en cultuur) en de ontwikkeling van leiderschap in alle lagen van de organisatie. Er wordt altijd gewerkt vanuit meerdere theoretische onderleggers om die snel, simpel en effectief, samen met de leraren en leidinggevenden te vertalen naar de concrete handelingspraktijk van iedere dag voor uw school, team en kinderen. VeerKrachtGroep is een groep met een eigentijdse missie en visie.

Kleine en grote mensen beziel, betrokken en blij naar school en werk laten gaan. Mensen leren gewone dingen buitengewoon goed te doen.

We zetten ons in om de vitale kern van de mensen in de organisatie aan te boren. Daaruit ontstaat ruimte om te leren. Het vrijmaken van hulpbronnen, faciliteren van persoonlijke kracht en kwaliteiten van mensen geeft opbrengsten en werkelijke ontwikkeling. Bijdragen aan wat mensen weten, voelen en willen brengt nieuwe inzichten en nieuwe kracht voort: VeerKracht. Wij creëren ruimte voor teamleren. Hierdoor ontstaan verbindingen tussen alle lagen in de organisatie. Samen met alle actoren onderzoeken wij hoe nieuwe inzichten, ervaringen en gedragingen de gewenste invloed hebben op de andere lagen in de organisatie. Hierbij richten wij ons op het gedrag van iedereen in de organisatie. We zetten aan tot ontwikkeling van eigen talenten en kwaliteiten, zodat ieder doet wat ertoe doet en ook echt beziel, betrokken en blij naar school en werk gaat. Iedereen bij VeerKrachtGroep heeft ruime opleiding en ervaring als coach, allen met een specifieke kwaliteit. **(NLP, Kernreflectie, Human Dynamics en beeld-/didactisch coachen)**

Wij coachen bij u op locatie vanuit diverse invalshoeken en organiseren in de situatie lerende werkmomenten. Samen onderzoeken we wat u binnen uw organisatie daadwerkelijk wilt bereiken. Vanuit het gedachtegoed van de positieve psychologie richten we ons op wat er te leren is en vooral wat de ander nodig heeft. Leren van vaardigheden of een dieper niveau van leren, ontwikkelen en professionele groei.

Doelgericht werken, kwalitatieve instructie en feedback kenmerken onze aanpak. Samen verkennen we wat er al is. Centraal staat het onderkennen van de (onderwijs)behoeften van de groep, subgroepen, individuele leerlingen en van leraren en leidinggevenden.



Leren en Werken Atelier

VeerKrachtGroep heeft aanvullend een innovatief concept ontwikkeld onder de naam **Leren & Werken Atelier**, gevestigd ECI 1-2 te Roermond.

VeerKrachtGroep werkt vanuit deze eigen locatie met een rijke historie, ingebed in een culturele omgeving. U kunt in het Leren & Werken Atelier terecht voor coaching, interview, werkbegeleiding, kenniskringen en gerichte themabijeenkomsten passend bij actueel beleid en ontwikkelingen in het dynamische onderwijsveld.



Passend Onderwijs als kans: wat is nodig om deze maatschappelijke opdracht te realiseren?

Samen met U zet VeerKrachtGroep de puntjes op de 'i'.

intact

Hogere opbrengsten halen door met minder tijd en middelen meer te doen. Met meer kwaliteit en effectiviteit. Dat kan door 'het gewone' buitengewoon goed te leren doen. VeerKrachtGroep werkt vanuit dat wat al aanwezig is. Leidinggevers en leraren leren op te merken wat intact is en daaraan taal te geven. Om van daaruit steeds bewuster het aanwezige potentieel van alle leerlingen en leraren beter te benutten.

implementeren

VeerKrachtGroep werkt met opdrachtgevers aan de kanteling van Zorg-denken naar Onderwijs-denken en Onderwijs-handelen. Theorie en concepten worden in essentie aangeboden zodat er door de leraren snel praktijk van gemaakt kan worden. Het gaat om het begrijpen van wat nodig is om te doen. Het gaat nadrukkelijk ook om het leren toepassen daarvan. Zo kan er systematisch gewerkt worden aan het maximaliseren van prestaties. De kernvraag is steeds: is het leerbevorderend?

innovatie (sociale)

De centrale focus bij alle activiteiten is: hoe wordt de school in alle geledingen er zelf sterker van? Ontstaat er groei en ontwikkeling op alle niveaus en een beter resultaat op leerlingniveau? VeerKrachtGroep is in de basis altijd gericht op het leren van de leidinggevers. Op hoe zij gezamenlijk de leraren hun pedagogische en didactische vaardigheden flexibeler laten inzetten en zo invulling geven aan de veranderende rol van de leraar. Dat vraagt om een professionele communicatie vanuit nabijheid en werkelijk in contact zijn met de ander tijdens het 'gewone' dagelijkse werk.

inspanning

Uitgaande van de schoolspecifieke situatie werkt VeerKrachtGroep met opdrachtgevers aan kwalitatief goed onderwijs met betekenisvolle opbrengsten. De maatschappelijke opdracht om het beste uit ieder kind te halen wordt door VeerKrachtGroep gevoeld als een intrinsieke motivatie om voortdurend uit te zijn op excelleren. Zien en vieren van dat wat goed gaat om van daaruit te blijven implementeren en innoveren. Leraren leren concreet hoe meer recht te doen aan verschillen tussen leerlingen. Zowel matchend als stretchend. VeerKrachtGroep is creatief in het kantelen van de schoolcultuur naar een lerende cultuur,

gericht op samen onderzoeken, samen ontwerpen en samen in actie komen. Ontmoetingen worden actief gemaakt voor en door alle deelnemers, er is ruimte voor verkenning, onderzoek en hypothesen uitproberen. Iedereen raakt betrokken bij het vinden van oplossingen. Een goed proces leidt tot goede producten.

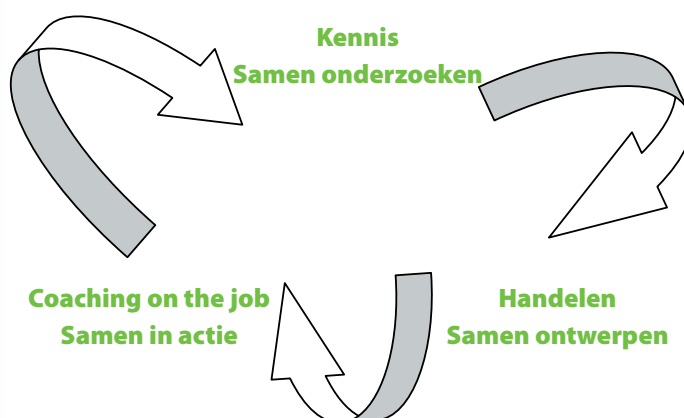
in de situatie

Iedere context bepaalt mede het effect van ieders inspanningen en acties. VeerKrachtGroep coacht, begeleidt, ondersteunt, onderzoekt, schoolt en werkt met u in uw situatie, in uw context. Samen, tijdens het werk, reflecteren we terwijl we in actie zijn en zijn we voortdurend gericht op uw kwalitatieve doelen. Wendbaar en flexibel stemmen we af, bepalen we samen welke acties nodig zijn. Zo geven we vorm aan de processen in uw situatie, samen, zodat u vervolgens vanuit kracht kunt leren en doelgericht kunt sturen.

inspiratie

Met bezieling aan je opdracht, in je vak gaan staan en daar voortdurend toe uitgedaagd worden. Om dit te kunnen blijven doen heeft ieder mens veerkracht en inspiratie nodig. VeerKrachtGroep is erop uit om u blij, betrokken en bezielde uw dagelijkse bezigheden te laten uitvoeren. En hierbij flow te leren ervaren, zodat u schijnbaar moeiteloos maximaal mogelijkheden kunt scheppen voor alle betrokkenen. Hierop zijn echte interesse, shiny eyes en kwaliteit van aandacht essentiële ingrediënten.

Zo werken wij met u samen aan de kanteling naar een lerende cultuur:



We werken vanuit VeerKrachtGroeprepertoire. De vraag is steeds: is het leerbevorderend?

STOER®

STOER is een gestructureerde werkvorm om als leraar doelgerichte lessen te ontwerpen die voor leerlingen betekenisvol zijn en daardoor betrokkenheid bij leerlingen activeren. Leraren volgen een ontwerpschema met oog voor de beleavingswereld van de leerlingen. Met behulp van onderzoeksvragen gaan leerlingen actief aan de slag met de lesinhoud.

SLIMPLAN®

SLIMPLAN is concreet uitgewerkt gedachtegoed van coöperatieve, activerende werkvormen die leerkrachten doelgericht leren in te zetten tijdens hun lessen. Een beslisschema ondersteunt leraren om te komen tot een keuze van werkvormen, passend bij het lesdoel en bij de onderwijsbehoeften van hun groep. Leerlingen krijgen de ruimte om zelf met elkaar te leren. De afhankelijkheid van de leerlingen van de leraar voor de klas neemt af, de activiteiten bij de leerlingen nemen toe en ze hebben ruimte om eigen oplossingen in te brengen.

KERN®

Coaching vanuit samen onderzoekend zijn met de leraar in de situatie, de klas. KERN laat leraren benieuwd worden, vragen stellen en contact maken met wat hen werkelijk raakt. Alleen contact maken met dat wat goed gaat en leuk is, geeft nog geen ontwikkeling. Het is soms nodig om contact te maken met de 'plek der moeite', zodat gevoeld kan worden wat werkelijk nodig is en welke kwaliteiten hiertoe ontwikkeld moeten worden.

Van Handelings Gericht Werken naar een levend groepsplan

HandelingsGericht Werken is de leraargerichte vertaling van de PDCA-cyclus. Planmatig en opbrengstgericht werken in je groep, afgestemd op de onderwijsbehoeften van de leerlingen. Handelingsgericht werken betekent het systematisch werken aan het handelingsrepertoire van leraren, gekoppeld aan het systematisch gegevens verzamelen over de leeropbrengsten van leerlingen en na analyse het juiste onderwijsaanbod kunnen kiezen.

Handelingsgericht werken zoals VeerKrachtGroep dit neerzet, ondersteunt de kanteling van Zorg-denken naar Onderwijs-denken. Leraren worden gericht op een sterk onderwijsaanbod voor de hele groep, zodat alle leerlingen optimaal profiteren. Het groepsplan heeft betekenis voor de praktijk.

Beeldcoachen/Didactisch coachen

Kwalitatieve leerbevorderende feedback geven blijkt minstens net zo belangrijk als kwalitatieve instructie. Kern hierbij is het geven van specifieke positieve feedback. Hattie (2009) benadrukt het belang van de soft skills van leraren en leidinggevers. Wat maakt dat het goed ging? Wat deed jij waardoor het een succes werd? We werken actief van onbewust naar bewust bekwaam worden. De uitdaging hierbij is hoe leraren leerbevorderende feedback een natuurlijk plek kunnen geven in hun onderwijs en in welke vorm dit optimaal bijdraagt aan de leerprocessen van de leerlingen. Reflecteren met behulp van beeldmateriaal is hierbij ondersteunend.

Praktijkgestuurd leren op de werkplek: een integrale aanpak

Het zijn de mensen die een regio slim maken: werkplekleren als innovatie maakt dat leraren slimmer les kunnen geven. Zo kan het potentieel van de leerlingen, leraren en leidinggevers tot volle wasdom komen, passend bij de schoolontwikkeling en de bestuursambitie. VeerKrachtGroep voorziet het werkplekleren van stimulerende interventies. Samen ervoor gaan, samen eraan gaan staan om zo beter om te kunnen gaan met diversiteit.

Leerbereidheid en de mate waarin de lerende zich bewust is van de kansen staat voorop. Leerkrachten nemen hierin zelf de regie. Zij leren hun eigen leervraag specifiek te maken om van daaruit te reflecteren op wat al aan 'leer-kracht' aanwezig is. Leidinggevers leren hoe ze de condities kunnen creëren om te leren op de werkplek en de medewerkers aan te moedigen om hiervan lerend gebruik te maken. Samen onderzoeken we de praktijk, reflectie in de situatie van alledag zorgt voor duurzame verandering: in kennis, vaardigheden en attitudes.

Vanuit Kern-repertoire ondersteunt VeerKrachtGroep de communicatie, zodat ieders initiatief een constructieve en positieve bijdrage aan het organiseren wordt.



VeerKrachtGroep

ECI 1-2

6041 MA Roermond

Info@veerkrachtgroep.nl

www.veerkrachtgroep.nl

De prestatiebox PO vraagt van u, leidinggevenden en leraren, om het onderwijs te optimaliseren en zo de leeropbrengsten te maximaliseren.

MAGgezien 1

MAGgezien 2

MAGgezien 3

MaGgezien 4

In de MAGgeziens leest U over 'levende' thema's en verhalen vanuit de school, waarin de specifieke VeerKrachtGroep - aanpak duidelijk wordt. Een aanpak die basis- en complexe leraarvaardigheden sterker maakt. En hoe leidinggevenden de processturing hierop kunnen verstevigen.

Zo gaat het eerste nummer over **SlimPlan®**.

Hoe doelgericht inzetten van coöperatieve werkvormen zorgt voor positieve initiatieven van leraren en leerlingen. Er ontstaat kijktijd voor de leraar en er valt ook echt iets te zien, waardoor afstemmen op wat nodig is natuurlijk kan verlopen. Het tweede nummer gaat over **HandelingsGericht Werken** aan betekenisvolle opbrengsten. VeerKrachtGroep laat leraren ervaren hoe je slimmer wordt van je groep door het maken van groepsplannen doordat je je groep in beeld brengt en betekenis leert geven aan wat je waarneemt. Bij het Groepsplan in actie gaat het om de vertaling van het groepsplan naar de praktijk van de klas. Er kan bijvoorbeeld gewerkt worden volgens het 'krachtig lesmodel' van

VeerKrachtGroep. Een lesmodel met daarin de fasen (van directe instructie) en tevens een planningschema voor de leraar dat helpt bij differentiatie in instructie, verwerking en onderwijstijd en het kiezen van die werkvorm die de doelen het best ondersteunt.

Of er een leerkrachtgeleide klassikale les of een coöperatieve werkvorm wordt ingezet, het gaat altijd in de eerste plaats om het doel dat je wilt bereiken en vervolgens hoe dit het best bereikt kan worden in deze groep. Laat als leraar de werkvorm daarom aansluiten bij de onderwijsbehoeften van de groep en subgroepen. Zo werk je doelgericht en geef je slimmer les. Het derde MAGgezien is gewijd aan **STOER®** samen trajecten ontwerpen: echt resultaat. Dit gaat over hoe ontwikkelingsgericht werken gecombineerd wordt met verhalend ontwerpen, en zo leidt tot betekenisvolle opbrengsten. De leraar werkt steeds doelgericht en planmatig en boort de intrinsieke motivatie van de leerlingen aan. Het vierde MAGgezien kwam uit in maart 2013 en heeft als thema: **Coachend Innoveren**.

Digitale Nieuwsbrieven VeerKracht en Inspiratie en VeerKracht 1 en 2 en TOP
Brochure VeerKracht en TOP

VeerKrachtGroep repertoire

De Atelierkaarten:

Leerbevorderende Feedback

SLIMPLAN®

STOER®

NLP/SVIB

U vindt er meer op onze website VeerKrachtGroep.nl Zo krijgt u inzicht in ons repertoire en zicht op hoe wij werken tijdens de Atelierbijeenkomsten in het Leren en Werken Atelier De uitwerkte thema's komen voort uit de vragen die we binnen scholen tegenkwamen en uiteraard kunnen hier nog nieuwe en voor uw organisatie relevante thema's aan toegevoegd worden.

Bijlagen:

Artikelen **Passend Onderwijs deel 1** en **deel 2**
en **Column Leiderschap en de kunst van het gewone**



VeerKrachtGroep

ECI 1-2

6041 MA Roermond

Info@veerkrachtgroep.nl

www.veerkrachtgroep.nl



Passend onderwijs: van Zorg-denken naar Onderwijs-denken

Een tweeluik, deel 1

**Paula Corsten en
Marja van Duin**

zijn beiden orthopedagoog/onderwijskundige,
werkzaam bij de VeerKrachtGroep.
E-mail: pcorsten@veerkrachtgroep.nl en
mvanduin@veerkrachtgroep.nl

**Citaat Volkskrant Onderwijsagenda d.d. 29 december 2009. Robbert Dijkgraaf:
‘Door teveel regels en te weinig kind ... komen de docenten niet aan doceren toe en
komen kennis tekort. Ze krijgen hun eigen oplossingen niet georganiseerd.’**

In Nederland staat Passend Onderwijs hoog op de onderwijsagenda. Al jaren zijn we bezig om op allerlei wijzen het onderwijs beter afgestemd te krijgen op verschillen tussen kinderen. De laatste impuls, Een nieuwe Koers, zet in op ruimte voor veldexperimenten om het leren van onderaf een kans te geven.

De Staatssecretaris mevrouw S. Dijkzwaag constateert in 2008 echter dat de invoering van Passend onderwijs minder snel verloopt dan gewenst.

De Evaluatie Commissie Passend Onderwijs (ECPO) geeft in haar evaluatie in 2009 aan dat de aanpak en interventies tot dan toe niet de gewenste effecten geven. De vernieuwing wordt nog te zeer ingericht op bestuurlijk en bovenschools niveau: *‘Op schoolniveau is er betrekkelijk weinig geïmplementeerd, effecten op leerling-, groeps- en leraarniveau zijn dan ook niet te verwachten.’*

De commissie benadrukt de sleutelrol voor de leraren bij deze innovatie en spreekt over: *‘leraren in positie brengen en ruimte geven om zich voor te bereiden op de invoering van Passend Onderwijs’*.

De vragen over waar de kwaliteit van handelen van leraren en de rol van ouders binnen onderwijs een plaats gaat krijgen vormen hierbij de kern. Daarmee is aangegeven dat leraren en leerlingen (en hun ouders) de twee belangrijkste partners/actoren zijn binnen passend onderwijs. Echter zij krijgen binnen de huidige zorgstructuren die we hebben opgebouwd in Nederland tot nu toe niet die positie.

De evaluatie van de ECPO is reden geweest voor de Staatssecretaris om het traject voorlopig te bevriezen en een nieuwe uitwerking van de innovatie Passend Onderwijs te maken. Een die bijdraagt aan *‘leraren uitdagen, toerusten en ondersteunen’* en *‘een cultuuromslag van bestuurders en managers’* ten aanzien van de leraren die dagelijks het Passend Onderwijs ontwerpen en moeten gaan dragen.

Na de val van het kabinet heeft demissionair Minister Rouvoet groen licht gegeven voor de voortgang van het proces en de veldexperimenten. Rouvoet vindt het belangrijk dat de reeds in gang gezette initiatieven doorgang kunnen vinden. Daar was onduidelijkheid over nadat de Kamer eerder het dossier controversieel verklaarde. De Kamer heeft nu verklaard dat dit niet gericht is op de lopende activiteiten zoals de ontwikkeling van het referentiekader, de zorgplicht en de aangevraagde experimenten. Rouvoet heeft de sector laten weten bij de voorbereiding bijzondere aandacht te geven aan *de positie van leraren in het reguliere onderwijs en ouders*, de positie van het speciaal onderwijs en de betrokkenheid van gemeenten.

Zorgdenken als belemmerende oorzaak

In het denken over en de praktijk van Passend Onderwijs en de 1-Zorgroute wordt traditioneel nog sterk gefocust op ‘zorgleerlingen’ en ‘zorgstructuren’. De rol van de leraar en zijn pedagogisch en didactisch handelen blijft op de achtergrond, de rol van interne en externe deskundigen krijgt een prominente plaats.

Sinds januari 2008 zijn de zogenaamde onderwijsbegeleidingsgelden geheel vrijgemaakt in de markt. Besturen van PO-scholen wordt de mogelijkheid geboden om deze gelden in te zetten op basis van eigen beleid.

Wat zien we nu ontstaan? Veel besturen kiezen ervoor om een interne ‘leerlingenzorgdienst’ in te richten, met een bezetting van diagnostisch gericht personeel (psychologen, ortho-pedagogen). Zo is er opnieuw een situatie die kan worden gekwalificeerd als ‘gedwongen winkelnering’ (ECPO 2009), maar dan ingericht vanuit de eigen bestuurlijke organisatie. Deze vorm van dienstverlening is vooral gericht op het realiseren van passende zorgarrangementen en indicering naar zorgtype. Handelingsgericht indiceren krijgt nog onvoldoende impulsen (Gijzen en Pameijer, 2009).

Een dergelijke aanpak is nog te weinig gericht op het laten ontstaan van maatwerk binnen scholen om beter om te gaan met diversiteit en de hierbij passende professionele ontwikkeling van leraren (Volkskrant Onderwijsagenda punt 4, 2010).

Binnen deze structuren zijn leraren geen ‘meewerkend voorwerp’ en er wordt een aanbod gecreëerd dat onvoldoende appelleert aan de talenten van alle lerenden binnen de school, inclusief de leraren (Volkskrant Onderwijsagenda punt 5, 2010).

We leggen even de relatie naar een belangrijke onderlegger voor de inrichting van de zorgstructuur binnen het onderwijs. Het z.g. Cascademodel is jarenlang een structuurmodel geweest met een indeling in vijf niveaus van zorg. Op Niveau 1 en 2 richt de leraar zich op goed onderwijs. Concreet houdt dit in dat de leerkracht goed kan observeren en signaleren naast het feit dat hij gebruik kan maken van de methode(tussen)doelen, leerlijnen, het instructiemodel en werkprocessen kan hanteren die aan de verschillen van kinderen tegemoet komen.

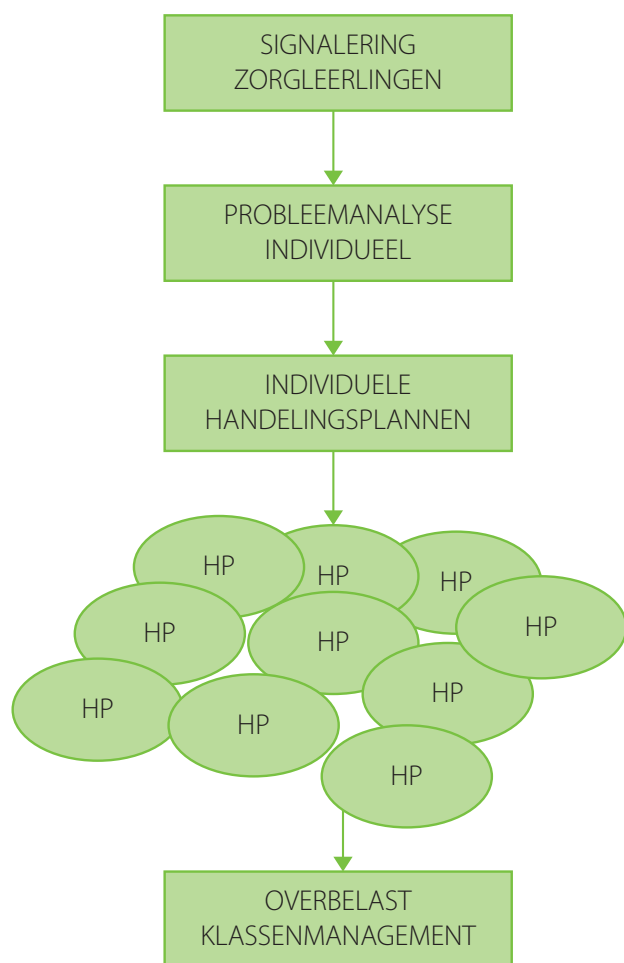
Niveaus 3, 4 en 5 richten zich meer en meer op verdere onderkenning, diagnose en behandeling van leerlingen die binnen de leerstof specifieke behoeften hebben.

Momenteel worden binnen beleid en wetenschap belangrijke initiatieven genomen om van Zorg naar Onderwijs te kantelen. Niveau 3 heeft hierin een schakelfunctie. IB-ers worden meer en meer geschoold om leerkrachten op niveau 1 en 2 te ondersteunen en te coachen om aan verschillen tussen leerlingen tegemoet te komen.

De afgelopen 15 jaar zijn vaak, veelal onbedoeld, de niveaus 4 en 5 geaccentueerd. Dit leidde tot een nadruk op de individuele handelingsplanning en het implementeren van behandelingsmodellen in de klas. Door v.d. Wolf het ‘was-sende water van de leerlingenzorg’ genoemd (Meso magazine, juni 2007).

Binnen Passend Onderwijs worden onderwijsleersituaties ontworpen, die zoveel als mogelijk recht doen aan de verschillende onderwijsbehoeften van leerlingen. De leraar weegt als professional af welk onderwijsaanbod hierbij het beste past. Passend Onderwijs is echter geen synoniem voor individueel onderwijs. Het is van belang dat vanuit wenselijke arrangementen steeds wordt toegesneden naar een haalbaar onderwijsaanbod.

Dit geeft gelijk aan dat er grenzen zijn aan wat we van leraren mogen verwachten binnen Passend Onderwijs. Deze grenzen zijn binnen het Zorg-denken uit het zicht geraakt. Ieder leerprobleem wordt individueel uitvergroot en aan



een individueel handelingsplan onderworpen. En daarmee wordt een onmogelijke opdracht aan leraren gesteld, wat leidt tot het gevoel dat het 'water aan de lippen staat'.

Naar Slimme leraren

In zijn boek *'Leraren begeleiden bij Passend Onderwijs'* (2009) onderstreept Wim Meijer het belang van een kanteling van het huidige indicatiestelsel naar een werkelijk zorgstelsel met passende onderwijsarrangementen. Door in de huidige zorgstructuur van 'buiten naar binnen' te werken in plaats van 'van binnen naar buiten', kan het onderwijsaanbod beter worden afgestemd op de onderwijsbehoeften van leerlingen. In een recent gesprek van de auteurs van dit artikel met Meijer (december 2009) concludeerden we: het zou primair moeten gaan om de emancipatie van schoolteams gericht op het vormgeven van passende onderwijsarrangementen.

Bij alle maatregelen die genomen worden blijft het aandeel van de leraar en de intern begeleider nog steeds onderbelicht. Meijer (Meijer, 2009) stelt hierbij een viertal kernvragen:

1. Wat is de taak van de interne begeleider: taken van collega's overnemen of collega's begeleiden?

2. Is 'zorg' vooral een kwestie van therapie of van 'ander onderwijs'?
3. Is begeleiding gericht op verlichten van de draaglast of op vergroten van de draagkracht?
4. Hoe kijken we aan tegen de samenwerking tussen interne en externe begeleiders?

Werkelijke ontwikkeling van Passend onderwijs en 'de leraar in positie brengen' vraagt om het versterken van competenties van leraren. En een laag dieper: 'geef de leraren hun vak terug' door leraren zich weer competent te laten voelen en werken vanuit ervaren kwaliteiten. Dit houdt in dat leraren stappen zetten in hun persoonlijke ontwikkeling, in een organisatie die deze ontwikkeling werkelijk faciliteert en inspireert.

Door binnen de schoolorganisatie ruimte voor groei te creëren, kunnen leraren hun eigen oplossingen onderzoeken en deze vervolgens organiseren. Zo kunnen leraren slimmer worden in de onderwijspraktijk: door beter begrijpen worden leraren betere betekenisverleners en weten zij wat ze kunnen doen in de onduidelijke en complexe context waarbinnen zij hun onderwijs passend moeten gaan maken. Dit proces veronderstelt een systeem van leren in de school, waarbij alle lagen op elkaar betrokken zijn (Verbiest, 2007). En met duidelijke verbindingen tussen schoolontwikkeling (collectief leren) en individueel leren van leraren.



En tevens een herwaardering van de praktijkkennis en vakmanschap van leraren, zodat ze weer mede-eigenaar worden van het primaire proces. Daarbij spelen bestuurders en schoolleiders een belangrijke rol (MESO, van de Wolf, 2007). Dit vraagt om een omslag in denken. Een kanteling van zorg-denken naar onderwijs-denken.

Het opnieuw definiëren van de beroepsopvatting van de leraar is hierbij relevant: het professioneel zelfverstaan (Kelchtermans, 2001):

- › Zelfbeeld: hoe zie ik mezelf als leraar?
- › Zelfwaardegevoel: vind ik van mezelf dat ik het goed doe als leraar?
- › Beroepsmotivatie: wat zijn mijn motieven om leraar te blijven?
- › Taakopvatting: wat stel ik als norm voor wat ik als leraar hoor te bereiken?
- › Toekomstperspectief: welke verwachtingen heb ik?

De leraar is de kern voor goed en passend onderwijs. Wanneer de leraar toe kan komen aan het stellen van andere

vragen (in plaats van: wat is het probleem met dit kind, is het hier wel op zijn plek, welke deskundige kan ik inschakelen, welke behandelprogramma's passen bij deze problematiek) ontstaat ander handelen. Zowel in de onderwijsleersituatie als in de omgang met leerlingen. Een leraar neemt verantwoordelijkheid voor alle leerlingen in zijn groep. Daarbij horen ook de andere vragen die leraren zich in dit proces dienen te stellen. Vragen die ontstaan vanuit benieuwd zijn, die werkelijk onderzoekend zijn in de eigen situatie, naar de eigen omgang met leerlingen. De juiste vorm van de vraag is dan minder relevant, het gaat om de welgemeendheid van de vraag en de echtheid. 'The form of the question doesn't matter, sincerity does' (P. Senge, 2004).

Zo ontstaat het beeld van de 'slimme leraar': iemand die vanuit zijn eigen kern werkelijk onderzoekend is naar de situatie waarin hij zich met zijn groep leerlingen beweegt en naar het gedrag dat hij als leraar inbrengt.

De slimme leraar als hefboom voor Passend onderwijs

Binnen een stelsel dat de kwaliteit van onderwijs en een sterk basisaanbod voorop heeft staan, functioneren leraren die repertoire hebben ontwikkeld om te kunnen navigeren in onbekend gebied. Deze leraren zijn zich bewust van wat nog diffuus is en kunnen omgaan met onzekerheid. Zij durven al werkende te ontdekken wat effectief is. Zij onderzoeken in hun situatie, zich steeds vragen stellend en reflecterend op effecten van hun handelen. Deze leraren werken bewust vanuit de eigen intuïtieve praktijkkennis, zij reflecteren 'while in action' en geven vorm aan diagnostiserend onderwijzen (Smeets en Rispens, 2008).

Deze leraren zijn sensitief en responsief en kunnen bewust hun basiscommunicatie inzetten. (Stevens, 2002). Belangrijke elementen zijn daarbij: de leraar is zich bewust van de eigen waarnemingen en constructen, van de eigen bril en wat er leeft 'in het hoofd van de meester' (D. Schon in van de Wolf, 2003).

Hieruit ontstaat de vitale ruimte om handelingsgericht aan de slag te gaan.

Hoe worden leraren slim?

Als we de werksituatie van de leraar als lerend systeem (Fullan, 2007) beschouwen, kunnen we tenminste vier lagen in dat systeem onderscheiden, die de ontwikkeling tot slimme leraar gelijktijdig versterken:

- › De leraar als onderzoeker van de leerlingbehoefte
- › De IB-er als onderzoeker van de leraarbehoefte
- › Consultatie/Leerlingbesprekingen als werkplaats voor leervragen van leraren
- › Consultatie/Groepsbesprekingen als vindplaats van ontwikkelvragen van de school/ systeemvragen

De 1-zorgroute als model geeft geen garantie dat onderwijsbehoefte niet meer eenzijdig worden gedefinieerd als leerstofdoelen, of dat met behulp van medisch-psychiatrische diagnoses wordt verwezen naar specifieke orthodidactische programma's.

'In beide gevallen is de valkuil dat het didactisch en pedagogisch handelen van de leerkracht ontsnapt aan de aan-

➤ VAN VOORBEELDBELEID NAAR EIGEN BELEID EN IMPLEMENTATIE!



Hoe blijft uw personeelsbeleid compleet? Wie zorgt er voor dat het steeds aangepast wordt aan een nieuwe CAO PO? Mist uw personeelsbeleid delen? Is uw school een zgn. 'één- of twee-pitter' maar ook op zoek naar goed en modern personeelsbeleid?

Schoolsupport biedt uw organisatie kant-en-klare oplossingen digitaal met online updates voor een compleet en actueel personeelsbeleid. Tientallen scholenorganisaties gingen u voor. Tijd voor een nadere kennismaking?

Kijk op www.schoolsupport.nl/presentaties voor de **presentatieronden** in oktober en november of neem contact op met de uitgever Simon van der Sluis (T 0594 506243 of simon@schoolsupport.nl).



dacht en de leerkracht geen begeleiding krijgt' (Meijer, 2009).

De 1-Zorgroute (A. Clijsen, 2007) wordt weergegeven in onderstaand figuur.

Om wel toe te komen aan het pedagogisch en didactisch handelen van de leraar is de binnencirkel, de Handelings-Gericht Werken-cyclus van de leraar, ons inziens essentieel. Voorkomen dient te worden dat deze cyclus alleen wordt ingevuld als plan-do-check-act stappen à la Deming. Dat is werken vanuit de oppervlaktelaag en zal werkelijke en duurzame oplossingen in de klas niet dichterbij brengen. Om een kanteling te krijgen van Zorg- naar Onderwijsdenken, moeten we met de betrokkenen de segmenten herdefiniëren. *Waarnemen* wordt dan: het onderzoeken van de groep, vanuit het perspectief van deze leraar van deze groep leerlingen. Onderzoeken vraagt om zichzelf basisvragen stellen, hiermee aan de slag gaan, terugkijken op wat werkt en bewust worden van effect van handelen. Procesgericht observeren en waarnemen tijdens het onderwijzen zijn het fundament.

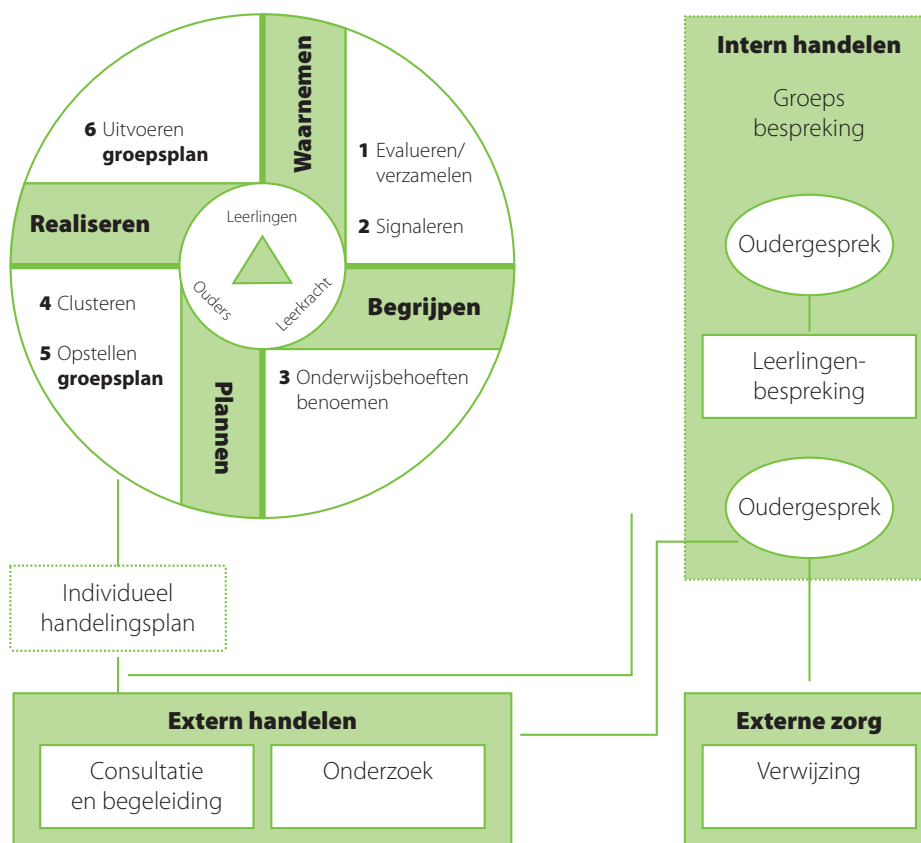
Begrijpen betekent dan werkelijk willen weten hoe de groep leerlingen in elkaar zit. Hierbij gaan leraren in contact met de partners die daarbij horen. Dit betekent betrekken van ouders en leerlingen en zo recht doen aan hun full-partnerschap. Goed begrijpen van de situatie is de basis voor het formuleren van de onderwijsbehoeften.

Plannen wordt vervolgens het afstemmen van het repertoire van de leraar op het gewenste onderwijsaanbod: welke onderdelen van het repertoire worden de komende tijd ingezet, zodat er zoveel mogelijk opbrengst is bij alle leerlingen? Wat past daarin zowel bij de leerlingen als bij de leraar? Dit handelen is gericht op het versterken van het primaire onderwijsaanbod (niveau 1 en 2) en de invulling van specifieke onderwijsbehoeften (niveau 3).

Uitvoeren wordt dan een periode, waarin de leraar als participerende onderzoeker steeds reflecteert op de effecten van zijn handelen. Hij stelt zich open voor feedback door leerlingen en ouders en betreft collega's bij het bedenken van aanpassingen in het onderwijs. Past het ontworpen aanbod nu werkelijk? Het onderwijsproces verloopt als een natuurlijke cyclus, planmatig maar tevens afgestemd op hetgeen in deze onderwijssituatie wordt gevraagd.

Een slimme leraar is in staat om te doen wat er toe doet. De cyclus van HandelingsGericht Werken met als kern leraar-ontwikkeling, biedt zo ruimte om de leraar terug te laten keren naar zijn professionele zelfverstaan. De leraar wordt in positie gebracht als professional.

Op deze wijze ontstaat Onderwijsdenken van onderop. In een volgend artikel geven we een concrete beschrijving van hoe deze kanteling binnen de 1-zorgroute ingezet kan worden, zodanig dat deze doorwerkt naar alle systeemlagen van de school. 





Passend onderwijs: van Zorg-denken naar Onderwijs-denken

Deel 2

**Paula Corsten en
Marja van Duin**

zijn beiden orthopedagoog/onderwijskun-
dige, werkzaam bij de VeerKrachtGroep.
E-mail: pcorsten@veerkrachtgroep.nl en
mvanduin@veerkrachtgroep.nl

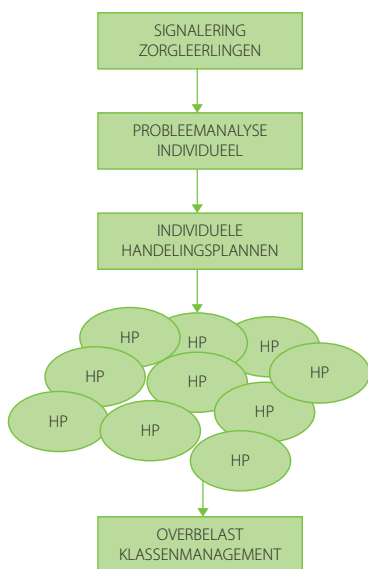
In het vorige artikel is een alternatief geschetst voor het Zorg-denken in Nederland. Een alternatief, omdat het Zorg-denken ons niet verder helpt in het realiseren van Passend onderwijs, de maatschappelijke opdracht om onderwijs beter af te stemmen op de diversiteit tussen leerlingen in de groep.

Het alternatief: kantelen naar Onderwijs-denken met als kern 'slimme(re) leraren'. Het zijn immers de leraren die dit passend onderwijs ontwerpen en vormgeven. Zorgdenken laat leraren verzuipen. Onderwijs-denken geeft leraren ruimte voor professionele groei.

Wij hebben de kans gehad om een bestuur en groep directeurs te ontmoeten, die het aandurften om samen met hun leraren op onderzoek te gaan naar hoe Passend Onderwijs vanuit Onderwijsdenken vorm te geven is. Zij stelden zichzelf en ons de vraag: Wat betekent dat voor de leraren, interne begeleiders, directies en bestuur? Zij stelden de vraag vanuit de systeemgedachte: wanneer je wilt dat onderwijs verbetert, richt je dan op alle lagen in het systeem tegelijkertijd en in samenhang.

Werken met leerteams

In dit traject is de keuze gemaakt om te werken met zogenaamde Leerteams: binnen iedere school een groep leraren, de interne begeleider en directeur, die samen rond dezelfde vragen, met hetzelfde instrumentarium, onderzoekend bezig zijn. De leraar en zijn ontwikkeling staan voorop.



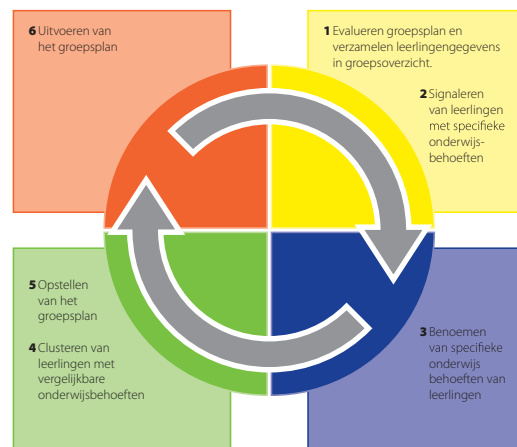
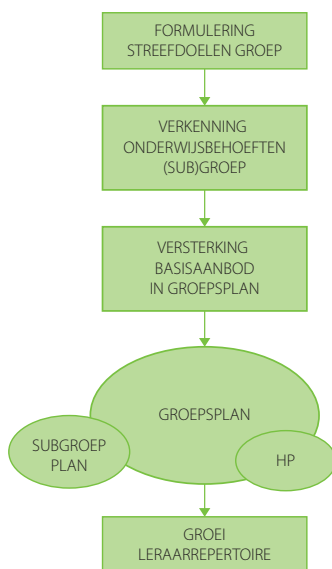
Deze ontwikkeling kan op gang komen als de anderen meebewegen en voor ruimte om te handelen zorgen. Leraren die ruimte gunnen aan leerlingen om zich te ontwikkelen, hebben zelf die ruimte ook nodig, net als de interne begeleider, de directeur/leidinggevende en de bestuurder. *'De voorwaarde om met meerdere mensen, leerkracht en IB-er als leerteam, deel te moeten nemen, blijkt nu heel prettig te werken. We hebben veel aan elkaar en het maakt de interactie binnen de school naar de collega's makkelijker.'*

Groepsaankpak centraal

Binnen het Onderwijs-denken is het versterken van de fasen *Waarnemen* en *Begrijpen* van de HandelingsGericht Werken-cyclus voor leraren (1-zorgroute) essentieel. Hierdoor worden leraren betere betekenisverleners in de onderwijs situatie. Ook leren zij zo om beter af te stemmen op verschillende onderwijsbehoeften in de groep leerlingen.

Dit raakt direct aan de vragen: Hoe realiseer je Passend onderwijs?

Wanneer is het werkelijk passend bij jouw groep?



Waarnemen: De eerste oriëntatie binnen *Waarnemen* is het in beeld krijgen van de onderwijsbehoeften van de *gehele groep*. Pas als het groepsbeeld voor de leraar helder is wordt vervolgens ingezoomd op (clusters) van individuele leerlingen binnen de groep. Er wordt gestart vanuit de onderwijsvragen en niet vanuit de zorgvragen. Dit vraagt om twee slagen in denken en actie: andere vragen stellen en anders kijken. Hier start de kanteling in focus: van *Zorgdenken* naar *Onderwijsdenken*.

We zijn niet meer gewend het gesprek te voeren over de zaken die **INTACT** zijn: wat gaat al goed, wat gaat al bijna goed en wat maakt dat die zaken al goed gaan? Door het benoemen van zowel externe als interne factoren, door zowel leraar als leerling zelf, ontstaat inzicht in wat goed gaat. Op een dieper niveau ontstaat inzicht welke kernkwaliteiten daarbij werkzaam zijn. Hoe kunnen die ondersteunen in situaties die moeilijker verlopen? De leraren zijn hierbij gericht op alle leerlingen in plaats van te starten met de individuele zorgleerlingen. Alle leerlingen hebben immers onderwijsbehoeften, zowel minder begaafde als hoogbegaafde leerlingen, zowel teruggetrokken als hyperactieve kinderen, zowel instructiegevoelige als instructie-onafhankelijke leerlingen. Op basis van zijn waarnemen en analyse formuleert de

leraar welke doelen hij voor de komende periode centraal gaat stellen: waar ben ik met deze groep op uit?

'Bij het maken van een Groepsplan is de foto van de hele groep een belangrijke stap in het proces van Waarnemen en Begrijpen.'

Begrijpen: Tijdens de fase van Begrijpen krijgt de leraar steeds meer inzicht in de behoeften in zijn groep: wat heeft mijn groep nodig om deze doelen te bereiken? Welke onderwijsbehoeften onderken ik in mijn groep? Bij het benoemen van deze onderwijsbehoeften door de leraar zijn er verschillende invalshoeken:

- › de Basisbehoeften van Stevens Competentie, Relatie, Autonomie
 - › de Onderwijsbehoeften uitgewerkt naar Instructie, Organisatie, Interactie
 - › de pedagogische Attitude van de leraar gericht op Uitdaging, Vertrouwen en Ondersteuning
- Het actief en daadwerkelijk betrekken van leerlingen (en/of

ouders) in deze fase draagt sterk bij aan het genuanceerd formuleren van de onderwijsbehoeften.

Door de juiste vragen te stellen aan leerlingen (en/of hun ouders) en ze op deze wijze mede-onderzoekers te laten zijn, ontstaat een compleet beeld van de onderwijsbehoeften. En dit helpt de leraar vervolgens om zijn onderwijsaanbod in de groep passend te maken.

'We leren te kijken naar de mogelijkheden van deze leerling in deze klas met deze leerkracht met deze ouders en op deze school; ecologisch kijken.'

Plannen: Pas in de fase Plannen gaat de leraar alle verzamelde gegevens verwerken tot een concreet plan. De doelen voor de komende periode worden meetbaar en haalbaar geformuleerd. Vanuit de onderwijsbehoeften worden de juiste clusters van groepen leerlingen ingedeeld en de passende werkvormen ingepland en voorbereid. De leraren zijn gericht op een sterk en compleet basisaanbod binnen niveau 1 en 2.

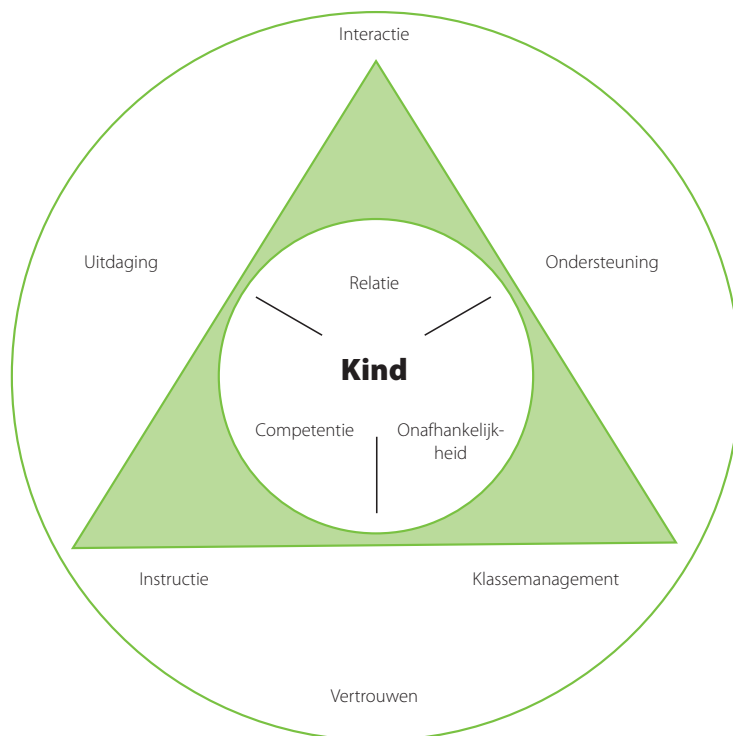
Welke basisinstructie heeft deze groep, hoe differentieer ik in instructie- en verwerkingstijd? Hoe laat ik leerlingen samenwerken, hoe benut ik de heterogeniteit van deze groep?

De leraar is als eerste gericht op het afstemmen op de onderwijsbehoeften van alle leerlingen in de groep via clustering en variatie in het basisaanbod: kwaliteitsverbetering aan de basis. Pas wanneer er in het Groepsplan geen ruimte is voor clustering van specifieke onderwijsvragen, wordt een individueel leertraject ingericht.

'We worden sterk bewust van de zorg in de klas op verschillende niveaus, vooral niveaus 1 en 2 doen er toe. Dus je eigen klassenorganisatie en instructiekwaliteit.'

Uitvoeren: De leraar voert gedurende de afgesproken periode het plan uit zoals voorbereid. Tijdens de uitvoering doorloopt hij steeds korte lussen van Waarnemen-Begrijpen-Plannen. De leraar blijft in zijn onderzoekende rol. Op basis van wat zich in de groep tijdens het onderwijs voordoet, stelt hij zichzelf structureel de vraag: bereik ik het effect bij deze leerlingen waar ik op uit ben? Zo ja, wat blijf ik vooral doen? Zo nee, wat kan ik bijstellen? Wat is nodig om te doen? Zo wordt gebouwd aan een houding van diagnosticerend onderwijzen. Ondersteuning van de leraar hierbij door een Interne Begeleider of Bouwoverleg is een voorwaarde, mits in deze situatie de relatie met de Interne Begeleider en collega's lerend wordt ingericht: de leraar is eigenaar, wordt uitgedaagd om nieuwsgierig te zijn, stelt vragen aan de ander waar hij nog geen antwoord op heeft en benut de anderen om verder te groeien in zijn repertoire van handelen.

In 2009-2010 bestaat onze cursusgroep uit 30 personen. Zij vormen de leerteams van leraren en IB-ers van 9 scholen, ieder met hun eigen ontwikkelvragen en



huidige situatie. Het blijkt dat het groeien van Zorg-denken naar Onderwijsdenken voor deze leraren en hun IB-ers een stevige kanteling is in denken en doen. Het is een worsteling om los te komen van de individueel gerichte zorgvragen rond leerlingen. Leraren ervaren het als een eye-opener om te benoemen wat al intact is en te zien welke kwaliteiten er in de groep en bij hen zelf zijn die bewust ingezet kunnen worden.

Het blijkt lastig om binnen de huidige klassenorganisaties tijd te vinden om gesprekken met leerlingen te voeren. De roosters zitten vol, leraren voelen druk. Maar tevens wordt door leraren aangegeven hoe noodzakelijk het is om hier tijd voor vrij te maken, want de eerste ervaringen laten zien dat leerlingen goed weten wat ze nodig hebben om een volgend leerdoel te realiseren. Het betrekken van de leerlingen en ouders bij het Groepsplan leidt tot medeverantwoordelijkheid voor het succes ervan. Het vormgeven van diagnostiserend onderwijzen is voor sommige leerteams op dit moment nog een stap te ver en zal binnen de schoolontwikkeling de komende jaren verder opgebouwd gaan worden.

Rol van Schoolontwikkeling, Groepsbespreking en Consultatie

Binnen Onderwijs-denken worden de overlegsituaties binnen school benut om de slimme leraar verder te laten groeien in zijn repertoire van handelen. Dit vraagt om het bewust organiseren van momenten waarop de leraar ondersteund wordt in het aanscherpen van zijn Waarnemen van zijn groep. De leraar gaat met collega's en/of gecoached door IB-er of externe begeleider op onderzoek naar de behoeften binnen zijn groep. De andere betrokkenen zijn daadwerkelijk medeonderzoekers voor de leraar. Zij kunnen andere

vragen stellen, nieuwe hypothesen formuleren, waardoor het onderzoeksproces verdiept wordt. Consultatie en Groepsbesprekingen worden zo een *werkplaats* voor de betrokken leraren.

Daarnaast zijn de cyclisch georganiseerde Groepsbesprekingen en Consultatiemomenten een *vindplaats* voor schoolontwikkelingsvragen. Daar waar leraren in ontwikkeling komen, komt ook op andere lagen in het systeem beweging op gang. Een leraar die aansluit op onderwijsbehoeften van zijn leerlingen door bijvoorbeeld inzetten op meer leren van elkaar, zet iets in werking dat het verdient om door de jaren heen uitgebreid en toegepast te worden, omdat het passend is in het onderwijs aan deze kinderen. Deze ontwikkeling vraagt vervolgens om onderzoeken of deze ontwikkeling passend is bij dit team en deze school. Er zal gezocht moeten worden naar de juiste vorm waarin deze school samenwerkend leren wenst te ontwikkelen en hoe dit wordt geïmplementeerd.

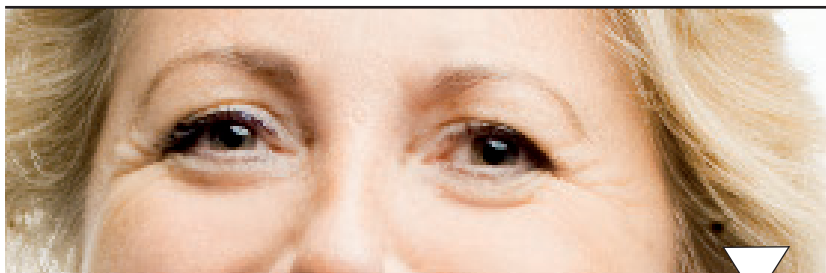
Rol van Interne Begeleider en Directie

Het Onderwijs-denken van onderop vorm laten krijgen heeft leidinggevers nodig die werkelijk naast de onderzoekende leraar gaan staan. Vanuit hun andere rol, taak en verantwoordelijkheid gaan zij in een proces parallel aan dat van de leraren, op zoek naar de ondersteuningsbehoeften van deze leraren in deze school met deze leerlingen. Eigenlijk is de HandelingsGerichte cyclus hier opnieuw van toepassing, maar dan gericht op: de groep leraren, het schoolteam. De stappen Waarnemen en Begrijpen zijn cruciaal bij het inrichten van Passende Schoolontwikkeling: passend bij de doelrealisering door deze groep leraren en passend bij de daarbij behorende ondersteuningsbehoeften binnen het team.

Rol van Bestuurders

Een volgende parallelle onderzoekstocht is die op bestuurlijk niveau. Bestuurders geven richting aan goed onderwijs op scholen die onder hun verantwoordelijkheid vallen. Wanneer zijn bestuurlijke activiteiten passend? Ook hier is de HandelingsGerichte cyclus een model om tot passend bestuur te komen. Bestuurders die met de betrokken actoren (doorgaans de leidinggevenden van de scholen) als medeonderzoekers op zoek gaan naar de ontwikkelbehoeften van de schoolorganisaties. Daarbij gebruik makend van Waarnemen met instrumenten behorend bij het bestuurlijk niveau (Inspectiekader, HRM, IPB, etc.). Door het betrekken van alle actoren bij het Begrijpen van de context waarin passend onderwijs gerealiseerd gaat worden, wordt duidelijk welke besturingsacties in welke vorm hier passend zijn om de gewenste doelen te realiseren. En bij welke ondersteuningsbehoeften dient te worden aangesloten.

Zo staat het werken aan een continuüm van leren en onderwijzen centraal en worden de uitgangspunten van Handelingsgericht Werken geconcretiseerd. Zo kan planmatig handelen uitgroeien van een organisatiemodel naar een denk- en handelwijze. Het denken, handelen en de constructen van leraren staan centraal. Zo worden leraren opnieuw in positie gebracht om bij te dragen aan een maatschappelijk en professioneel prachtige opdracht: Passend Onderwijs ontwikkelen vanuit de kern van hun leraarschap. 



Leiderschap en de kunst van het gewone...

Om mensen te leiden, sta achter hen (Lao Zi)

Realiseren van stevige opbrengsten, een minister die oproept om in te zetten op excelleren, oprukkende tijgermoeders, multitaskende en vermoeide jeugdigen ... dit is maar een greep uit de complexe onderwijspraktijk. Meer presteren met minder middelen, in beperkte tijd. Eigenaarschap tonen voor het eigen leren en samenwerken. 'Het is voor mij elke dag spitsuur', zegt juf Jennifer. 'Ik ren in de stroom mee: doelen halen en uitvoeren wat anderen plannen. Ik doe een kunstje, maar wil slimme oplossingen uitvoeren die nodig zijn.' Er is verlangen naar kwaliteit van aandacht in leren en werken: blij, bezielend en betrokken.

Een interessant experiment in Washington D.C. Tijdens het spitsuur speelde Joshua Bell, een wereldberoemde violist, de prachtigste partituren in een metrostation. Videobeelden gedurende dat uur laten zien dat vrijwel niemand in de haast om naar het werk te komen stilstaat en het buitengewone van de situatie opmerkt. Een uitzondering is een mevrouw die hem herkent en een jongetje dat verwonderd blijft staan, maar wordt meegetrokken door zijn moeder. De volgende dagen treedt de violist op voor een volle zaal die zeker een jaar tevoren was uitverkocht.

Onderwijsprofessionals, zien zij de schoonheid, het buitengewone in de gewone situatie? Wat is de basishouding? Een groep leidinggevendenden gaat aan de slag met beeldmateriaal van gewone situaties in hun school. Zij kruipen in de situatie, leren klein kijken, de gewone dingen opmerken in de school, in de klas, bij de leraren en bij de leerlingen. Geven samen taal aan wat er intact is en welke kwaliteit zij zien. Ze voelen contact met het werkproces van de leraar. Ze realiseren zich de kunst van het gewone. Om mensen dingen te laten doen waar zij goed in zijn, is op zich al een kunst. En om mensen dingen te laten doen waar zij minder goed in zijn, vraagt om wijze bestuurders en leidinggevendenden die ontwikkeling bevorderen door van nabij voeling te houden.

Eigenaarschap vraagt om leraren die weer hun eigen oplossingen kunnen zien en realiseren. En om leidinggevendenden die zich oefenen in ontvankelijkheid. Nodig is daarbij figuurlijke en letterlijke 'room to move' (bluesmusicus John Mayall 1959). Een plek die is ingericht voor leren en werken, met kwaliteit van aandacht voor de dagelijkse praktijk. Leidinggeven is regie voeren op deze ruimte. Op de ruimte om stil te staan, op 'out of the box' denken, vanuit doelen die raken. Door stilstaan ontstaat dan werveling, voelen, betrokkenheid, actie en inzicht. En betekenisvolle opbrengsten omdat de professionals zelf worden uitgedaagd om betekenis te verlenen.

Door het eigen aandeel te zien in de eenvoud kan de leidinggevende 'achter de mensen' staan en hen vanuit contact leiden. Door de kunst van het gewone wordt het buitengewone zichtbaar.

Drs. Marja van Duin | directeur-trainer-coach VeerKrachtGroep

