



‘We spreken terug dezelfde taal’

Scholengemeenschap, CLB en pedagogische begeleidingsdienst slaan de handen in elkaar

INTERVIEW MET KRISTEL CROES, MARIEKE LIJNEN EN BEA MEERTENS
TEKST: VEERLE GERMEIJS



Shutterstock

In 't kort

Wat drie jaar geleden begon als een 'conflict', mondde uit in een vernieuwde, stevige samenwerking tussen een scholengemeenschap, CLB en pedagogische begeleidingsdienst. Samen startten ze een driejarig traject met het zorgcontinuüm als focus. Centrale vragen daarbij waren: 'Wat houdt elke fase van het zorgcontinuüm in? Wie doet wat en hoe doen we dat?' De drie partners hebben nu echt het gevoel dat ze opnieuw dezelfde taal spreken. Voor Caleidoscoop blikken ze enthousiast terug op hun ervaringen, succesfactoren en de steun die ze bij elkaar vonden tijdens dit traject.

H

HELP, DE SAMENWERKING SCHOOL – CLB LOOPT NIET VLOT!

Enkele jaren geleden trokken jullie bij elkaar aan de alarmbel. De samenwerking tussen het CLB en verschillende scholen in de scholengemeenschap Hesbania liep niet vlot. Wat was er precies aan de hand?

Kristel: In het schooljaar 2015-2016 startte ik als nieuwe algemeen directeur van de scholengemeenschap. Bea was directeur van ons begeleidend CLB. Wij zijn met ons twee meteen aan het begin van dat schooljaar gaan samenzitten, want het liep niet vlot. Ik ontving van verschillende scholen signalen over de samenwerking met het CLB. Ze ervoeren dat CLB-medewerkers te weinig gelijkgericht werkten: scholen hadden weinig zicht op de manier van werken van het CLB en vonden dat er te grote verschillen waren tussen CLB-medewerkers in hun aanpak. We ervoeren ook dat er geen goede afstemming was tussen fase 1 en fase 2 van het zorgcontinuüm¹ en waren erg zoekende naar een manier waarop we de MDO's (multidisciplinair overleg: overleg op school tussen CLB en zorgcoördinator; in enkele scholen is ook de directeur van de school aanwezig) zinvol konden inpassen in het zorgcontinuüm. We vonden ook dat als zorgleerlingen van school veranderden, de informatie niet vlot doorstroomde. Ten slotte was het voor de school niet altijd duidelijk wat er gebeurde als een leerling doorverwezen werd naar het CLB. Wat doet een CLB-medewerker dan precies? Waarom duurt het zo lang vooraleer de school daarvan feedback krijgt?

Bea: Het was duidelijk dat we als scholengemeenschap en CLB niet op dezelfde golflengte zaten. We werkten op verschillende snelheden in de verschillende scholen. De afbakening van 'wie doet wat' was ook niet duidelijk. We begrepen de bekommernissen van de leerkrachten wel. Zij waren bijvoorbeeld bezorgd omdat ze niet wisten of wij al dan niet een zorgvraag met ouders hadden opgenomen. Niet weten is veel erger dan weten dat je bijvoorbeeld een paar weken moet wachten. Het was heel belangrijk om de communicatie tussen school en CLB terug helder te krijgen.

We beslisten al snel dat we een traject wilden



Kristel Croes

is algemeen directeur van de scholengemeenschap Hesbania, waarin 11 basisscholen uit Sint-Truiden, Nieuwerkerken, Alken en Zepperen zitten. Er werken ongeveer 350 personeelsleden in deze scholengemeenschap.



Marieke Lijnen

is pedagogisch begeleider voor de scholengemeenschap Hesbania.



Bea Meertens

is nu directeur Welzijn en Gezondheid in Vrij CLB Limburg. Tijdens het traject over de nieuwe samenwerking met de scholengemeenschap Hesbania was zij directeur van het begeleidend CLB, Vrij CLB Zuid-Limburg.

¹ Fase 0 van het zorgcontinuüm is de brede basiszorg die aan alle leerlingen wordt geboden. Wanneer blijkt dat een leerling meer nodig heeft dan de brede basiszorg, gaat de leerling over naar verhoogde zorg (fase 1). Het zorgteam van de school bekijkt samen met leerling, ouders en leerkracht hoe de leerling (of groep leerlingen) op school extra zorg kan krijgen. Fase 2 is een diagnostische fase. Wanneer school, leerling of ouders binnen verhoogde zorg geen of onvoldoende antwoord vinden op wat de leerling nodig heeft, dan kloppen zij aan bij het CLB, dat daarop een leerlinggebonden traject loopt binnen fase 2. Het doel van dit traject is om uit te zoeken wat de leerling nodig heeft om zijn leerkanalen optimaal te kunnen benutten. (bron: www.prodiagnostiek.be)

opzetten voor een vernieuwde samenwerking tussen CLB en school rond het zorgcontinuüm. Parallel aan dat traject zou ik ook op het CLB intern een traject lopen. Om de gelijkgerichtheid te verbeteren wilden we op het CLB bijvoorbeeld een procedure uitwerken voor het onthaal van nieuwe medewerkers. We gingen ook samen met Prodia aan de slag rond stappenplannen voor handelingsgerichte diagnostiek. We zochten naar manieren om beter met de school te communiceren als een leerling bij ons in begeleiding was, rekening houdend met ons beroepsgeheim. Bijvoorbeeld door aan de zorgcoördinator en leerkracht feedback te geven over de onthaalfase (bv.: 'Hebben ouders al of niet contact genomen met het CLB?') en over de verdere stappen die het CLB zet of door in de handelingsplannen meer rekening te houden met de inbreng van de dagelijkse praktijk in de klas.

PEDAGOGISCHE BEGELEIDINGSDIENST ALS PARTNER IN DE SAMENWERKING

Jullie kozen ervoor om in het traject ook meteen de pedagogische begeleidingsdienst te betrekken. Hoe verliep dat?

Marieke: Op het moment dat Kristel en Bea elkaar ontmoetten, was ik als pedagogisch begeleider binnen de scholengemeenschap al een traject gestart over 'samen leren differentiëren'. De bedoeling was om leerkrachten en zorgleerkrachten vaardiger te maken in het afstemmen van hun onderwijsaanbod in functie van de behoeften van de leerlingen.

We planden om tijdens het schooljaar 2015-2016 met leerkrachten en zorgcoördinatoren van de eerste graad uit de hele scholengemeenschap zes keer samen te komen. Tijdens die sessies zouden we samen op verkenning gaan hoe we in fase 0 en fase 1 gedifferentieerd aan de slag kunnen op klasniveau (Hoe helpen we zwakke lezers met begrip van teksten? Hoe bewaar je rust in de klas tijdens het differentiëren? Hoe zorg ik ervoor dat de kloof tussen de verschillende niveaugroepen niet te groot wordt? ...). De bedoeling was om praktijkervaringen uit te wisselen en de coachende rol van de zorgleerkracht te optimaliseren. De volgende twee schooljaren zouden we hetzelfde doen voor de tweede en derde graad.

Kristel: Het traject dat Marieke met de school liep over differentiëren in fase 0 en 1 kende natuurlijk raakvlakken met de pijnpunten waarmee Bea en ik zaten rond bijvoorbeeld de afstemming tussen fase 1 en 2 en de invulling van het MDO. Het leek ons dan ook meer dan logisch om in het nieuwe traject naast de school en het CLB ook de pedagogische begeleidingsdienst te betrekken.

IEDEREEN DOET MEE

Jullie drie waren de cockpit van het traject voor

de nieuwe samenwerking. Maar die samenwerking heeft ook gevolgen voor individuele CLB'ers, leerkrachten ... Hoe betrokken jullie hen daarbij?

Kristel: Met ons drie vormden we 'de stuurgroep'. Tijdens het schooljaar 2015-2016 kwamen we een drietal keer samen. We verzamelden de pijnpunten waarmee leerkrachten, zorgcoördinatoren en CLB-medewerkers zaten rond het werken met het zorgcontinuüm. Daar kwamen bijvoorbeeld vragen uit als: 'Hoe stel je een zorgvraag aan het CLB? Vanaf wanneer schakelen we het CLB in? Hoe kunnen we voorkomen dat als we het CLB inschakelen in fase 2, we heel het verhaal van wat we in fase 0 en 1 gedaan hebben, opnieuw moeten doen?' Zo kwamen we tot een aantal doelen en randvoorwaarden voor het traject.

Bea: De vergaderingen met ons drie verliepen heel efficiënt. We kwamen telkens maximum twee uur samen. We begonnen met de vragen: 'Waar willen we eindigen? Wat willen we bereiken met een sessie met CLB'ers en zorgcoördinatoren samen?' Dat hielden we altijd voor ogen.

Kristel: We deden met de stuurgroep ook voorstellen voor nieuwe afspraken, zoals: leerkrachten houden alle informatie uit fase 0 en fase 1 gericht bij in het leerlingendossier op school zodat het CLB hierop kan terugvallen voor fase 2, bij elk MDO vermelden we per leerling over welke fase van het

Het zorgcontinuüm zagen we als ons gemeenschappelijk kader. Het was belangrijk dat we hierover allemaal dezelfde taal spraken.

Traject vernieuwde samenwerking rond zorgcontinuüm school - CLB

Doelen van het traject:

- Alle leerkrachten weten in welke fase de zorgvraag zich stelt.
- Alle leerkrachten weten hoe ze fase 0 moeten 'vasthouden' in het leerlinggebonden dossier.
- Alle leerkrachten weten wanneer ze verhoogde zorg moeten vragen, fase 1, bij de zorgcoördinator.
- Zorgaanbod fase 1 wordt goed 'vastgehouden' in het leerlinggebonden dossier.
- Het is duidelijk wanneer pedagogische begeleidingsdienst expertise kan bieden om fase 1 te benutten.
- Het is duidelijk wanneer fase 2 handelingsgerichte diagnostiek moet ingeschakeld worden via het CLB.
- Het is duidelijk wat er op MDO met leerkracht - zorgcoördinator moet en wat op MDO met zorgcoördinator - CLB moet gebracht worden.
- Het is duidelijk wanneer fase 3: expertise BuO nodig is om de onderwijsnoden te kunnen beantwoorden.
- Aanpassingen worden uitgevoerd met minimale planlast om de bestaande systemen verder te verfijnen door de verworven inzichten.

Randvoorwaarden:

- Zorgcontinuüm moet goed gekend zijn bij alle partijen.
- Fase 0-1 ondersteuning via PBD
- Fase 2 vragen helder verwoorden
- HGW - HGD als begrippenkader verwerven



Shutterstock

zorgcontinuüm het gaat. Met die afspraken zijn we dan het schooljaar nadien concreet aan de slag gegaan met de hele groep zorgcoördinatoren van de scholengemeenschap en CLB-medewerkers in sessies.

Bea: In het schooljaar 2016-2017 kwamen we 4 voormiddagen samen met de hele groep zorgcoördinatoren en CLB-medewerkers. De stuurgroep bereidde deze sessies voor, maar vooraleer een sessie plaatsvond, werd de inhoud altijd afgecheckt met enkele leerkrachten en CLB'ers.

Marieke: Tijdens de sessies zelf was er veel ruimte voor discussie en interactie. Als we in groepjes werkten, stelden we die ook zo samen dat er in elke groep een vertegenwoordiging was van alle partners (zorgcoördinator, directie school, CLB-medewerker, directieteam CLB). We zorgden er ook voor dat er mensen van verschillende scholen in een groepje zaten.

Kristel: Als coördinerend directeur van de scholengemeenschap was het mijn taak om ervoor te zorgen dat alle actoren in de scholen betrokken werden bij zowel het traject over 'samen leren differentiëren'

als het traject 'zorgcontinuüm school – CLB'. **Betrokkenheid van iedereen is cruciaal.** Bijvoorbeeld, tijdens het eerste jaar in het traject 'samen leren differentiëren' waren enkel de zorgcoördinatoren en leerkrachten aanwezig tijdens de gemeenschappelijke sessies. Het was heel moeilijk om op die manier afspraken of nieuwe manieren van werken ingang te doen vinden in de scholen, want de zorgcoördinatoren hadden daarvoor eigenlijk geen mandaat. Zij zaten tussen hamer en aambeeld. We hebben toen vrij snel beslist dat er ook een afvaardiging van de directies van de scholen mee betrokken werd tijdens de sessies. Dat is een belangrijke succesfactor geweest.

Waarover gingen die sessies tijdens het traject zorgcontinuüm school – CLB precies?

Bea: Het zorgcontinuüm zagen we als ons gemeenschappelijk kader. Het was belangrijk dat we hierover allemaal dezelfde taal spraken. Elke sessie focuste daarom op een stukje van het zorgcontinuüm. In de eerste sessie kwamen bijvoorbeeld fase 0 en 1 aan bod. Daarover gaf Marieke kort uitleg. Vervolgens oefenden we samen op verschillende situaties en zochten we welke situatie bij welke fase hoorde.

Oefening op het herkennen van ondersteuningsnoden van de leerling

Casus Emile

Emile is een 7-jarige jongen die nu in het 2e leerjaar zit. Hij groeit op in een intact gezin, met een oudere broer en zus. Beide ouders zijn zeer betrokken. Mama vertelt dat Emile het moeilijk heeft met nieuwe situaties en met mensen te vertrouwen. De ontwikkeling van Emile verloopt anders dan bij de gemiddelde klasgenoot. Al van in de kleuterklas viel hij op. Hij is een pientere jongen. Op gebied van kennis ligt hij duidelijk voor op zijn leeftijdsgenoten. Hij weet zeer veel en is zeer leergierig. Hij wil alles weten. Hij kan niet verdragen dat wanneer hij een vraag stelt, de volwassene hier geen correct antwoord op kan geven. Hij neemt geen vrede met een algemeen antwoord. Hij wordt dan boos.

Hij kan goed lezen en rekenen. Hij weet veel over geschiedenis. Hij heeft aan mama gezegd dat hij niet meer naar school wil omdat hij toch al alles kan. Emile werkt correct en is volzaam bij de oefeningen. Hij doet wat er gezegd is.



Emile heeft het moeilijk om zijn spullen te organiseren. Zelfstandig werken bij moeilijkere oefeningen is niet evident voor Emile. Hij heeft de kennis wel om de oefeningen op te lossen volgens de juf, maar hij kan er zich niet altijd aanzetten en zich erop blijven focussen wanneer hij wat meer moet nadenken. Hij kan helemaal in gedachten verzonken zijn tijdens een activiteit waardoor hij geen instructies meer hoort. Hij lijkt vaak in zijn eigen wereldje te zitten.

Hij vindt moeilijk aansluiting met zijn klasgenootjes. Hij speelt graag alleen en vaak hetzelfde spel dat hij uren kan spelen. Hij speelt graag gezelschapspelen met oudere leerlingen maar wil deze blijven spelen totdat hij wint. Door de klasgenootjes wordt hij zelden of nooit gekozen voor een spel.

Emile verwoordt vaak dat iets niet eerlijk verloopt. Hij heeft moeite om zich dan in de gedachten van een ander kind te verplaatsen. Emile kan zelfbepalend overkomen als hij een idee in zijn hoofd heeft. Hij wil graag dat zijn idee uitgevoerd wordt, maar kan het vaak moeilijk verwoorden, waardoor het voor anderen niet duidelijk is. In groepswerk komen er dan ook regelmatig conflicten voor.

Opdracht: Formuleer de ondersteuningsbehoeften van de leerling

- Emile heeft een instructie nodig die
- Emile heeft leertijd nodig die
- Emile heeft leerstof nodig die
- Emile heeft een leeromgeving of werkvormen nodig die
- Emile heeft feedback nodig die
- Emile heeft klasgenoten nodig die
- Emile heeft een leerkracht nodig die ...
- Emile heeft ouders nodig die

Tijdens de sessie over fase 2 heeft een CLB-medewerker kort een uitleg gedaan over het handelingsgericht diagnostisch traject. In die sessie oefenden we ook op het stellen van de hulpvraag en het in kaart brengen van de ondersteuningsnoden van de leerling (zie oefening over casus Emile).

SAMEN MAAR TOCH UNIEK

Wat zijn volgens jullie succesfactoren die jullie verandertraject deden slagen?

Bea: Dé kracht van dit traject is dat we op het niveau van de scholengemeenschap hebben kunnen werken. Dit verhaal was niet mogelijk geweest per individuele school. Door iedereen bij elkaar te brengen hadden we een sterk, kwaliteitsvol lerend netwerk: iedereen leerde van elkaar.

Kristel: We deden de sessies ook telkens in een andere school. Leerkrachten en zorgcoördinatoren gingen ook echt binnen in elkaars klas. 'Oh, doe jij dat zo?', werd er regelmatig gezegd. Het was echt sterk hoeveel ervaringen ze met elkaar gedeeld hebben.

Bea: Door het traject op niveau van de scholengemeenschap te doen zagen mensen ook dat ze er niet alleen voor staan om te veranderen. Het ging om verschillende scholen die door een leerproces gingen. Nog een voordeel om een traject in een hele scholengemeenschap te doen, is dat scholen onderling elkaar spontaan feedback geven. Wij moesten dat dus niet doen. Zij evalueerden elkaar zonder probleem. Dat maakte het ook gemakkelijker voor ons om met weerstand om te gaan: zij gaven elkaar spontaan antwoorden als iemand weerstand toonde.

Kristel: Een heel belangrijke aanvulling daarbij is: het was een gemeenschappelijk verhaal dat via de scholengemeenschap sterk gestuurd en geleid werd, maar zonder dat een school haar eigen identiteit verloor. Het was absoluut niet de bedoeling dat scholen een eenheidsworst werden.

Hoe zorgden jullie ervoor dat elke school zijn identiteit kon bewaren?

Bea: Elke school kon bijvoorbeeld zijn eigen leerlingvolgsysteem behouden. We kozen er bewust niet voor om met de hele scholengemeenschap naar eenzelfde leerlingvolgsysteem te gaan. Dat betekent dus dat we tijdens elke stap van het traject ook stilstonden bij de vertaling ervan naar elk leerlingvolgsysteem.

Marieke: Het traject 'samen leren differentiëren' heeft ook wel geholpen scholen hun eigen identiteit te laten behouden. Vanuit de sessies die ik gaf in dat



traject, maakte elke leerkracht samen met de zoco de vertaling naar zijn of haar concrete klaspraktijk. Hun individuele ervaringen met het uitproberen van nieuwe ideeën kwamen aan bod tijdens terugkomdagen. Zo leerden ze van elkaar, maar behielden ze ook elk hun eigenheid.

MISSIE GESLAAGD?

Als je terugkijkt op de voorbije drie jaren, welke balans maak je dan op?

Bea: Als ik terugkijk naar de doelen van het hele traject, dan ben ik fier te mogen zeggen dat we die allemaal hebben bereikt.

Kristel: Voor mij is dit traject een zeer positief verhaal. We hebben echt allemaal van elkaar geleerd. In dit traject stond voor mij de 'core business' van de leerkracht centraal: goed lesgeven, kinderen helpen ontwikkelen en gedifferentieerd kennis bijbrengen zodat ze voldoende geprikkeld worden in hun zone van de naaste ontwikkeling. **Ik denk dat we er allemaal sterker van zijn geworden.** We kunnen daarop verder bouwen voor de andere thema's die op ons afkomen, zoals het welzijn van leerlingen.

Een mooi neveneffect van de samenwerking van de voorbije jaren is de oprichting van de pedagogische stuurgroep. In de pedagogische stuurgroep zitten de afgevaardigden van de zorgcoördinatoren, de pedagogische begeleidingsdienst, het CLB, de directeurs en ikzelf. Wij komen ongeveer tweemaandelijks samen. Het is een heel belangrijk overlegorgaan geworden om zaken te bespreken over zorg en samenwerking PBD – school – CLB. We kunnen hiermee echt kort op de bal spelen.

NA DE VERANDERING KOMEN ... NIEUWE VERANDERINGEN

Met de komst van het nieuwe decreet leerlingenbegeleiding verandert er wel wat in de samenwerking tussen school, CLB, PBD en de rol van elk. Helpt jullie vernieuwde samenwerking hierbij om daar concreet invulling aan te geven?

Bea: De samenwerking die we op poten hebben gezet, valt voor het CLB onder de noemer 'schoolondersteuning'. Moest dezelfde vraag tot samenwerking zich nu met het nieuwe decreet voordoen, dan had ik vanuit het CLB veel minder kunnen doen: ook al worden er met het nieuwe decreet ook afspraken opgenomen over een goede samenwerking, schoolondersteuning is geen taak meer voor het CLB. Marieke had dan vanuit de pedagogische begeleidingsdienst meer de trekkersrol moeten nemen.

Kristel: Met de komst van het nieuwe decreet leer-

lingenbegeleiding voel ik veel onzekerheid bij het schoolpersoneel. We voelen het aan alsof iedereen de bal naar ons doorspeelt. De scholen voelen aan dat er heel veel verantwoordelijkheid bij hen komt te liggen als het gaat over zorg.

Gelukkig staan we dankzij de trajecten die we gelopen hebben met het CLB en de pedagogische begeleidingsdienst sterk in onze schoenen. **We spreken nu allemaal dezelfde taal.** Ik hoop dat het ons ook makkelijker maakt om de juiste weg te vinden in al die nieuwe veranderingen.

Bea: Bovenop het nieuwe decreet zijn we vanaf vorig schooljaar jaar met alle vrije CLB's in Limburg naar een nieuwe organisatievorm gegaan, samen met Flanders Synergy. Ook dat zorgt ervoor dat we terug onze modus vivendi moeten vinden voor de samenwerking tussen school, CLB en pedagogische begeleidingsdienst.

Kristel: De interne organisatieverandering van Vrij CLB Limburg was voor ons wel even schrikken. Het feit dat een CLB intern een reorganisatie doet, heeft ook implicaties voor de samenwerking waaraan we de voorbije drie jaren zo hard hebben gebouwd. Mijn raad is dan ook: als je je organisatie verandert, betrek dan ook voldoende de andere organisaties waarmee je samenwerkt in je verhaal.

TEAMSPIRIT

Marieke: Niet onbelangrijk voor het slagen van dit hele traject is de hechte samenwerking onder ons drie. **We hebben veel steun aan elkaar gehad, want**

Dé kracht van dit traject is dat we op het niveau van de scholengemeenschap hebben kunnen werken.





CF

het was niet altijd gemakkelijk. Bijvoorbeeld, soms kreeg iemand van ons kritiek. Dan analyseerden we. Vanwaar komt die kritiek? Hoe kunnen we die feedback begrijpen? Je stond er niet alleen voor. Drie jaar geleden kenden we elkaar van haar noch pluim. Maar al snel hadden we een gemeenschappelijk doel. Van dan af liep het als een trein.

Bea: We zijn gestart met een conflict. Het ergste is dan stoppen met praten. Daar wordt niemand beter van. Onze houding was: uit fricties kan je alleen maar leren.

Kristel: We waren met ons drie echt een goed team. We zijn allemaal nogal recht voor de raap. Dan is alles snel duidelijk en weet je wat je aan elkaar hebt.

TIPS VOOR ELK VERANDERTRAJECT

Jullie hebben nu drie jaar gesleuteld aan een nieuwe manier van samenwerken. Welke tips hebben jullie voor andere scholen, CLB's en PBD's in hun samenwerking?

Marieke: Mijn tip is: zorg dat mensen na een sessie altijd iets concreets hebben waarmee ze direct aan de slag kunnen gaan.

Bea: Mijn drie tips zijn:

1) Blijf in gesprek gaan, hoe moeilijk het soms ook is. Leg alles opnieuw uit: de 'why' en 'what' van wat je aan het doen bent. In ons verhaal was de 'why': het is onduidelijk wat we van elkaar mogen verwachten en dus gaan we dat samen invullen.

Dat doorpraten en naar een gelijkgerichte visie en afspraken komen, is een hele uitdaging.

2) Betrek alle belanghebbenden erbij: van leerkracht tot ICT, van CLB-teamlid tot pedagogisch begeleider. Bijvoorbeeld: op een bepaald moment zaten de ICT'ers ook mee aan tafel om te kijken hoe ze in het leerlingvolgsysteem de verschillende fases van het zorgcontinuüm konden aanbrengen.

3) Vergeet de leerling en ouders niet. In plaats van dat school en CLB elkaar als klant zien, moeten we leerling en ouders als klant zien. Op die manier kom je al een heel eind verder. Moest ik het traject opnieuw kunnen doen, zou ik nog meer telkens de vraag stellen: 'Worden leerling en ouders hiervan beter?'

Kristel: Voor dit traject vond ik persoonlijk de focus op de leerling en ouders minder belangrijk. De bedoeling was dat wij een professionele leergemeenschap gingen maken. Natuurlijk met als achterliggende doelstelling dat onze leerlingen daar beter van worden. Het creëren van een open leerplatform was de basisdoelstelling, en die hebben we zeker bereikt. Als we drie jaar geleden ook gefocust hadden op leerling en ouders en dat er ook hadden bijgenomen, dan hadden we niet zo ver gestaan als vandaag. Stap voor stap kom je het verst. 🌀

Als je je organisatie verandert, betrek dan ook voldoende de andere organisaties waarmee je samenwerkt in je verhaal.