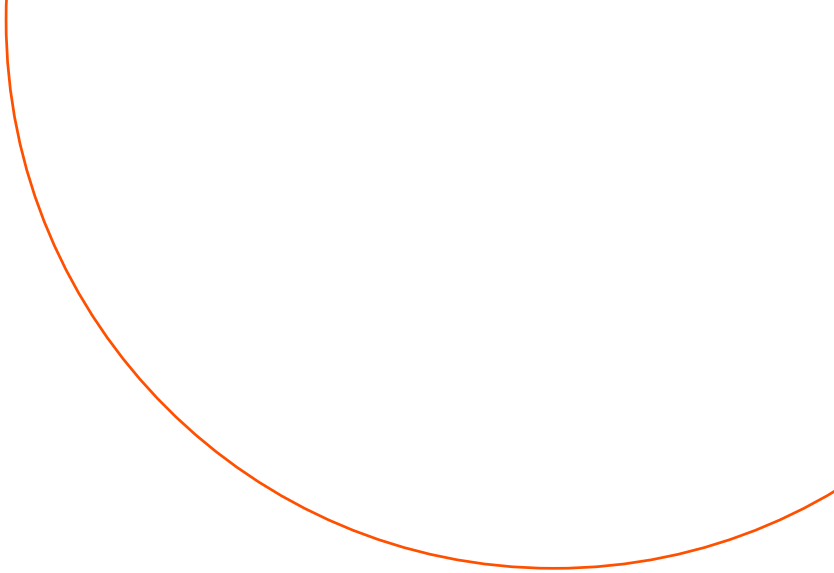


Verstevigen van de lerende organisatie

Stappenplan voor het invoeren van
een teamgerichte organisatiestructuur



INHOUDSOPGAVE

Het stappenplan voor het verstevigen van de lerende organisatie	4
Het team: de spil in de organisatie	4
Waarom een teamgecentreerde structuur belangrijk is	6
Hoe een teamgecentreerde organisatiestructuur kan worden ingevoerd: het stappenplan	7
Stap 1 Bepaal gezamenlijk wat professioneel handelen binnen de school betekent	7
Stap 2 Vorm teams op basis van sterke ontwerpregels	8
Stap 3 Definieer verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het team en organiseer feedback	10
Stap 4 Zorg voor goed leiderschap, met focus op het leerproces	12
Stap 5 Structureer de cyclus van werken en leren in het team	13
Stap 6 Maak de vertaalslag naar het organogram en personeelsbeleid	14
Stap 7 Zorg voor een doordacht ontwerp, het benodigde onderhoud en de juiste begeleiding	16
Tot slot: het geheim van congruentie	17
Colofon	18

HET STAPPENPLAN VOOR HET VERSTEVIGEN VAN DE LERENDE ORGANISATIE

We leren onze leerlingen om samen te leren. Wat voor hen geldt, geldt voor professionals natuurlijk ook. Om u als onderwijsprofessional effectief te blijven ontwikkelen is collectief leren, het liefst dichtbij de werkplek, van cruciaal belang.

Maar hoe belangrijk het ook is, het gaat niet vanzelf: teamleren moeten we organiseren. Om een lerende organisatie te zijn is het belangrijk dat het teamleren in de structuur van de organisatie is vastgelegd en duidelijk zichtbaar is voor iedereen.



Het inrichten van een teamgecentreerde organisatiestructuur geeft ruimte aan professionele bezieling en het werkplezier van leraren. Dat kun je leraren en leerlingen niet onthouden.



HET TEAM: DE SPIL IN DE ORGANISATIE

Het gros van de scholen in Nederland is van oudsher ingericht met een verticale sturing: een leraar heeft autonomie in de klas, maar erbuiten wordt hij nog vaak gezien als iemand die aangestuurd moet worden. Tegenwoordig werken leraren al veel meer samen. Ze beslissen samen, ontwikkelen zich collectief en nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid. Omdat men de waarde van samenwerken inziet voor de ontwikkeling van professionals richten velen van hen professionele leergemeenschappen of een soortgelijke vorm van leerwerkgroepen in (bijvoorbeeld Communities of Practice). Goede initiatieven om het teamleren te organiseren en herkenbaar te maken, maar vaak worden ze nog niet opgenomen in de organisatiestructuren en werkprocessen. Zonder heldere doelen en taken blijft het gewenste effect ervan uit. Tijd dus om de teams duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden te geven, zodat teamleren effectief en duurzaam wordt.

Team

De term 'team' wordt veel gebruikt in het onderwijs. Soms refereren we dan aan een groep individuen, andere keren bedoelen we er een groep mee die uiteenlopende verantwoordelijkheden en bevoegdheden kent. Wanneer we het in deze publicatie over teams hebben gaat het om groepen professionals die zich focussen op leerlingen in dezelfde leerweegeenheid (bijvoorbeeld binnen eenzelfde bouw) en gezamenlijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben. In een team is samenwerken veel meer dan afstemmen alleen: het geheel is meer dan de som der delen.

Teamgecentreerde organisatiestructuur & horizontale sturing

Een organisatiestructuur beschrijft hoe individuen en groepen zich binnen een organisatie tot elkaar verhouden. Een teamgecentreerde organisatiestructuur is een structuur waarin teams, die georganiseerd zijn rondom eenzelfde groep leerlingen, de kern vormen en horizontale sturing geven in plaats van verticale sturing van bovenaf. Met horizontale sturing bedoelen we het beïnvloeden van het handelen van leraren door het leren met collega's. Leden van een team spreken elkaar aan en reflecteren samen op hun werk omdat ze collectief verantwoordelijk zijn voor een groep leerlingen, afhankelijk zijn van elkaar en hoofdelijk kunnen worden aangesproken op resultaten en doelstellingen.

WAAROM EEN TEAMGECENTREERDE STRUCTUUR BELANGRIJK IS

Een lerende organisatie is continu in ontwikkeling en ontwikkeling gaat hand in hand met professionalisering: op individueel-, team- en organisatieniveau. Teamleren vormt de kern van professionaliseren. Van der Hilst (2016), die onderzoek deed naar scholen die veranderingen aanbrachten in hun organisatiestructuur voor het versterken van teamleren, organisatieleden en het professioneel handelen van de leraar, vond hiervoor een aantal belangrijke redenen:

1. Het werken in teams heeft een sterke, positieve invloed op het lerend vermogen van de school.

Teamleren vormt de cruciale schakel tussen het individueel leren en het leren op schoolniveau: voor nieuwe ideeën die ontstaan in teams is het soms nodig nieuw beleid te maken.

2. Het werken in teams verhoogt de innovatiekracht van de school.

Innovaties ontstaan vaak in interactie tussen leden van een team. Het team is gelijk een platform voor het gemeenschappelijk invoeren van de innovatie.

3. Leraren leren het meest van collectief leren, dichtbij de werkplek.

Het leren wordt versterkt wanneer een team een gemeenschappelijke uitvoeringspraktijk heeft (het lesgeven aan eenzelfde groep leerlingen bijvoorbeeld) en het onderwijs en verbeteringen samen vormgeeft.

4. Met horizontale sturing via teams kan het handelen van een leraar in de klas worden gestuurd.

Kwaliteitsverbetering in het onderwijs ligt voornamelijk in het veranderen van gedrag van professionals. Onderzoek toont aan dat leerprocessen die in horizontale verbanden tot stand komen het meest leiden tot een gedragsverandering in de klas.

Uit het onderzoek van Van der Hilst bleek dat door het implementeren van de teamgecentreerde organisatiestructuur het professioneel handelen toenam, het aantal professionele ontmoetingen steeg, de werksfeer positiever werd, het innovatievermogen versterkte en het individueel leren, teamleren en organisatieleden in de school toenam.

“

De effecten van het invoeren van een teamgecentreerde organisatiestructuur zijn snel na invoer zichtbaar. De belangrijkste observaties zijn dat er meer samenwerking is en meer initiatieven worden genomen, ook voor het volgen van scholing.

”

HOE EEN TEAMGECENTREERDE ORGANISATIESTRUCTUUR KAN WORDEN INGEVOERD: HET STAPPENPLAN

De voordelen van een teamgecentreerde organisatiestructuur voor een lerende organisatie zijn duidelijk, maar hoe geeft u er, binnen uw school, vorm aan? Op basis van de resultaten van het onderzoek van Van der Hilst (2016) onder tien scholen maakten we een stappenplan dat u hiervoor kunt inzetten.

STAP 1 BEPAAL GEZAMENLIJK WAT PROFESSIONEEL HANDELEN BINNEN DE SCHOOL BETEKENT

Voor de ontwikkeling en versterking van een lerende organisatie is het professioneel handelen van leraren essentieel. Professioneel handelen kunnen we onderverdelen in twee types. Type 1 gaat over het didactisch, pedagogisch en vaktechnisch handelen van de leraar in het onderwijsleerproces. Dit handelen wordt versterkt en verbeterd door het type 2 professioneel handelen: het handelen buiten de klas. Denk bij type 2 professioneel handelen aan het gericht zijn op het verbeteren van prestaties, het samen leren en werken, het delen van kennis, het weten te plaatsen van het werk binnen de missie en ambitie van de school, het bijdragen aan de ontwikkeling van de gehele school en het zelfstandig, innovatief en initiatiefrijk werken.

“

Hoe verder een school zit in het proces van de ontwikkeling naar een lerende organisatie, hoe hechter de verbinding wordt tussen het leren van individuen, teams en het leren in de gehele organisatie.

”

Bij het implementeren van de teamgecentreerde organisatiestructuur is het belangrijk dat de organisatie het type 2 handelen niet ziet als een soort bonus, maar als een essentieel onderdeel van professionaliteit. Type 2 handelen ondersteunt het goed functioneren van het team en omgekeerd draagt het team bij aan de verbetering van dit gedrag. De eerste stap is om, als coördinator van de implementatie, uit te dragen welke kennis en vaardigheden een professional binnen de organisatie bezit.

Tip!

Definieer samen de visie op professioneel handelen. Werk niet alleen type 1 uit maar denk ook goed na over type 2. Welke vaardigheden heeft een professional, welk gedrag vertoont hij of zij? En is de professional ook gericht op samen werken, leren en het delen van kennis? Het samen bespreken van die vraag brengt helderheid en legt verwachtingen bloot waarmee het team verder het proces in kan gaan.

STAP 2 VORM TEAMS OP BASIS VAN STERKE ONTWERPREGELS



De basisstructuur van de teamgecentreerde organisatie wordt ontleend aan de kernactiviteiten van het leraarschap: samen met collega's lesgeven aan een groep leerlingen en samen met andere collega's een bepaalde expertise binnen de school verder ontwikkelen.



Voor de ontwikkeling van leerlingen is belangrijk dat leraren ervaringen vaker delen en hun expertise beter kunnen inzetten. Dit kan in het werken in teams vorm krijgen, tenminste als er sterke teams worden gemaakt. Vaak worden teams op basis van praktische redenen samengesteld, aan de hand van leerlingaantallen of lesroosters bijvoorbeeld. Voor een sterk team is het belangrijk dat de samenstelling gebaseerd is op een inhoudelijke koppeling met het onderwijs. Een team moet zo ingericht worden dat een gemeenschappelijk doel geformuleerd kan worden. In dit stappenplan maken we onderscheid tussen onderwijs- en expertteams: onderwijsteams zijn teams waar het gaat om een groep leerlingen waar het team gezamenlijk verantwoordelijkheid voor neemt, expertteams zijn teams waarin het gaat om een specifiek thema of expertise.



De meest voorkomende fouten in het maken van teams zijn: te grote teams, onduidelijkheid over collectieve verantwoordelijkheden, onduidelijke bevoegdheden, het niet betrekken van leraren in het hoe en waarom, onduidelijke leiderschapstaken voor teamleiders en schoolleiders en het aanpassen hiervan op specifieke contexten en situaties.



Pas bij het vormen van sterke teams de volgende ontwerpregels toe:

- Organiseer de onderwijsteams rondom leerweegeenheden (logische afbakening van groepen leerlingen). Vormen de groepen 1 t/m 3, de groepen 4 t/m 6 en de groepen 7 en 8 ieder een coherente ontwikkelingsgroep, of is het pedagogisch, didactisch, of onderwijskundig beter om twee fases in de ontwikkeling te onderscheiden? De keuze voor relevante leerweegeenheden heeft in eerste instantie alleen te maken met pedagogische, didactische en onderwijskundige opvattingen. Is de keuze gemaakt, dan kan het aantal leerlingen een rol spelen. Een optimaal aantal voor een team is ingericht op een groep van 80 leerlingen.
- Maak expertteams rondom thema's of bepaalde expertises. De leden van een expertteam kunnen de expertise op bijvoorbeeld het gebied van ICT of begrijpend lezen met elkaar verder ontwikkelen en de kennis van collega's buiten het team helpen vergroten. Expertteams werken in opdracht van de onderwijsteams én op eigen initiatief.
- Houd rekening met en maak gebruik van verschillen tussen onderwijsprofessionals. En maak dit ook bespreekbaar binnen een team.
- Laat de onderwijs- en expertteams bestaan uit drie tot zeven professionals. Sterke teams dragen een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid en dat wordt met vijf of zes mensen al lastig. Maar je hebt binnen een team wel minstens drie professionals nodig om het leerproces levend te houden. De beste teamgrootte ligt daarom tussen drie en zeven personen. Is het niet mogelijk een expertteam te vormen van minimaal drie mensen? Zoek dan de samenwerking op met andere scholen.

Tip!

Breng structuur aan in het proces van het team door met regelmaat bij elkaar te komen. Onderwijsteams komen vaak bij elkaar, bijvoorbeeld één keer in de week of één keer in de twee weken. Expertteams komen minder vaak samen, bijvoorbeeld één keer in de zes weken.

STAP 3 DEFINIEER VERANTWOORDELIJKHEDEN EN BEVOEGDHEDEN VAN HET TEAM EN ORGANISEER FEEDBACK



Vaak wordt gezegd dat men zich samen verantwoordelijk voelt, maar bedoeld wordt dan dat iedereen de eigen verantwoordelijkheden serieus neemt en verwacht dat ook de ander dat doet. Collectieve verantwoordelijkheid is iets anders.



Collectieve verantwoordelijkheid binnen teams zorgt ervoor dat wederzijdse afhankelijkheid en vertrouwen ontstaat, dat is een belangrijke voorwaarde voor het samenwerken en samen leren. Collectieve verantwoordelijkheid betekent dat ieder team verantwoordelijk is voor alle resultaten van alle leerlingen waar het team betrekking op heeft. In de praktijk blijkt collectieve verantwoordelijkheid een moeilijk concept voor leraren en schoolleiders die in het verleden alleen gewend waren aan verantwoordelijkheid per groep.

Definieer samen de collectieve verantwoordelijkheid van het team. Zorg ervoor dat iedereen zich individueel en collectief verantwoordelijk voelt. Hoofdelijke aansprakelijkheid is daarin heel belangrijk: op welke gezamenlijke resultaten mag ieder individu worden aangesproken? Geef het team naast verantwoordelijkheden ook bevoegdheden en stel aan de hand van de volgende vragen een bevoegdheidskader op. Kan het team al deze vragen met 'ja' beantwoorden, dan kan het besluit genomen worden.

- ✓ Past het besluit binnen de missie en visie van de school?
- ✓ Past het besluit binnen het budget?
- ✓ Past het besluit binnen de wettelijke kaders?
- ✓ Werkt het besluit andere teams niet tegen?
- ✓ Past het besluit in de doorgaande leerlijn en de ontwikkeling van kinderen?

Tip!

Zorg ervoor dat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van een team met elkaar in balans zijn. Bij grote verantwoordelijkheden horen grote bevoegdheden. Zijn bevoegdheden en verantwoordelijkheden niet in lijn, dan is de kans groot dat de teamorganisatie niet lukt. Mensen die veel verantwoordelijkheid dragen maar weinig bevoegdheden krijgen ervaren vaker stress of raken gefrustreerd, terwijl een goede balans tussen verantwoordelijkheid en bevoegdheden mensen juist motiveert. Geformaliseerde feedback is hierbij cruciaal. Creëer een cultuur waarbij het vanzelfsprekend is om elkaar aan te spreken. Houd ook rekening met het begrip tijd. Maak inzichtelijk hoeveel tijd waaraan besteed wordt en maak dit ook bespreekbaar om spanning te voorkomen.

STAP 4 ZORG VOOR GOED LEIDERSCHAP, MET FOCUS OP HET LEERPROCES



Wanneer een team gevormd is volgens de ontwerpregels is het nog geen vanzelfsprekendheid dat in het team effectief wordt samen gewerkt, kennis wordt gedeeld en individueel wordt geleerd. Er is een belangrijke taak weggelegd voor teamleiderschap.



Om de samenwerkings- en leerprocessen in het team goed te laten verlopen is een teamleider nodig die vooral vaardig is in het begeleiden en coachen van teamprocessen. Processturing is voor de teamontwikkeling belangrijker dan inhoudelijke sturing, het zorgt ervoor dat het verrichten van werk en leren aan elkaar worden gekoppeld. Niet voor niets spreken sommige scholen dan ook liever van procesbegeleider in plaats van teamleider. Waar bij een teamleider vaak wordt gedacht aan iemand die hiërarchisch boven de rest staat, is de procesbegeleider een 'gewoon' teamlid dat de extra verantwoordelijkheid heeft om ervoor te zorgen dat het team zijn verantwoordelijkheid neemt.



De positie van de teamleiders wordt als lastig ervaren: er is een druk om hen als onderdeel van het MT te zien, waardoor ze een soort middenpositie gaan innemen in plaats van worden gezien als een teamlid met extra verantwoordelijkheden.



Naast de teamleider heeft ook de intern begeleider een extra verantwoordelijkheid in het team. Deze heeft twee taken:

1. hij/zij brengt expertise in voor een goede begeleiding van de zorgleerlingen en
2. leert het team om de leerlingen goed te bespreken.

Hij of zij is niet meer alleen verantwoordelijk voor de zorgleerlingen: het team is verantwoordelijk en huurt de intern begeleider als het ware in.

Tip!

Investeer in het opleiden en trainen van teamleiders zodat zij goed toegerust zijn om leerprocessen te begeleiden. Procesbegeleiding lijkt vaak eenvoudiger dan het in de praktijk is.

STAP 5 STRUCTUREER DE CYCLUS VAN WERKEN EN LEREN IN HET TEAM

Het vormen van teams leidt niet automatisch tot intensieve samenwerking en leerprocessen, er is een goede processturing nodig. Net zoals bij intervisie is het noodzakelijk om collectief leren rond de werkplek methodisch aan te pakken. Een teamleider kan bij het sturen op dit proces bijvoorbeeld gebruik maken van onderstaande leercyclus voor professionele leerteams. Het uitgangspunt van deze leercyclus is dat er vanuit de praktijk geleerd wordt en dat het leren ook weer eindigt bij de (veranderde) praktijk.

“

Om collectief leren van leraren in teams te laten ontstaan is het belangrijk dat werken en leren gekoppeld worden. Om dit te bereiken is goede processturing nodig waarbij het nemen en uitvoeren van besluiten deel uitmaakt van de leercyclus.

”



Tip!

Een teamleider hoeft de zorg voor leerprocessen niet alleen te dragen. In het begin is het handig en duidelijk als de teamleider deze taak op zich neemt, maar draait het team een tijdje dan zullen ook andere leden die rol op zich kunnen nemen. Geef als teamleider die taken uit handen die beter bij de andere teamleden passen.

STAP 6 MAAK DE VERTAALSLAG NAAR HET ORGANOGRAM EN PERSONEELSBELEID

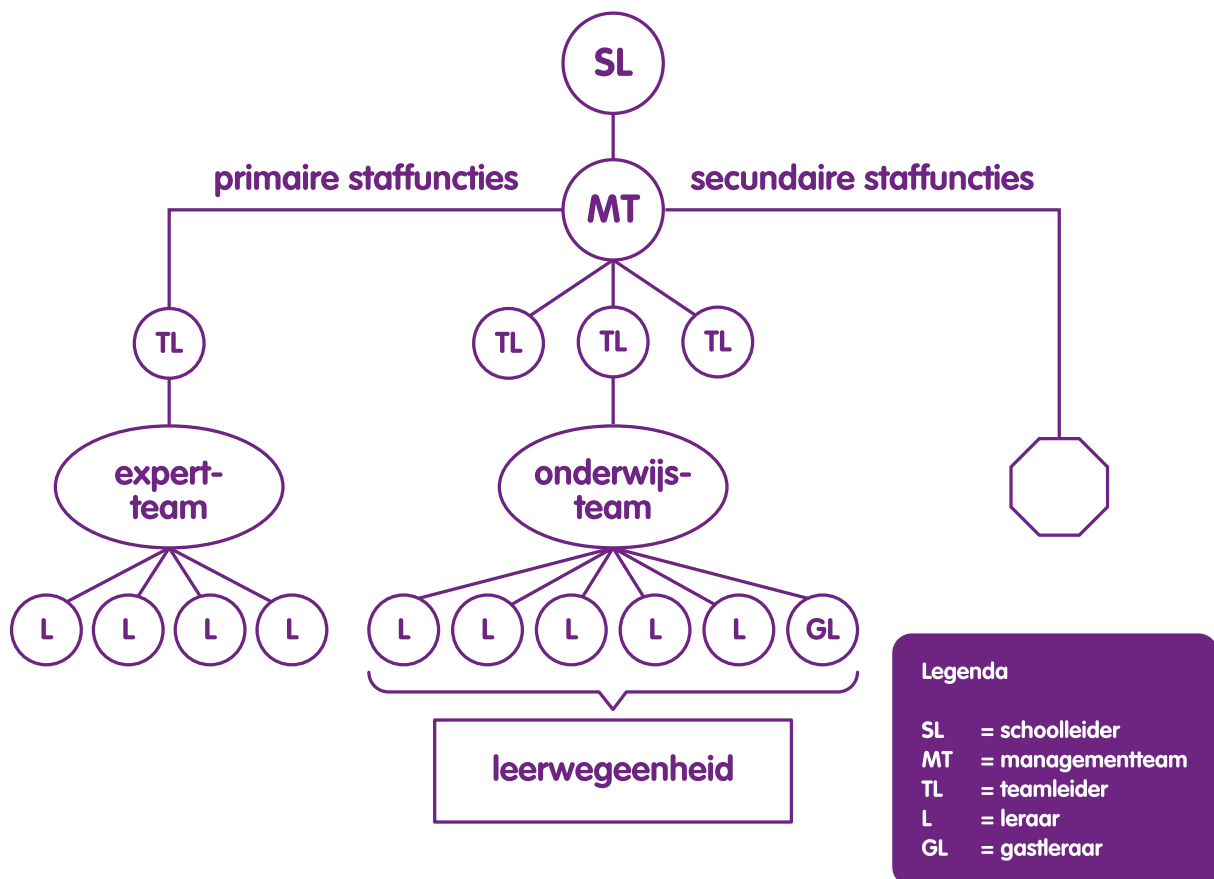
Een organogram is een visualisatie van de posities van de verschillende actoren en hun hiërarchische verbanden (met actoren bedoelen we personen of groepen die besluiten nemen die het functioneren van anderen beïnvloeden). Een visualisatie in de vorm van een organogram versterkt afspraken over de collectieve verantwoordelijkheid en de hierbij behorende bevoegdheden.

“

Tijdens het tekenen van het organogram van de school en het bespreken ervan werden onduidelijkheden zichtbaar, onduidelijkheden die gerelateerd kunnen worden aan onduidelijke processen in de schoolorganisatie. Ambivalenties en slordigheden in de organisatiestructuur verzwakken de sturingskracht van de school.

”

Een teamgecentreerde organisatiestructuur kent het volgende organogram:



Dit organogram is nog maar het begin van het skelet, het moet verder worden uitgebouwd met de andere teams, staffuncties en de namen van alle betrokkenen. Maar het belangrijkste van het organogram is dat het laat zien dat het team erin is opgenomen, en daarmee de verantwoordelijkheden en bevoegdheden ook zichtbaar maakt. Het onderwijsteam geeft leiding aan iedereen die onderwijs verzorgt in de betreffende leerwegeenheid, dus ook de gastleraren. Gastleraren worden, bijvoorbeeld door de beperkte baanomvang, vaak vergeten in het tekenen van een organogram. Juist door hun specifieke expertise of hun frisse blik van buiten is het belangrijk om hun rol expliciet in de organisatiestructuur op te nemen.

Om deze organisatiestructuur te ontwerpen en onderhouden is het belangrijk het personeelsbeleid hierop in te richten. Het werken in een teamgecentreerde organisatiestructuur wordt namelijk gedragen door leraren, teamleiders en schoolleiders die naast pedagogisch, didactisch en vaktechnisch bekwaam zijn ook professioneel handelen op basis van type 2. Het is belangrijk hier rekening mee te houden bij het werven, selecteren en opleiden van personeel. Hierbij is het van belang dat:

- een goede werving en selectie leidt tot voldoende variatie in vaardigheden en talenten in teams en in de school als geheel.
- er rekening gehouden wordt met baanomvang. Voor de professionaliteit van het beroep en voor een goede organisatieontwikkeling moeten leraren minimaal 0,6 FTE werken. Bij kleinere banen raakt de professionalisering in het gedrang en is een volwaardig teamlidmaatschap niet mogelijk.
- er in ieder geval ook teamfunctioneringsgesprekken worden gehouden, zowel binnen het team als met de schoolleiding. In een teamgecentreerde organisatie is de individuele gesprekscyclus minder van belang. Veel hangt af van het goed functioneren van de teams, dus staan teamfunctioneringsgesprekken centraal.

Tip!

Teken samen de plaats van het team in het organogram. Is het voor iedereen duidelijk wat die positie inhoudt en welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden erbij horen? En is het duidelijk wat deze teamstructuur van ieder personeelslid vraagt?

STAP 7 ZORG VOOR EEN DOORDACHT ONTWERP, HET BENODIGDE ONDERHOUD EN DE JUISTE BEGELEIDING

Binnen de nieuwe organisatiestructuur moet er niet alleen in de teams leiding gegeven worden, maar over meerdere teams. Dit is de taak van de schoolleider. De schoolleider is een sleutelfiguur in het realiseren van de teamgecentreerde organisatiestructuur en zorgt voor het ontwerp, de implementatie en het onderhoud van de teamstructuur en het congruent handelen binnen de ontwerpregels.

- Ontwerp en implementatie van de teamstructuur: hanteer vanaf het begin een nauwkeurig ontwerp waarin onder andere verantwoordelijkheden en bevoegdheden, het organogram, de rol van de teamleiders en het personeelsbeleid duidelijk beschreven staan. Betrek alle teamleden bij het ontwerpproces en beantwoord samen de vraag waarom jullie dit doen. Het doel en jullie visie vormen het startpunt.
- Onderhoud van de teamstructuur: draag als schoolleider zorg voor de personele invulling, de opleidingen van procesbegeleiders en het houden van teamfunctioneringsgesprekken. Spreek het team aan. Spreek teamleden alleen individueel op hun functioneren aan wanneer het team er niet toe in staat is het gedrag te veranderen. Ondersteun procesbegeleiders en peil regelmatig of het team goed draait.
- Congruent handelen binnen de ontwerpregels: dit houdt in dat een schoolleider verticaal stuurt op de verantwoordelijkheid van het team (de horizontale structuur). De schoolleider brengt inhoudelijke expertise in en adviseert, informeert en inspireert. Daarbij is het belangrijk dat hij of zij de bevoegdheden van het team niet wegneemt, maar steeds analyseert waar in de organisatie een probleem opgelost moet worden. Dat is meer dan het loslaten van verantwoordelijkheid: het gaat ook om de interesse in processen en het geven van feedback.



Sommige schoolleiders vinden het zelf moeilijk om te bepalen wanneer zij in actie moeten komen of het initiatief bij het team moeten laten. "Ik moet leren meer op mijn handen te zitten", aldus een schoolleider.



Tip!

De implementatie van de teamgecentreerde organisatiestructuur ervaren onderwijsprofessionals vaak niet als lastig, maar het kost wel tijd en moeite om het op conceptueel niveau te doorgronden. Neem hier als schoolleider de tijd voor.

TOT SLOT: HET GEHEIM VAN CONGRUENTIE

Congruent zijn in een organisatie betekent dat missie, visie en de organisatiesprincipes tot uitdrukking worden gebracht in het handelen van de mensen in de organisatie. Een leraar neemt naast de verantwoordelijkheid voor de eigen lessen ook in het team de verantwoordelijkheid voor het onderwijs dat anderen geven. Op eenzelfde manier neemt een teamleider in het managementteam naast de verantwoordelijkheid voor het eigen team ook de verantwoordelijkheid voor het goed functioneren van de andere teams. Wanneer deze congruentie door de hele organisatie te vinden is, versterkt dat het functioneren van de teamgecentreerde organisatiestructuur.

COLOFON

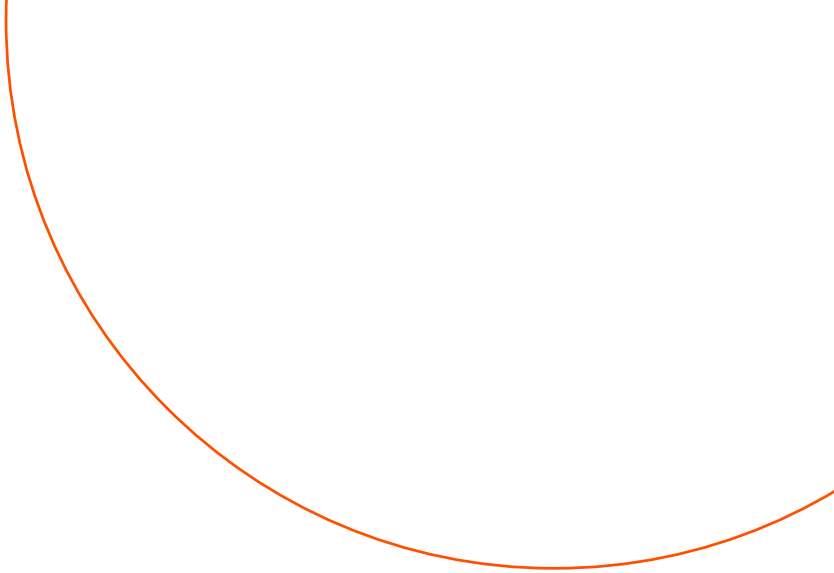
Deze publicatie is een uitgave in het kader van het programma School aan Zet. Het stappenplan voor het implementeren van een teamgecentreerde organisatiestructuur is tot stand gekomen op basis van theorie uit het boek 'Blauwdruk voor de Emergente school' dat Van der Hilst in 2015 publiceerde en het onderzoek over het implementeren van een teamgecentreerde organisatiestructuur dat Van der Hilst vanuit School aan Zet heeft uitgevoerd bij enkele schoolbesturen.

Theorie en onderzoek	Ben van der Hilst
Tekstbewerking	Karien Verhappen
Coördinatie en redactie	Edith Hilbink
Ontwerp	Saus! Digitale Producties

Voor meer informatie, neem contact op met info@schoolaanzet.nl

© School aan Zet

Auteursrechten voorbehouden. Gebruik van de inhoud van deze publicatie is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.





School aan Zet

Postbus 556, 2501 CN Den Haag

E-mail: info@schoolaanzet.nl