



Referentiegroep
Praktijkonderwijs
in de Steigers

VERENIGING
LANDELIJK WERKVERBAND
PRAKTIJKONDERWIJS



Perspectief voor het Praktijkonderwijs

De netwerkschool

Perspectief voor het Praktijkonderwijs

De jongeren die we begeleiden en coachen in het Praktijkonderwijs naar werk en zelfstandigheid, zijn misschien geen bollebozen, maar ze zijn wel gewone mensen met mogelijkheden. Ze leren alleen op een andere manier. Hoe meer dat leren is afgestemd op de individuele mogelijkheden en wensen van de jongeren, en hoe meer we die jongeren ook verantwoordelijkheid durven geven voor hun eigen leerproces, des te beter verloopt dat leerproces.

Dat vergt van ons dat we goed luisteren naar die jongeren en hun niet alleen onze kennis, maar vooral ook ons volledige vertrouwen geven. We zullen samenhangend, competentiegericht onderwijs op maat moeten bieden en samen met de jongeren moeten werken aan hun persoonlijke ontplooiing. We moeten brede ontwikkelingsmogelijkheden creëren, flexibele leermogelijkheden organiseren, voortdurend innoveren, bezielend bezig zijn...

Heel veel doen we al. Overal in het land zijn scholen voor Praktijkonderwijs bezig met vernieuwingen en verbeteringen. De ene school kiest daarvoor een andere route dan de andere. Dat neemt niet weg dat we allemaal mogelijkheden en bekwaamheden in huis hebben die we verder kunnen uitbouwen. Tijd dus om over de drempel te stappen en te laten zien wat we kunnen.

Dit boekje geeft een aanzet voor discussie. We bieden hierin een perspectief voor het Praktijkonderwijs en geven aan hoe uw school een school van de toekomst kan worden. Die school is geen luchtspiegeling. Het is de bundeling van uw eigen visies, inzichten en ervaringen, zoals die zichtbaar worden in enquêtes, onderzoeken en projecten en vooral natuurlijk in de vele initiatieven die gestalte krijgen op de scholen zelf.

Laat dit boekje een leidraad voor u zijn bij de toekomstige ontwikkeling van uw school.

Mary Huisman, *voorzitter Referentiegroep Praktijkonderwijs in de Steigers*

Inhoud

1	Handreiking naar de toekomst	5
2	Missie en Visie van het Praktijkonderwijs	7
2.1	Uitgangspunten	7
2.2	Missie en Visie	8
2.3	De vlieger	11
3	Het model voor het Praktijkonderwijs	13
4	Wie vliegt mee?	21
4.1	Investeren, communiceren, plannen en borgen	21
4.2	Met succes?	22

Als we in dit boekje verwijzen naar de leerling, de jongere, de docent of de schoolleiding gebruiken we 'hij'. U kunt daar natuurlijk ook 'zij' lezen.



1 HANDREIKING NAAR DE TOEKOMST

Welke richting gaan we op met het Praktijkonderwijs? Hoe ziet het Praktijkonderwijs er over vijf jaar uit? Het is een vraag waar we ons telkens weer voor gesteld zien. Toen in 1998 met de Wet op het Voortgezet Onderwijs het vso-mlk werd omgevormd tot Praktijkonderwijs konden we nog niet voorzien hoe snel de ontwikkelingen zouden gaan. Bereidden we onze leerlingen tot die tijd nog voor op een niet verder gedefinieerde 'passende plaats in de samenleving', nu hebben we de taak doelbewust op te leiden naar werk en een zelfstandige positie in de maatschappij.

We hebben deze opdracht voortvarend opgepakt. De eigenheid van het Praktijkonderwijs hebben we daarbij steeds in het oog gehouden: Praktijkonderwijs is onderwijs op maat, afgestemd op de mogelijkheden van de individuele leerling. Om richting te geven aan de ontwikkelingen in het Praktijkonderwijs, bracht de Referentiegroep Praktijkonderwijs in de Steigers voor het Praktijkonderwijs tweemaal een beleidsplan uit: in 1999 en 2002. Dit gebeurde in nauw overleg met schoolleiding en docenten. De meeste scholen volgen de daarin geformuleerde visie en missie.

De herijking van de zorg, de brede evaluatie van WSNS (weer samen naar school), LGF (leerlinggebonden financiering) en OAB (onderwijs achterstand beleid), heeft geleid tot een uitdrukkelijke wens te streven naar vergaande vernieuwing van de zorgstructuren in het funderend onderwijs. Dat daarbij het Praktijkonderwijs niet aan de zijlijn kan blijven staan, ligt voor de hand. De minister van OCW spreekt in haar plannen over invoering van de zorgplicht, verandering van indicatiesystematiek en de impuls voor verdergaande regionale samenwerking rondom de zorgplicht. Deze plannen van de minister kunnen van invloed zijn op de positie van het Praktijkonderwijs. Mogelijk liggen hier kansen om samen met het leerwegondersteunend onderwijs én het vmbo het 'opleiden tot actieve deelname aan het arbeidsproces' verder uit te bouwen.

Balans

Het is dus tijd om opnieuw de balans op te maken. De afgelopen jaren zijn veel van de plannen gerealiseerd. Om maar een paar voorbeelden te noemen: er zijn leermiddelen ontwikkeld voor de aangepaste basisvorming in het project PrOmotie, er is een aanzet gegeven voor het Individueel Ontwikkel Plan (IOP), twee jaar lang is gewerkt aan de praktische vorming in Praktijknet, de gebouwen zijn onder de loep genomen, de verschillende leerroutes zijn beschreven, er is veel aandacht voor de overgang van primair onderwijs naar het Praktijkonderwijs en van Praktijkonderwijs naar vervolgonderwijs en ook competentiegericht werken heeft de volle aandacht.

Dat het Praktijkonderwijs het goed doet, wordt nog bevestigd door de resultaten van het inspectieonderzoek gepresenteerd op 8 april 2003. Daarin wordt aangegeven dat alleen op het gebied van leermiddelen en systematisch kwaliteitsbeheer nog wel wat valt te verbeteren. Zoals bekend is de ontwikkeling van leermiddelen stevig ter hand genomen en beschikken we nu over PrOmotie. Ook systematisch kwaliteitsbeheer krijgt, enigszins schoorvoetend, aandacht, zowel op individuele scholen als in projecten. Het is een van de keuzethema's binnen Praktijknet. En het project Kwaliteit van leerlingenzorg in vmbo en Praktijkonderwijs biedt een zelfevaluatiekader voor een cyclisch ontwikkelproces dat inmiddels door een groot aantal scholen voor Praktijkonderwijs wordt toegepast.

Realiteit

Wij veranderen en vernieuwen, maar de maatschappij om ons heen eveneens. Kijk naar de veranderingen op de arbeidsmarkt. Zie hoe het vmbo en roc zich ontwikkelen en hoe burgers steeds vaker voor keuzes komen te staan. Ook de jongeren uit het Praktijkonderwijs krijgen te maken met werkgevers die flexibele werknemers wensen. Ook zij moeten straks kiezen voor een ziektekostenverzekering en een energieleverancier.

Het is duidelijk dat de jongeren uit het Praktijkonderwijs meer dan ooit zelfredzaam moeten zijn. In feite past dit perfect bij wat ze zelf graag willen: zelfstandig



wonen en een baan. Wij moeten hun leren om maatschappelijk op een adequate manier te functioneren, verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen gedrag en anderen te respecteren. Aan ons de taak jongeren zelf te laten ontdekken over welke competenties ze beschikken, waar ze tekortschieten en hoe ze dat kunnen compenseren. Ze moeten leren kiezen in levenséchte en betekenisvolle situaties, in en buiten de school.

Dit vergt een grote inzet van docenten en schoolleiding en vooral ook betrokkenheid bij het wel en wee van de leerling. We moeten heel goed luisteren naar onze leerlingen om samen met hen lijnen te kunnen uitzetten.

Richting

De Referentiegroep vindt dat het gezien alle veranderingen om ons heen, tijd is om weer een handreiking te geven voor de toekomst. Deze keer niet in de vorm van een beleidsplan, maar door een vernieuwde missie en visie te formuleren en een beschrijving te geven van de school voor Praktijkonderwijs van de toekomst. In die school krijgen alle opvoedings- en onderwijsidealen van het Praktijkonderwijs een plek. Het zijn de idealen die wij met elkaar delen. We willen immers allemaal dat de jongeren uit het Praktijkonderwijs een stabiele plek in de maatschappij veroveren (wat geeft meer voldoening dan een oud-leerling die komt vertellen dat hij het goed maakt?). Er zijn verschillende manieren om dit te realiseren. Sommige scholen verbeteren wat ze hebben, andere zetten alles op zijn kop en starten met iets heel nieuws. Maar het perspectief is hetzelfde.

De netwerkschool

In dit boekje proberen we de toekomst voor de school voor Praktijkonderwijs te schetsen. De missie en visie van die school en de uitgangspunten die daaraan ten grondslag liggen, geven we in hoofdstuk 2. In dat hoofdstuk staat ook het nieuwe model voor het Praktijkonderwijs: de vlieger. In hoofdstuk 3 wordt dit model nader uitgewerkt in facetten: wat betekent het om een netwerkschool te zijn in de praktijk van alledag. Hoofdstuk 4 geeft een korte beschrijving van hoe je als school veranderingen/ vernieuwingen zou kunnen inzetten en welke factoren bijdragen aan succesvol vernieuwen.

2 MISSIE EN VISIE VAN HET PRAKTIJKONDERWIJS

De toekomst van het Praktijkonderwijs krijgt vorm in de scholen voor Praktijkonderwijs. In dit hoofdstuk staan in paragraaf 2.2 de missie en visie voor het toekomstige Praktijkonderwijs, gedefinieerd door de Referentiegroep. De uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de missie en visie zijn geformuleerd in 2.1. In paragraaf 2.3 wordt letterlijk in beeld gebracht dat scholen die de nieuwe missie en visie volgen, 'oude' idealen en verworvenheden niet aan de kant hoeven te schuiven. Ze vormen de basis om verandering in te zetten.

2.1 Uitgangspunten

Pedagogische opdracht

Het Praktijkonderwijs heeft de opdracht zijn leerlingen voor te bereiden op een zelfstandige deelname aan het maatschappelijk proces. Tussen de ontwikkelingsmogelijkheden van de individuele leerling en de eisen waaraan hij moet voldoen om een zelfstandig bestaan op te bouwen, ligt een spanningsveld. Het is aan het onderwijs om dit spanningsveld te overbruggen.

Een leven lang leren

De leerlingen in het Praktijkonderwijs nemen een aparte plaats in het voortgezet onderwijs in. Ze maken een niet-voorspelbare ontwikkeling door. Mede daarom is een goede vertrouwensrelatie met docenten wezenlijk voor deze jongeren. Dat blijft. Ze moeten ook in de toekomst kunnen opgroeien in een veilig schoolklimaat, waar onderwijs en begeleiding beschikbaar zijn op het moment dat ze dat nodig hebben. Maar we willen tegelijkertijd wel dat ze zelfredzame mensen worden die zich staande kunnen houden in de maatschappij, ook nadat ze de school hebben verlaten. We werken samen met de jongeren aan een loopbaan voor het leven, waarin zelfstandig wonen, zinvolle vrijetijdsbesteding en een plaats op de arbeidsmarkt essentiële elementen zijn. Jongeren moeten leren om keuzes te maken, zelf hun koers te bepalen en verantwoordelijkheid te nemen. De jongere

die in staat is om zelf te kiezen en zijn leerweg uit te stippelen, krijgt meer zelfvertrouwen en zal gemotiveerder zijn om te leren, ook na zijn schooltijd.

Deuren open

Coachen en begeleiden van een loopbaan voor het leven kunnen we niet alleen. De school is slechts een schakel in het voortdurend veranderende krachtenveld rondom de jongere. Maatschappelijke en culturele invloeden spelen altijd een rol bij de keuzes die de jongere maakt en de ontwikkelingsvragen die hij stelt. Een goede school voor Praktijkonderwijs is daarom een netwerkschool. In zo'n school is sprake van 'teamwork'. Het team bundelt alle pedagogische en didactische krachten en werkt nauw samen met ouders en de andere scholen in het netwerk, haalt het bedrijfsleven en ondersteunende instanties binnen, en laat leerlingen 'naar buiten' gaan. Samen met alle partners die een rol vervullen in de levensloopbaan van de jongere, arrangeren leerling en docent samen leer- en ontwikkelingstrajecten. De participanten dragen hiervoor ook gezamenlijk de verantwoordelijkheid. Deuren dicht past niet meer in de visie van het huidige Praktijkonderwijs.

Regie in handen van de school

De schoolleiding en de docenten hebben en houden de regie over het leer- en begeleidingsproces van de leerling gedurende zijn schooltijd, maar ook nog enige tijd daarna. Voor veel leerlingen is het Praktijkonderwijs de laatste periode in hun leven dat ze met begeleiding op maat aan hun sociale, praktische, communicatieve en basiscompetenties kunnen werken. Het is de verantwoordelijkheid en – zeker niet lichte - taak van schoolleiding en team om vanuit een gezamenlijk visie op Praktijkonderwijs een contextrijke omgeving in te richten, zodanig dat iedere leerling zich optimaal kan ontwikkelen. De school werkt daarbij samen met betrokkenen uit de omgeving van de school en de leerling zelf. Steeds wordt bekeken welke partner de expertise kan leveren.

Integratie van onderwijs en begeleiding

Samen met zijn netwerk richt de school een levensechte en betekenisvolle omgeving in, waarin iedere leerling vindt wat hij nodig heeft voor zijn ontwikkeling en zijn loopbaan. Begeleiding is geïntegreerd in het onderwijs. Als extra aandacht nodig is, gebeurt dit binnen het netwerk samen met de instellingen en instituten die met de school een netwerk hebben gevormd. Zorg is op die manier niet curatief, maar preventief. Begeleiding is beschikbaar op het moment dat de jongere die nodig heeft.

Krachtige leeromgeving

In het Praktijkonderwijs van de toekomst gaan leer-, socialisatie- en vormingsprocessen hand in hand. De school regelt leer- en begeleidingsarrangementen die zijn aangepast aan de mogelijkheden van de individuele leerling en die rekening houden met de wensen van die leerling. Leerlingen ontwikkelen competenties door het uitvoeren van taken, klussen en praktijkopdrachten die herkenbaar en levensecht zijn. Essentieel is een schoolklimaat waarin positieve interactie plaatsvindt tussen al degenen die betrokken zijn bij de levensloopbaan van de jongeren. De organisatie van de school is gericht op samenwerking en interactie en op het inrichten van een gevarieerde en functionele leeromgeving, waarbinnen een grote verscheidenheid aan leerbronnen beschikbaar is.

2.2 Visie en missie

Bovenstaande overwegingen vormen de voornaamste uitgangspunten voor de visie en missie van het Praktijkonderwijs.

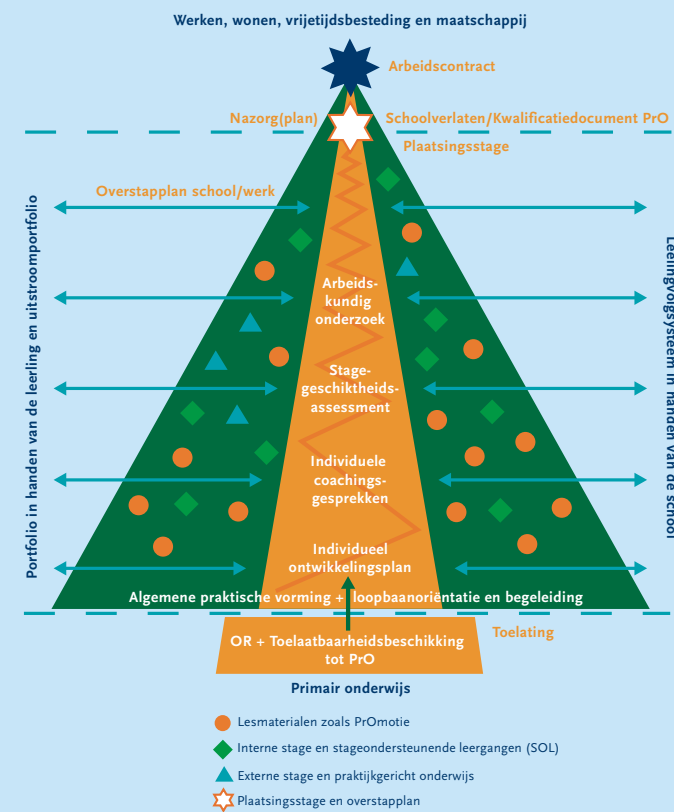
Visie

De jongere en zijn loopbaan staan centraal. Die loopbaan zit in de jongere zelf. De jongere maakt voortdurend keuzes. Het onderwijs wordt gestuurd door zijn ontwikkelingsvraag. Op basis van die vraag en het potentieel van de jongere arrangeert de docent samen met de leerling en instanties rondom de school als instituut, leer- en ontwikkelingstrajecten.

Missie

De school creëert een levensechte omgeving. Deze is afgestemd op de jonge mens, met ruimte voor: persoonlijke ontwikkeling, het aanleren van algemene competenties gericht op het zelfstandig functioneren in de maatschappij en specifieke competenties gericht op deelname aan het arbeidsproces.





2.3 De vlieger

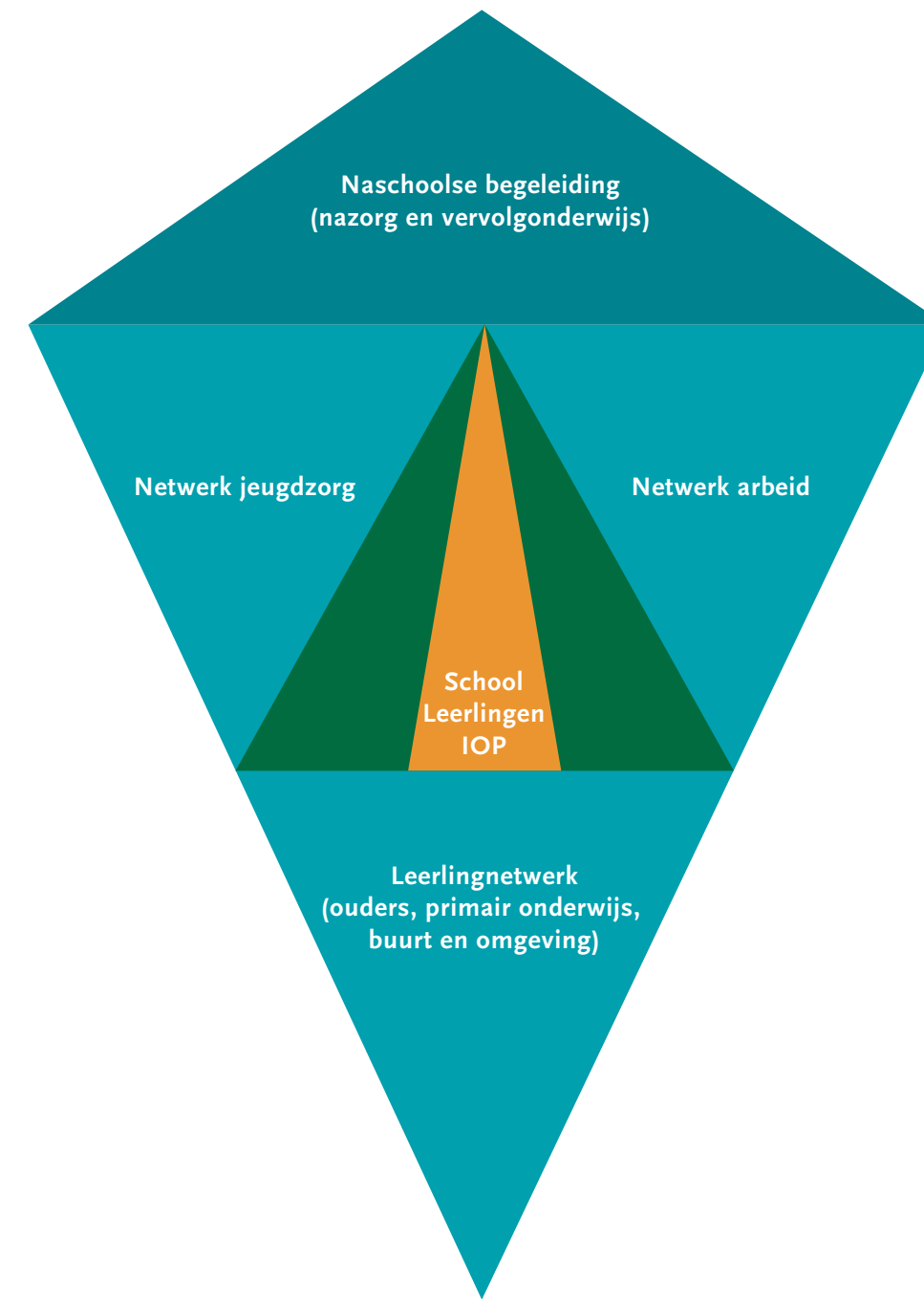
Als we de visie en missie verwerken in een model, dan zien we dat het eerdere Boommodel is uitgebreid tot een Vlieger. De leerling en zijn Individueel Ontwikkel Plan vormen nog steeds de kern van het model. De 'vruchten' van de boom visualiseren de groei die de jongere doormaakt. Zelf houdt de jongere daarvan een portfolio bij, de school houdt de ontwikkeling bij in een leerlingvolgsysteem.

De 'vleugels' en de top van de Vlieger laten zien dat de school een netwerk-school is, die nauw samenwerkt met alle partners die een rol spelen bij de doorlopende ontwikkeling van de levensloopbaan van de jongere. Gezamenlijk vormen ze één geheel, de Vlieger.

De school is gepositioneerd in het midden en voert de regie, maar het is de jongere die de Vlieger stuurt via zijn eigen belangstelling en mogelijkheden. Hij heeft het touwtje van zijn levensloopbaan vast, ook na zijn schooltijd.

Variatie

Binnen het Praktijkonderwijs geeft elke school op een eigen manier invulling aan zijn opdracht om de jongeren toe te leiden naar zelfstandige deelname aan de maatschappij. Er zijn scholen die het roer volledig hebben omgegooid en een duidelijke omslag hebben gemaakt van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd onderwijs. Andere scholen volgen stapsgewijs. Maar ook zij houden steeds meer rekening met de verschillen tussen leerlingen en stemmen hun onderwijs steeds meer af op de behoefte van de individuele leerling. De Vlieger geeft weliswaar een duidelijk stramien, maar laat ook mogelijkheden open tot variatie. Hoe een school de regie voert en een contextrijke omgeving creëert in zijn eigen regio, is aan de school zelf.





3 HET MODEL VOOR HET PRAKTIJKONDERWIJS

De toekomstige school voor Praktijkonderwijs is een netwerkschool, waarin de levensloopbaanontwikkeling van de jongere centraal staat. Onderwijs en begeleiding zijn in deze school volledig geïntegreerd.

In dit deel beschrijven we zoveel mogelijk facetten van die school. We rafelen die facetten uiteen om een overzichtelijke beschrijving te kunnen geven, terwijl ze in praktijk natuurlijk in elkaar grijpen en elkaar beïnvloeden.

3.1 De levensloopbaan centraal

De school voor Praktijkonderwijs zet de leerling en zijn loopbaan centraal en speelt met zijn onderwijs flexibel in op de verschillen tussen leerlingen in belangstelling, leerstijl en leertempo. Daarbij zijn de motivatie en de ontwikkelvraag van de jongere sturend. Dat wil zeggen: samen met de docent en instanties rondom de school arrangeert de leerling leer- en ontwikkelingstrajecten. De jongere moet immers leren om zelf keuzes te maken en zoveel mogelijk zelf verantwoordelijkheid te nemen, ook als er straks geen docent is om hem daarbij te begeleiden.

Schoolleiding en docenten beseffen dat de school maar een deel is van het veranderende maatschappelijke en culturele krachtenveld rondom de jongere. Ze kijken daarom verder dan de schoolmuren en zoeken naar partners waarmee ze kunnen samenwerken. De school is een netwerkschool.

3.2 De netwerkschool

Samenwerken betekent voor de netwerkschool niet alleen informeren, adviseren, overleggen en uitbesteden, maar vooral dat partners gezamenlijk verantwoordelijk zijn en echte aandacht organiseren voor de ontwikkeling van de loopbaan van jongeren. Door samen te werken kunnen de school, instellingen, het bedrijfsleven, brancheorganisaties en andere instanties gezamenlijk leer- en begeleidingstrajecten aanbieden die de school alleen niet kan realiseren.

De regie voor de samenwerking ligt in handen van de school. Netwerkpartners zijn allereerst te vinden in de school zelf. Schoolleiding en docenten onderling werken nauw met elkaar samen. De scheiding tussen praktische vorming en theoretisch leren is diffuus of zelfs volkomen opgeheven. De netwerkschool werkt structureel samen met het bedrijfsleven en (regionale) brancheorganisaties om leerwerktrajecten buiten de school te kunnen aanbieden en stagetrainingen binnen de eigen poorten te kunnen vormgeven. Met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven en de brancheorganisaties overlegt de school over de competenties die de leerlingen nodig hebben om met succes op de arbeidsmarkt te functioneren. De school onderhoudt relaties met andere onderwijsinstellingen om leerlingen een aanvullend leertraject te kunnen aanbieden en om leer- en onderwijstrajecten op elkaar af te stemmen. Andere belangrijke partners rondom de netwerkschool zijn organisaties voor maatschappelijke hulpverlening en instellingen voor gezondheidszorg, de lokale overheid en ouders/verzorgers. Door de samenwerking zal de overgang voor leerlingen tussen school en 'staan op eigen benen' veel vloeiender verlopen. Als de nazorg door de school ophoudt, moeten andere instanties uit het netwerk klaar staan om de begeleiding zo nodig over te nemen.

3.3 De schoolleider

In de school van de toekomst is de schoolleider vooral netwerker. De school is immers een netwerkorganisatie die binnen en buiten de school activiteiten uitvoert in samenwerking met andere. De school staat dus ook open voor invloeden van buitenaf. De schoolleider creëert samen met zijn medewerkers de voorwaarden voor samenwerking in teams en de ontwikkeling van leer- en begeleidingsarrangementen met steeds wisselende partners. De school definieert een heldere visie op zijn eigen functioneren in de maatschappelijke en sociale omgeving. Het is aan de schoolleider ervoor te zorgen dat de visie en de centrale doelstelling van de school daadwerkelijk worden nageleefd.

Vernieuwing en verandering worden geïnitieerd door de schoolleider. Dat betekent niet dat hij ook zelf daarvoor de gehele verantwoordelijkheid moet dragen. Veranderen doe je samen, met je team. Veranderingen inzetten en verantwoordelijkheid overdragen vergt durf en doorzettingsvermogen. Daarbij hoort een professionele cultuur waarin mensen elkaar kennen en respect hebben voor elkaars kwaliteiten. Op die manier werk je aan teambuilding. De ideale schoolleider speelt daarin een voortrekkersrol. Hij neemt de rol van coach op zich en heeft een speciale antenne voor het welzijn van zijn mensen. Hij houdt ontwikkelgesprekken en bekijkt waar ieders kracht zit en hoe mensen zich verder zouden kunnen ontwikkelen. Belangrijke instrumenten zijn intervisie, supervisie en (integrale) scholing.

3.4 De docent

In de school waar de leerling en zijn loopbaan centraal staan, zijn de bekwaamheid en creativiteit van de docent cruciaal. Hij moet immers onderwijs op maat bieden. De docent is instructeur en begeleider, bemiddelaar en vooral coach. Hij begeleidt en coacht zijn leerlingen bij de leer- en ontwikkelingsprocessen die zij doormaken. Hij stimuleert de leerling om zelf keuzes te maken en doet voortdurend een appèl op de kwaliteiten en mogelijkheden van de leerling. Tegelijk geeft hij ook aan waar de grenzen liggen. De basis voor de relatie tussen de leerling en de docent is respect en vertrouwen. De docent moet ervoor zorgen dat de leerling weet dat hij op school 'veilig' is en dat hij de moeite waard is.

De docent bemiddelt tussen de diverse partners (ook ouders) over de manier waarop zij participeren in de leer- en begeleidingsarrangementen. Hij gaat 'de boer op', overlegt buiten de school, haalt arbeid de school in en organiseert bijeenkomsten, zowel binnen als buiten het schoolgebouw.

De docent staat er niet alleen voor. Hij functioneert in een team van collega's en andere disciplines die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een groep leerlingen. De docenten van de praktische vorming en de avo-vakken werken nauw samen binnen een team, anders zijn vakoverstijgend werken, betekenis-

vol leren en integratie van onderwijs, begeleiding en ondersteuning niet mogelijk. Verdere professionalisering en scholing van docenten krijgen veel aandacht. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren via samen leren op de werkplek (intervisie), netwerken, cursussen of het binnenhalen van experts. Elke docent beschikt over een persoonlijk ontwikkelplan (POP).

3.5 De leerling

De school biedt de leerling een vaste structuur, waarin hij zich thuis voelt en veilig kan werken. Hij maakt deel uit van een vaste groep leerlingen, maar werkt ook in kleine, wisselende (project)groepen of individueel. Verbondenheid met medeleerlingen en nauwe relaties met enkele docenten zijn belangrijke voorwaarden voor een optimaal leerproces.

Binnen die veilige setting wordt de leerling uitgedaagd om zijn grenzen te verkennen, keuzes te maken en verantwoordelijkheid te nemen voor zijn eigen leerproces en loopbaan. De toekomstige leerlingen in het Praktijkonderwijs zullen niet veel anders zijn dan de huidige leerlingen. Maar de maatschappij waarin zij leven stelt wel steeds meer eisen. Om zich te kunnen handhaven, moeten ze leren waar hun mogelijkheden, kwaliteiten en beperkingen liggen en hoe ze die verder kunnen ontwikkelen, ook in hun verdere levensloopbaan.

3.6 De organisatie

Onderwijs is in de school van de toekomst een proces, waarbinnen zich het leren, vormen en begeleiden afspeelt. Onderwijs is niet georganiseerd in afzonderlijke leergebieden met de traditionele boeken en leermiddelen. De vraagstellingen van de leerling vormen het uitgangspunt voor de leer- en begeleidingsarrangementen. De leerling kiest met behulp van zijn coach/begeleider zijn eigen leerroute die hij gedeeltelijk met groepsgenoten, gedeeltelijk individueel, doorloopt.

Om als school in te kunnen spelen op verschillen tussen leerlingen in belangstelling, leerstijl en leertempo worden groepen leerlingen gevormd die wisse-

lend zijn van samenstelling en omvang. Docenten beschikken over vele competenties en vervullen vele rollen. Zij werken samen in multidisciplinaire teams die de leerlingen begeleiden, om de deskundigheid – binnen en buiten de school - optimaal te kunnen inzetten.

Teamwork, optimalisering van begeleiding, flexibel samengestelde groepen, persoonlijk leer- en begeleidingsarrangementen en een nieuwe didactiek stellen specifieke eisen aan de schoolorganisatie. Daarvoor moet tijd, ruimte en plaats worden gecreëerd. Binnen de netwerkschool zijn ruimtes beschikbaar om de netwerkfunctie daadwerkelijk uit te voeren. Roosters zijn flexibel. ICT wordt optimaal ingezet bij de overdracht en uitwisseling van informatie. Essentieel is de organisatie van informatiestromen: die moeten hun weg vinden naar de individuele ontwikkelingsplannen en daarop aansluitende leer- en begeleidingsarrangementen.

3.7 Integratie van onderwijs en begeleiding

Zorg en begeleiding zijn in de netwerkschool niet gescheiden van het onderwijs. Natuurlijk biedt de school zorg aan leerlingen die dat nodig hebben, maar het accent ligt op aanpassing van de persoonlijke leer- en begeleidingsarrangementen. De leerling leert zijn tekorten verbeteren en hoe hij in verschillende situaties met zijn tekorten kan omgaan en ze kan compenseren. Zorg en begeleiding zijn zo niet curatief maar preventief. Het gaat erom problemen te voorkomen in plaats van ze op te lossen.

De school ontwikkelt de leer- en begeleidingsarrangementen in multidisciplinaire teams van wisselende samenstelling die op gezette tijden bijeenkomen. Aan de teams zijn specialisten toegevoegd op het terrein van leerstoornissen, sociaal-emotionele begeleiding, gedragsproblematiek en anderen. Ook daarbij neemt de school de regie in handen. In de ideale situatie onderhoudt één teamlid het contact met de ouders. Dezen komen naar school voor overleg en informatie-uitwisseling. De laagdrempeligheid van de school is hierbij een groot voordeel.





3.8 Competentiegericht onderwijs

Zelfstandig wonen, zinvolle vrijetijdsbesteding, maatschappelijk functioneren en een plaats op de arbeidsmarkt. Het zijn de doelen die het Praktijkonderwijs zich stelt voor zijn leerlingen en die hun impact hebben op de hele verdere levensloopbaan van die leerlingen. Na zijn schooltijd moet de jongere in staat zijn zich - grotendeels - zelf te redden. Hij moet weten wie hij is, wat hij kan en hoe hij verder wil. Competentiegericht onderwijs speelt een grote rol bij het ontwikkelen van dit bewustzijn.

Competentiegericht werken betekent in het Praktijkonderwijs, dat leerlingen levensechte, betekenisvolle taken uitvoeren, waarbij de theorie de praktijk ondersteunt. De leerling leert immers alleen als hij de zin daarvan inziet. Voor het aanleren van de competenties volgt de leerling geen lessen, maar hij doet klussen en ontwikkelt zo vaardigheden en persoonlijke kwaliteiten. In de reflectie op zijn werk ontdekt hij, samen met de begeleider/coach, wat hij kan en waaraan hij nog moet werken. De leerling legt al de bewijzen van verworven competent gedrag vast in zijn portfolio.

De netwerkschool gaat in gesprek met de werkgevers in zijn regio en stelt samen met hen vast wat onmisbare competenties zijn voor uitstromende leerlingen. De school betreft de werkgevers ook bij de opstelling van de leer- en begeleidingsarrangementen. Zo ontstaat regionaal maatwerk voor leerlingen én werkgevers.

3.9 Het Individueel Ontwikkel Plan

Een schoolloopbaan in het Praktijkonderwijs is voor iedere leerling anders. Om een goede individuele ontwikkeling mogelijk te maken is immers maatwerk nodig, dat aansluit bij de vraagstellingen die de leerling oproept. Het werken met een Individueel Ontwikkel Plan (IOP) is daarbij van essentieel belang. In het IOP worden de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden van de leerling gekoppeld aan en geïntegreerd met het basisprogramma. Het IOP wordt zo de kern van de aanpak van de individuele ontwikkeling en begeleiding van de leerling.

Het IOP wordt nadrukkelijk in interactie met de leerling samengesteld. In de individuele coachingsgesprekken tussen docent en leerling (waarbij ook de ouders betrokken kunnen worden) staat altijd de vraag centraal: 'Wat wil je leren en doen op deze school?' Tijdens die gesprekken wordt ook nagegaan welke elders verworven competenties (evc's) de leerling al in huis heeft en welke plaats die krijgen in zijn ontwikkelingsproces. Op die manier wordt de leerling medeverantwoordelijk voor zijn eigen leerproces.

3.10 Het portfolio

In zijn portfolio verzamelt de leerling alle bewijzen waarvan hij vindt dat ze representatief zijn voor de competenties die hij heeft verworven. Het is een bewijzendossier, een registratie-instrument van zijn leer- en ontwikkelproces. In de coachingsgesprekken spreken docent en leerling samen af welke bewijzen de leerling wil gaan leveren voor zijn portfolio. Die bewijzen kunnen allerlei vormen aannemen, zoals: werkstukken, stappenplannen, observatieverslagen, verslagen van derden (bijvoorbeeld de stagebegeleider), werkmaterialen, foto's en websites. Het portfolio is belangrijk voor de leerling, de school en de toekomstige werkgever. De leerling krijgt een realistisch beeld van wat hij kan en wat zijn mogelijkheden zijn. Voor de school geeft het portfolio mede richting aan het onderwijs. Tijdens het werken aan het portfolio ontstaan bij de leerling leervragen waar de leer- en begeleidingsarrangementen op worden aangepast. De werkgever krijgt een beeld van wat zijn toekomstige werknemer in huis heeft. In de eindfase van de schoolloopbaan staan met name arbeidsgerichte competenties centraal en wordt het portfolio een uitstroombestand.

3.11 Het leerlingvolgsysteem

Het leerlingvolgsysteem vormt als het ware de rode draad door de schoolloopbaan van de leerling. Het is het instrumentarium dat voor het onderwijs- en begeleidingsteam rondom de leerling de 'sturende' informatie geeft over de voortgang van de leerling en dat de kwaliteit van onderwijs en begeleiding

representeert. Mentoren, coaches, docenten en andere begeleiders beschrijven in het leerlingvolgsysteem de leer- en begeleidingsactiviteiten. In het leerlingvolgsysteem worden keuzes en afspraken vastgelegd en de voortgang en ontwikkeling van de leerling zichtbaar gemaakt. In de netwerkschool is het leerlingvolgsysteem gedigitaliseerd.

3.12 De kwaliteitszorg

Doet de school de goede dingen? Doet de school die dingen goed? Hoe weet de school dat? Vinden anderen dat ook? Wat doet de school met die informatie? Om de beantwoording van deze vragen draait het bij kwaliteitszorg. Kwaliteitszorg behoort een belangrijk beleidsaspect van de school te zijn en systematisch aangepakt te worden. De school stelt prioriteiten, legt vast op welke wijze kwaliteitsbewaking plaatsvindt en welke instrumenten hij daarvoor inzet. De school die kwaliteitsbewaking serieus neemt, 'meet' de kwaliteit regelmatig, beperkt zich niet tot een enkel onderdeel, betreft alle medewerkers én de partners van de school bij het proces van kwaliteitsbewaking én verwerkt de uitkomsten van de metingen in beleids- en activiteitenplannen. Belangrijk daarbij is om te bekijken wat de uitkomsten betekenen voor de visie en toekomststrategie van de school, voor de competenties van de teamleden en voor de leiderschapsstijl. Kwaliteitszorg maakt onderdeel uit van de cultuur van de school.

Door kwaliteitsinstrumenten in te zetten, maakt de school allereerst intern duidelijk wat de opbrengsten zijn van alle inspanningen. Functioneringsgesprekken die cyclisch en regelmatig worden gehouden, kunnen bijvoorbeeld leiden tot een persoonlijk ontwikkelplan (POP) met daarin

aandacht voor de professionalisering van de docent. Scholen kunnen terugkomdagen voor leerlingen organiseren en zo bekijken wat hun leerlingen na een jaar doen, of ze bijvoorbeeld nog op hun oude stageplek werken. Scholen voor praktijkonderwijs kunnen ook door benchmarking systematisch bepaalde onderdelen met elkaar vergelijken, zoals: wat zijn de groeicijfers, hoeveel leerlingen stromen jaarlijks naar het roc of het regulier vo. Op die manier kan een goed kwaliteitsinstrument als 'eyeopener' fungeren en de kwaliteit van het eigen onderwijs vooruithelpen.

In de tweede plaats legt de school door kwaliteitsbeheer verantwoording af naar overheid, bestuur, en de belanghebbenden in de omgeving van de school.

3.13 De inzet van ICT

ICT is niet weg te denken in de school voor Praktijkonderwijs van de toekomst. Jongeren hebben op alle mogelijke manieren te maken met automatisering en computers en dat zal in de toekomst alleen maar toenemen. Tijdens hun schoolloopbaan moeten ze leren functioneren in een gedigitaliseerde omgeving.

Voor de netwerkschool is ICT van levensbelang om de communicatie tussen partners die betrokken zijn bij de levensloopbaan van de jongeren snel en efficiënt te laten verlopen én om informatie te verwerken en vast te leggen.

(Flexibele) werkplekken voor docenten voorzien van computers of laptops zijn zeker geen overbodige luxe. Een voorbeeld van effectieve inzet van ICT is een 'webbased' digitaal leerlingvolgsysteem. Het biedt alle partners de mogelijkheid in te loggen en informatie uit te wisselen.

3.14 De school in bedrijf

In de netwerkschool verwerven leerlingen competenties door betekenisvolle taken uit te voeren, waarbij de theorie de praktijk ondersteunt. Dit gebeurt daar waar dit het beste kan: op school of buiten de school. Dit betekent dat een gevarieerde en functionele leeromgeving moet worden ingericht, waarbinnen

verschillende leerbronnen beschikbaar en toegankelijk zijn. Hoe die leeromgeving eruitziet voor de individuele leerling is afhankelijk van het IOP. Op school hebben instructieruimtes plaats gemaakt voor ruimtes waar leerlingen individueel of in kleine groepen kunnen werken. Die ruimtes zijn 'levensrecht' ingericht naar het voorbeeld van professionele bedrijfsruimtes. Om de mogelijkheden voor samenwerking binnen teams te optimaliseren, zijn de vakkenstructuur en het traditionele rooster losgelaten en beschikken de teams over overleg- en werkruimtes.

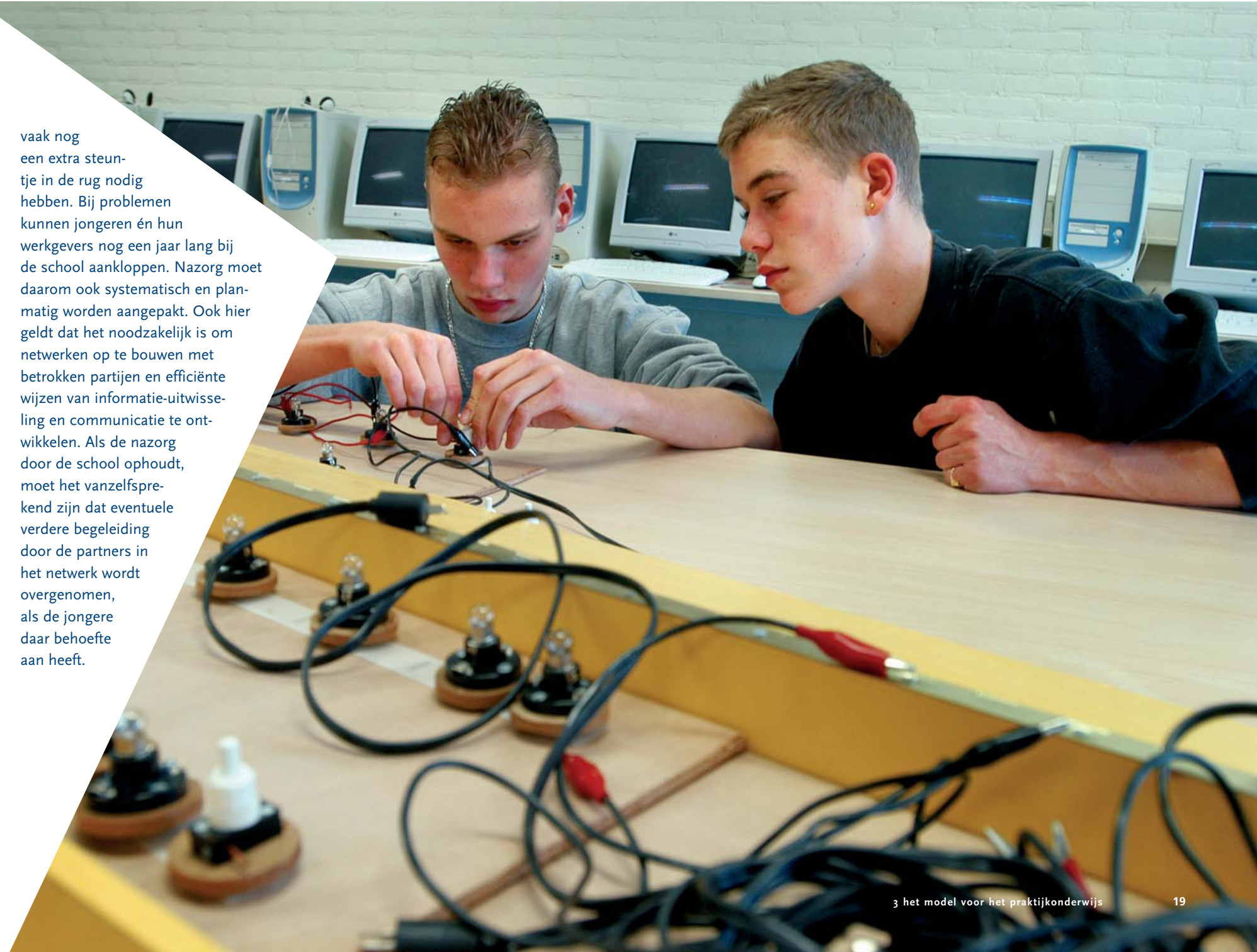
Om de leeromgeving nog levensechter te maken, zal de school het leren soms verplaatsen naar werkplekken buiten de school. Dat kan in bijvoorbeeld een simulatiehuis buiten de school, maar ook op werkplekken in een bedrijf of organisatie.

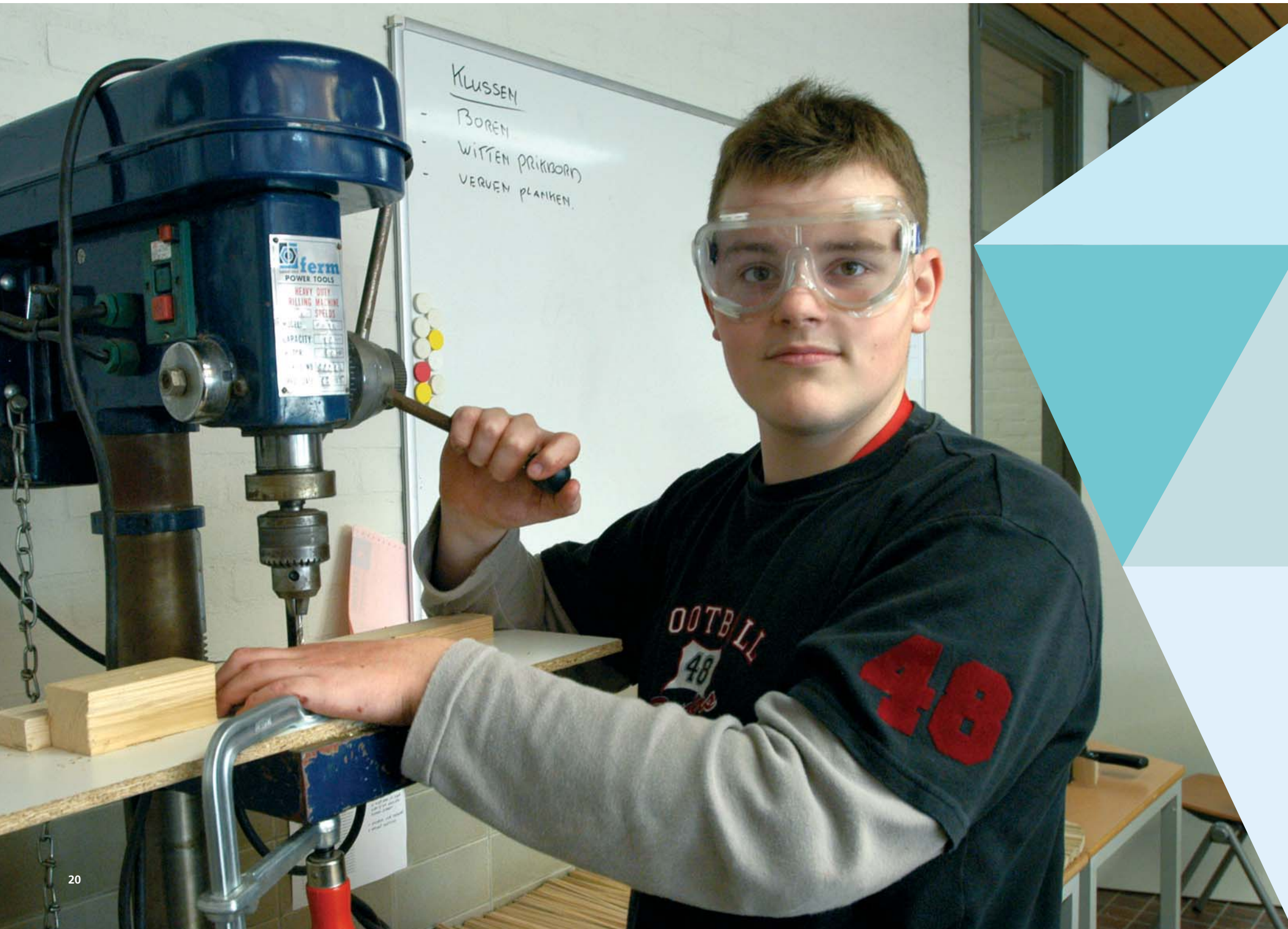
3.15 Naar werk en volwassenheid

Een sluitende, professionele aanpak van het hele traject van arbeidsintegratie vergroot de kansen van de kwetsbare jongeren uit het Praktijkonderwijs op een duurzame plaats op de arbeidsmarkt. Arbeidstoeleiding en nazorg zijn bij wet opgedragen taken aan de scholen voor Praktijkonderwijs. De andere taken in het traject van arbeidsintegratie zijn de specifieke taak- en functieopleiding die de school aanbiedt, de plaatsingsstage en arbeidsbemiddeling.

In het Praktijkonderwijs van de toekomst voert de school de regie over het hele traject van arbeidsintegratie, maar er is wel sprake van structurele samenwerking met het bedrijfsleven, roc's, gemeenten, Jeugdzorg, buurtwerk en organisaties voor arbeidstoeleiding, zoals RIB's, CWI's en UWV. De partners kunnen gezamenlijk leer- en begeleidingsarrangementen opzetten die bijdragen aan de verbetering van de positie van de jongeren op de arbeidsmarkt. Bovendien kan door samenwerking versnippering van ondersteuning en hulpverlening over verschillende regelingen en instanties worden voorkomen. Nazorg is een voor het onderwijs unieke vorm van dienstverlening door het Praktijkonderwijs. Nazorg is en blijft een belangrijk vangnet voor de jongere uit het Praktijkonderwijs. Het gaat immers om jongeren die in het arbeidsproces

vaak nog een extra steuntje in de rug nodig hebben. Bij problemen kunnen jongeren én hun werkgevers nog een jaar lang bij de school aankloppen. Nazorg moet daarom ook systematisch en planmatig worden aangepakt. Ook hier geldt dat het noodzakelijk is om netwerken op te bouwen met betrokken partijen en efficiënte wijzen van informatie-uitwisseling en communicatie te ontwikkelen. Als de nazorg door de school ophoudt, moet het vanzelfsprekend zijn dat eventuele verdere begeleiding door de partners in het netwerk wordt overgenomen, als de jongere daar behoefte aan heeft.





4 WIE Vliegert mee?

Hoe wordt een school een netwerkschool waar de leerling zelf het vliegtouw in handen heeft? Dat hangt sterk af van de vraag hoe de school er op dit moment voor staat. Als er al een tendens te bespeuren is binnen de school om die richting in te gaan en als docenten al spontaan komen met initiatieven om het onderwijs meer vraaggestuurd te maken, dan zal de route anders zijn, dan wanneer de school nog overwegend aanbodgestuurd onderwijs biedt. Een paar zaken staan echter vast: voor vernieuwing zijn een visie en een breed gedragen plan van aanpak nodig, maar vooral het besef dat de docenten, het team, het moeten doen. Zij zijn iedere investering dus dubbel en dwars waard!

4.1 Investeren, communiceren, plannen en borgen

Mensenwerk

Zodra vernieuwing en verandering ter sprake komen, zal de eerste reactie bij veel mensen een combinatie van schrik en afweer zijn. Je weet wat je hebt, en niet wat er komen gaat. Iets wat vertrouwd en bekend is loslaten, brengt onzekerheid met zich mee. De schoolleider – en misschien een paar gelijkgestemden binnen de school – die met de gedachte rondloopt om veranderingen door te voeren, realiseert zich dat het succes daarvan grotendeels afhangt van de beleving, de betrokkenheid en de vaardigheden van docenten en andere medewerkers binnen de school. Hij weet ook dat docenten niet anders zijn dan andere mensen. Natuurlijk mag je van docenten een zekere professionaliteit verwachten: onderwijsverandering is onderdeel van het leraarschap, het is een opdracht die je als docent mee krijgt. Toch is het zaak te voorkomen dat het vernieuwingsproces vastloopt op menselijke onzekerheden.

Investeren

Bij veranderen hoort een professionele cultuur waarin mensen van elkaar weten wat ze waard zijn, respect hebben voor elkaars kwaliteiten en bereid zijn met

elkaar samen te werken. In zo'n cultuur kunnen initiatieven gedijen en krijgt creativiteit de ruimte. Die cultuur ontstaat niet vanzelf. Daarvoor zijn investeringen nodig. Investeren in personeel is vooral waarderen, schouderklopjes uitdelen en belangstelling tonen. De goede schoolleider houdt ontwikkelgesprekken met zijn personeel en bekijkt waar hun belangstelling en capaciteiten liggen. Onzekerheden kunnen worden ondervangen met bijvoorbeeld supervisie, collegiale consultatie en (individuele) scholingstrajecten.

Communiceren

Een andere factor die van wezenlijk belang is alvorens een vernieuwingstraject in te gaan, is communicatie. Onzekerheid kan ontstaan door onwetendheid: wat gebeurt er allemaal op school, waar zijn 'ze' mee bezig? Wat heeft dat voor consequenties voor mij? Die vragen moeten bij voorkeur niet gesteld hoeven worden. Mensen moeten weten waar ze aan toe zijn en hun energie niet hoeven stoppen in negatieve emoties. Succesvol vernieuwen hangt zeker samen met goed communiceren. Communicatie moet overigens niet stoppen bij de school. Ouders, externe begeleiders en anderen moeten ook op de hoogte zijn van wat gebeurt binnen de school en daar, zeker in een netwerkschool, nauw bij betrokken worden. Een communicatieplan waarin nauwkeurig is vastgelegd hoe de communicatie binnen de school verloopt, hoe 'vernieuwers' steun krijgen van collega's en andere ondersteuners en hoe de communicatie naar buiten de school verloopt, is geen overbodige luxe.

Signaleren en legitimeren

Vernieuwingen komen niet zomaar uit de lucht vallen. De maatschappij waar de school zelf deel van uitmaakt, verandert voortdurend en die veranderingen sijnpielen ook door in de school. Het is de taak van de school tijdig te anticiperen/reageren op veranderingen. De jongeren die wij opleiden, moeten straks immers zoveel mogelijk zelfstandig kunnen functioneren in de maatschappij. Houdt oren en ogen dus goed open. Zijn er signalen te bespeuren binnen het team dat men open staat voor verandering, dan is het moment daar om actie

te ondernemen. De legitimering voor verandering komt van binnen uit. Mooier kan het eigenlijk niet.

Het kan ook zijn dat de legitimering van buitenaf komt, als bijvoorbeeld de Inspectie aangeeft dat de school op bepaalde punten tekortschiet. Geen signalen? Dan zal de schoolleiding een andere strategie moeten hanteren om legitimering en draagvlak voor vernieuwing te creëren.

Strategie

Het is duidelijk dat de strategie om een vernieuwingsproces in gang te zetten sterk afhangt van de heersende cultuur op school. Mogelijk is het verstandig om eerst kleine stapjes te zetten, of te vertrouwen op de olievlekwerking door met een paar enthousiaste docenten te starten op een aspect. Mensen hebben vaak maar een kleine duw nodig om in de rijdende trein te springen en mee te doen. Het andere uiterste is de rigoureuze aanpak door in korte tijd een grote ommezwaai te maken. De wil of onwil van mensen om met elkaar verandering aan te pakken, de externe noodzaak om snel te veranderen, de middelen en mogelijkheden die ter beschikking staan en de vaardigheden van de schoolleiding; al deze factoren spelen mee bij de keuze van een strategie.

Motto

Een mooi beginpunt voor een vernieuwingsoperatie is het bedenken van een motto. Voorbeelden zijn: 'De leerling is de maat' of 'Let's make things better' of 'Samen spelen is samen leren'. Het motto bedenk je natuurlijk met elkaar. Een goed gekozen motto geeft de koers aan die je als school met elkaar wilt volgen. Het vormt de rode draad die richting geeft aan alle activiteiten in het kader van verandering of vernieuwing.

Visie en plannen

Als leidinggevende heb je misschien een visie, maar in elk geval nog geen helder plan op tafel. De docenten brengen immers de vernieuwing tot stand. De plannen, maar eventueel ook de visie, worden in de interactie met elkaar op- en bijgesteld.

De schoolleiding schept de voorwaarden om met elkaar te filosoferen, eventueel onder leiding van een expert. Daarbij komen vragen aan de orde als: wat willen we bereiken, wat betekent het voor ons onderwijs en voor onze eigen rol wanneer leerlingen een grotere inbreng hebben in het onderwijsleerproces, welke gevolgen heeft dat voor de organisatie van de school, hoe zit het met de leerbronnen en de bereikbaarheid van die leerbronnen? Door met elkaar te praten en te filosoferen worden de contouren duidelijk van de inhoud van de vernieuwing.

Beleidsplan

Parallel aan het inhoudelijk traject moet er een beleidsconcept worden opgesteld. Daarin formuleert de school een aantal zaken die nauw samenhangen met de inhoudelijke ontwikkeling van de vernieuwing: de visie van de school op innovatie, de tijdsplanning (met afgebakende stappen) en of en zo ja in welke vorm (externe) ondersteuning wordt ingezet. Een belangrijk onderdeel van het beleidsconcept is de beschrijving van de organisatie van de vernieuwing. Over die organisatie neemt het team gezamenlijk besluiten: gaan we van start met een pilot, werken we met een projectteam, hoe wisselen we gegevens/ervaringen uit, wat is de rol van het management en de (externe) ondersteuning, welke rol nemen de teamleden op zich, welke middelen zetten we in (bijvoorbeeld collegiale consultatie) en – niet het minst belangrijk – hoe borgen we de resultaten van het vernieuwingsproces. Dit alles mondt uit in een beleidsplan, waar ook het communicatieplan onderdeel van uitmaakt.

Borgen en verbeteren

Wanneer een vernieuwing is ingevoerd, bestaat de neiging om de aandacht weer op andere zaken te richten. In gang gezette ontwikkelingen kunnen zo gemakkelijk verwateren. Vooral als het tegenzit bestaat de neiging bij mensen om terug te vallen op oude denkpatronen. Vernieuwing moet worden verankerd in de organisatie. Het is belangrijk om regelmatig de vernieuwing door te lichten en de resultaten te evalueren. Aspecten die in de realisatiefase (te) weinig aandacht kregen, komen zo alsnog op de agenda.

4.2 Met succes?

Scholen verbeteren en veranderen voortdurend, maar écht vernieuwen doe je niet zomaar. Om tot een netwerkschool te komen moeten soms rigoureuze stappen worden gezet. Er zijn heel wat factoren die vernieuwing in de kiem kunnen smoren. Andersom zijn er ook factoren die ervoor zorgen dat de vernieuwing succesvol verloopt. Hieronder staan de belangrijkste op een rij.

Vernieuwing kan mislukken door:

- teveel tegelijk aan te pakken
- persoonlijke kwaliteiten niet te onderkennen en niet te vertrouwen in elkaars kwaliteiten, zodat aanwezige expertise niet wordt benut
- onzekerheid te creëren door slechte, niet planmatige communicatie en door mensen niet voldoende houvast te bieden
- niet plannen van zowel managementactiviteiten als inhoudelijke innovatie
- geen ruimte te bieden voor verschillen in invulling van die plannen.

Succes van vernieuwing hangt nauw samen met:

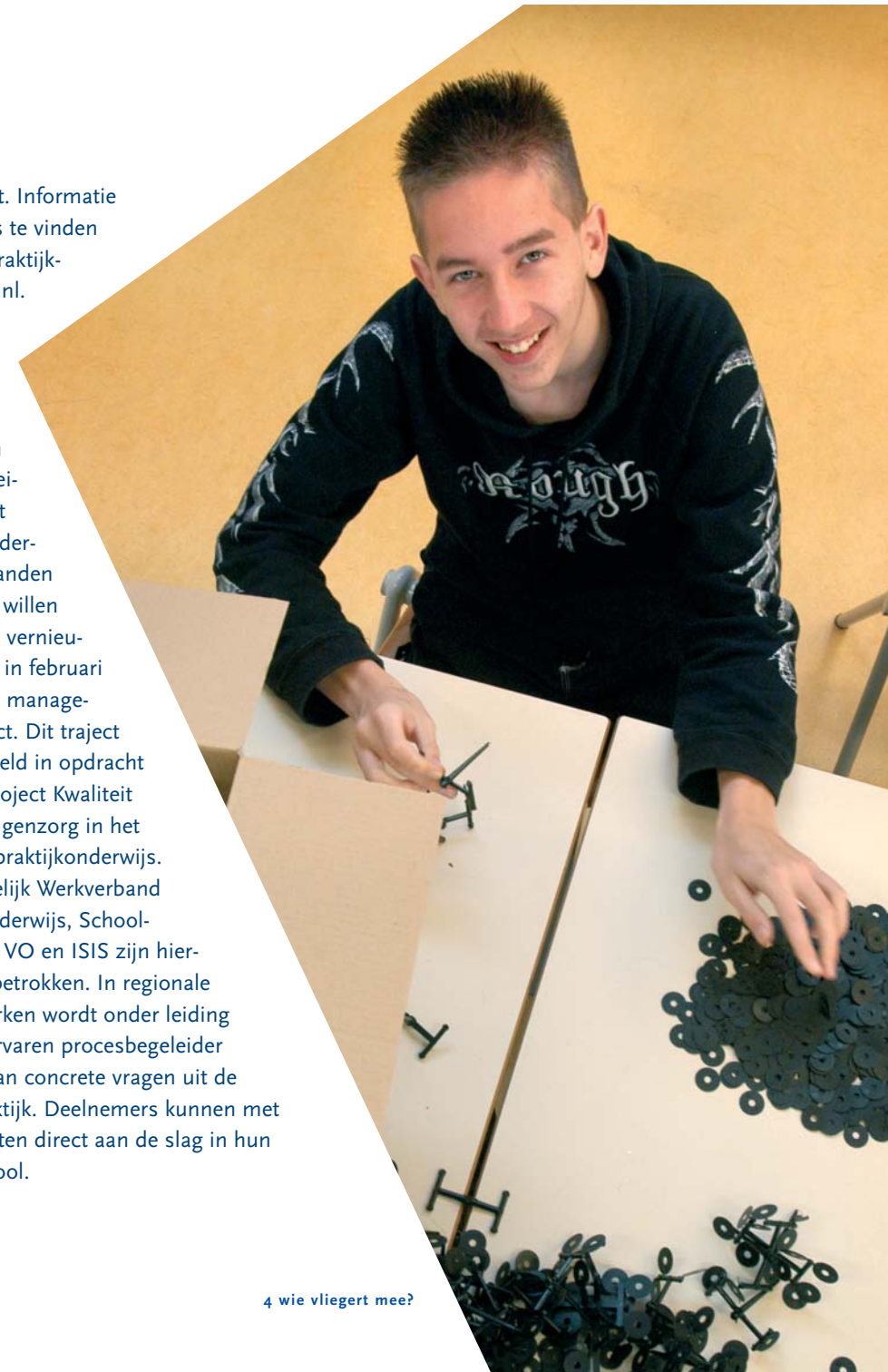
- de beleving, betrokkenheid en vaardigheden van docenten, schoolleiding en de andere geledingen binnen de school
- het leidinggevend proces, waarbij verantwoordelijkheden duidelijk zijn afgebakend
- een beleidsplan gedragen door het team
- een helder communicatieplan
- het bewustzijn dat het team de vernieuwing gestalte moet geven en dat ze daarom elke investering waard zijn.

Kennis en vaardigheden verbreden

Om vaardigheden en kennis van schoolleiders en docenten in het Praktijkonderwijs uit te breiden is veel materiaal ontwikkeld, zowel door het Landelijk Werkverband Praktijkonderwijs, de Referentiegroep Praktijkonderwijs in de Steigers, Praktijkonderwijs werkt door..., als binnen het project

Praktijknet. Informatie hierover is te vinden op www.praktijkonderwijs.nl.

Speciaal voor school- en afdelingsleiders in het Praktijkonderwijs die handen en voeten willen geven aan vernieuwing start in februari 2006 een managementtraject. Dit traject is ontwikkeld in opdracht van het project Kwaliteit van leerlingenzorg in het vmbo en praktijkonderwijs. Het Landelijk Werkverband Praktijkonderwijs, Schoolmanagers VO en ISIS zijn hierbij nauw betrokken. In regionale leernetwerken wordt onder leiding van een ervaren procesbegeleider gewerkt aan concrete vragen uit de eigen praktijk. Deelnemers kunnen met de resultaten direct aan de slag in hun eigen school.



Colofon

De netwerkschool, Perspectief naar de toekomst voor scholen in het Praktijkonderwijs is een eenmalige, gezamenlijke uitgave van de Referentiegroep Praktijkonderwijs in de Steigers en Praktijknet. De Referentiegroep stimuleert, op initiatief van het Landelijk Werkverband Praktijkonderwijs, de inhoudelijke ontwikkelingen in het Praktijkonderwijs.

December 2005

Tekst: Mariëlle van de Ven

Redactie: Frank Klasen, Eef Westening, Mary Huisman, Hanneke te Braake

Vormgeving: studio V&V, Den Haag

Foto's: Marc de Haan

Druk: Ando bv, Den Haag

Secretariaat Referentiegroep Praktijkonderwijs in de Steigers

p.a. KPC Groep

Postbus 482

5201 AL 's-Hertogenbosch

073-6247272

praktijkonderwijs@kpcgroep.nl

Secretariaat Praktijknet

p.a. SOPO

Postbus 85518

2508 CE Den Haag

070 – 3028200

info@leerlingenzorgvmbopro.nl