

# Het Nederlands onderwijs van ‘goed naar excellent’

*Versie 8, 16 februari 2013*

Deze memo geeft een overzicht van de status van de pilot van het initiatief dat Stichting leerKRACHT in samenwerking met McKinsey en de Onderwijscoöperatie is gestart om scholen in Nederland van ‘goed naar excellent’ te brengen: startend met 16 pilotscholen in het schooljaar 2012/2013, en het plan om deze pilot met 75 scholen uit te breiden in het schooljaar 2013/2014.

De aanleiding voor onze pilot is de observatie dat het Nederlands onderwijs al decennia ‘goed’ maar niet ‘excellent’ is. Dit terwijl andere landen laten zien dat een land als Nederland in vijf tot zeven jaar de stap naar excellent kan maken. De regering heeft de ambitie geformuleerd om het Nederlandse onderwijs van goed naar excellent te brengen. Een aspiratie die gedeeld wordt door de werkgevers en vakverenigingen verenigd in de Stichting van het Onderwijs.

We hopen dat onze pilot leidt tot een bewezen en repliceerbare aanpak om op scholen de kwaliteit van onderwijs significant te verbeteren. Deze aanpak zal de Stichting leerKRACHT kosteloos beschikbaar zal stellen aan andere partijen en past in de aanpak die het ministerie van Onderwijs ontwikkeld om de stap in Nederland te zetten van goed naar excellent.

Deze memo beschrijft allereerst de aanleiding voor het initiatief (paragraaf 1), dan de aanpak van de transformatie op de eerste 16 scholen (paragraaf 2) en vervolgt met onze ideeën de opschaling naar 75 scholen in het volgend schooljaar 2013/2014 (paragraaf 3 tot en met 5).

## **1. Wat is de aanleiding voor dit initiatief?**

De kwaliteit van het onderwijs in Nederland is – door de bank genomen – goed. Dit blijkt al jarenlang uit internationale vergelijkingen, waarbij ons systeem rond de 10de plaats uitkomt. Tegelijkertijd blijkt uit deze onderzoeken dat de kwaliteit van ons onderwijs al twintig jaar op hetzelfde niveau blijft steken. Dat is opmerkelijk, omdat de afgelopen decennia veel in het werk is gesteld om de kwaliteit van het Nederlandse onderwijs te verbeteren. In totaal zijn er dertig hervormingen doorgevoerd in de afgelopen jaren (zie schema 1 en 2). De vraag is waarom het beleid van de afgelopen decennia er niet toe heeft geleid dat het Nederlandse onderwijs het predicaat ‘goed’ heeft kunnen inwisselen voor ‘excellent’.

## 2. Waaruit bestaat de pilot?

Om de komende jaren daadwerkelijk de kwaliteit van onderwijs sterk te verbeteren is het dus zaak te zoeken naar een andere aanpak. Het goede nieuws is dat internationaal onderzoek laat zien dat significante verbetering mogelijk is in een tijdspanne van vijf tot zeven jaar. Uit het internationale onderzoek dat McKinsey in 2010 deed ('How the world's most improved school systems keep getting better') blijkt dat andere landen en regio's wel enorme stappen vooruit hebben gezet op het gebied van onderwijskwaliteit. De conclusie van dit onderzoek is dat er – afhankelijk van de startpositie van een schoolsysteem – een specifieke set 'interventies' bestaat die goed blijkt te werken (zie schema 3).

De afgelopen 1,5 jaar is gewerkt door het ministerie, samen met de raden, aan een nieuwe aanpak. Dit heeft geresulteerd in een bestuursakkoord en de oprichting van School aan Zet (SaZ). Een instrument om scholen te helpen ambities te formuleren rond belangrijke thema's zoals opbrengstgericht werken en professionalisering. Deze thema's sluiten goed aan bij de lessen uit het McKinsey onderzoek. De stap die echter nog ontbreekt is een transformatie aanpak die scholen helpt om op de eigen school de stap van goed naar excellent te zetten.

Daarom is de stichting leerKRACHT met zestien scholen een pilot gestart, waarin we scholen willen helpen een cultuur te creëren van 'elke dag samen beter'. In een dergelijke cultuur nemen leraren de verantwoordelijkheid voor hun professionele ontwikkeling en worden hierbij ondersteund door schoolleiders. Om deze cultuur te creëren richten we ons op houding, gedrag en vaardigheden rond een viertal processen:

- 1) Lesobservaties om leraren van elkaar te laten leren en elkaar feedback te geven ('peer review');
- 2) Gezamenlijke voorbereiding van lessen door leraren ervaringen en 'best practices' uit te laten wisselen en lesmethodes te standaardiseren en te borgen;
- 3) Effectieve, korte teammeetings, waarin leraren en schoolleiders leerlingresultaten bespreken en verbeteracties afspreken
- 4) Schoolleiders die sterk aanwezig zijn op de werkvloer en in de les en 20 tot 40% van hun tijd aan leraren en de verbetering van onderwijskwaliteit te besteden.

Op de eerste zestien pilotscholen (vijf Primair Onderwijs, vijf VMBO en zes Havo/VWO) worden nu deze vier verandering geïmplementeerd. We doen dit samen met externe coaches, die beschikbaar zijn gesteld door de Onderwijscoöperatie, in samenwerking met de AOb en de CNVO. Onze aanpak is een combinatie van veldwerk op de scholen, forumbijeenkomsten tussen scholen en sessies met de betrokken besturen.

Als eerste het veldwerk. Op elke school besteden we de eerste zeven weken van het traject om per individuele school de processen te 'ontwerpen' opdat deze passen bij de individuele school. We starten per school met een kleine groep van zes tot tien leraren, en elke paar maanden komt er een groepje van zes tot tien leraren bij totdat de hele school op de nieuwe manier draait.

Dan de forum bijeenkomsten. Naast de activiteiten op de scholen zelf wordt maandelijks een forumbijeenkomst georganiseerd, waarbij schoolleiders en leraren van elkaar kunnen leren. Hier worden successen gevierd, ervaringen uitgewisseld, gericht problemen opgelost, en vooruit gekeken.

Tenslotte organiseren we een serie van bijeenkomsten voor de 9 besturen van de 16 pilotscholen, waarbij we met de besturen ambities formuleren voor hun organisatie en deze vertalen naar implicaties voor de besturen zelf – qua houding, gedrag en vaardigheden.

De eerste maanden van de pilot met de zestien scholen zijn goed verlopen. Alle scholen zijn bezig met de verandering te implementeren. De leraren en de schoolleiders zijn erg enthousiast en reageren heel positief op de mogelijkheden die in het traject worden geboden voor bezig zijn met hun vak en het verbeteren van onderwijs. De schoolleiders en de leraren zijn ervan overtuigd dat dit traject de onderwijskwaliteit op hun scholen gaat verhogen!

### **3. Hoe kunnen we dit initiatief opschalen en welke doelen streven we daarna?**

Om het Nederlandse onderwijs van goed naar excellent te brengen geloven wij dat een aanpak zoals wij die nu piloten nodig is op alle 8.700 primair- en voortgezet onderwijs scholen die Nederland rijk is.

Op dit moment is Stichting leerKRACHT bezig met het aanscherpen van het veranderproces, op basis van ervaringen in de 16 pilot scholen - om de aanpak zeer robuust te maken en verder toe te spitsen op de behoeften van Nederlandse scholen.

Het plan is om in het schooljaar 2013/2014 de pilot uit te breiden met extra groep van 75 scholen. Dit zullen we doen in 5 groepen van ca. 15 scholen die onderling samenwerken aan hun transformaties. Deze groepen zullen we vormen rondom drie regio's en schooltypes (bijv. PO in Rotterdam, VO in Den Haag/Rotterdam, MBO Rotterdam) en rond twee thema's (bijv. scholen die experimenteren met digitale leermiddelen en scholen die zich toeleggen op hoogbegaafde kinderen).

Deze opschaling met 75 scholen heeft drie doelen: kwaliteit van onderwijs op deze scholen te helpen verhogen, een aantal zaken te testen voor latere opschaling en tenslotte om een basis te leggen voor verdere opschaling:

### 3.1. Kwaliteit van onderwijs

De eerste doelstelling van de aanpak is natuurlijk het versterken van het onderwijs op de 75 deelnemende scholen. Het formuleren van de precieze kwaliteitsdoelstellingen is hierbij aan de school. Voorbeelden daarvan zijn:

- Het enthousiasme van deelnemende leraren
- De mening van leerlingen
- Het effect op lessen
- Het effect op leerlingresultaten gedurende het jaar
- Het effect op leerlingresultaten aan het einde van de schoolcarrière

Hierbij moet aangetekend worden dat leerlingresultaten op meerdere manieren gedefinieerd kunnen worden door scholen; variërend van taal- en rekenresultaten tot bredere vorming en succes in vervolgopleidingen.

### 3.2. Testen voor opschaling

De tweede doelstelling van het initiatief is om op deze groep van 75 scholen een aantal zaken testen die relevant zijn voor latere opschaling:

- Is de transformatieaanpak robuust en goed uitvoerbaar voor deelnemende scholen en nieuwe coaches?
- Levert de aanpak significante resultaten op (vergeleken met een controle groep)?
- Hoeveel coach-capaciteit is nodig en wat is het ideale profiel van coaches?
- Welke groepering van scholen is optimaal om van elkaar te leren (instelling? regio? schooltype? thema?)

### 3.3. Voorbereiding opschaling

De derde doelstelling is bij te dragen aan verdere opschaling waar het ministerie en de Stichting van het Onderwijs (bonden en werkgevers) in een later stadium afspraken over zullen maken, middels:

- Een goed gedocumenteerde, publiek beschikbare transformatieaanpak met bewezen resultaat
- 75 schoolleiders en meer dan 3,000 leraren die enthousiast zijn over de aanpak en graag geïnteresseerde collega's willen ontvangen op hun scholen
- 25 coaches uit scholenorganisaties die getraind zijn in de aanpak en die in hun instellingen verspreiding van de leerKRACHT aanpak en voor de training van meer coaches kunnen zorgen

- Inzicht in hoe digitale leermiddelen de gekozen transformatie aanpak nog kunnen versterken

#### **4. Wat betekent deelname voor deelnemende scholen / schoolorganisaties**

Om deel te nemen aan de pilot in het schooljaar 2013/2014 zijn een aantal zaken nodig:

- Een ‘goede’ startkwaliteit en de ambitie om de stap te maken naar ‘excellent’
- Het geloof dat het creëren van cultuur van resultaatgerichtheid, van elkaar leren en continu verbeteren leidt tot hogere kwaliteit
- De wil om deel te nemen bij leraren, schoolleiding en bestuur en de bereidheid om significant tijd te besteden aan dit initiatief (20% van hun tijd voor schoolleiders en besturen, ca. 4 uur per week voor leraren)
- De wil om bij deze transformatie samen te werken met circa 15 scholen in de eigen pilot groep, inclusief het één maal beschikbaar stellen van het eigen gebouw voor een gezamenlijke ‘pizza sessie’ en het bijdragen aan de onkosten (‘pizza & cola’)
- Het beschikbaar stellen van coachcapaciteit (0,3 FTE voor een PO school voor een half jaar of 0,3 FTE voor een grote VO school voor 1 jaar). Deze coaches kunnen daarna helpen de aanpak in andere scholen van de eigen instelling te verspreiden. Er wordt geen financiële bijdrage gevraagd door de stichting leerKRACHT voor haar ondersteuning van de scholen.
- De bereidheid om successen met geïnteresseerde scholen te delen ná het schooljaar 2013/2014

We zijn voornemens met de 5 groepen van 15 scholen te starten in september 2013, na een voorbereidingsfase die plaats vindt in mei en juni en waarin afspraken worden gemaakt over de fasering van de aanpak op de eigen school en praktische zaken worden geregeld zoals het inroosteren van lesbezoeken en lesvoorbereiding.

Een beschrijving van de transformatie aanpak staat in schema's 4 tot en met 8

#### **5. Ondersteuning van stichting leerKRACHT voor de deelnemende scholen**

De Stichting leerKRACHT zal de deelnemende scholen en haar coaches ondersteunen middels een centraal team. Dit team interviewt, traint en begeleidt de coaches op de scholen, helpt de maandelijkse sessies met de groepen van scholen te organiseren, beheert en verbetert de methodologie, verzorgt facilitators voor de sessies met de besturen en coördineert het gehele initiatief.

Om dit mogelijk te maken is de stichting leerKRACHT bezig haar team uit te breiden, waarvoor we gebruik willen maken van de volgende resources:

- Het bestaande team van 5 medewerkers van de Stichting (Jaap Versfelt, Marije Aghina, Celia van der Does, Caroline van Gelderen en Julien Spliet) dat we verder aan het uitbreiden zijn
- Door McKinsey & Company toegezegde ‘pro bono’ ondersteuning middels een voltijds team rond de opschaling naar 75 scholen en deeltijd ondersteuning door de betrokken McKinsey partners en associates
- Met behulp van een aantal partijen zullen scholen die gebruik maken van digitale leermiddelen worden ondersteund. Deze partijen zijn de Groep Educatieve Uitgevers (GEU), distributeurs (VDE, Iddink), de Digitale Stedenagenda (DSA) en Kennisnet. De plannen hieromtrent worden nu uitgewerkt, inclusief de rol van de verschillende partijen en het vinden van 2 tot 3 expert-coaches die de pilot groep van 15 scholen rond dit (digitale) thema zullen begeleiden.

Daarnaast wordt nog gepraat met partners die de stichting leerKRACHT ook in 2013/2014 weer willen versterken met capaciteit en expertise. Deze partners kunnen zowel uit het onderwijs komen (bijv. de Onderwijscoöperatie) als uit het bedrijfsleven.

## **6. Governance**

Zoals eerder beschreven heeft het kabinet en de partijen in de Stichting van het Onderwijs de ambitie om de kwaliteit van het Nederlandse onderwijs van ‘goed’ naar ‘excellent’ te brengen.

De Stichting leerKRACHT is opgericht om deze doelstelling te ondersteunen. De stichting helpt enerzijds het ministerie en de partijen in de Stichting bij het ontwikkelen van de aanpak voor Nederland als geheel, en anderzijds piloten we de transformatie-aanpak in 16 + 75 scholen.

Om richting te geven aan ons initiatief hebben we een Adviesraad opgericht van leerkrachten, lerarenopleiders, schoolleiders, schoolbestuursleden, en vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties actief in het onderwijs (o.m. SaZ, Kennisnet, NRO).

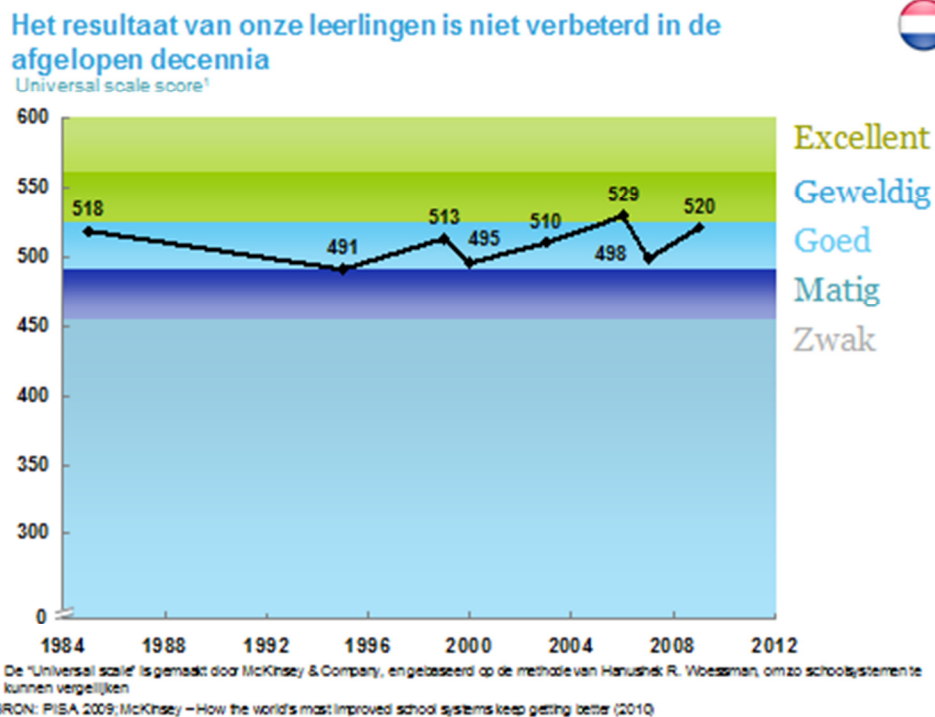
Daarnaast willen we graag verantwoording afleggen over de voortgang van de pilots en de daarbij behaalde resultaten aan onze partners (bijv. de Onderwijscoöperatie, GEU, de Digitale Stedenagenda, Kennisnet), het ministerie, en de partijen verenigd in de Stichting van het Onderwijs.

## Schema 1: In Nederland hebben we 29 keer hervormd sinds 1990



BRON: Regeerakkoorden 1989, 1994, 1998, 2002, 2003 en 2010; Derereguleren met beleid (Onderwijsraad, 2000)

## Schema 2: Het resultaat van onze leerlingen is niet verbeterd in de afgelopen decennia



## Schema 3: Onze visie voor het Nederlandse onderwijs bestaat uit 3 thema's

### Succesvolle interventies van "goed" naar "excellent" richten zich op de professionalisering van docenten en schoolleiders

Verbeterpad	Zwak naar Matig	Matig naar Goed	Goed naar Geweldig	Geweldig naar Excellent
<b>Thema</b>	Basisvaardigheden voor taal en rekenen verzorgen	Het bouwen van een basis voor de toekomst	Professionaliseren van het beroep	Verbeteren met collega's en door innovaties
<b>Clusters van interventies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In de steigers zetten van laaggeschoolde docenten (d.m.v. lesinstructies, curricula, minimale lesuren, inspectie)</li> <li>Brengen van alle scholen naar een minimum niveau (d.m.v., het zetten van eisen, hulp voor zwakke scholen, kwaliteit tekstboeken)</li> <li>Zorgen dat leerlingen komen opdagen (d.m.v. zorgen voor voldoende plaats, basisvoorzieningen regelen, leerplicht)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundament leggen voor verantwoording (d.m.v. transparantie in schoolprestaties, De Onderwijsinspectie)</li> <li>Fundament leggen voor een goede organisatie (d.m.v. administratie en financiën bij de school te leggen, vereisen heldere organisatiestructuur)</li> <li>Fundament leggen voor goede pedagogiek (d.m.v. een gestroomlijnd schoolmodel, één taal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbeteren van het kaliber van instromende leraren en schoolleiders (d.m.v. strengere recruiting, certificaties)</li> <li>Verbeteren van het kaliber van bestaande docenten en schoolleiders (d.m.v. coaching, carriërepaden)</li> <li>Versterken beslismaking door scholen zelf (d.m.v. zelfevaluatie, onafhankelijke en gespecialiseerde scholen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultiveren van leren van en met collega's voor docenten en schoolleiders (d.m.v. "collaborative practice", keuzevrijheid in pedagogiek, rotatieprogramma's)</li> <li>Zorgen dat professionals zich op het onderwijs kunnen focussen (d.m.v. verlichting administratieve lasten door meer administratief personeel aan te nemen)</li> <li>Stimuleren experimenteren en innoveren tussen scholen (d.m.v., vrijmaken budget voor innovatie en een platform waarin innovatie gedeeld kan worden tussen scholen)</li> </ul>
<b>Belangrijk voor alle verbeterpaden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herzien van curriculum en standaarden</li> <li>Aanpassen beloningsstructuur</li> <li>Ontwikkelen technische vaardigheden personeel</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Toetsen van leerresultaten</li> <li>Verbeteren instructie op basis van leerlingdata</li> <li>Opstellen en uitvoeren van onderwijsbeleid en -wetgeving</li> </ul>	

BRON: McKinsey 2007, McKinsey 2010

## Schema 4: De leerKRACHT methodiek is gebaseerd op 8 principes

### De leerKRACHT methodiek is gebaseerd op 8 principes

1 Prestatie en cultuur	• Het doel van een verandering is tweeledig: zowel prestaties verbeteren, als het veranderen van de cultuur van de school
2 Geleid door de school	• Leraren, schoolleiders en schoolbestuurders nemen gezamenlijk deel: zij dragen zelf het initiatief, niet de coach; de coach ondersteunt de schoolleider waar nodig, maar neemt niet over
3 Leraren leren van leraren	• Door bij elkaar te kijken en met elkaar samen lessen te ontwerpen leren leraren van elkaar's best practices en helpen ze elkaar te ontwikkelen
4 School maakt eigen ontwerp	• Het doel is voor alle scholen gelijk (prestaties en cultuur), maar de invulling daarvan zal per school anders zijn: de school is zelf verantwoordelijk voor hoe ze de verandering invullen; we kiezen dus niet voor lokaal implementeren van Nederlandse "best practices"
5 Intensieve interventies	• De transformatie op scholen met groepen docenten vindt in korte tijd plaats, met een aantal gerichte interventies (bijv. verandervermaat, lesbezoeken, commitment sessie, etc)
6 Vooral doen en coaching	• Volwassenen leren het best in de praktijk; daarom ligt de focus op "zelf doen" en daarbij gecoacht worden, en maar zeer beperkt op "op papier ontwerpen" en trainingen
7 Niet allemaal tegelijk	• Gedrag en vaardigheden veranderen kan alleen met intensieve begeleiding; daarom worden per school steeds in 8 weken groepen van 8-10 leerkrachten begeleid (30-40 in 1 jaar)
8 Field & forum	• Veranderen vergt werk op de eigen school ("field") in combinatie met scholen die van scholen leren in forum bijeenkomsten (zoals het "bootcamp" en maandelijkse "pizza sessies")

Bron: leerKRACHT



**Schema 5: Het traject is globaal gelijk voor alle scholen met ruimte voor persoonlijke uitwerking en ontwerp van het initiatief**



**Schema 6: Voor leraren is een specifieke set interventies ontwikkeld, die per groep van 8-10 leraren in ~2 maanden geïntroduceerd worden**

Voor leraren is een specifieke set interventies ontwikkeld, die per groep van 8-10 leraren in ~2 maanden geïntroduceerd worden  
 Overzicht LeerKRACHT methodiek voor leraren

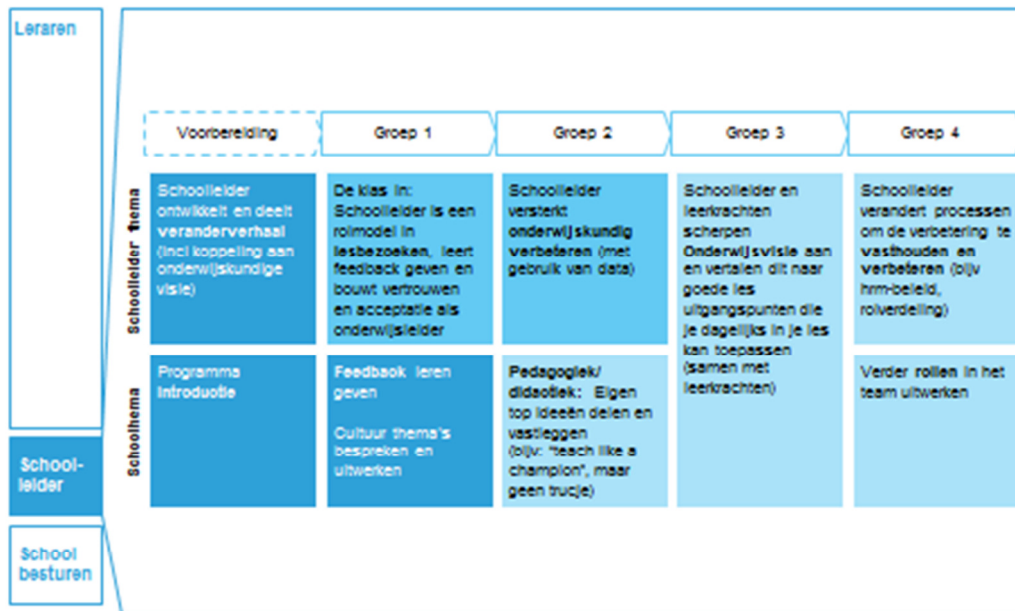
Leraren	MAAK(W):	W0 Change*		W1 Items		W2 Doelen		W3 LAA omvormen		W4 Data	W5 Ritme	W6 Doen	W7 Doen	W8 Verbind
		Groep	Individueel	Groep	Individueel	Groep	Individueel	Groep	Individueel	Groep	Groep/Individueel	Groep/Individueel	Groep/Individueel	Groep
Algemeen	ET		E.C. Intro(ften) en afspraken		E.C. Leen-doelen						E.C. Aanpak-ritme: IG afspraken vast			
Gaand-afzet LAAAN Omvormen	Verbindings- sessie samen met vorige groep:							GLO in groepen doel	Groep GLO sessie in koppels					
LAA Doelen	• Vrijge groep is actief met sessie (combineren en evaluatie)		Groep les bezoeken		Evalueren bezoek, begin ritme									Verbind- ingssessie samen met nieuwe groep
Starting	• Nieuwe groep is behoorde (introduceer en introduceren)		Bord intro- ducere		Groep bord besprek- ing				Data op bij- sessie		Gebruik van data besprek			
School- leider	School- leiding		Verhalen veran- deren	SL doet les- bezoeken geeft feedback		Deel aspecten goede les met groep		SL verzamelt data	SL woort een GLO sessie b)	SL wordt een GLO sessie b)	SL bereid start nieuwe groep voor	SL maakt afspraken met nieuwe groep	SL plant verbind- sessie	

Bron: leerKRACHT

## Schema 7: Schoolleiders volgen een op maat gemaakt programma verspreid over een heel schooljaar

### Schoolleiders volgen een op maat gemaakt programma verspreid over een heel schooljaar

Overzicht LeerKRACHT methodiek voor schoolleiders

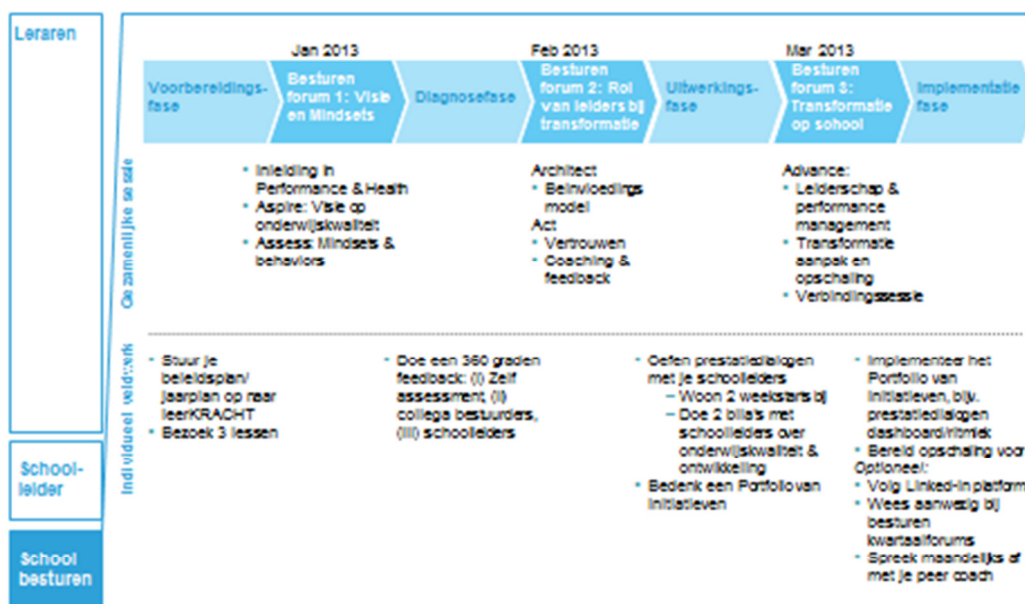


Bron: leerKRACHT

## Schema 8: Schoolbestuurders volgen een apart programma, bestaand uit 3 'forumsessies' gecombineerd met veldwerk op scholen

### Schoolbestuurders volgen een apart programma, bestaand uit 3 'forumsessies' gecombineerd met veldwerk op scholen

Overzicht LeerKRACHT methodiek voor schoolbestuurders



Bron: leerKRACHT

## Schema 9: leerKRACHT organisatie en profielen die nog gezocht worden

### Benodigde rollen in centraal team voor opschaling naar ~75 scholen

	Rol	Aantal nodig (ca.)
Programma- leiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eindverantwoordelijk voor coordinatie van volledig project, inclusief coaches van 75 scholen en centraal team</li> <li>Representeren leerKRACHT en uitdragen inzichten bij externe partijen</li> </ul>	• 2 FTE
Expert-coaches	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coachen en begeleiden van ~3 verandercoaches (per expert-coach)</li> <li>Verantwoordelijk voor cultuurverandering op ~8 scholen, inclusief coaching en begeleiding van schoolleider(s)</li> </ul>	• 10 FTE (3 – 5 dagen per week)
Event-organizer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plannen en organiseren van bijeenkomsten en werksessies voor coaches, leraren, schoolleiders en schoolbestuurders (bijv. Pizzasessies)</li> </ul>	• 0.6 FTE (3 dagen per week)
Financieel / rapportage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bijhouden van boekhouding leerKRACHT</li> <li>Opstellen financiële rapportages</li> </ul>	• 0.4 FTE (2 dagen per week)
Social media manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen communicatiestrategie in lijn met doelstellingen leerKRACHT</li> <li>Ontwikkelen communicatiemiddelen (bijv. presentaties, website)</li> </ul>	• 0.6 FTE (3 dagen per week)
HR-expert	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werven en selecteren van coaches voor verandertraject</li> <li>Begeleiden ontwikkeling en feedback van coaches (bijv. barometer)</li> <li>Beheren database van coaches en externe contacten</li> </ul>	• 0.4 FTE (2 dagen per week)
IT-expert	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen van IT-tools ter ondersteuning van veranderproces en opschaling (website/forum, survey-tools, etc.)</li> <li>Ondersteunen van event-organizers met IT tijdens bijeenkomsten</li> </ul>	• 0.4 FTE (2 dagen per week)
Expertise- beheer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Codificeren en beschikbaar stellen verandermethodiek voor leraren, schoolleiders en schoolbestuurders</li> <li>Continu verbeteren van methodiek op basis van inzichten uit pilots</li> </ul>	• 1 FTE
Impact-expert	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwerpen en ontwikkelen van methodiek voor meting impact van verandering op scholen</li> <li>Uitvoeren van nulmetingen en impact-assessments bij pilotscholen</li> </ul>	• 0.4 FTE (zwaartepunt aan begin en eind van jaar)

