

Vitale Docenten Maken een Vitale School

Peter Overgaauw

Coach en Consultant



“Je kunt de zee niet oversteken door alleen naar het water te staren.”

Rabindranath Tagore, Nobelprijswinnaar literatuur

Over de ‘wij’ in dit artikel:

In het navolgende artikel gebruik ik regelmatig de ‘wij’- vorm. “Wij” verwijst naar een inspiratienetwerk van zeer ervaren deskundigen - adviseurs, coaches, psychologen en trainers- uit het PO en VO op de beleidsterreinen HRM/HRD, professionalisering, sociale wetgeving, bedrijfsvoering, leiderschap en governance en kwaliteitszorg. Ik ben de auteur, met dank aan de inbreng van de anderen, hun onderzoek en hun ervaringen. Wij zijn allen zelfstandig ondernemer, maar ontmoeten elkaar in onze passie om bij te dragen aan goed en eigentijds onderwijs aan leerlingen, verzorgd door bevlogen en vitale docenten.

Inleiding

We herinneren ons allemaal wel inspirerende voorbeelden van docenten die met energie en enthousiasme voor de klas stonden. Die jonge biologe die laat zien welke diersoorten bedreigd worden en ons ervan overtuigt dat de mens zijn gedrag moet veranderen. De oudere leraar houtbewerking die op 15-jarige leeftijd begon te werken in de bouw en in de avonden en op zaterdagen doorleerde om zijn passie voor zijn mooie ambacht aan jongeren over te dragen. De onderwijzeres die zorgt voor rust in de groep en ieder kind het gevoel geeft dat het ertoe doet. Leerlingen willen uitgedaagd en geïnspireerd worden door docenten die vanuit hun passie voor hun vak jongeren voorbereiden op hun deelname aan een veeleisende samenleving. Dat vraagt om duurzame vitaliteit van de mensen die in het onderwijs werken. Die zijn er zonder twijfel ook, maar een opvallend grote groep geeft aan de werkdruk veel te hoog te vinden en de lange vakanties nodig te hebben om nieuwe energie te laden en het vol te houden. Het ziekteverzuimpercentage van het onderwijs behoort tot de hoogste van alle bedrijfstakken. Dit heeft flinke gevolgen voor de continuïteit en kwaliteit van de opleiding van onze jeugd. Het opvangen van dit verzuim brengt bovendien hoge kosten met zich mee, geld dat beter besteed kan worden aan verbetering van de schrale randvoorwaarden. In dit artikel ga ik op hoofdlijnen in op die gevolgen en op de interventies die gedaan kunnen worden om de vitaliteit van docent en de schoolorganisatie te stimuleren.

Aanleiding

Binnen het Nederlandse onderwijs bestaat grote noodzaak om actief oplossingen te vinden voor het probleem van het arbeidsverzuim. Het arbeidsverzuim in de sector bleef in 2016 met 4,9% opnieuw net onder 5%. Alleen in de gezondheidszorg, het openbaar bestuur en de waterbedrijven en afvalbeheer is het hoger. De eerste cijfers van 2017 geven geen aanleiding om verdere verlaging te verwachten.

Ziekteverzuimpercentage; bedrijfstakken (SBI 2008) en bedrijfsgrootte

Onderwerpen	2016	2017 1e kwartaal	2017 2e kwartaal
Perioden	%	%	%
Bedrijfskenmerken (SBI 2008)			
A-U Alle economische activiteiten	3,9	4,3	3,9
A Landbouw, bosbouw en visserij	2,5	2,6	2,5
B-F Nijverheid en energie	4,5	4,9	4,4
G-N Commerciële dienstverlening	3,1	3,4	3,1
O-U Niet-commerciële dienstverlening	5	5,5	4,8
B Delfstoffenwinning	3,4	4,1	3,3
C Industrie	4,8	5,4	4,8
D Energievoorziening	4,2	4,8	3,6
E Waterbedrijven en afvalbeheer	5	5,2	4,3
F Bouwnijverheid	3,7	3,9	3,6
G Handel	3,1	3,5	3,1
H Vervoer en opslag	4,5	4,8	4,4
I Horeca	2,2	2,3	2,2
J Informatie en communicatie	2,8	2,9	2,7
K Financiële dienstverlening	3	3,4	2,7
L Verhuur en handel van onroerend goed	3,2	3,5	3,1
M Specialistische zakelijke diensten	2,6	2,9	2,6
N Verhuur en overige zakelijke diensten	3,4	3,6	3,4
O Openbaar bestuur en overheidsdiensten	5,3	5,8	5,1
P Onderwijs	4,9	5,4	4,9
Q Gezondheids- en welzijnszorg	5,1	5,7	5,1
R Cultuur, sport en recreatie	3,1	3,5	2,8
S Overige dienstverlening	3,4	3,9	3,4

In 15 andere sectoren is het verzuim dus (aanzienlijk) lager en het algemeen gemiddelde in Nederland komt een vol procent lager uit: 3,9%. Voor hoogopgeleide zelfstandigen geldt zelfs dat het percentage al jaren rond 2% schommelt.

In de afgelopen zes jaar hebben wij 'vlootschouwen' opgesteld van Onderwijsstichtingen in het PO, VO en MBO en die samen met de opdrachtgevers bedrijfskundig geanalyseerd. In het kader van probleemverkenning hebben wij de Jaarrekeningen van zo'n 80 Stichtingen onderzocht over meerdere jaren. Uit ons onderzoek naar de sociale paragrafen van de jaarrekeningen van onderwijsstichtingen blijkt dat de daling van het arbeidsverzuim zelden duurzaam is. Vaak is er sprake van een tijdelijke daling, vooral daar waar vermeld wordt dat er gerichte aandacht is besteed aan het vraagstuk. Deze wordt meestal gevolgd door een lichte stijging in het jaar daarop. Het blijkt moeilijk om het arbeidsverzuim structureel en duurzaam terug te dringen. In het tweede deel van dit artikel kom ik hierop terug.

De Tweede Kamer sprak ooit uit dat de Rijksuitgaven 'sober en doelmatig' horen te zijn. De opdracht aan bestuur en management in het onderwijs is om daar een maximaal rendement uit te halen. Ziekteverzuim drukt dat rendement aanzienlijk. Als we ons beperken tot PO, VO en MBO dan vermeldde de Rijksbegroting 2016 in totaal € 14 miljard aan uitgaven voor deze drie sectoren. Even grof gerekend: uitgaande van een gemiddelde van 80% aan loonkosten - ruim €11 miljard - kennen de drie sectoren bij 4,9 % ziekteverzuim samen een rendementsverlies op de beschikbare middelen van € 550 miljoen. Daar komen de vervangingskosten boven op. Vervangers zijn erg moeilijk te vinden, dus in alle voorzichtigheid rekenen we met 50% vervangingskosten. Dat is een extra bedrag van € 275 miljoen. Daarmee komt het totale rendementsverlies dus op ca. € 825 miljoen.

Arbeidsverzuim raakt het onderwijs harder dan veel andere sectoren. Dat komt door de wijze waarop het onderwijs nu nog georganiseerd wordt. In het primair onderwijs wordt gewerkt met vaste groepen, die meestal door twee parttime docenten worden begeleid. In het voortgezet onderwijs in jaarlagen met klassen, die elk met een vaste docentengroep werken, die elk weer een vast rooster toegewezen krijgen waar organisatorisch nauwelijks van af te wijken valt. Als binnen zo'n organisatie iemand voor kortere of langere tijd uitvalt dan zijn de mogelijkheden om dat op te vangen buitengewoon gering en is de schade voor de ontwikkeling van onze jeugd aanzienlijk. Door de huidige matige populariteit van het beroep neemt bovendien het aantal beschikbare (goede) docenten en dus ook hun eventuele vervangers sterk af. Groepen in de bovenbouw van het VO krijgen door ziekte van de docent soms maandenlang geen les in een examenvak. De PABO's leveren maar een klein deel van de docenten af die nodig zijn om de uitstroom op te vangen, dus vervangers zijn nauwelijks beschikbaar. De oplossing is dan de andere docenten grotere groepen te geven, waardoor hun werkdruk toeneemt. Dit zet de kwaliteit van het funderend onderwijs onder telkens hogere druk.

Onderwijs onder druk

De vergrijzing van de populatie docenten zorgt ook voor specifieke problemen. In 2015 was in de sectoren Primair Onderwijs (PO), Voortgezet Onderwijs (VO) en Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO) de groep 55+ groter dan onder 35, 35-45 of 45-55¹. In aantallen betekent dit dat in genoemde sectoren zo'n 90.000 docenten ouder zijn dan 55 jaar. Door opschuivende pensioenleeftijd neemt hun aantal voorsnog eerder toe dan af. Het aantal chronisch zieken neemt daarmee ook toe. Deze trend zien we nu vooral in VO en MBO.

Niet alleen de oudere docent dreigt vaker af te haken. Ook onder jongere docenten komt motivatieverlies voor, om allerlei verschillende redenen. Uit de bijlage van het Eindrapport Verzuimonderzoek PO en VO 2015 van het CBS blijkt dat de verzuimcijfers onder medewerkers jonger dan 35 jaar opvallend hoog zijn. Burn-out komt onder deze groep al opvallend vaak voor, maar

¹ Bron: CAOP Research

ook bore-out, diepe verveling door onvoldoende uitdaging en gebrek aan interesse in het aangeboden werk, ligt bij deze groep op de loer.

Actueel: Werkdruk

Werkdruk is wel een actueel thema in het onderwijs, maar bepaald geen nieuw. Al meer dan tien jaar geven onderwijsgevendenden signalen af dat er te veel van hen gevraagd wordt. En de druk neemt alleen maar toe. Wat is dat eigenlijk, *werkdruk*? TNO (Boon, 1999) hanteert de volgende objectieve definitie:

Het structureel niet, of alleen met grote moeite, kunnen realiseren van de gestelde eisen

Bij ons kwam deze definitie indringend binnen: het betekent nogal wat als je zo dag in dag uit je werk ervaart. Wellicht denkt u dat docenten professionals zijn die voor een belangrijk deel hun eigen werk kunnen inrichten. Dat is ook zo. Maar veel leraren zijn bevlogen professionals die gaan voor hun leerlingen en zichzelf daarin te weinig in acht nemen. En dat in een samenleving die steeds meer vraagt van het onderwijs en mondige ouders die het optimale voor hun kind willen. Allemaal gestapelde eisen van belanghebbenden die ook allemaal wel een mate van gelijk aan hun kant hebben. Veel leraren kunnen hier maar moeilijk nee tegen zeggen of vinden het lastig om te onderscheiden wat wel of niet tot hun takenpakket behoort. Dat vraagt ook om extra alertheid van hun leidinggevenden.

Een significant deel van de medewerkers worstelt met werkdruk. Genoemd wordt vooral de administratieve last die de docent moet verwerken. Maar het gaat ook om het zoeken naar aansluiting met de –veeleisende- leerlingen en hun veelal assertievere ouders en de inzet van moderne technologie, al dan niet aanwezig. Vanuit de politiek wordt bij ieder maatschappelijk vraagstuk of incident, waarin jongeren een rol spelen, een beroep gedaan op de docent als hoeder van onze normen en waarden. Als je dit samenvoegt dan wordt er wel een erg groot beroep gedaan op de weerbaarheid van de docent. Wanneer deze weerbaarheid afneemt ontstaat een gevoel van onmacht, van geleefd worden. Als dit langer duurt, en in veel gevallen is dat zo, zien we ook de bevlogenheid afnemen en zelfs verdwijnen.

Het boven beschreven krachtenveld - administratieve last, veeleisende leerlingen, assertieve ouders en de politieke 'boodschappenlijst'- waarin de docent opereert heeft invloed op de vitaliteit, zowel op de mens als op de organisatie. Voor de schoolorganisatie betekent dit hogere kosten ten gevolge van onder meer toenemend ziekteverzuim, lesuitval en vervanging. Daarnaast zien we verlies aan continuïteit van het leerproces, inleveren van kwaliteit door uitruil van ervaren docenten tegen onervaren, vaak ook onbevoegde en in het ergste geval ook onbekwame vervangers. Wat weer leidt tot minder gemotiveerde leerlingen en ontevreden ouders.

Daarbij krijgt iedereen vroeg of laat zowel cognitief als fysiek te maken met de onontkoombare verschijnselen van het natuurlijke verouderingsproces. Afnemend concentratievermogen, verminderende flexibiliteit in het omgaan met onverwachte gebeurtenissen, een toenemend déjà-vu gevoel bij veranderingsprocessen, behoefte aan meer rust en balans tussen werk en het privéleven. Het zijn voor veel mensen herkenbare verschijnselen die zich rond het vijftigste levensjaar merkbaar beginnen af te tekenen. Dat roept onder meer de vraag op, of voor (sommige) docenten hun beroep een keuze voor het leven zou moeten zijn.

Veel oudere docenten ervaren, vanuit hun vak trots en betrokkenheid, in hun lessen een gevoel van tekortschieten. In het onderwijs is dan de eerste impuls om dat toe te schrijven aan externe omstandigheden. Verwijzing naar de rijks bekostiging is favoriet, maar ook de waargenomen desinteresse van leerlingen en toegenomen assertiviteit van hun ouders scoren hoog. Twee van de drie genoemde oorzaken zijn door docenten of de schoolleiding nauwelijks of niet te beïnvloeden. De focus op externe factoren leidt ook teveel af van het oplossen van vraagstukken die intern wel beïnvloedbaar zijn, zoals de desinteresse van leerlingen.

Binnen het onderwijs in Nederland is het professionele gesprek tussen leidinggevende en docent over functioneren, (loopbaan)ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid geen vanzelfsprekendheid. Het vraagstuk van de duurzame inzetbaarheid van docenten staat in de meeste scholen noch op individueel, noch op beleidsniveau hoog op de agenda. De aandacht van leidinggevendenden richt zich in veel gevallen op curatief handelen op basis van individuele casuïstiek.

Natuurlijk vinden er interventies plaats op scholen. Wat wij signaleren is dat die vooral gericht zijn op het organisatorisch aspect. Leerlingen moeten les krijgen, de wettelijk voorgeschreven onderwijstijd moet worden gehaald. Afgezien van het realiseren van de minimale contacttijd van hun kind met de leraren willen ouders bovendien zekerheid hebben dat hun kind overdag op school is en onder toezicht van de school bezig is met leren. Daardoor zijn scholen bezig met korte termijn interventies, die we aanduiden met curatief. De organisatorische druk is hoog. Maar korte termijn interventies geven geen duurzame verbetering. En interventies die wel duurzame resultaten opleveren zijn best lastig te realiseren in de schoolcultuur.

Er is in de afgelopen jaren veel inzet gepleegd, gestimuleerd vanuit de koepelorganisaties en vanuit het overleg met de vakcentrales die hebben geleid tot meer preventieve interventies. De gesprekkencyclus is daar onderdeel van en ook ARBO-voorzieningen vallen daaronder. Het periodiek gesprek behoort nog altijd niet tot de hoogste prioriteiten van de onderwijsmanager en zelfs als dit volgens de afspraken wordt uitgevoerd, draagt het weinig bij aan de vitaliteit van mens en organisatie. Het is tijd voor een andere benadering. Om een duurzaam vitale organisatie te creëren is het nodig om zowel op stichtings- en schoolniveau een aantal stappen te zetten en een op het individu gerichte aanpak te realiseren. Het is zaak om daarin de bevoegenheid te stimuleren, met oog voor de levensfasen waarin de medewerkers zich bevinden en voor inzetbaarheid op hun voorkeur vaardigheden.

Wij betwijfelen, tenslotte, of het optimisme dat in de sociale paragrafen van veel Jaarrekeningen van onderwijsstichtingen wordt getoond ten aanzien van het ziekteverzuim wel gerechtvaardigd is. De niet aflatende roep van docenten om verlaging van de werkdruk en het hoge ziekteverzuim onder de jongste groep docenten zijn indicaties dat het onderwijs er niet in slaagt dit ingrijpende vraagstuk duurzaam op te lossen. Die oplossing vraagt om verandering van de arbeidsrelatie en waarschijnlijk ook van de wijze van organiseren. Als het huidige adagium is dat arbeidsrelaties zijn gebaseerd op wederzijdse aantrekkelijkheid dan geeft ruim 10 jaar intense discussie over werkdruk voldoende aanleiding om nog eens heel kritisch naar die arbeidsrelaties en de organisatie van het werk te kijken. We willen allemaal scholen waar bevoegen mensen met elkaar samenwerken aan het optimaal opleiden van onze jongste generaties. Dat vraagt om her- en erkenning van de individuele kwaliteiten van docenten, sturen op professioneel gedrag en elkaar daarop aanspreken en in dialoog zijn met ouders en leerlingen. Dat kan, afhankelijk van de wijze waarop de school nu georganiseerd is, best ingrijpend en ingewikkeld zijn. Maar die eigengereide, maar erg betrokken mensen – die biologe, vakman en historicus uit de inleiding- die elke dag weer hun best doen om vanuit hun vakkennis onze jeugd bij te brengen wat de samenleving en zichzelf belangrijk vinden, verdienen dat.

Creëer duurzame vitaliteit

“Ik houd van werken zolang het werken is waarvan ik houd” - Johan Cruijff

Interventies op de korte termijn geven ook korte termijn oplossingen. Voor een duurzaam resultaat zijn interventies voor de lange termijn nodig, gericht op duurzame verbetering. Wij noemen dat

versterkende interventies². Deze interventies zijn op versterking van de individuele docent gerichte, werk gerelateerde interventies. Bij deze interventies richten wij ons op het bevorderen van positieve toestanden bij medewerkers, zoals bevologenheid, welbevinden of gezondheid.

Bevologenheid

Het effect van bevologenheid op de productiviteit van medewerkers is onderzocht door Professor Dr. Willem van Rhenen, hoogleraar Engagement and Productivity aan de universiteit Nijenrode. In een interview dat op YouTube is terug te vinden vertelt hij over de resultaten daarvan. Op basis van dit onderzoek stelt Van Rhenen dat bevologen mensen zo'n 25% productiever zijn dan hun niet (langer) bevologen collega's.

De versterkende benadering richt zich op het individu en niet op het collectief. Dat vraagt dus om maatwerk en vermogen van de leidinggevendenden om dat maatwerk te leveren. En daarvoor is het nodig om los te komen van organisatorische druk, de overtuiging dat iedereen gelijk behandeld hoort te worden, de 'regeldichtheid', en het korte termijn denken. En dat met beperkte kaders en wederzijds vertrouwen.

Het gaat er daarbij in de eerste plaats om oog te hebben voor de reële behoeften van individuele docenten en samen met hen oplossingen daarvoor te vinden. En in de tweede plaats om het stimuleren en faciliteren van het nemen van eigen verantwoordelijkheid van leerlingen door zelfsturende en zelfverantwoordelijke docenten: creëer met elkaar een echt professioneel klimaat. Wij zien noodzaak tot regelmatige en kritische heroverweging van de activiteiten, zowel op docent- als op schoolniveau. Als de middelen sober zijn, doe dan in de eerste plaats wat echt bijdraagt aan de opdracht en doe dat goed. Maak van het werkoverleg een echt professioneel en inspirerend leermoment en zorg ervoor dat allen daarin hun kwaliteiten kunnen inbrengen. Waar ons de opdracht wordt gegund daar houden wij ons bezig met deze aspecten: in kaart brengen van wat feitelijk aan de hand is, managementontwikkeling, draagvlak creëren voor een nieuwe manier van werken met elkaar en bijdragen aan de ontwikkeling van de docenten tot een zelfverantwoordelijke en zelforganiserende professional.

Als ik een klant coach die telkens verwijst naar de context waar hij geen invloed op heeft dan is mijn coaching erop gericht om hem inzicht te laten krijgen in zijn eigen aandeel en zich te leren verhouden tot zaken waar hij weinig tot geen invloed op heeft. Bij organisaties werkt dat niet anders: kijk wat je zelf kunt veranderen en laat het bekostigingsoverleg over aan de koepels en verhoudt je tot de veranderde belangstelling van leerlingen en de eisen van hun ouders, maar wel vanuit je eigen professionaliteit.

Wij constateren dat binnen scholen nog wel wat gedaan kan worden om de ervaren werkdruk te verlichten en met elkaar, dus ook en vooral de leerlingen, meer plezier te ervaren van dit mooie werk. Wij begeleiden dat vanuit een ruime ervaring in het onderwijs en daarnaast opgebouwde deskundigheid in het begeleiden van individuele en organisatorische veranderprocessen. Wij onderscheiden daarin de volgende vraagstukken en geven u een indicatie van onze producten en diensten die u helpen bij het oplossen daarvan.

Op Stichtingsniveau:

- Goed werkgeverschap, gericht op duurzame vitaliteit van medewerkers, stimuleren van professionele verhoudingen, faciliteren en empoweren van directie en management daarin.

²Ouweneel e.a. spreken over *amplatieve interventies*. In: Ouweneel, Schaufeli, Le Blanc – Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren, Utrecht, 2009.

Op schoolniveau:

Up-to-date blijven in vak én beroep. Voor veel docenten is het bijhouden van het eigen vakgebied geen probleem. Het reflecteren op en blijvend ontwikkelen van beroepsvaardigheden is daarentegen veel minder vanzelfsprekend: denk aan moderne didactiek en pedagogiek, de aansluiting bij de jeugd, omgaan met moderne technologie.

- Flexibiliteit in het omgaan met en open staan voor veranderingen. Denk aan het leren van *best practices*, de acceptatie van moderne technologie.
- Het vermogen tot het anticiperen op veranderingen en ontwikkelingen en het optimaliseren van het eigen handelingsperspectief: kansen zien, kansen scheppen en kansen benutten in vak en beroep.
- Problemen laten bij wie ze horen. Denk aan hoeveel docenten zich meer verantwoordelijk voelen voor de studieresultaten van hun leerlingen dan die leerlingen zelf, als inadequaat antwoord op de sterk op leerresultaten sturende overheid, het schoolmanagement en de ouders.
- Organisatiebewustzijn. Denk hierbij aan de neiging van sommige docenten om de leiding te marginaliseren en te bagatelliseren of om de leiding vooral af te rekenen op operationele regelgeving die als ballast wordt ervaren. Veel docenten hebben bovendien weinig oog voor ontwikkelingen op de langere termijn en strategisch beleid, dat veelal wordt ervaren als papieren tijger of nodeloos gepraat.
- Het vermogen om krachten en belangen te balanceren en daar een eigen, beïnvloedende weg in te vinden. Denk hierbij aan de aversie van sommige docenten voor politiek handelen of het onvermogen om aan constructieve coalitievorming of *partnership* met de leiding te doen.
- Beperkende kaders en toenemende rekenschap. Denk aan de weerstand van docenten tegen de toenemende administratieve handelingen ten behoeve van de verantwoording van hun handelen en de toenemende druk op scholen om risico's af te dekken door middel van gedragsregels en voorschriften.

“Bureaucratie is de dood van goed werk” – Albert Einstein.

Onze aanpak:

Onze aanpak is werken aan professionaliteit. Dat betekent ruimte geven, effectief samenwerken, open en transparant communiceren, eigen verantwoordelijkheid stimuleren, feedback geven en ontvangen, doelen stellen, waar nodig bijstellen en realiseren.

Wij treden op als *critical friends* als het gaat om de focus van de strategische beleidsstukken, denken mee over toepassing van HRM/HRD-instrumenten en helpen bij het maken én interpreteren van een ‘vloot-schouw’. Daaronder verstaan wij als een nauwkeurige en zorgvuldige 0-meting van de staat van de organisatie op het gebied van arbeidsverzuim, ingedeeld naar mate van risico voor medewerker en organisatie, op basis waarvan de resultaten van de andere aanpak kunnen worden gemeten. Wij adviseren welke randvoorwaarden gecreëerd of verbeterd kunnen worden om duurzame vitaliteit van mens en organisatie te realiseren en kijken kritisch naar de ‘regeldichtheid’ van de organisatie.

Wij leiden leidinggevend op, door middel van in co-creatie met de opdrachtgever ontwikkelde trainingen, in het richten van focus op en het stimuleren van professioneel gedrag bij docenten, als bijdrage aan duurzame vitaliteit van docent en school. We sluiten daarbij aan bij wat er al is, het gaat altijd om maatwerk. Daarnaast coachen wij zowel teams als individuen in de ontwikkeling van het door hen en de organisatie gewenste gedrag.

Wij trainen en coachen docenten in vaardigheden die hen helpen het werk te verlichten en stimuleren hen om de ervaren stress los te laten en hun bevlogenheid te hervinden.

Wij komen graag langs om dit toe te lichten.

De auteur:

Peter Overgaauw



Na een lange en mooie loopbaan in het voortgezet onderwijs heb ik vanaf 2008 voor een nieuwe richting gekozen. Vanuit mijn ervaring als leidinggevende wist ik dat ik mensen goed kan begeleiden in het verbeteren van hun effectiviteit in hun werk en daarmee in hun professionele ontwikkeling. Inmiddels ben ik acht jaar en een groot aantal opdrachten verder. Er is niets mooier voor mij dan die kennis en ervaring in te zetten in de verbetering van ons onderwijs. Voor de leerlingen, die er voor hun toekomst veel meer van afhankelijk zijn dan zij kunnen beseffen, en ook voor die gedreven mensen die bewust voor een loopbaan in het onderwijs kiezen. Ik ben coach en consultant. Als coach begeleid ik mensen in een zelfgestuurd leerproces bij het hanteerbaar maken van hun complexe organisatorische en persoonlijke vraagstukken. Coachen doe ik onder mijn coachpraktijk Carriera, Zuideinde 22, 1511GG Oostzaan.

Website: www.carriera-loopbaanvraagstukken.nl

Mijn consultancywerk doe ik, met een knipoog, vanuit Peter's Principles. Die beginselen zijn dat ieder mens uniek is en potentieel heeft en dat hij en zij het recht hebben om dat potentieel maximaal te ontwikkelen. Voor Peter's Principles wordt een nieuwe website gemaakt. Een overzicht van mijn activiteiten is in elk geval te vinden op mijn LinkedIn profiel:

<https://nl.linkedin.com/in/peterovergaauw>

Ik ben bereikbaar via mobiel: 0653122794, of email: overgaauwpeter@gmail.com