

# **Samenvatting onderwijsvisie Broeders van Liefde**

## ***Passie en talent verbinden met kwaliteit en zorg***

RvB 6/9/2013

### **Borgen en vernieuwen**

Onderwijs bij de Broeders van Liefde ligt ons na aan het hart. Het gaat immers over onze kinderen, onze toekomst, onze welvaart, onze maatschappij,... Nadenken over "onderwijs" is gekleurd vanuit de eigen missie en identiteit. Wij willen zeker ook oog hebben voor de vele goede en sterke punten die we vandaag in de onderwijswereld mogen terugvinden. Wij pleiten voor het borgen en belonen van die sterke punten. Het uitschrijven van een visie kan inspirerend en enthousiasmerend werken, maar we zijn er ons ook van bewust dat elke 'kijk' twijfels en onzekerheden met zich meebrengt. In die zin is het telkens een genuanceerd verhaal, waarbij we uitgaan van een visie op onderwijs voor het gewoon en buitengewoon basis- en secundair onderwijs en van een continuüm van 2,5 tot de leeftijd van jong-volwassene (18 jaar en verder).

Uit het PISA-onderzoek blijken heel wat sterke punten, maar ook dat ons onderwijs ongelijkheid in de hand werkt in de plaats van bestrijdt. De kloof tussen de sterkst en de zwakst presterenden is onaanvaardbaar hoog. Nochtans scoren onze zwakst presterende leerlingen nog altijd beter dan het OESO-gemiddelde. In het kader van gelijke onderwijskansen moeten niet alleen zwak presterende leerlingen worden geholpen, maar moet elke leerling worden uitgedaagd. Falende studiekeuzes, een onoverzichtelijk studieaanbod, het watervalstelsel en de ongekwalificeerde uitstroom moet worden aangepakt. Fenomenen als schoolmoeheid, laag welbevinden, zittenblijven, spijbelen worden regelmatig in verband gebracht met het watervalstelsel. De (sub-)cultuur van sommige jongeren aangevuld met allerlei negatieve gevoelens van gebrek aan erkenning, autoritarisme, individualisme,... zorgt ervoor dat ze zich als ongelijke gaan opstellen en bijna in een structureel verzet treden tegen de schoolse waarden en normen. Nieuwe vormen en inzichten in het leren en veranderende didactische principes (o.a. digitalisering,...) vinden onvoldoende navolging tot in de klas. Traditionele breuklijnen tussen ASO, TSO en BSO, maar evenzeer overgangen van kleuter naar lager, van lager naar secundair en van secundair naar hoger onderwijs vormen een uitdaging om weg te werken.

### **Competenties**

Een visie moet flexibel zijn om in te spelen op veranderende uitdagingen in de maatschappij. Strakke structuren en systemen verhinderen die flexibiliteit. Met een aangepast, modern pedagogisch plan in het opvoedingsproject van de Broeders van Liefde willen wij jongeren opvoeden tot evenwichtige jong-volwassenen en hen leren omgaan met kennis in de brede zin van het woord zodat zij voorbereid zijn voor het leven, verdere studies en/of arbeidsmarkt. De school moet jongeren competent maken om de kwaliteit van leven en samenleven, van werken te verhogen. We kiezen resoluut voor competentieontwikkelen waarbij de mogelijkheid wordt geboden dat leerlingen hun eigen leren in handen nemen. Competenties zijn *kennis*, *vaardigheden* en *attitudes* die op een gerichte manier en gepaste wijze kunnen ingezet worden in maatschappelijke situaties. De *context* waarin ze ingezet worden is belangrijk, evenals de *verantwoordelijkheid* voor het resultaat en de bereidheid om daar verantwoording voor af te leggen. *Autonomie* wijst dan op de mogelijkheid om zelf beslissingen te (kunnen) nemen. Die 6 componenten bepalen de complexiteit van een competentie, afhankelijk van de uitgebreidheid en de moeilijkheidsgraad van de nodige kennis, vaardigheden en attitudes. Het gaat onder meer over persoonlijke, sociale, beroeps- en wetenschappelijke competenties.

### **De leerling centraal**

Door aandacht voor nieuwe onderwijsdidactiek en krachtige leeromgevingen willen wij dagelijks kwaliteitsonderwijs gestalte geven en ons richten op de leervraag en leervorderingen van leerlingen zodat zij in staat zijn om op een zelfstandige wijze levenslang te leren. Onze leerlingen moeten immers wereldburgers worden met een verantwoordelijke houding tegenover de maatschappij en het milieu in micro en macro dimensie. Wij streven daarbij naar het weghalen van tussenschotten tussen onderwijsvormen en -niveaus en gaan de weg op van integratie. Hiërarchie tussen verschillende richtingen en klassen moet plaats maken voor een **talent- en leerlinggerichte benadering** waarbij elke leerling wordt uitgedaagd en tot zijn recht komt volgens zijn eigen mogelijkheden. Wij willen onze leerlingen leren omgaan met diversiteit. Ze moeten het anders-zijn van leerlingen kunnen zien en vooral focussen op de unieke sterktes van iedere mens. Daarbij is (zelf-)ontplooiing van de mens een

belangrijk uitgangspunt. Leerlingen staan steeds in relatie tot anderen. Wederzijdse beïnvloeding of wederkerigheid is eigen aan deze onderlinge verbanden. Elke mens leeft, als sociaal wezen, als onderdeel van de gehele groep. Elk afzonderlijk moeten zij, vanuit hun unieke sterkte als individu, kunnen overleggen en samenwerken met als doel het geheel te versterken. Daarin respecteert de school ieders eigenheid, en daartoe worden jonge mensen aangemoedigd en bevestigd. Onderwijs en opvoeding zijn in die zin onlosmakelijk met elkaar verbonden (zie opvoedingsproject Broeders van Liefde). Vanuit onze missie kiezen we ervoor om *midden in dit spanningsveld* te gaan staan en vanuit het belang van de leerling te kiezen voor een wenselijke (en draagbare) vorm van inclusie waarbij we elke leerling uitdagen zich te ontwikkelen. Het is dus een genuanceerd verhaal met als doel dat elke leerling excelleert binnen zijn capaciteiten. Het is daarbij geen zaak om in onderwijs te streven naar de “gemiddelde” waarde, maar wel om elke leerling uit te dagen zijn talenten maximaal in te zetten en voor te bereiden op hoger onderwijs of arbeidsmarkt en de maatschappij. Deze “leerling centraal”-gedachte impliceert dat:

- We onze onderwijsdidactiek afstemmen op de meervoudige intelligentie. Talenten bekijken we in de ruimste betekenis van het woord, in elk geval veel ruimer dan vakken. Niet iedereen is op dezelfde manier intelligent.
- We uitdaging willen geven aan elke leerling door zelfkennis, zelfsturing en verantwoordelijkheid te stimuleren. Er bestaat met andere woorden een gezond evenwicht tussen het ontwikkelen van de talenten en de intellectuele capaciteiten van elke leerling. Goede onderwijspraktijk daagt leerlingen uit om van meet af aan zichzelf als kritisch en verantwoordelijk te zien en als eigenaar van hun ontwikkeling. Leerlingen zijn niet gelijk, maar ze verdienen gelijke (onderwijs-)kansen ongeacht domicilie, geslacht, taal, socio-economische of culturele achtergrond. Sterke leerlingen moeten voldoende worden uitgedaagd en gemotiveerd (prikkeling). Leerlingen die het moeilijker hebben worden ondersteund door begeleiding. Onderzoek toont aan dat er best *zo vroeg* mogelijk ondersteuning wordt geboden.
- Elk kind op zijn eigen tempo moet kunnen groeien. Dat geldt voor alle domeinen van de ontwikkeling. Dat wil zeggen dat een kind in de verschillende domeinen van zijn/haar ontwikkeling een verschillende groeisnelheid mag hebben. We kiezen eerder voor een persoonlijk ontwikkelingsplan per kind dan voor een set/collectie eindtermen waaraan een kind volledig moet voldoen vooraleer het naar een volgend jaar / graad mag over gaan. Toch is dit geen pleidooi voor een strikt individueel traject omdat ook het sociaal-contextueel leren verantwoordelijkheden inhoudt ten opzichte van elkaar en zichzelf.
- We kiezen om meer differentiatie in te bouwen en rekening te houden met de leerstijl en talenten van leerlingen.. Het gaat niet zozeer alleen over remediëring en inhaallessen of extra uitleg, maar om méér inhoud (excellentie), stimulansen en prikkels om de motivatie te blijven aanscherpen.
- Wij pleiten voor onderwijs met een zorg op maat van de leerling, en durven wij waarschuwen voor het kantelpunt waarbij er vooral zorg wordt verleend met onderwijs op maat. Dit lijkt eerder voorbehouden voor andere sectoren weliswaar in een nauw samenwerkingsverband om die expertise met elkaar te kunnen delen. Dergelijke houding stelt ons in staat om midden in het bovenstaande spanningsveld te gaan staan en – vanuit de verschillen tussen leerlingen – toch te kiezen voor excellentie. Het is een misvatting dat leerlingen met grote zorgbehoeften sowieso beter af zijn door een maximale mixiteit te organiseren. Afhankelijk van de zorgvraag is de leerling gebaat bij een zekere vorm van homogeniteit (op vlak van abstractiegraad of ontwikkeling of tempo), maar afhankelijk van de doelen in functie van zijn talentontwikkeling is een heterogene samenstelling van een leerlingengroep ook wenselijk. Hiervoor verwijzen wij graag naar het eerder uitgewerkte leerzorgkader.
- In de plaats van het aanboddenken kunnen we vanuit onze inclusiegedachte verschillen tussen leerlingen ook zien als een opportuniteit. Unieke persoonlijkheden met verschillende talenten met elkaar samenzetten en de kracht van complementariteit laten ontdekken levert eveneens vaardigheden en attitudes (maar ook kennis) op om zich voor te bereiden op de maatschappij en het levenslang leren. Aansluiting vinden op elkaars sterke kanten leert dat “nobody is perfect, but a team can be”. Wanneer leerlingen volgens cognitief niveau worden samengezet verkrijgt men homogener klassen, maar wanneer we uitgaan van verschillen tussen leerlingen levert deze vorm van heterogeniteit andere mogelijkheden. Vanuit onze doelstelling werken betekent dus dat we het sociaal-contextuele leren even belangrijk vinden en leerlingen helpen met een positief zelfbeeld, motivatie, emotionele factoren, persoonsontwikkeling. Daarbij verandert natuurlijk de rol van leerkracht van kennisoverdrager

of personal coach naar een coach (van groepen) die netwerking bevordert en interactief met leerlingen op pad gaat vanuit normen en waarden.

- Dit betekent evenzeer dat we vanuit een niveau-overstijgend perspectief redeneren en domeinbreed denken.
- Vlotte “overgangen” kunnen bevorderd worden door het versterken van de (studie-)keuzebekwaamheid van leerlingen. Het aantal mislukkingen kan worden beperkt door leerlingen te leren kiezen en ze daarbij te laten terugvallen op een evaluatiesysteem dat niet zozeer vakgericht is en enkel met punten werkt, maar eerder een portfolio is van competenties, sterktes en zwaktes. Het portfolio bevat het gehele begeleidingsproces, vorderingen, resultaten, talenten, sterktes en zwaktes, extra’s, remediëringen,... en geeft dus een vrij volledig beeld op cruciale momenten van studiekeuze of overgang. Hieruit vloeit voort dat het zittenblijven en/of jaarlijks delibereren en attesteren (met A, B of C-attesten) minder zinvol wordt. Werken met een portfolio biedt mogelijkheden om leervorderingen en talenten op regelmatige basis te bespreken en aan de hand van feedback ook werkpunten bespreekbaar te maken. De portfolio kan als uitgangspunt gebruikt worden voor studiekeuzebegeleiding wanneer door wijziging in belangstelling of socio-economische achtergrond leerlingen geheroriënteerd worden.
- Naast klassieke vormen van leren waarbij denkmodellen, referentiekaders en begrippen worden aangeboden, worden ook instrumenten aangereikt om het levenslang leren te bevorderen. Los van vakinhoudelijke contexten wordt ook geleerd om te “leven” binnen netwerken (vriendengroepen ed), voortdurend keuzes te leren maken en om te gaan met allerlei ICT-toepassingen. De context waarin de leerling zich bevindt maakt het leren complex. Leren kijken vanuit verschillende invalshoeken, theorie en praktijk met elkaar combineren en leerinhouden uit verschillende contexten met elkaar verbinden zorgt ervoor dat de vakken geen eilandjes meer zijn, maar dat er meer geïntegreerd wordt gewerkt. Het bewust omgaan met die contexten zorgt voor een transfer van kennis, vaardigheden en attitudes naar nieuwe situaties. Zo worden de vakken meer als een samenhangend geheel gezien, wat normaliter ook gefaciliteerd wordt door multidisciplinaire leerkrachtenteams.

## **Anders organiseren**

Het wordt dus steeds duidelijker dat de vaste curricula en de vakkencultuur plaats maken voor meer flexibilisering en dat gestandaardiseerde schoolsystemen niet altijd compatibel zijn met de nieuwe generatie leerlingen en hun (zorg-)behoeften. In die zin kunnen we ook stellen dat het leren niet meer verloopt volgens leerjaren maar eerder volgens ontwikkelingsniveaus.

We gaan daarbij niet enkel uit van een mentaliteitsverandering, maar durven evenzeer – als lerende organisatie – onze organisatie aan te passen in functie van een vraaggerichte organisatie met aandacht voor zowel structuur van het onderwijs, de cultuur in ons onderwijs, en de faciliterende systemen voor ons onderwijs. Er moet voldoende aandacht besteed worden aan de vorming van leerkrachten om haalbare stappen te zetten bij implementatie. De onderwijshervorming is immers een veranderingsproces dat zich tegelijk afspeelt op meerdere vlakken. Daarom pleiten we voor minder complexiteit in de structuur, minder studierichtingen en méér structuren die het leerproces van de leerling en zijn talentontwikkeling ondersteunen. Kwaliteitsvol onderwijs wordt niet enkel gemaakt door de faciliterende structuur, maar door professionele scholen, schoolleiders en leerkrachten. De overheden (regionaal, federaal, Europees) moeten eerder het kader uitwerken en de scholen de nodige ruimte en vrijheid geven om zelf accenten te leggen, beleid te voeren,... Een verandering in mentaliteit is essentieel: het dominante intellectualistisch denken dat abstracte kennis hoger inschat dan praktische vaardigheden moet voorwerp worden van een maatschappelijk debat met elke belanghebbende (leerling, ouders, leerkrachten, overheid, bedrijven,...).

Een multidisciplinaire samenstelling van het leerkrachtenteam – dat de begeleiding van een groep leerlingen op zich neemt – is dan best ook samengesteld uit personeelsleden (leerkrachten, GON-begeleiders, leerlingenbegeleiding, secretariaatsmedewerkers,...) met verschillende competenties op vlak van leerinhoud én zorg (uit zowel gewoon én buitengewoon onderwijs). Niet elke leerkracht moet de beste therapeut zijn, maar evenzeer is elke therapeut ook niet de beste leercoach. De taak is eigenlijk te complex om door één persoon uitgevoerd te worden. Teams van leerkrachten waar meerdere specialismen samengebracht worden (zowel naar vakcompetentie als vakoverstijgende competentie) die zorg dragen voor een groep leerlingen om hun talenten maximaal te ontdekken, te

ontplooiën en op te volgen vormen een haalbaar alternatief. Een vaste groep van leerkrachten is samen en integraal verantwoordelijk voor het totale leerproces, inclusief de begeleiding van de kinderen en de relatie met de ouders. De teams kennen een sterke onafhankelijkheid. Vanuit de visie over de kernopdracht is het duidelijk wie met wie samenwerkt om samen een groep leerlingen te begeleiden. Zij kunnen zelf beslissen, zonder leiding of ondersteunende diensten, over alles wat de kwaliteit van hun werk sterk beïnvloedt. De teams zijn gemengd en beslaan – naar samenstelling – meerdere vakgebieden. Ze werken zelfsturend, zelforganiserend en zelflerend. De gemengde teams nemen zoveel mogelijk de verantwoordelijkheid om het eigen werk te regelen en de doelstellingen met de leerlingen te bereiken. Zij leggen tegenover elkaar verantwoording af over het bereikte resultaat en geven feedback over de vorderingen aan de leerlingen (en ouders). Individuele leerkrachten weten zich door die multidisciplinaire samenstelling ondersteund en gesteund in hun opdracht. Het is daarbij een absolute noodzaak dat de leerkrachten meer betrokken raken bij de strategische besluitvorming op schoolniveau.

Omwille van de hoge communicatie-, coördinatie- en afstemmingsvraagstukken tussen leerkrachten, teams, vakgroepen, werkgroepen, leiding, leerlingen, ouders,... wordt gepleit voor een zo plat mogelijke organisatiestructuur waarbij zelfsturende teams zelf de verantwoordelijkheid nemen over een groep leerlingen. Een zekere vorm van vakcultuur waarbij de normen per vakdiscipline bijna een gegeven op zichzelf zijn geworden, maakt plaats voor meer leerlinggerichte en vakoverschrijdende benaderingen. Wanneer we talenten van leerlingen willen ontwikkelen dan is het nodig om na te gaan welke processen een zekere toegevoegde waarde bieden om het talent van de leerling te ontdekken en verder te ontwikkelen. Daarbij houden wij de mogelijkheid open om af te stappen van arbitraire indelingen in leerjaren of klassystemen en zoeken wij naar alternatieve mogelijkheden om leerlingen te begeleiden door een team.

Leerlingengroepen kunnen – in functie van de te bereiken doelstellingen en talenten – heterogeen of homogeen worden samengesteld. Het huidige systeem van basisonderwijs wordt niet verder gezet in de eerste graad, en de eerste graad wordt niet vervroegd naar de derde graad basisonderwijs. Het is een continuüm waarbij leerlingengroepen worden gevormd volgens talenten. Het homogeniseren is enkel zinvol wanneer het de doelstelling ondersteunt. Verschillen in tempo, abstractiegraad en niveau worden hier gezien als een opportuniteit. Zelden zal een persoon uitblinken in alle talenten... Alle leerlingen krijgen gelijke kansen, maar niet alle leerlingen zullen even diepgaand dezelfde vorming nodig hebben. Binnen deze vorm van differentiatie moet het duidelijk zijn dat wij streven naar een zekere graad van excellentie in wat men doet. Toegepast betekent dit dat we voldoende breed moeten organiseren zodat leerlingen met bepaalde talenten reeds diepgaandere leerinhouden en contexten verwerken (sterke leerlingen uitdagen), zonder dit te eisen voor alle andere talenten. Bv. Talige leerlingen kunnen dus gerust aan de hand van klassieke talen uitgedaagd worden, zoals creatieve talenten op andere vlakken uitgedaagd zullen worden, zonder aan iedereen dezelfde abstractiegraad te bieden.

Om zo te kunnen werken zijn een aantal randvoorwaarden nodig:

- Naast een degelijke basisvorming en opleiding van leerkrachten geënt op inzicht in pedagogisch-didactische werkvormen, ICT-vaardigheid, onderwijsorganisatie en onderwijsculturen, is het een zaak om leerkrachten te blijven vormen voor toekomstige uitdagingen. Door het creëren van de nodige beleidsruimte aan de hand van de vorming van een leidinggevend kader moet er meer aandacht komen voor personeelsbegeleiding. Een cultuur van inspraak en waardering moet zorgen voor een warme en respectvolle school. Dit kan alleen met een enthousiast leidinggevend kader.
- Een professionele en collegiale samenwerking in een modern HR-beleid met aandacht voor aangepaste beloningssystemen en voldoende aantrekkelijkheid (en werkzekerheid) voor de rol van de leerkracht.
- Vertrouwen en autonomie verlenen aan teams en investeren in het beleidsvoerend vermogen van scholen. Voldoende autonomie zorgt voor betrokkenheid en werkvreugde, en stelt in staat om zelf te beslissen over werkwijze, middelen, tijdsindeling, leerresultaten, evaluatie, feedback,... Vandaag genieten leerkrachten een groot vertrouwen in hun deskundigheid, kennis, engagement,... Het onderwijsbeleid, de scholen én de schoolteams genieten van een zeer grote maatschappelijke waardering en ondersteuning, niet alleen van de overheid maar ook van sterk betrokken en veeleisende ouders.

- De opdracht van een leerkracht is niet te vatten in lessen maar dient globaal omschreven te worden in een vorm van schoolopdracht met teamverantwoordelijkheid. Al te vaak ontstaat de indruk dat taken die behoren tot de kernopdracht van leerkracht, maar buiten de opdrachtbreuk vallen, een indicator zijn voor de werkbelasting. Het idee van de vlakke loopbaan en de mogelijkheid tot vaste benoeming zorgt voor een rigide systeem waarbij personeelsleden die vaste benoeming als doel op zich zetten en al te vaak als een vangnet gebruiken. Het is nodig om mogelijkheden uit te werken om neveninstromers in onderwijs op te vangen, maar evenzeer een vorm van outplacement te voorzien. Dit moet het mogelijk maken om het aantal verlofstelsels te rationaliseren zonder te raken aan faciliteiten voor het realiseren van een betere levenskwaliteit of combinatie werk/privé.
- Modern onderwijs kan maar gebeuren in een aangepaste infrastructuur en een eigentijdse werkomgeving. De schoolse context blijft een ideale plaats om de ontmoetingen te stimuleren tussen de "vrager van onderwijs (leerling of andere)" en de "aanbieder van onderwijs (leercoach)" waarbij leerkrachten niet alleen de kennis overdragen maar ook het leerproces en de leerstrategieën ondersteunen.
- Een onderwijshervorming is geen doel op zich. Anderzijds zijn er nog maar weinig grootschalige hervormingen in onderwijs succesvol doorgevoerd wanneer deze van bovenaf opgelegd zijn of een aardverschuiving op de werkvloer teweegbrengen. Dergelijke veranderingsproces vraagt meer middelen. Onze organisatie dringt er dan ook op aan om een duidelijke, transparante en financieel haalbare reorganisatie uit te werken.
- De overheid biedt het kader maar laat voldoende autonomie om zelf de doelen uit te werken en te realiseren. In die zin vormen goed opgestelde en brede eindtermen voldoende mogelijkheden om een eigen beleid te voeren. We moeten de overheid waarschuwen om niet teveel te willen regelen en op te leggen zodat de creativiteit, autonomie en het beleidsvoerend vermogen niet wordt gefnuikt.
- Het onderwijsbeleid is gedreven door een grote vrijheid voor en ondersteuning van scholen. De rol van de overheid beperkt zich tot onderwijsdoelen in eindtermen uit te werken. Scholen en leerkrachten beschikken over een zeer grote onafhankelijkheid en autonomie om die doelstellingen met hun leerlingen te halen.
- Het klassieke watervalstelsel, waarbij leerlingen eerst zo hoog mogelijk mikken om daarna "af te zakken", kan onmogelijk (alleen) via een verandering in structuur worden doorgevoerd, maar moet tegelijk gepaard gaan met een actieplan omtrent de maatschappelijke perceptie en rangorde van onderwijsvormen, studierichtingen of beroepen. Wij roepen daarbij op tot een groot maatschappelijke debat met alle belanghebbenden voor een mentaliteitswijziging. Als hefboom vragen wij de sociale partners om werk te maken van een eenheidsstatuut en het klassieke onderscheid tussen arbeiders en bedienden weg te werken.
- Werk maken van een positieve benadering van technische beroepen (die een verschillende abstractiegraad kunnen hebben) is een strategische keuze!
- Niet alleen het standpunt van leerkrachten en de maatschappelijke perceptie over onderwijs, maar eveneens de betrokkenheid van ouders bij de schoolloopbaan van hun kind spelen een grote verbindende rol. Dergelijke open dialoog tussen school en ouders kan een dam werpen tegen de toenemende juridisering en conflictsituaties. Om hun kind zo goed mogelijk te ondersteunen bij keuzes, talenten of problemen stimuleren wij engagement, bewustwording van ouders om hun opvoedingstaak op te nemen in dialoog met de school. Een regelmatige aanwezigheid en contact met de school is aangewezen omdat we partner willen zijn in de opvoeding van hun kind.

Omdat opvoeding (cf. opvoedingsproject) en vorming samen gaan, hechten wij niet alleen belang aan de cognitieve ontwikkeling, maar evenzeer aan de vorming van de totale persoon en zijn socio-emotioneel welbevinden. Door de ruime aandacht voor een goed welbevinden, kan "leren" en "zelfvertrouwen" een positieve stimulans betekenen voor een goede intrinsieke motivatie om verdere inspanningen te leveren en te participeren aan verschillende onderwijsactiviteiten. Het is onze maatschappelijke opdracht om de toekomst in al zijn dimensies en met al zijn uitdagingen voor te bereiden.

Yves Demaertelaere  
*Juni 2013*

- *Besproken en bekrachtigd in de Raad van Bestuur van 6 september 2013* -