



Expertisecentrum Onderwijs & ICT Suriname

UTSN Twinning Project 2008/1/E/K/005

Rapport Haalbaarheidsstudie

Wim de Boer (SLO), Pieter van der Hijden (Sofos Consultancy), Ton Wolf (IOL)

Enschede, april 2009

Samenvatting

De Uitvoeringsorganisatie Twinning-faciliteit Suriname Nederland (www.utsn.nl) heeft de Surinaamse lerarenopleiding (IOL), Het nationaal expertisecentrum voor leerplanontwikkeling (SLO) en Sofos Consultancy in de gelegenheid gesteld om in het najaar van 2008 en het voorjaar van 2009 te werken aan een haalbaarheidsstudie naar de wenselijkheid en invulling van een expertisecentrum onderwijs en ICT. In het kader van dit onderzoek is in eerste instantie gekeken naar ervaringen, onderzoeken en modellen op het gebied van onderwijs en ICT in Suriname, in Nederland en daarbuiten. In de uitwerking van de opdracht is de keuze gemaakt om de verschillende stakeholders in Suriname een belangrijke stem te geven. Daarvoor is er een programma opgesteld waarbij er in februari 2009 drie conferenties in verschillende delen van Suriname zijn gehouden voor leerkrachten in het primaire, secundair en tertiair onderwijs waarbij niet alleen de mogelijkheden van ICT in het onderwijs getoond en ervaren werden, maar er ook ingegaan werd op wat dit voor Suriname zou kunnen betekenen. Centraal stond de vraag of een expertisecentrum onderwijs en ICT hier een positieve bijdrage aan zou kunnen leveren, en zo ja, op welke wijze. De uitkomst van deze conferenties was dat scholen en leraren inderdaad een rol zien in de oprichting van een expertisecentrum. Dit centrum zou zich moeten richten op:

- Een plek met een overzicht van organisaties, initiatieven, ervaringen, materialen, op het gebied van onderwijs en ICT waardoor een bijdrage geleverd kan worden aan het vergroten van de effectiviteit en efficiëntie van grassroots initiatieven.
- Beleid op het gebied van onderwijs & ICT, zowel landelijk als op schoolniveau.
- Trainingen voor leerkrachten in het omgaan met ICT en het effectief inzetten daarvan in het onderwijs; vernieuwing van het curriculum van lerarenopleidingen op dit punt.
- Het aanvullen van kennis en inzicht door gericht onderzoek in de Surinaamse situatie.
- Overzicht geven van beschikbare digitale leermiddelen.
- Kennisuitwisseling en samenwerking bevorderen tussen de vele lokale initiatieven.

De uitkomsten van de drie werkconferenties vormden een belangrijke bron voor een slotconferentie met beleidsmakers, schoolbesturen en lerarenopleiders. De deelnemers konden zich vinden in de door het veld ingebrachte thema's en conclusies t.a.v. de oprichting van een centrum. Uitkomst van deze conferentie was dan ook dat Suriname behoefte heeft aan een expertisecentrum onderwijs en ICT. Het centrum zou in eerste instantie gekoppeld kunnen worden aan het IOL, maar na een opstartperiode zou het een meer eigen en centrale plek moeten krijgen. Praktisch betekent dit dat IOL nu in samenwerking met SLO en SOFOS het expertisecentrum onderwijs en ICT (ECOIS) zou moeten oprichten. ECOIS moet daarbij de komende jaren werken aan de beleidsvorming binnen de overheid en scholen, docentenprofessionalisering, leermiddelen, ICT tools en onderzoek naar de wijze waarop ICT binnen het Surinaamse onderwijs tot meerwaarde kan leiden. Voor de financiering van deze eerste periode zijn sponsors nodig. De beide partners hebben daarom andermaal een beroep gedaan op de UTSN-twinningregeling. Deze aanvraag is op dit moment in behandeling.

Dit rapport doet verslag van de uitgevoerde haalbaarheidsstudie. Het bevat drie bijlagen: A – Verslag van de conferenties, B – Implementatieplan en C – Werkplan 1 juli 2009 – 1 juli 2011.

Inhoudsopgave

1 Inleiding	4
1.1 Voorgeschiedenis	4
1.2 Samenstelling projectteam	4
1.3 Doelstelling en doelgroep	5
1.3.1 Doelstelling	5
1.3.2 Doelgroepen	6
1.4 Probleemstelling	6
1.5 Communicatie	7
1.5.1 Naam	7
1.5.2 Policy	8
2 Referentiekader	12
2.1 Context	12
2.2 Literatuurstudie	12
3 Marktverkenning	14
3.1 Identificeren stakeholders	14
3.2 Onderzoeken van vraag en aanbod aan expertise	14
3.2.1 Lokale conferenties	15
3.2.2 Centrale policy meeting	16
3.3 Conclusie	17
4 Organisatieconcept	19
4.1 Bedrijfsprocessen	19
4.2 Scenario's	19
4.3 Organisatievorm	21
4.4 Werkplan	21
5 Verbreden van het draagvlak	23
5.1 Werven en selecteren van nieuwe participanten	23
5.2 Aansluiting zoeken bij bestaande netwerken	23
6 Conclusies en aanbevelingen	24
Bijlagen	25
A - Verslag conferenties	25
B - Implementatieplan	25
C - Werkplan 1 juli 2009 - 1 juli 2011	25

1 Inleiding

1.1 Voorgeschiedenis

In augustus 2008 hebben het Surinaamse Instituut voor de Opleiding van Leraren (IOL), het Nederlandse Nationaal Expertisecentrum Leerplanontwikkeling (SLO) en Sofos Consultancy afspraken gemaakt voor onderlinge samenwerking op het gebied van Onderwijs & ICT. Vanuit de visie dat het Surinaamse onderwijs kwalitatief en kwantitatief dringend verbetering behoeft en het inzicht dat ICT daar een nuttige bijdrage aan kan leveren, is besloten om op dit gebied samen te werken.

Het IOL werkt zelf aan onderwijsvernieuwing met ICT, speelt een cruciale rol bij (het verbeteren van) de opleiding van leraren en voert ook allerlei aanvullende trainingen, her- en bijscholingen uit. SLO voert verschillende opdrachten in Suriname uit en wil structureel bij Suriname betrokken zijn. Sofos is een adviesbureau op het gebied van onderwijs en ICT, gevestigd in Nederland, maar ongeveer half-time in Suriname actief, ondermeer op het gebied van afstandsonderwijs, e-learning (Moodle) en gaming/simulation.

In het verleden wisten de drie partijen elkaar op ad hoc basis te vinden voor onderlinge uitwisseling, ideeënvorming en af en toe een gezamenlijke activiteit, dan wel gezamenlijke betrokkenheid in projecten van derden. De UTSN twinning-regeling bood de mogelijkheid om de samenwerking structureel aan te pakken.

Het was de drie partijen intussen duidelijk geworden dat er in Suriname veel gaande was op het gebied van onderwijsvernieuwing, vooral grassroots initiatieven. De indruk was echter wel dat daarbij vaak behoefte aan extra deskundigheid was. Ook was men vaak niet bekend met elkaars werk. Verder had de overheid geen vaste gesprekspartner in Suriname op dit terrein.

Besloten is om gezamenlijk te streven naar de opzet van een non-profit Expertisecentrum voor Onderwijs & ICT in Suriname. Mogelijk zou dat later zelfs breder kunnen worden, namelijk een expertisecentrum voor onderwijs(vernieuwing). IOL en SLO, beiden non-profit, zouden daar formeel de partners in zijn. Sofos, een bedrijf, zou daarbij tegen sterk gereduceerde prijs worden ingehuurd.

In september 2008 heeft SLO (penvoerder) met IOL een UTSN twinning-aanvraag voor een haalbaarheidsstudie ingediend. Deze is gehonoreerd. De haalbaarheidsstudie is tussen oktober 2008 en april 2009 uitgevoerd. Dit rapport doet hiervan verslag.

1.2 Samenstelling projectteam

Het ECOIS-projectteam bestond uit:

- Wim de Boer (SLO), met hulp van Harma Evers (SLO),
- Ton Wolf (IOL), wegens ziekte deels vervangen door Archie Marshall (IOL) en voor de organisatie van de conferenties Patricia Tjeeuw A Jin (IOL),
- Pieter van der Hijden (Sofos Consultancy).

1.3 Doelstelling en doelgroep

1.3.1 Doelstelling

Samenwerkingsverband

De doelstelling van het samenwerkingsverband SLO-IOL is kort samengevat: **het verbeteren van het Surinaamse onderwijs door middel van de inzet van ICT.**

Het Meerjarenontwikkelingsplan 2006-2011 (MOP) van de Surinaamse regering geeft aan dat het Surinaamse onderwijs kwalitatief en kwantitatief tekort schiet. Er zijn veel drop-outs en zittenblijvers, extreem veel in het binnenland. Het onderwijs en de gehanteerde werkvormen zijn niet van deze tijd. Het is bovendien te weinig toegankelijk voor mensen op afgelegen locaties of met andere noodzakelijke bezigheden. Het MOP wijst ook op het belang van ICT voor alle sectoren van de economie en voor de toegankelijkheid van onderwijs en training.

Het samenwerkingsverband SLO-IOL heeft als expliciete visie dat ICT het Surinaamse onderwijs op diverse wijzen kwantitatief en kwalitatief kan verbeteren:

- ICT kan onderwijs leuker maken, meer motiverend voor de lerenden en daarmee leiden tot minder drop-outs.
- ICT kan nieuwe vormen van leren mogelijk maken, bijv. sociaal authentiek leren via gaming/simulation, waardoor het leren beter kan aansluiten op de latere beroepspraktijk.
- ICT kan nieuwe vormen van course delivery mogelijk maken, i.c. afstandsonderwijs, en daarmee onderwijs en training toegankelijk maken voor mensen die daar tot nu toe onvoldoende gelegenheid voor hadden (bijv. bijscholen van leerkrachten in het binnenland, deeltijdonderwijs voor volwassenen).
- ICT kan de (administratieve) organisatie van de onderwijsinstellingen zelf versterken.

Omdat ICT steeds meer voor de samenleving gaat betekenen, is ook op alle niveaus onderwijs in ICT nodig. De focus van het samenwerkingsverband ligt echter op de eerder genoemde punten.

Project

Binnen de Surinaamse samenleving zijn tal van NGOs en particuliere initiatiefgroepen actief rond onderwijs en ICT. Dergelijke kleinschalige projecten hebben baat bij meer samenhang en continuïteit. Daar is professionele hulp bij nodig. Daarnaast blijkt dat veranderdoelen door de regering gesteld, bijvoorbeeld op het gebied van afstandsonderwijs, om wat voor reden dan ook onvoldoende of te laat tot uitvoering komen.

Het samenwerkingsverband ziet daarom als specifieke doelstelling van dit project:

- **het opzetten en opstarten van een expertisecentrum op het gebied van onderwijs en ICT dat niet alleen directe ondersteuning aan het veld kan leveren, maar ook een nuttige bijdrage aan de implementatie van strategische projecten kan leveren.**

De eerste stap van dit project bestaat uit:

- **het uitvoeren van een haalbaarheidstudie naar het opzetten van een "expertisecentrum voor onderwijs en ICT".**

1.3.2 Doelgroepen

Samenwerkingsverband

Volgens het Meerjarenontwikkelingsplan 2006-2011 heeft Suriname op alle onderwijsniveaus en bij alle typen onderwijs de volgende problemen/knelpunten:

- Verouderde en gebrekkige curricula en didactische werkvormen;
- Inadequate opleiding en voorbereiding van leerkrachten;
- Gebrekkige her- en bijscholing van leerkrachten;
- Onvoldoende supervisie door schoolleiding en inspectie;
- Onvoldoende bevoegde leerkrachten (binnenland, speciaal onderwijs, secundair onderwijs);
- Gebrekkig systeem van toetsing van leerprestaties, doorstroming en selectie;
- Hoge percentages zittenblijvers en drop-outs;
- Geringe horizontale doorstromingsmogelijkheden;
- Genderongelijkheid;
- Verouderde en gebrekkige leermiddelen.

De doelgroepen waarop het SLO-IOL samenwerkingsverband zich richt omvatten daarom in principe het gehele formele en informele onderwijsveld in Suriname: leerlingen, leerkrachten, onderwijsinstellingen van primair tot tertiair, NGOs, projecten op het gebied van onderwijs & ICT en toeleveranciers.

Project

Binnen bovengenoemde doelgroepen wil het project (i.c. het op te zetten expertisecentrum) zich specifiek richten op:

- organisaties en projecten rond zittenblijvers en schoolverlaters;
- organisaties en projecten rond het bijscholen van leraren, m.n. in het binnenland;
- organisaties en projecten die afstandsonderwijs (willen) aanbieden;
- organisaties en projecten die bezig zijn met bottom-up initiatieven op het gebied van onderwijs en ICT.

De haalbaarheidstudie was er ook op gericht om het samenwerkingsverband SLO-IOL uit te breiden met nieuwe partners uit Suriname en mogelijk ook uit Nederland.

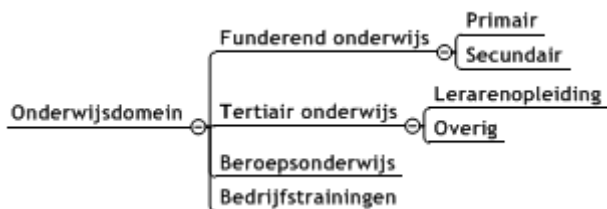
1.4 Probleemstelling

Het onderwijsdomein is complex, de mogelijkheden van ICT óók en technisch en economisch doen zich bovendien voortdurend nieuwe ontwikkelingen voor die consequenties voor onderwijs & ICT hebben. Om het project én het op te richten centrum tot een succes te maken, is het daarom van belang onze doelstelling verder af te bakenen:

- We focussen op ICT als middel: het op een of andere manier verbeteren van het leren. ICT kan o.i. meer en nieuwe mogelijkheden bieden t.a.v. inhoud, werkvormen, flexibiliteit (in tijd en plaats), maatwerk (differentiatie) en interactiviteit binnen het onderwijs. Daarom zijn we wél geïnteresseerd in bijvoorbeeld educatieve software, leerlingvolgsystemen en een Elektronische

Leer Omgeving, maar minder in systemen voor lokalenreservering, leerlingentransport of schoolboekhouding,

- We geven beperkt aandacht aan ICT als doel. We zijn bijvoorbeeld wél geïnteresseerd in het aanleren van generieke ICT-vaardigheden (burgerschap informatiesamenleving) en het aanleren van specifieke ICT-vaardigheden ten behoeve van leerkrachten (digitale didactiek, computerrijbewijs docenten), maar niet in ICT-onderwijs (informatica, informatiekunde, productgebonden trainingen).
- We richten ons op het formele leren binnen het hele onderwijsdomein.



Figuur: Indeling van het onderwijsdomein

- We willen als centrum enerzijds planmatig te werk gaan (jaarlijkse beleidscyclus) en anderzijds op actuele ontwikkelingen kunnen inspelen, in opdracht kunnen werken van bijvoorbeeld MINOV, enz.
- We streven naar een expertisecentrum met een breed draagvlak in het onderwijsveld op micro- (klas), meso- (school) en macro-niveau (ministerie), in bedrijfsleven, politiek en wetenschap.
- We gaan ervan uit dat een dergelijk centrum in Suriname een belangrijke bijdrage kan leveren. We kunnen ons echter ook voorstellen dat de koppeling Onderwijs & ICT op den duur te beperkend is en een voortzetting als Expertisecentrum voor Onderwijsinnovatie, of nog meer basic, Expertisecentrum voor Leren een logisch vervolg zal zijn.

1.5 Communicatie

1.5.1 Naam

De projectgroep heeft een naam gezocht voor het Expertisecentrum i.o. Verschillende afkortingen zijn de revue gepasseerd. Het is uiteindelijk ECOIS geworden, Expertisecentrum Onderwijs & ICT Suriname.

Als Internet-domeinnaam heeft ecois.sr onze voorkeur. Het bleek echter binnen de looptijd van onze haalbaarheidsstudie niet mogelijk om de registratie daarvan af te ronden. Vooralsnog hebben we daarom de domeinnaam ecoisonline.org geregistreerd.

Toen de naam ECOIS er eenmaal was, was ook een logo snel gevonden.





Figuur: ECOIS-logo's

1.5.2 Policy



Figuur: ECOIS sociaal netwerk

Onze public relations policy hield in dat we ons vooral op potentiële partners en belangstellenden in Onderwijs & ICT wilden richten. Omdat die doelgroep zo breed was en we geen compleet bestand van het Surinaamse onderwijs hadden, had het zin om ons via de media ook te richten tot het publiek.

Onze communicatie bestond uit:

- het uitgeven van een persbericht waarin we als projectgroep melding maken van de mijlpalen in ons project,
- het opzetten van een website,
- het versturen van gerichte uitnodigingen aan onderwijsinstellingen,
- het bevorderen van free publicity.

Persbericht

Op 3 februari 2009 hebben wij een persbericht uitgebracht (zie kader). Het werd verstuurd naar zo veel mogelijk Surinaamse media (kranten, tijdschriften, websites) en naar een selectie van Nederlandse media. Van een directe follow-up hebben wij niet veel gemerkt. Wel bleek enkele weken later dat de Surinaamse media zeer geïnteresseerd waren om aandacht aan onze conferenties te besteden.

Paramaribo, 3 februari 2009

Haalbaarheidstudie naar Surinaams expertisecentrum voor onderwijs & ICT van start

Onlangs zijn het Surinaams Instituut voor de Opleiding van Leraren (IOL) en het Nederlandse Instituut voor Leerplanontwikkeling (SLO) een haalbaarheidstudie gestart naar een Expertisecentrum voor Onderwijs & ICT in Suriname (ECOIS). Sofos Consultancy adviseert hierbij. UTSN is de sponsor.

Het Meerjarenontwikkelingsplan 2006-2011 van de Regering van de Republiek Suriname stelt dat het onderwijssysteem van Suriname zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin verbetering behoeft. De aantallen drop-outs en zittenblijvers moeten omlaag, vooral in het binnenland. Leermethoden moeten gemoderiseerd en het onderwijs moet beter toegankelijk zijn.

IOL en SLO vinden samen dat moderne informatie- en communicatietechnologie (ICT) het onderwijs in Suriname sterk kan verbeteren. Met ICT kan het onderwijs aantrekkelijker worden en meer motiverend voor de leerlingen. De computer en het Internet maken nieuwe didactische werkvormen mogelijk. Ook kunnen cursussen daarmee op een andere wijze gegeven worden (afstandsonderwijs).

IOL en SLO willen een Surinaams expertisecentrum voor onderwijs met ICT opzetten. Dit zal organisaties in het veld kunnen ondersteunen, zelf projecten kunnen uitvoeren en adviezen aan beleidsmakers kunnen verstrekken.

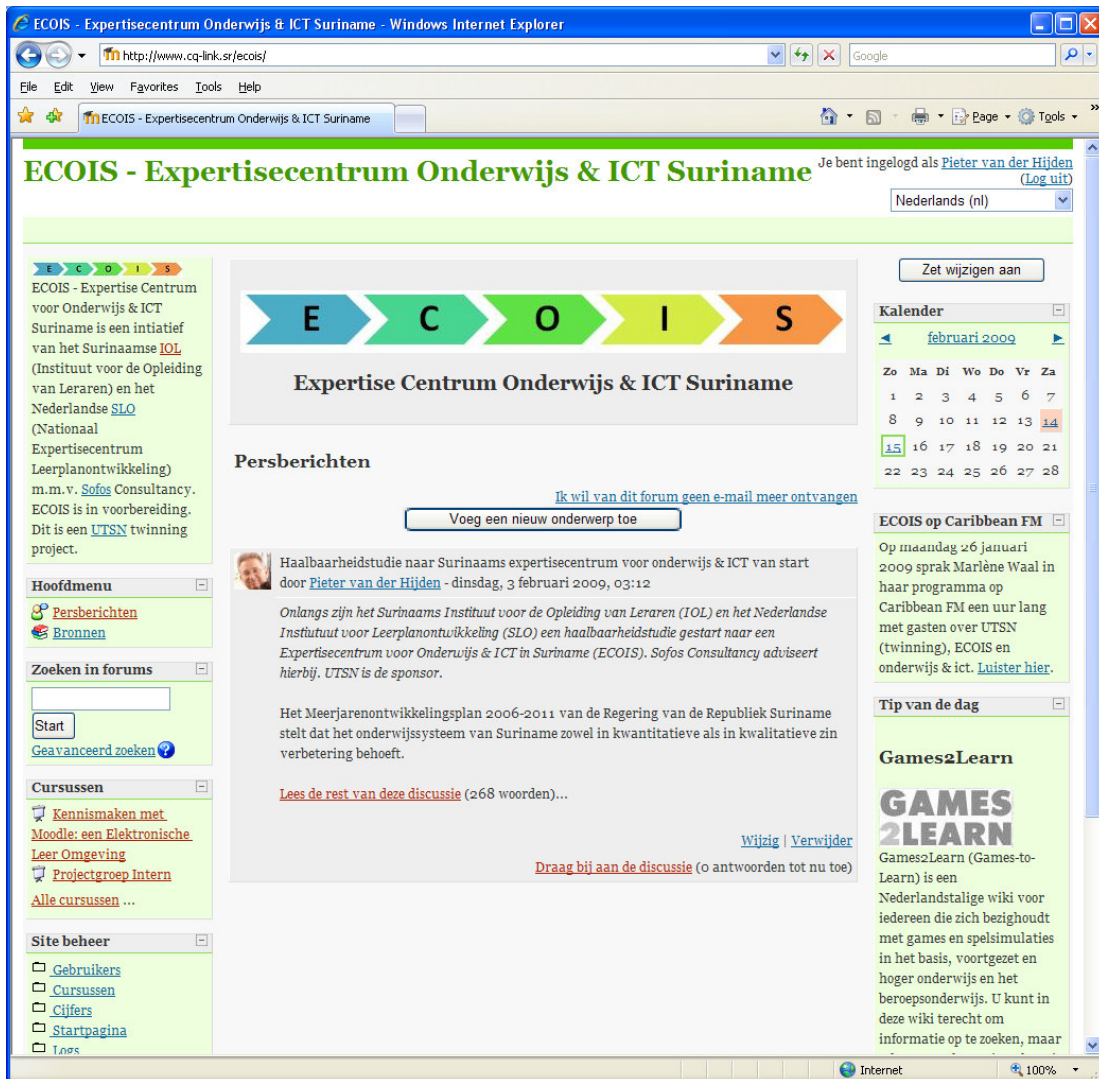
De komende maanden gaan Ton Wolf van IOL en Wim de Boer van SLO de haalbaarheid van het voorgestelde expertisecentrum onderzoeken. Pieter van der Hijden van Sofos Consultancy, een consultant die zowel in Suriname als in Nederland actief is op het gebied van e-learning, zal met hen meewerken. Deze maand gaan zij in Suriname voor alle betrokkenen verschillende werkconferenties organiseren. Zij hopen daar zo veel mogelijk stakeholders te ontmoeten om met hen van gedachten te wisselen over het nieuwe centrum. In maart willen zij hun bevindingen presenteren.

De haalbaarheidstudie wordt mogelijk gemaakt door UTSN, het Uitvoeringsbureau Twinning Suriname Nederland.

Website

Wat de website betreft hadden we de keuze tussen experimenteren met nieuwe functionaliteiten (voordeel: innovatief, ook voor onszelf; nadeel: mogelijk een rommelige uitstraling voor de bezoekers, tijdrovend voor onszelf) of de voor ons vertrouwde weg bewandelen. We hebben gekozen voor het laatste: een Moodle-site, eventueel uit te breiden met een Blog.

Een eerste opzet voor de website is gerealiseerd. Ze biedt ruimte aan onze persberichten en verwijst dagelijks naar andere interessante sites. Ze bevat ook een Moodle demonstratie-pagina die gebruikt is bij onze werkconferenties. In de komende tijd zullen we geleidelijk aan steeds meer "content" op de website plaatsen.



Figuur: ECOIS website, startpagina

Technisch gezien heeft de website nogal wat hoofdbreken gekost. We hadden voorkeur voor een Surinaamse boven een Nederlandse/buitenlandse provider. Dat bracht ons aanvankelijk bij het Surinaamse CQ-Link dat ons bovendien wilde steunen met een forse reductie. De eerste versie van de ECOIS-website is daar ook gestationeerd. In de loop der maanden werd echter duidelijk dat CQ-Link niet goed op onze behoeften kon of wilde inspelen. We zijn daarom alsnog naar de Nederlandse Antenna Stichting uitgeweken.

Mailing

Voor het uitnodigen van leerkrachten en leidinggevenden van onderwijsinstellingen was samenwerking met MINOV geboden. Allereerst was de toestemming van de directeur vereist om onderwijsinstellingen te benaderen en voor onze conferenties uit te nodigen. Dat bleek geen probleem. Vervolgens was de onderwijsinspectie nodig om aan te geven welke scholen wel of niet reeds van ICT gebruik maakten. Afgezien van dit wat vage criterium, wilden wij namelijk dat beide categorieën scholen in gelijke mate op onze werkconferenties aanwezig zouden zijn. Ook die informatie kon de inspectie snel leveren. Tenslotte bleek dat het versturen van uitnodigingen via Surpost geen optie wast (doorlooptijd meer dan een week en bestelling onzeker). De inspecteurs die regelmatig "hun" scholen bezochten, boden daarbij andermaal uitkomst. Zij bezorgden de uitnodigingen.

Free publicity

Onze conferenties hebben tot de volgende "free publicity" geleid:

- 14-02-09 – De Ware Tijd: Consultatie onderwijsveld voor ICT-verbetering; bericht over de werkconferentie In Albina.
- 16-02-09 - RTV Journaal: Het 8 uur journaal opende met een item van enkele minuten over de "ECOIS-werkconferentie onderwijs & ICT" die dezelfde dag in Nieuw Nickerie had plaatsgevonden.
- 18-02-09 - ATV Journaal: Het 6 uur journaal besteedde aandacht aan de werkconferentie in Paramaribo.
- 19-02-09 – Times of Suriname: IOL zet eerste stappen tot ICT-onderwijs; bericht over de werkconferentie in Paramaribo.

2 Referentiekader

2.1 Context

Suriname heeft een oppervlakte van ongeveer vijf maal die van Nederland. Er wonen ongeveer 500.000 mensen, van wie 125.000 onder de 15 jaar. Geografisch gezien woont 70% van de bevolking in Paramaribo en directe omgeving, 20% in de rest van de 50 km brede kuststrook en 10% in het binnenland.

Belangrijke uitdagingen op onderwijsgebied zijn:

- 7% van de bevolking heeft in het geheel geen onderwijs gevolgd (vnl. vrouwen)
- 13% heeft een onvoltooide lagere school opleiding
- 20% een voltooide lager school opleiding en verder niets
- 33% heeft voortgezet onderwijs voor junioren (mulo, lbgo, lts)
- 11% heeft mbo, kweekschool, voortgezet onderwijs senioren
- 4% heeft hbo of universiteit

De onderwijskansen verschillen enorm voor stads-, districts-, en binnenlandbewoners. In het binnenland bedraagt het aantal zittenblijvers en drop-outs rond de 50%.

Samengevat geeft het Meerjarenontwikkelingsplan 2006-2011 (MOP) van de Surinaamse regering geeft aan het Surinaamse onderwijs kwalitatief en kwantitatief tekort schiet. Er zijn veel drop-outs en zittenblijvers, extreem veel in het binnenland. Het onderwijs en de gehanteerde werkvormen zijn niet van deze tijd. Het is bovendien te weinig toegankelijk voor mensen op afgelegen locaties of met andere noodzakelijke bezigheden. Het MOP wijst ook op het belang van ICT voor alle sectoren van de economie en voor de toegankelijkheid van onderwijs en training.

2.2 Literatuurstudie

Een beknopte literatuurstudie wees uit dat er een overdaad aan internationale wetenschappelijke literatuur en beleidsdocumenten te vinden is over het onderwerp onderwijs & ICT al dan niet gekoppeld aan ontwikkelingsproblematiek. Dat laatste betreft met name materiaal vanuit UNESCO, UNICEF, Commonwealth of Learning (COL), Caribbean Knowledge and Learning Network (CKLN) en Caribbean Universities Project for Integrated Distance Education (CUPIDE). Bij de Europese Unie lopen diverse programma's. In Vlaanderen valt veel te leren van Klascement, van de VVOB-activiteiten rond onderwijs in de derde wereld, vooral ook in Suriname en van de Vlaamse Interuniversitaire Raad (onder andere aan de Anton de Kom Universiteit van Suriname, onder meer met institutionele versterking). In Nederland hebben ICT-op-School en Kennisnet al een hele historie achter zich (goed gedocumenteerd en rijkelijk voorhanden op Internet) en zijn of waren allerlei consortia in het hoger onderwijs actief op dit gebied (Digitale Universiteit, SURF). Nederland kent op dit moment diverse overheidsprogramma's zoals het Nationaal Actieprogramma E-learning voor innovatieve projecten, het overheidsprogramma Maatschappelijk Sectoren & ICT dat substantieel geïnvesteerd heeft in educatieve games en de UTSN-twinning regeling. Via die laatste zijn in de eerste ronde tal van Surinaams-Nederlandse initiatieven gestart waarvan meerdere op het gebied van onderwijs, ook met een ICT-component. Ook op beleidsniveau is veel materiaal over onderwijs & ICT te vinden.

Een groot voordeel van recente overheidsinitiatieven op het gebied van onderwijs & ICT in tal van landen is dat de resultaten openbaar zijn en gratis te gebruiken. Veel is ook in de Nederlandse taal

beschikbaar. Toch zijn er ook nog leemten. Een Nederlandstalig handboek op het gebied van onderwijs & ICT zoals het Amerikaanse "Integrating Educational Technology into Teaching" (M.D. Roblyer, 5th edition, Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey, 2009) van ruim 500 pagina's bestaat nog niet.

Over de organisatorische kant van ECOIS, het opzetten van een expertisecentrum is aan voorbeelden, analyses en ervaringen geen gebrek. Heel in het algemeen baseren we ons op "Management consulting, a guide to the profession" (M.Kubr, ILO, Geneva, 2006), speciaal gericht op het organiseren van adviesbureaus in ontwikkelingslanden. Voor de omgang met de "klant" is "Process consultation, revisited; building the helping relationship" van Edgar Schein waardevol. Peter Senge vertaalde zelf al zijn interessant gedachtengoed over lerende organisaties naar een publicatie over "Lerende Scholen", terwijl we voor een snelle diagnose van (onderwijs)organisaties gecharmeerd zijn door "The Balanced Scorecard" van R. Kaplan & D.Norton. Met dit generieke model wordt de status van een organisatie op vier dimensies beoordeeld (Financieel, Klant, Interne processen en Innovatie & Leren). Zo zijn onevenwichtigheden vast te stellen en doelen voor de toekomst te formuleren. Het Nederlandse Vier-in-balans model van Kennisnet doet iets dergelijks, maar dan toegespitst op de interne processen van onderwijs & ICT: visie en leiderschap, deskundigheid, leer materiaal en ICT-infrastructuur (Vier in Balans Monitor; stand van zaken over ICT in het onderwijs; Kennisnet, Zoetermeer, 2008). De charme van dit laatste model is zijn eenvoud en het feit dat er in Nederland al enkele jaren mee gewerkt wordt. Voor onze eerste marktverkenning (via een aantal conferenties) lijkt dit laatste model voldoende. Voor het vervolg kan een integratie daarvan met de Balanced Scorecard nuttig zijn.

3 Marktverkenning

3.1 Identificeren stakeholders

Onze marktverkenning richtte zich allereerst op het identificeren van de "producenten" en de "consumenten" van expertise op het gebied van onderwijs en ICT.

Wat de producenten betreft, kwamen we in de loop van de haalbaarheidsstudie direct of indirect in contact met allerlei initiatieven rond onderwijsverbetering, vaak met een ICT-component. Deze initiatieven varieerden van formele initiatieven op macroniveau (bijv. het BEIP-project, Progress) tot informele op microniveau (talrijke grassroots-initiatieven, bijv. Sanaaka Online). De formele initiatieven hadden vaak een bredere focus dan onderwijs & ICT alleen. De informele initiatieven bezaten en produceerden weliswaar kennis, maar slechts voor eigen gebruik. Een expertisecentrum dat focust op onderwijs & ICT en dat verwerving, verrijking en verspreiding van die expertise expliciet georganiseerd heeft, blijkt er in Suriname nog niet te zijn.

Toch hebben ook al die andere producenten het nodige te bieden. In het kader van deze haalbaarheidsstudie was het echter niet te doen om dat in detail te inventariseren. Daarin inzicht en overzicht bieden zou al een nuttige ECOIS-taak kunnen zijn. Pas als taak en omvang van ECOIS duidelijk zijn, is helder te maken hoe de verhouding tussen ECOIS en elk van die initiatieven er idealiter uit zou moeten zien. Duidelijk is dat er tal van organisaties zijn waarmee we raakvlakken zullen hebben. ECOIS zal zich tot elk van hen op een bepaalde wijze dienen te positioneren (en omgekeerd). We gaan ervan uit dat ECOIS een nuttige rol kan vervullen en willen aanvullend werken op wat er al allemaal in Suriname gebeurt.

Wat "consumenten" van expertise betreft richten we ons op de hele onderwijskolom:

- macroniveau: beleidsmakers, opleiders van opleiders, NGOs
- mesoniveau: management van instellingen van primair, secundair en tertiair onderwijs, van onderwijs aan bijzondere groepen (binnenland, drop-outs, volwassenen, gehandicapten), onderwijsbegeleiders, clustercoördinatoren, inspecteurs, ondersteunende MINOV-afdelingen
- microniveau: leerkrachten, technisch/administratief personeel, studenten van lerarenopleidingen, lerenden in het algemeen

We richten ons vooral op het formele onderwijs. Niettemin zijn instituten (of afdelingen) voor bedrijfstrainingen welkom bij ECOIS. Zij kunnen hun specifieke kennis en ervaring inbrengen, kunnen doorgaans wat flexibeler opereren en kunnen mogelijk een rol spelen bij het realiseren van de enorme trainingsbehoefte rond onderwijs & ICT die wij voorzien.

3.2 Onderzoeken van vraag en aanbod aan expertise

Zoals eerder aangegeven hebben we ons vooral gericht op welke vraag er naar specifieke expertise is. Om daar meer zicht op te krijgen hebben we drie lokale werkconferenties georganiseerd en één policy meeting (zie tabel). Zie ook Bijlage A – Verslag conferenties.

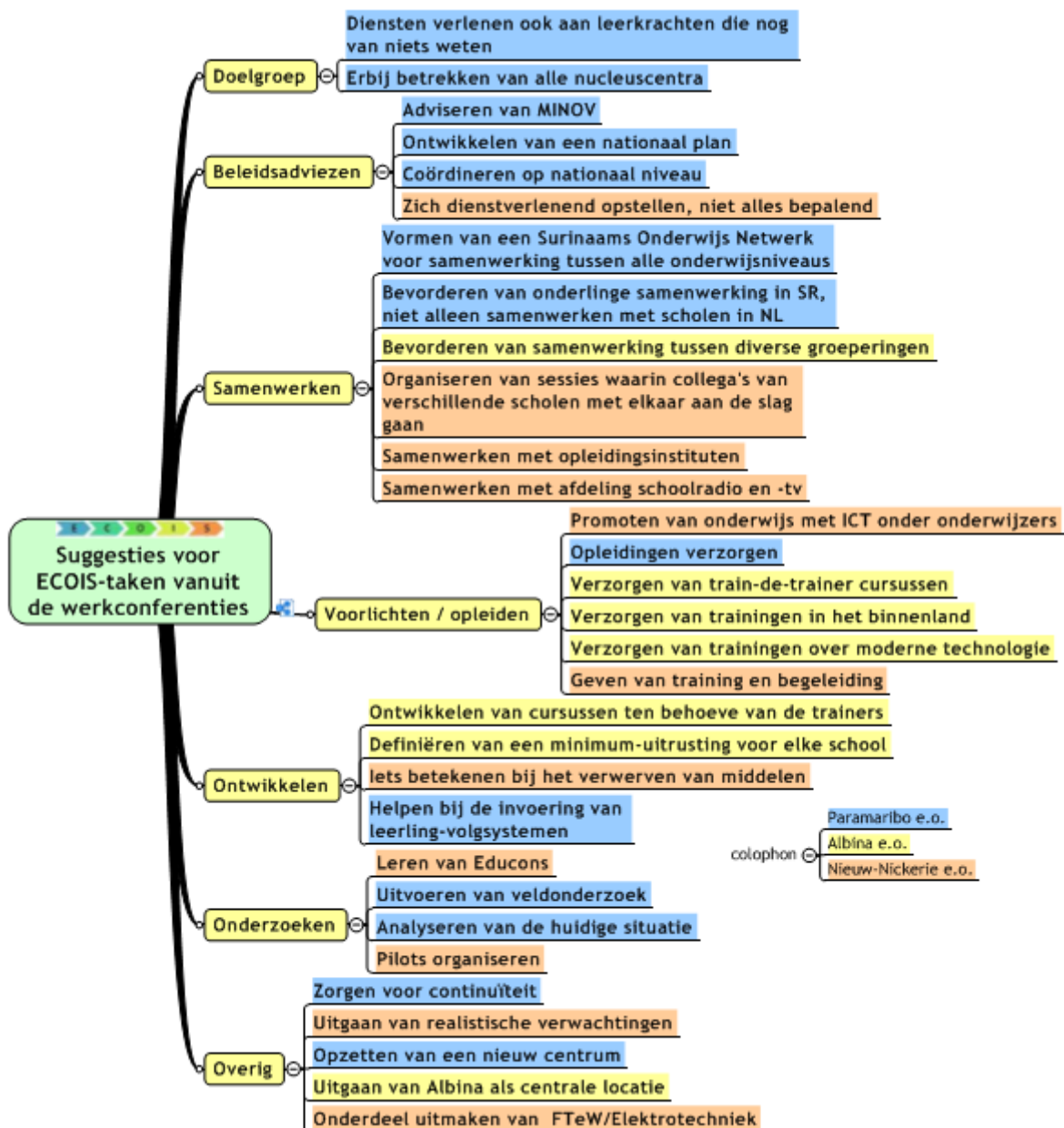
Bijeenkomst	Datum	Aantal aanwezigen
Werkconferentie Albina	13 feb. 09	24
Werkconferentie Nieuw Nickerie	16 feb. 09	23
Werkconferentie Paramaribo	18 feb. 09	27
Policy meeting Paramaribo	19 feb. 09	14

Tabel: Overzicht conferenties februari 2009

In de lokale werkconferenties en de centrale "policy meeting" hebben leerkrachten en leidinggeven- den van onderwijsinstellingen mét en zonder ICT-ervaring kennis gemaakt met de mogelijkheden die ICT kan bieden voor het onderwijs, en is geïnventariseerd hoe ze denken over ondersteuning vanuit een expertisecentrum. De bijlage "Samenvatting conferenties februari 2009" bevat een uitvoerig verslag.

3.2.1 Lokale werkconferenties

Onderstaande figuur vat de suggesties voor ECOIS-taken van de drie werkconferenties samen. We hebben deze ingedeeld naar Beleidsadviezen, Samenwerken, Voorlichten/opleiden, Ontwikkelen en Onderzoeken.



Figuur: Suggesties voor ECOIS-taken vanuit de werkconferenties

3.2.2 Centrale policy meeting

Op de centrale policy meeting zijn de hierboven gepresenteerde resultaten van de lokale werkconferenties aan de orde gesteld. We hebben samen met de deelnemers de taken voor ECOIS gerecapituleerd. Tot slot zijn nog een aantal andere behartenswaardige zaken ter tafel gekomen (zie kader).

Richting MINOV

- Bevorderen van capacity exchange
- Versterken van de organisatie
- Evalueren van der resultaten (na drie jaar)

Richting scholen

- Verschaffen van informatie
- Trainen, scholen en bewust maken van ICT
- Organiseren van de middelen voor het aanschaffen van computers en benodigheden
- Bevorderen dat er meer en gestructureerd ICT ondersteund onderwijs komt

Richting toeleveranciers

- Organiseren van goedkope pakketprijzen voor scholen (clusters)
- Begeleiden van het gebruik van software pakketten

Richting NGOs

- Uitvoeren van een SWOT analyse op alle niveaus
- Werken aan het invoeren van een concept voor ICT-onderwijs dat vanaf één punt gecoördineerd wordt

Tot slot

- Zorgen voor continuïteit
- Zorgen voor zichtbaarheid (liefst op de campus)
- Afstemmen met Progress (steunpunt professionele ontwikkeling van Minov en VVOB)
- Afstemmen met project institutionele versterking AdeKUS (=VLIR-1)
- Afstemmen met PLOS vanwege herstructureren NGOs op gebied van onderwijs
- Kiezen voor de train-de-trainer benadering
- Kiezen voor overheidstichting i.p.v. NGO

3.3 Conclusie

We constateren dat er een enorme behoefte is aan expertise op het gebied van Onderwijs & ICT:

- Er is behoefte aan een plek met een overzicht van organisaties, initiatieven, ervaringen, materialen, enz.
- Er is behoefte aan beleid op het gebied van onderwijs & ICT, aan zicht op wenselijke en mogelijke vrijheidsgraden per onderwijsinstelling en aan ideeën om daarmee om te gaan.
- Er is een grote behoefte aan trainingen voor leerkrachten in het omgaan met ICT en het effectief inzetten daarvan bij het leren. Idem aan vernieuwing van het curriculum van lerarenopleidingen op dit punt.
- Er is behoefte aan het aanvullen van kennis en inzicht door gericht onderzoek in de Surinaamse situatie.

- Er is behoefte aan geschikt educatief materiaal dat in organisatorische, technische en financiële zin toegankelijk is.
- Er is behoefte aan het vergroten van de effectiviteit en efficiëntie van grassroots initiatieven, alleen al door hen met elkaar in contact te brengen en van elkaar te laten leren.

Bestaande initiatieven kunnen in al deze behoeften maar gedeeltelijk voorzien. Er is daarom in Suriname duidelijk plaats voor een Expertisecentrum voor Onderwijs & ICT.

4 Organisatieconcept

4.1 Bedrijfsprocessen

Onze marktverkenning heeft geleid tot de conclusie dat er een grote behoefte is aan expertise op het gebied van Onderwijs & ICT. In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven aan welke expertise/diensten behoeftes is en wat dat organisatorisch betekent.

Waarom is behoefte?	Wat betekent dit organisatorisch?	Categorie
Een plek met een overzicht van organisaties, initiatieven, ervaringen, materialen, enz.	Een informatieknooppunt, media-theek	Institutionele versterking
Beleid op het gebied van onderwijs & ICT, aan zicht op wenselijke en mogelijke vrijheidsgraden per onderwijsinstelling en aan ideeën om daarmee om te gaan.	Een adviesbureau voor inhoudelijk adviseren / mee-ontwikkelen op macro- en meso-niveau	Institutionele versterking
Trainingen voor leerkrachten in het omgaan met ICT en het effectief inzetten daarvan bij het leren; idem aan vernieuwing van het curriculum van lerarenopleidingen op dit punt.	Een bureau voor curriculum ontwikkeling en uitgever van leer materiaal (ontwikkelen van curriculum en trainingen (incl. pilots en trainen van trainers)).	Capacity building
Het aanvullen van kennis en inzicht door gericht onderzoek in de Surinaamse situatie.	Een onderzoeksbureau voor het opzetten en uitvoeren van researchprojecten; inrichten (en exploiteren?) van proeflokalen.	Institutionele versterking
Geschikt educatief materiaal dat in organisatorische, technische en financiële zin toegankelijk is.	Een uitgeverij voor het verzamelen, assembleren, lokaliseren van content.	Institutionele versterking
Het vergroten van de effectiviteit en efficiëntie van grassroots initiatieven, alleen al door hen met elkaar in contact te brengen en van elkaar te laten leren.	Een sociaal agogische instelling voor het ontwikkelen van een community of practice op meso/micro-niveau.	Institutionele versterking, capacity building

Tabel: Behoeftes aan expertise en daarvoor benodigde bedrijfsprocessen

De tabel laat niet alleen zien dat er aan veel verschillende werkzaamheden behoefte is, maar ook dat daarbij organisatorische gezien nogal uiteenlopende bedrijfsprocessen een rol spelen. Alles bij elkaar kan dit behoorlijk complex en uitgebreid worden.

4.2 Scenario's

Ook al kan ECOIS organisatorisch behoorlijk complex en uitgebreid worden, het is van de andere kant ook wel schaalbaar (in twee richtingen). De hoeveelheid werk is immers niet scherp afgebakend. Hetzelfde geldt voor de periode waarbinnen een en ander gerealiseerd moet worden. Kortom, we kunnen verschillende kanten uit met de omvang en daarbij ook taakstellend te werk gaan, ofwel de tering naar de nering zetten. We hebben dit in drie scenario's uitgewerkt (zie tabel).

Scenario	Nullijn	Overbrugging	Speerpunt
Typering	ECOIS start zonder noemenswaardig budget.	ECOIS heeft een startbudget voor twee jaar als overbrugging naar meer permanente financiering.	ECOIS heeft een royaal budget, i.c. een bedrag per schoolgaand kind vergelijkbaar met wat in Nederland gangbaar is.
Taakstelling/ambitie	Overzicht bieden van onderwijs en ICT projecten	Naast het bieden van overzicht ook in beperkte mate (initiërend) het coördineren van initiatieven, bijdragen aan onderzoek, professionalisering en implementatie.	Het op bredere en grotere school, meer geïntegreerd in bestaande onderwijsvernieuwingen werken aan onderzoek, professionalisering en implementatie van ICT in het onderwijs.
Omvang	Geen vaste medewerker, projectmedewerkers alleen op basis van vrijwilligheid.	Een enkele vaste medewerker en enkele tijdelijke deeltijd projectmedewerkers.	Een ploeg van vaste medewerkers aangevuld met tijdelijke krachten op projectbasis.
Werkzaamheden	De organisatie is niet veel meer dan een website. Ze kan enigszins als informatieknooppunt en centrale plek voor een community of practice fungeren. Mondjesmaat kan geparticipeerd worden in initiatieven van anderen op het gebied van onderzoek, advies, curriculumontwikkeling en uitgeven. Incidenteel kunnen bijeenkomsten plaatsvinden mits andere organisaties accommodatie om niet ter beschikking kunnen stellen.	Behalve de werkzaamheden genoemd in de kolom "nullijn", beschikt de organisatie over een fysieke plek, doet ze aan PR en incidentele acties. Dankzij de projectmedewerkers kunnen alle bedrijfsprocessen op een bescheiden wijze ingericht worden en tot productie leiden (effect hebben, zichtbaar zijn, op orde zijn). Dat zijn gunstige voorwaarden voor toekomstige dekking.	Behalve de werkzaamheden genoemd in de kolommen "nullijn" en "overbrugging", kan de kleine afdelingen inrichten voor de verschillende (typen) bedrijfsprocessen waaraan met vaste medewerkers gewerkt wordt. Innovatie kan verankerd worden in de eigen organisatie.
Benodigd budget	Nihil.	EUR 150.000 per jaar.	EUR 600.000 per jaar.

Tabel: Overzicht van de drie scenario's

We hebben geen aanwijzingen dat het "speerpunt"-scenario op korte termijn tot de mogelijkheden behoort. We verwachten niet dat ECOIS daarvoor zelf voldoende inkomsten kan genereren en zien

geen potentiële sponsors om de financiële dekking rond te krijgen. Het alternatief "nullijn" zien we als een "worst case" scenario. Dit levert waarschijnlijk niet veel meer op "het vuurtje warm houden" en wachten op betere tijden. Voor ons is het tweede scenario "overbrugging" het meest realistisch. We willen hiervoor sponsoring verwerven.

4.3 Organisatievorm

Het scenario "overbrugging" houdt in dat we op weg zijn naar een meer permanente situatie. Hoe die laatste eruit ziet, is nu nog niet goed aan te geven. Het is daarom beter om in dit stadium nog geen nieuwe rechtspersoon op te richten, maar een unit te worden binnen een grotere bestaande gast-organisatie. Aan het einde van de overbruggingsperiode (we denken na twee jaar), komt de vraag naar de organisatievorm ongetwijfeld opnieuw ter tafel.

Toch is het niet de bedoeling om op te gaan in de gastorganisatie. Om dat te borgen én om de periode ná de overbrugging niet uit het oog te verliezen, is het verstandig om een Raad van Toezicht in te stellen. Het ligt voor ons voor de hand dat onze Surinaamse partner, het IOL, gevraagd wordt om de rol van gastorganisatie op zich te nemen.

Op basis van het bovenstaande hebben wij een Implementatieplan opgesteld dat als Bijlage B aan dit rapport is toegevoegd.

4.4 Werkplan

Voor de eerste periode van twee jaar hebben wij de behoefte aan expertise vertaald in een te behalen resultaat. Onderstaande tabel licht dat toe.

Waarom is behoefte?	Resultaatgebied	Toelichting
Een plek met een overzicht van organisaties, initiatieven, ervaringen, materialen, enz.	Het Expertisecentrum is opgestart	Er zal een expertisecentrum opgericht worden: ECOIS, wat staat voor ExpertiseCentrum Onderwijs & ICT Suriname. Het expertisecentrum zal gehuisvest worden binnen de IOL, krijgt een Raad van Toezicht, medewerker, kantoorruimte, PR activiteiten en geeft ondersteuning bij alle hieronder beschreven activiteiten van de verschillende resultaatgebieden.
Beleid op het gebied van onderwijs & ICT, aan zicht op wenselijke en mogelijke vrijheidsgraden per onderwijsinstelling en aan ideeën om daarmee om te gaan.	ICT onderwijsbeleid en voorbeeld schoolvisieplannen zijn ontwikkeld	Voor zowel de overheid als voor scholen is er behoefte aan een visie op de rol van ICT in het onderwijs. Op welke wijze speelt ICT een rol als leerdoel en als leermiddel binnen het curriculum, en welke nieuwe en innovatieve inhoud en werkwijzen kiest Suriname en kiest een school? Samen met MINOV zal gewerkt worden aan (de uitwerking van) een beleidsplan ICT en onderwijs, met een meerjarenvisie en strategie. Tevens zal op schoolniveau gewerkt worden aan praktische voorbeeldvisieplannen, met aandacht voor infrastructuur, professionalisering van leraren, leerwegen en leerstijlen van leerlingen, educatieve inhoud (content/ software), instrumenten, en plaats in het curriculum. De inzet van ICT in onderwijsondersteunende functies (administratief,

		secretarieel, management) wordt hierin uitdrukkelijk meegenomen.
Trainingen voor leerkrachten in het omgaan met ICT en het effectief inzetten daarvan bij het leren; idem aan vernieuwing van het curriculum van lerarenopleidingen op dit punt.	Professionalisering van leraren is systematisch aangepakt	Eén van de belangrijkste elementen van het succesvol inzetten van ICT in het onderwijs zijn de competenties van leraren op dat gebied. Er zal gewerkt worden aan de professionalisering van zittende en aanstaande leraren, middels een mix van activiteiten. De professionalisering richt zich op digitale didactiek, waarbij leraren leren welke concepten, inzichten en toepassingen van ICT op welke wijze welke voordelen bieden voor hun onderwijs.
Het aanvullen van kennis en inzicht door gericht onderzoek in de Surinaamse situatie.	Actieonderzoek naar ICT in scholen	ECOIS zal drie tot vijf scholen zodanig faciliteren dat er samen met de school innovatief onderzoek gedaan kan worden naar de inzet en rol van ICT binnen het curriculum in optimale omstandigheden. Er zullen verschillende projecten t.a.v. visie, professionalisering, nieuwe leermiddelen (o.a. webquests, adaptieve software voor zwakke en slimme leerlingen), nieuwe didactische werkvormen (o.a. zelfstandig leren, samenwerken) en ICT-instrumenten (o.a. leerlingvolgsysteem, elektronische leeromgeving, digitaal schoolbord) uitgevoerd worden. De verworven kennis zal benut worden in de trainingen, modules van lerarenopleidingen, de visiedocumenten en binnen de conferenties.
Geschikt educatief materiaal dat in organisatorische, technische en financiële zin toegankelijk is.	Overzicht van en toegang tot leermiddelen zijn georganiseerd	Leermiddelen zijn de dragers van het curriculum, leraren geven aan behoefte te hebben aan kwalitatief goede leermiddelen die passen binnen het curriculum. ECOIS bekijkt welke leermiddelen voor het Surinaamse onderwijs interessant zijn en hoe toegang (infrastructureel en financieel) geregeld kan worden. Tevens kan er via het internet een overzicht gegeven worden van interessante leermiddelen, zoals binnen Nederland bijvoorbeeld gebeurd via het leermiddelenplein. Een dergelijke website zou ook voor Suriname opgezet kunnen worden.
Het vergroten van de effectiviteit en efficiëntie van grassroots initiatieven, alleen al door hen met elkaar in contact te brengen en van elkaar te laten leren.	Samenwerken met grassroots projecten is vorm gegeven	Tal van organisaties zijn in Suriname actief op het gebied van onderwijsvernieuwing, vaak met behulp van ICT. Het gaat om initiatieven van individuen, kleine stichtingen, NGOs, enz. ECOIS wil een overzicht van dit soort initiatieven aanleggen, ze met elkaar in contact brengen, zoeken naar wegen waarop zij elkaar kunnen versterken en mogelijk haar andere activiteiten ook van nut laten zijn voor deze groep. E.e.a. zal worden gekoppeld aan de andere projectresultaten, zoals die van beleidsvorming, onderzoek en professionalisering.

Tabel: Samenvatting werkplan

Op basis hiervan hebben wij een werkplan opgesteld. Dit werkt de resultaatgebieden verder uit in activiteiten. Het werkplan is een bijlage bij dit rapport (Bijlage C).

5 Verbreden van het draagvlak

5.1 Werven en selecteren van nieuwe participanten

Het was aanvankelijk onze bedoeling om in het kader van deze haalbaarheidsstudie op zoek te gaan naar nieuwe participanten, zowel in Suriname als in Nederland. We hebben daarvan afgezien om de besluitvorming binnen ECOIS efficiënt te houden. We gaan echter wél proberen een expliciete en structurele relatie aan te gaan met 1001 grassroots initiatieven in Suriname. Een aantal daarvan hebben we al op onze conferenties kunnen ontmoeten.

5.2 Aansluiting zoeken bij bestaande netwerken

Op de ECOIS website hebben we een voorziening gemaakt om te verwijzen naar allerlei andere interessante organisaties. Door tijdgebrek is die nog niet echt gevuld. Ook zijn nog geen wederkerige relaties afgesproken. We zijn wel al door enkele organisaties hierover benaderd.

6 Conclusies en aanbevelingen

We constateren dat er een enorme behoefte bestaat aan expertise op het gebied van Onderwijs & ICT. Die is er zowel op macro-, meso-, als micro-niveau. Bestaande initiatieven kunnen maar gedeeltelijk in al deze behoeften voorzien. Er is daarom in Suriname duidelijk plaats voor een Expertisecentrum voor Onderwijs & ICT. Zie Bijlage A met de verslagen van de conferenties.

Er is niet alleen behoefte aan veel verschillende werkzaamheden, het gaat daarbij organisatorisch gezien om nogal uiteenlopende bedrijfsprocessen. Alles bij elkaar kan dit behoorlijk complex en uitgebreid worden. Toch is de omvang van het werk en de periode waarin zaken gerealiseerd dienen te zijn ook wel rekbaar. Er zijn meerdere scenario's denkbaar: nullijn, overbrugging en speerpunt.

Wij bevelen onze participanten aan om:

- voor het scenario "Overbrugging" te kiezen en daar financiering voor te verwerven,
- voorlopig geen nieuwe rechtspersoon te creëren, maar een unit binnen een gastorganisatie op te zetten,
- een Raad van Toezicht in te stellen om de zelfstandigheid van ECOIS te borgen en om de periode ná de overbrugging niet uit het oog te verliezen,
- het IOL te vragen de rol van gastorganisatie op zich te nemen,
- een en ander te bewerkstelligen conform ons Implementatieplan (zie bijlage B)
- ons werkplan voor de komende twee jaren in uitvoering te nemen (zie Bijlage C).

Op basis van de haalbaarheidsstudie hebben SLO, IOL en Sofos Consultancy besloten om het Expertisecentrum door te zetten. Hoe dan ook blijven SLO en Sofos op grond van beleidskeuzes en andere opdrachten regelmatig in Suriname actief. Bij die gelegenheden willen zij samen met IOL activiteiten rond Onderwijs & ICT ondernemen. Om deze zaken meer structureel aan te pakken is echter een financiële bijdrage nodig. Het gaat er dan om om twee jaar lang stevig aan de opbouw en activiteiten van het expertisecentrum te kunnen werken. Na die tijd zal een andere financiering voor de vaste lasten gevonden moeten worden, bijv. MINOV, terwijl andere activiteiten met projectsubsidies of tegen kostprijs kunnen worden aangeboden. Voor deze opbouw en activiteiten is andermaal een beroep gedaan op de UTSN twinning-regeling. De betreffende aanvraag is momenteel in behandeling.

Bijlagen

A - Verslag conferenties

B - Implementatieplan

C - Werkplan 1 juli 2009 - 1 juli 2011