



GO ALL
for learning

Professionaliseren van schoolleiders

Succesfactoren & concrete aanpak

Wouter Schelfhout & Els Tanghe

27 maart 2024

Inleiding

- Tweejarig professionaliseringstraject ([info](#))

“GO ALL for learning SO! Gedeeld Onderwijskundig en trAnsformationeel Leiderschap versterken via Leergemeenschappen, gericht op preventie en remediëring van leerachterstanden”

- Projectpartners:
 - Centrum Nascholing Onderwijs (CNO) UAntwerpen
 - Centrum voor Andragogiek (CVA)
 - Centrum Ervaringsgericht Onderwijs (CEGO)
 - Onderwijsbeleid Antwerpen



Inleiding

- Deelnemende scholen
 - (Buitengewoon) basisonderwijs: 5 samenwerkingsverbanden
 - (Buitengewoon) secundair onderwijs: 9 samenwerkingsverbanden
- Deelnemers (150):
 - (Adjunct-)Directeurs (met leerzorg als (deel)focus)
 - Zorgcoördinatoren, leerzorgondersteuners
 - Coördinerend directeurs scholengemeenschappen



Schoolbeleid
Team school

Ontwikkeling
als
(coachende)
schoolleider

Brede
basiszorg
& verhoogde
(leer)zorg

Leerlingenbegelei-
ding & leerzorg
met focus op
preventie en
remediëring van
leervertraging

Centrale vraag:
Wat te doen, in welke mate draagt dit bij aan leergroei voor élke leerling?



GO ALL for learning

van kwetsbaar naar weerbaar



Opstart, zelfevaluatie & visie

Installatie leergemeenschap leren

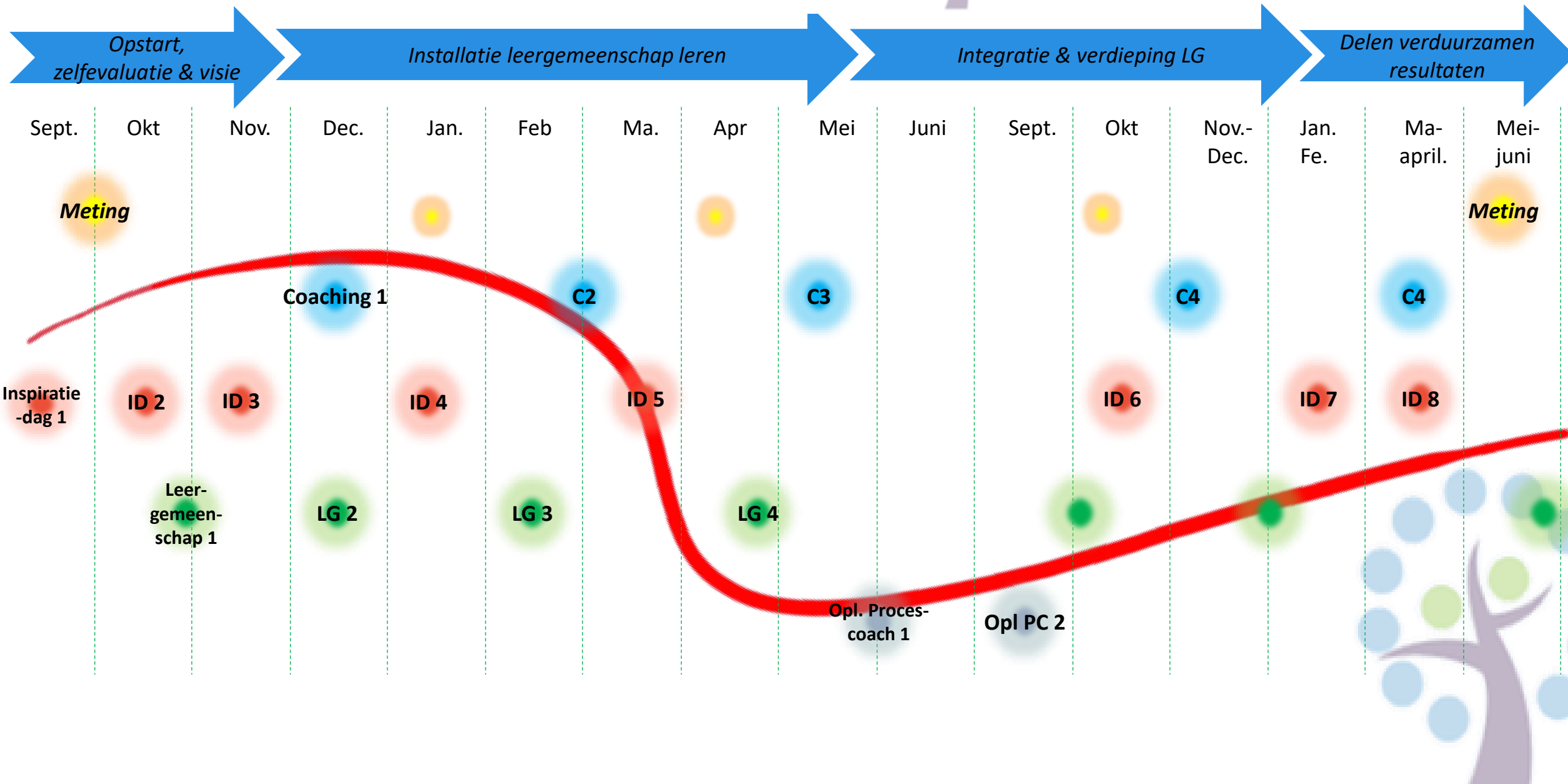
Integratie & verdieping LG

*Delen verduurzamen
resultaten*



GO ALL for learning

van kwetsbaar naar weerbaar



Het ontwikkeltraject

Opleidingsdagen met alle schoolleiders samen, gefocust (BaO of SO)

- 5 tijdens eerste schooljaar
- 3 tijdens tweede schooljaar

Professionele leergemeenschap per samenwerkingsverband van scholen

- 4 sessies van 3 u eerste schooljaar
- Stimulans tot 3 sessies tweede schooljaar
- Procescoaching & coach-the-coach

Individuele coaching (procescoach PLG)



Opleidingsdagen

Doelen

- Inspireren vanuit evidence-based inzichten, vanuit ervaringen
- Uitwisselen in kleinere groepen directeurs/ondersteuners
 - ideeën concreter toetsen en toepassen op eigen schoolcontexten
 - ook met andere directeurs/ondersteuners dan LG > bijkomende invalshoeken en inspiratie
 - ideeën noteren in je logboek: groeiende 'beginsituatieanalyse'!
- Veel afwisseling tussen presentaties, verwerken in groep, andere werkvormen



PLG per samenwerkingsverband

Doelen:

- Binnen de groep van scholen, samen komen tot concrete vormen van aanpak én daadwerkelijke implementatie, aangepast aan de verschillende contexten.
- Zelf de werking van een leergemeenschap ervaren en toepassen

Geleidelijke opbouw:

Eerste fase:

- Groepsvorming
- Nadruk op verkenning van eigen beleid en leiderschap
- Samen prioriteiten stellen in wisselwerking met luisteren naar elkaars leervragen via intervisie > openheid en veiligheid creëren



Leergemeenschap

Tweede fase

- Focus op welke mogelijke beleidsmatige acties boven drijven en bespreken hoe deze concreet vorm kunnen krijgen
- Aspecten van individueel transformationeel leiderschap, openheid, weerbaarheid, coaching blijven integreren
- Brainstorm in groep: nadenken over concretisering in de verschillende schoolcontexten
- Ervaring opdoen met (het zelf coachen van) leergemeenschappen
- Aandacht voor wie met meer gelijkaardige uitdagingen te maken krijgt > opstarten van **peer coaching**, samen bespreken en uitwerken van gelijkaardige acties, elkaar ondersteunen



Leergemeenschap

Derde fase

- Steeds meer focus op concrete acties en uitwerking,
- Bespreken hiervan in groep: leren van elkaar, elkaar ondersteunen
- Nieuwe acties of uitbreiding van acties of vervolgacties, in wisselwerking met de inspiratiedagen
- Uiteraard: aftoetsen/concretiseren in eigen school (beleidsteam, via personeelsvergaderingen,...) > leervragen, waar loop je tegenaan?

> Coaching en werking van LGSG wordt steeds meer geleid door de groep schoolleiders/leerlingenbegeleiders zelf (verduurzaming) !



Individuele coaching

- Nagaan hoe het proces individueel verloopt
- Uitgangspunt: uitdagingen zoveel mogelijk samen bespreken en oplossen in de LGSG > werking scholengroep !
- Waar directeurs per school tegen specifieke uitdagingen aanlopen (beleidsmatig en/of op het vlak van schoolleiderschap) > mogelijkheid tot individuele coaching
 - eerste sessie: overleg met elke directeur apart > noden leren kennen + afspraken over verdere aanpak individuele coaching
 - tweede sessie: afhankelijk van deze afspraken: individueel, per twee, andere betrokkenen, ... of afwisselend



Werkelijke schoolontwikkeling door professionalisering



Duidelijke doelen en dito theoretische kennisbasis +:

- contextueel leren & werkplekleren
- reflectief leren
- peer leren & professionele leergemeenschappen (PLG)
- maatwerk & individuele coaching
- expertise lesgevers
- tijd & financiële middelen



Werkelijke schoolontwikkeling door professionalisering

Bijdrage aan outcomes en diepgang professionele ontwikkeling

- niveau 1 - reactie: opleiding +, boeiend en relevant voor job
- niveau 2 - leren: beoogde kennis, vaardigheden, attitudes, vertrouwen en engagement verwerven
- niveau 3 - gedrag: geleerde toepassen
- **niveau 4 - resultaten: (gerichtheid op) resultaten als gevolg van opgedane leerervaringen, leergebeurtenis(sen) en hun toepassing > schoolontwikkeling**

(Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016)



Wat leverde het inhoudelijk op: outcomes level 1 tot 3)

Table 4. Outcome Variable Acquiring Insights, Processing Acquiring Insights and Well-Being.


Items	<i>N</i>	Six-Point Scale	<i>M</i>	<i>SD</i>
Acquiring Insights				
Acquiring insights about learning support			4.46	0.95
Acquiring insights about school policy	122	Completely disagree (1)–completely agree (6)	4.30	0.79
Acquiring insights about leadership			4.35	0.72
Acquiring insights about professional learning communities			4.16	0.79
Processing Acquired Insights				
General critical reflection	122		4.99	0.79
Brainstorming with members of the school team	122	Completely disagree (1)–completely agree (6)	4.73	0.96
Being stimulated to be goal-oriented in terms of approach at school	122		4.51	0.90
General Outcomes				
General experience of success	122	Completely disagree (1)–completely agree (6)	4.27	0.89
Enhancing professional well-being	122		4.45	1.29

Traject zet aan tot

- **Inzichten opdoen/opfrissen**
- **Inzichten doordenken**

Wat leverde het inhoudelijk op: outcomes level 4

Table 5. Outcome variable acquired insights to actions.



Items	<i>N</i>	Six-Point Scale	<i>M</i>	<i>SD</i>
Converting Acquired Insights to Action				
Develop vision and action on learning support	122		4.33	0.99
Actions about leadership	122	Completely disagree (1)–completely agree (6)	4.16	1.05
Actions about launching professional learning community	122		3.90	1.30

Traject zet aan tot

- Inzichten opdoen/opfrissen
- Inzichten doordenken
- **Concrete transfer & vertaling acties**

Wat draagt bij: ervaren meerwaarde organisatorische dimensie

Table 2. Independent variable organizational dimension.




Label	Factors	<i>N</i>	Six-Point Scale	<i>M</i>	<i>SD</i>
Training days	Assessment of the quality of training days	131		4.95	0.63
PLC	Assessment of the quality of professional learning communities	130	Completely disagree (1)–completely agree (6)	4.85	0.67
Coaching sessions	Assessment of the quality of coaching sessions	66		4.83	0.79

Als effectief ervaren aanpak:

- **Organisatorische aanpak: opleidingsdagen, PLC, coaching**

Wat draagt bij: ervaren meerwaarde didactische dimensie

Table 3. Independent variable didactical dimension.



Label	Factors	N	Six-Point Scale	M	SD
Theoretical framework	Assessment of the quality of providing practice-based theoretical frameworks	122	Completely disagree (1)–completely agree (6)	4.76	0.82
Action plan	Assessing of the quality of targeting with an action plan	131		4.92	0.62
Approach	Assessment of the quality of a varied and activating approach	131		4.90	0.56
Support	Assessment of the quality of differentiated support for the learning process	131		4.83	0.82
Networking	Assessment of the quality of possibilities for networking	131		4.91	0.61

Als effectief ervaren aanpak:

- Organisatorische aanpak
- **Didactische aanpak**

+ de wisselwerking daartussen!

Wat draagt bij: ervaren meerwaarde wisselwerking

Table 7. Interaction between key factors of effective professionalization.

Items	<i>N</i>	Six-Point Scale	<i>M</i>	<i>SD</i>
Added value of combining elements of professionalization in 1 trajectory	130		5.02	0.84
Building on content/insights from training days and professional learning communities during coaching sessions	66	Completely disagree (1)–completely agree (6)	4.42	0.97
Interaction between training days, PLC and coaching sessions is reinforcing			5.56	0.90
Coaching sessions stimulate conversion			4.79	0.95

Als effectief ervaren aanpak:

- Organisatorische aanpak
- Didactische aanpak

+ de gerichte wisselwerking daartussen! Kaders + voorbeelden + doorvertaling > concrete vertaalslag

Welke processen dragen bij aan de outcomes?

Proces van inzicht verwerven in denkkaders die schoolleiders inspireren om relevante stappen te zetten

- Noodzakelijk om deze aan te brengen
- Voldoende 'comprehensief' – bij aanvang niet te complex, maar wel toewerkend naar het vatten van voldoende complexiteit
- Op een wijze dat deze denkkaders echt doordacht worden, getoetst worden aan de eigen schoolcontext
- Voldoende open voor bijkomende/andere invalshoeken



Waar dus op inzetten bij design van PT voor schoolleiders?

> **Inspiratiedagen organiseren:** 'niets zo praktisch als onderbouwde theorie'

- ♦ Deze activerend inrichten:
 - ♦ tussentijds laten toepassen op eigen schoolcontext
 - ♦ ook samen met andere scholen: leren van andere casussen, invalshoeken
 - ♦ afwisselen in werkvormen
 - ♦ concretisering: praktijkvoorbeelden, peer leren
- ♦ Terugkomen op aangebrachte modellen (tijdens nieuwe inspiratiedagen) vanuit nieuwe vbn., toevoegingen, nuanceringen, ... > complexiteit geleidelijk verdiepen
- ♦ Duidelijk kader en gedeelde taal ontwikkelen!
- ♦ Beseffen dat het aanbrengen van inzichten, modellen NIET voldoende is



Welke processen dragen bij aan de outcomes?

Proces van leren van elkaar, elkaar stimuleren en ondersteunen om inzichten om te zetten naar de eigen schoolcontext

- ♦ Schoolleiders gewoon samenbrengen en er zal dan wel iets uitkomen gaat NIET op >< gericht stimulerende condities creëren !
- ♦ Het moet gaan om voldoende doelgerichte processen mét openheid voor verschillen tussen schoolleiders/schoolcontexten
- ♦ Schoolleiders moeten er persoonlijk/voor de school iets aan hebben >< géén praatbarak, niet enkel luisteren naar cases 'van anderen'
- ♦ Tijdens dat proces moet bijkomende input (bv. vanuit de aangereikte denkkaders tijdens de inspiratiedagen) worden gegeven



Waar dus op inzetten bij design van PT voor schoolleiders?

- > Gericht **leergemeenschappen van schoolleiders** creëren
 - ♦ Nood aan gerichte coaching van deze LGS > procescoach
 - ♦ Procescoach kan extern of intern, maar vereist 'weten wat je doet'
 - ♦ Overdracht mogelijk van externe naar interne procescoaching, steeds meer opgenomen door de leden van de LGS samen = groeiproces !
 - ♦ LGS niet te groot (betrokkenheid daalt), niet te klein (kritische massa, kennis te klein) > ideaal: 7 à 8
 - ♦ Voldoende 'vaart': ca. om 1,5 maand samenkomen, met tussentijdse opdrachten, concretisering naar schoolcontext, actiegerichtheid



Waar dus op inzetten bij design van PT voor schoolleiders?

> **Procescoaching en competenties van de procescoach**

- Veiligheid creëren, elkaar leren kennen, maar niet te 'melig': schoolleiders willen niet blijven hangen bij 'hart uitstorten'
- Doelgerichtheid creëren: (school)eigen prioriteiten bepalen: waar gaan we rond werken? Thema dat voor iedereen voldoende relevant is + iedereen op langere termijn aan bod laten komen vanuit eigen prioriteit
- Doelgerichtheid en groepsdynamica tijdens de discussies blijven bewaken: te lange uitweidingen afblokken, samenvatten en aftoetsen
- Kwaliteit van gesprek bewaken, gelinkt aan 'inspiratiedagen' > kennis inbrengen
- Geleidelijk aan actiegerichtheid creëren via actieplan én opvolging
- Ervaring & expertise lesgevers: coaching én inhoudelijk/onderwijskundig



Brainstorm

Per 2: kort voorstellen wat je functie is en eventuele rol in het vormgeven van een professionaliseringsbeleid van schoolleiders (even switchen van plaats indien je naast 'te bekenden' zit)

Uitwisseling per 2: Op welke wijze zou je deze ontwerpprincipes kunnen inbouwen in jouw professionaliseringsbeleid van schoolleiders?

In groep: wat valt op?



Welke processen dragen bij aan de outcomes?

Met inspiratiedagen en PLG's kan je al veel bereiken (zie outcomes), MAAR:

- Schoolcontexten verschillen nog te veel om elke school tijdens de PLG's voldoende concreet te helpen bij omzetten van kaders naar acties
- Dit terwijl vanuit het ontwikkelen van concrete acties het leren sterk getriggerd wordt

Daarom: aanbod van individuele coaching op schoolniveau

- Door dezelfde procescoach (met gelijkaardige voorwaarden en toenemende nood aan concrete kennis inzake de focus van de coaching)
- Waarbij acties, ideeën opnieuw worden afgetoetst in de PLG's
- Niet verplicht, maar wel aan te raden >< uitdagend om te organiseren...



Verduurzamen

Grote meerwaarde voor scholengroepen om dit op te starten en...

... verder te blijven ontwikkelen !

Daarom: als onderdeel van het PT tijdens tweede jaar een geleidelijke overdracht naar de leden van PLG's zelf:

- ♦ Brainstorm/bespreking van te creëren condities
- ♦ Kan op verschillende manieren: samen procescoach(es) aanwijzen, samen de procescoaching condities creëren,...
- ♦ De groep beslist hoe en bespreekt dat ook met de externe procescoach en begint op die wijze te functioneren
- ♦ De (externe) procescoach wordt dan coach-the-coach



Verduurzamen

Onderzoek 2 naar motivatie om de PLG's verder te zetten einde na van het tweede PT-jaar en naar condities die dit ondersteunen/bemoeilijken:

In de meeste PLG's sterke gerichtheid om het verder te zetten wegens sterk ervaren meerwaarde, MAAR: contexten die het bemoeilijken:

- Niet alle scholen van de scholengroep betrokken
- Rol van de coördinerend directeur? Coachingscompetenties?
- Inbedding in de scholengroep?

Contexten die faciliteren:

- PLG's die tijdens het PT al sterke structuren hebben uitgewerkt
- > Vervolgonderzoek 1 jaar na einde PT (mei 2024)



Aanbevelingen voor schoolleiders en schoolbesturen



- Gedeeld leiderschap
- Duurzame implementatie
- Gedeelde taal
- ≠ Perspectieven
- Erkenning
- Gedragenheid
- Groter bereik
- Grotere transfer

Mindset team Contextuele situaties



Aanbevelingen voor schoolbesturen en de overheid

- Professionalisering als structureel onderdeel van takenpakket schoolleiders (en leerkrachten)
- Ondersteuning langdurige PT met deelname meerdere teamleden i.f.v. gedeelde taal en focus, gedeeld leiderschap
- Ondersteuning krachtige PT, georganiseerd door verschillende onderwijsgerichte partners, met oog voor doordachte combinatie van en interactie tussen factoren van effectieve professionalisering



Aanbevelingen voor schoolbesturen en de overheid

Benutten effectiviteit PLG voor kennis- en expertiseontwikkeling door:

- PLG creëren binnen bestaande bovenschoolse structuren
- Participatie deelnemers met verschillende rollen i.f.v. doorvertaling
- Meerwaarde inbedden (opstart) PLG tijdens een professionaliseringstraject benutten i.f.v. verduurzaming
- Creëren faciliterend kader (tijd & ruimte, aanmoedigen en honoreren participatie, ...)
- Deelname andere (onderwijs)partners, bv. lerarenopleiders?



Aanbevelingen voor organisatoren van PT

- ♦ Implementatie inhouden PT direct koppelen aan concrete en doelgerichte schoolontwikkeling in de school van de deelnemers i.f.v. concrete duurzame acties en rendement



Verdere valorisatie

Verdere toepassing principes organisatie en aanpak van effectieve professionaliseringsinitiatieven (voor schoolleiders), o.a. in aanbod 'schoolbeleid', 'onderwijskunde' en 'leerzorg'

(Teamgericht) inhoudelijk aanbod bij [Centrum Nascholing Onderwijs](#), o.a.

- Onderwijskundig beleid met impact; leerzorg tot op de klasvloer
- Procescoaching van leergemeenschappen



Verder onderzoek

- De ervaren effectiviteit van de aanpak, coachingsvaardigheden en expertise van de coach bij het begeleiden van een PLG als onderdeel van een professionaliseringstraject
- De ervaren effectiviteit van de aanpak, coachingsvaardigheden en expertise van de coach bij individuele coaching als onderdeel van een professionaliseringstraject, in wisselwerking met de PLG
- Organisatorische en didactische aanpak professionaliseringstraject effectief voor verduurzamen doorvertaling naar de eigen school



Meer lezen

Tanghe, E. & Schelfhout, W. (2023). Professionalization pathways for school leaders examined: the influence of organizational and didactic factors and their interplay on triggering concrete actions in school development. *Education Sciences*, 13, 614. <https://doi.org/10.3390/educsci13060614>

Tanghe, E., Smits T.F.H., & Schelfhout, W.. Professional learning communities of school leaders within inter-school networks: opportunities and conditions for sustainable professionalization. *Pedagogische studiën*. (Submitted)

Schelfhout, W. & Tanghe, E. (2023). Concrete schoolontwikkeling genereren: randvoorwaarden voor professionaliseringstrajecten die het verschil maken. *Impuls voor onderwijsbegeleiding*, 2 (54), 32-34.

Tanghe, E. & Schelfhout, W. (2023). Krachtig en duurzaam leerzorgbeleid tot op de klasvloer: een beginsituatie als basis. *OnderWijsTijd : praktijkblad voor innovatie in school*, 3: 4, 8-13.

Tanghe, E. & Schelfhout, W. (2024). Stimulating school development : preconditions for professionalization trajectories which make a difference. *HEADlight magazine*, 1, 2-4.

Els Tanghe: els.tanghe@uantwerpen.be

Wouter Schelfhout: wouter.schelfhout@uantwerpen.be

Bibliografie

- Rotherham, A.J. and D.T. Willingham, *21st-century" skills*. American Educator, 2010. 17(1): p. 17-20.
- Trilling, B. and C. Fadel, *21st century skills: Learning for life in our times*. 2009: John Wiley & Sons.
- Bransen, J.A.M., *Gevormd of vervormd? Een pleidooi voor ander onderwijs*. 2019: Leuven : ISVW Uitgevers.
- Hallinger, P., *School Leadership Development*, in *International Handbook of Educational Research in the Asia-Pacific Region: Part One*, J.P. Keeves, et al., Editors. 2003, Springer Netherlands: Dordrecht. p. 1001-1013.
- Leithwood, K. and C. Day, *The impact of school leadership on pupil outcomes*. 2008, Taylor & Francis.
- Sparks, D., *Designing powerful professional development for teachers and principals*. 2002.
- Heck, R.H., *Principals' Instructional Leadership and School Performance: Implications for Policy Development*. Educational Evaluation and Policy Analysis, 1992. 14(1): p. 21-34.
- Day, C., et al., *Research into the impact of school leadership on pupil outcomes: policy and research contexts*. School Leadership & Management, 2008. 28(1): p. 5-25.
- Branch, G. and S. Rivkin, *School leaders matter. Measuring the impact of effective principals*. 2015, Consultado em: fevereiro de.
- Pont, B., *A literature review of school leadership policy reforms*. European Journal of Education, 2020. 55(2): p. 154-168.
- Leithwood, K., A. Harris, and D. Hopkins, *Seven strong claims about successful school leadership revisited*. School Leadership & Management, 2020. 40(1): p. 5-22.
- Barber, M., F. Whelan, and M. Clark, *Capturing the leadership premium: How the world's top school systems are building leadership capacity for the future*. 2010: McKinsey.
- Pont, B., H. Moorman, and D. Nusche, *Improving school leadership*. Vol. 1. 2008: OECD Paris.
- Leithwood, K., A. Harris, and D. Hopkins, *Seven strong claims about successful school leadership revisited*. School Leadership & Management, 2020. 40(1): p. 5-22.
- Barber, M., F. Whelan, and M. Clark, *Capturing the leadership premium: How the world's top school systems are building leadership capacity for the future*. 2010: McKinsey.
- Pont, B., H. Moorman, and D. Nusche, *Improving school leadership*. Vol. 1. 2008: OECD Paris.
- Pashiardis, P. and S. Brauckmann, *Professional development needs of school principals*. Commonwealth Education Partnerships, 2009. 3: p. 120-4.
- van Wessum, L., *The learning turbine: an aligned model for continuous development of teachers and school leaders*. ESHA Magazine, 2018. 2018(October): p. 60-68.
- Desimone, L.M., *Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures*. Educational researcher, 2009. 38(3): p. 181-199.
- Merchie, E., et al., *Evaluating teachers' professional development initiatives: towards an extended evaluative framework*. Research papers in education, 2018. 33(2): p. 143-168.
- van Veen, K., R. Zwart, and J. Meirink, *Professionele ontwikkeling van leraren: een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies voor leraren*. 2010.
- Kirkpatrick, J.D. and W.K. Kirkpatrick, *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. 2016: Association for Talent Development.
- Clarke, D. and H. Hollingsworth, *Elaborating a model of teacher professional growth*. Teaching and teacher education, 2002. 18(8): p. 947-967.
- Boschman, F., S. McKenney, and J. Voogt, *Exploring teachers' use of TPACK in design talk: The collaborative design of technology-rich early literacy activities*. Computers & education, 2015. 82: p. 250-262.
- Pashiardis, P. and S. Brauckmann, *Professional development needs of school principals*. Commonwealth Education Partnerships, 2009. 3: p. 120-4.
- Fluckiger, B., S. Lovett, and N. Dempster, *Judging the quality of school leadership learning programmes: an international search*. Professional development in Education, 2014. 40(4): p. 561-575.
- Goldring, E.B., C. Preston, and J. Huff, *Conceptualizing and evaluating professional development for school leaders*. Planning and changing, 2012. 43(3/4): p. 223.
- Bush, T. and J. Heystek, *School Leadership and Management in South Africa: principals' perceptions*. International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM)), 2006. 34(3).
- Rowland, C., *Principal Professional Development: New Opportunities for a Renewed State Focus*. Education Policy Center at American Institutes for Research, 2017.
- Coenen, L., W. Schelfhout, and A. Hondeghem, *Networked professional learning communities as means to Flemish secondary school leaders' professional learning and well-being*. Education sciences, 2021. 11(9): p. 509.
- Daniëls, E., G. Muyters, and A. Hondeghem, *Leadership training and organizational learning climate: Measuring influences based on a field experiment in education*. International Journal of Training and Development, 2021. 25.

Links images (free commons)

- https://www.freepik.com/free-vector/red-dart-arrow-hitting-target-center-dartboard_28563661.htm#query=goal&position=8&from_view=search&track=sph.
- https://www.freepik.com/free-vector/kindergarten-school-state-science-university_5581896.htm#query=school%20building&position=6&from_view=search&track=ais
- https://www.freepik.com/free-vector/university-background-flat-style_1714618.htm#query=reflective%20learning&position=43&from_view=search&track=ais
- https://www.freepik.com/free-vector/business-team-brainstorm-idea-lightbulb-from-jigsaw-working-team-collaboration-enterprise-cooperation-colleagues-mutual-assistance-concept-pinkish-coral-bluevector-isolated-illustration_11667116.htm#query=teamwork&position=3&from_view=search&track=sph
- https://www.freepik.com/free-vector/happy-user-giving-positive-review-online-service_19216578.htm#query=customization&position=16&from_view=search&track=sph
- https://www.freepik.com/free-vector/coach-speaking-before-audience-mentor-presenting-charts-reports-employees-meeting-business-training-seminar-conference-vector-illustration-presentation-lecture-education_10172518.htm#query=trainer&position=19&from_view=search&track=sph
- https://www.freepik.com/free-vector/work-time-concept-illustration_7117898.htm#query=time&position=40&from_view=search&track=sph
- https://www.freepik.com/free-photo/business-team-working-project-beanbag-chairs_992700.htm#query=time&position=0&from_view=search&track=sph
- https://www.freepik.com/free-vector/time-management-concept_14449321.htm#query=time&position=8&from_view=search&track=sph