

# HET NIEUWE DOORLICHTINGSKADER VAN DE ONDERWIJSINSPECTIE IS KLAAR

Wat betekent het Referentiekader  
Onderwijskwaliteit voor de school?



Het hele schooljaar 2015-2016 lang werkten de koepels, de begeleidingsdiensten en de onderwijsinspectie samen aan het zogenaamde Referentiekader Onderwijskwaliteit (ROK). Begin juni bereikten alle partijen een akkoord. Daarmee is het concept voor de vierde doorlichtingsronde van de inspectie klaar. Straks volgt nog het toezichtskader. In dit artikel leggen we het ROK uit, formuleren verwachtingen en een enkele vrees. Het ROK houdt voor vele scholen potentieel een paradigmawissel in en het is een Herculesopdracht voor de pedagogische begeleiding.



## Nieuw kwaliteitskader

De decretale grondslag voor het kwaliteitstoezicht op het onderwijs zit in het kwaliteitsdecreet. Dat bevat geen definitie van wat kwaliteit in onderwijs is. Er staat wel dat iedere school zelf verantwoordelijk is voor de kwaliteit van haar onderwijs en dat ze zelf de wijze kiest waarop ze die kwaliteit bewaakt<sup>1</sup>.

Zeven jaar na datum kun je toch niet stellen dat de geciteerde passages (zie voetnoot 1) naar letter en geest in iedere school vol bewaarheid werden. Er is zeker meer aandacht voor kwaliteitsontwikkeling, voor wat er gebeurt in de pedagogische relatie tussen leerlingen en leraren. Toch is er nog een hele weg te gaan. Mogelijk zorgt het ROK ervoor dat alle betrokkenen een versnelling hoger (moeten) schakelen. Het is onze overtuiging dat het Vlaamse onderwijs daar wel bij zal varen.

De beleidsnota 2014-2019<sup>2</sup>, de beschrijving van wat de minister in deze legislatuur wil realiseren, legt sterk de nadruk op ademruimte voor schoolteams: schoolteams krijgen vertrouwen, maar nemen ook verantwoordelijkheid. Die emanciperende houding bevalt ons zeer. Over kwaliteitszorg staat er verder in de beleidsnota, op bladzijde 65: „De school kiest voor de bewaking van de kwaliteit haar eigen instrumenten. (...) Zo wil ik de klemtoon meer leggen op kwaliteitsbeleid dat de scholen zelf ontwikkelen. Zodoende stel ik het interne kwaliteitsbeleid van de school centraler in de externe kwaliteitsbewaking van het onderwijs. (...) Op die manier kunnen de bevindingen van de kwaliteitsbewaking door de school zelf het startpunt zijn van een doorlichting door de onderwijsinspectie.”

Scholen zouden dus ademruimte krijgen. Dat is waar we met zijn allen naar hunkeren. Als het beoogde referentie- en toezichtskader de ademruimte van scholen zou benemen, was het in tegenspraak met de beleidsnota. De eisen van het externe toezicht mogen de vrijheidsmarges voor de interne kwaliteitsbewaking niet dichtrijden.

De minister gaf de onderwijsinspectie de opdracht een coördinerende rol op te nemen om het ROK met de koepels en de begeleidingsdiensten verder vorm te geven. Intussen is het genoemde overleg afgerond. Katholiek Onderwijs Vlaanderen zag er nauwlettend op toe dat de scholen inderdaad meer armslag zullen krijgen, eerder dan te moeten werken volgens een complexe, dwingende systematiek die hen vastzet. Het resultaat lijkt veeleer positief.

## Het Referentiekader voor Onderwijskwaliteit

Het ROK houdt dus een nieuw kader in voor de toetsing van de kwaliteit van de scholen door de onderwijsinspectie. Het behoudt enkele elementen van het CIPO-model (onder meer rond Input en Context), maar bewandelt toch onbetreden paden: er worden binnen een aantal rubrieken (zie oranje balkje in figuur 1) telkens enige *kwaliteitsverwachtingen* geformuleerd - als indicatoren van goede onderwijskwaliteit. Iedere kwaliteitsverwachting wordt verder omschreven, niet sturend, maar veeleer objectief en beschrijvend in een *kwaliteitsbeeld*.

**Figuur 1:**  
voorbeeld van kwaliteitsverwachting en kwaliteitsbeeld

De school onderzoekt en ontwikkelt op systematische wijze haar onderwijskwaliteit.	
<i>De school evalueert haar werking systematisch en betrouwbaar vanuit de resultaten en effecten bij de lerenden.</i>	<i>Scholen onderzoeken, borgen en verbeteren op systematische wijze hun onderwijskwaliteit. Ze bepalen zelf de inhoud en de methode voor de eigen kwaliteitszorg op basis van hun vaststellingen, prioriteiten of doelen. Bij het zelf analyseren en evalueren van de onderwijskwaliteit gebruikt de school diverse relevante bronnen en betreft ze belanghebbenden. De resultaten en effecten die de school bij de lerenden bereikt, vormen daarbij samen met de context- en inputkenmerken het uitgangspunt. Er is maar sprake van systematiek als de school op geregelde basis haar werking evalueert. Naast het systematische is het cyclische karakter van kwaliteitszorg belangrijk. Een cyclus herhaalt niet de vorige, maar voegt er iets aan toe. Op die manier wordt bij elke cyclus kwaliteit verder ontwikkeld.</i>
Kwaliteitsverwachting	Kwaliteitsbeeld

Het ROK heeft grote gevolgen voor de werking van de inspectie. Als de plannen uitgevoerd worden zoals bedoeld, zal de inspectie nagaan of de school een eigen kwaliteitssystematiek hanteert en op basis daarvan het beleid op eigen kracht kan aanpassen. Zo'n meta-aanpak zou helemaal of grotendeels in de plaats komen van de vroegere inspectiecultuur die – vereenvoudigd gesteld – louter een afvinkcultuur was: is aan alle subsidiëringsvoorwaarden voldaan, zijn alle eindtermen gerealiseerd (via een studie van agenda's, leerlingenevaluaties, jaarplannen ...)?

In ieder geval geeft een consequente toepassing van het ROK blijk van vertrouwen in schoolteams, terwijl de huidige aanpak er eigenlijk van uitgaat dat moet gecontroleerd worden of scholen wel doen wat moet, vertrekkend van wantrouwen dus. Een combinatie van beide toelaten, toezien op de schooleigen kwaliteitssystematiek en toch ook afvinken welke doelen gerealiseerd zijn, zou dan weer een dubbel signaal zijn. Je kunt scholen niet terzelfder tijd vertrouwen én het tegendeel daarvan bewijzen.

Voor de inspectie betekent dat werken binnen een nieuwe *mindset*. Hoe alles in de realiteit zal lopen, is nog te bezien. De beleidsnota is duidelijk: doorlichtingen evolueren naar een nieuwe systematiek waarbij afvinken van doelenlijstjes verlaten wordt en we overstappen naar een (meta)controle van het schooleigen kwaliteitsbeleid, met als een van de basisvragen of de school op eigen kracht in staat is zichzelf bij te sturen.

Het bereikte akkoord zegt niets over het toezichtskader: de documenten/instrumenten die de inspectie zal gebruiken om aan het werk te gaan. Effect, resultaat, kwantificeerbaarheid blijven belangrijke maatstaven voor de overheid. De bekommernis van Katholiek Onderwijs Vlaanderen is onderwijsefficiëntie niet te snel gelijk te stellen aan onderwijskwaliteit. Of degelijk onderwijs en vorming door sterke leraren en scholen in al zijn aspecten schaalbaar is aan de hand van numerieke parameters en korte termijn effectmetingen is onwaarschijnlijk. Alleen al de cyclische (niet-lineaire) aard van leerprocessen bemoeilijkt dat. Waar onderwijs vooral (leer)houdingen of bredevor-



mingsdoelen nastreeft, is dat des te hachelijker. Vele onderwijswaarnemers geven impliciet of expliciet aan dat veel van wat geleerd wordt, zich buiten de greep van de meetbaarheid bevindt (Van den Branden<sup>3</sup>, Biesta<sup>4</sup>, Standaert<sup>5</sup>).

De overheid heeft het recht toezicht te houden op de kwaliteit van het in de scholen verstrekte onderwijs. Maar de feitelijke aansturing van het beleid in de school hoort inderdaad alleen te liggen bij het schoolbestuur of via de delegatie aan het schoolteam. Het ROK is in zijn conceptfase een stap in de goede richting: vertrouwen geven aan scholen, maar hen ook vragen verantwoordelijkheid te nemen. In het komende schooljaar zullen try-outs van de nieuwe ronde plaatsvinden. Ook daarbij zal Katholiek Onderwijs Vlaanderen aandringen op het respecteren van de geest van de beleidsnota. ►

Het is belangrijk dat inspectie en koepels/begeleidingsdiensten met elkaar blijven praten over dit kader en over de toepassing ervan en er door overleg een gemeenschappelijke taal over ontwikkelen. Het interne kwaliteitstoezicht is dus voortaan het uitgangspunt, niet een lichte of zware normering vanuit het externe toezicht.

## Paradigmawissel voor scholen – het geheel is meer dan de optelsom van de delen

*“Onderwijs drijft op energie. Leraren, directies, leerlingen en ouders investeren dagelijks veel energie in onderwijs. Maar wat levert dat op? Helpt al die energie om jonge mensen zinvolle dingen te leren, meer zelfvertrouwen op te bouwen, zelfstandiger te worden, betere mensen-in-balans te worden? Dat is een cruciale vraag die elke leraar, elke school en elk onderwijsstelsel zich in de 21ste eeuw moet stellen.”*<sup>6</sup>

Zo begint de conclusie van het boek van Kris Van den Branden over onderwijs in de eenentwintigste eeuw. Het citaat stelt eigenlijk de kwaliteitsvraag. Hoe onderwijskwaliteit realiseren en wie werkt eraan? Op het eerste gezicht wordt hier vooral de vraag naar resultaten gesteld. Daar is ook niets mis mee. Nog beter is dat gevraagd wordt om de verbruikte energie resultaatgericht in te zetten vanuit de ambitie tot hoge onderwijskwaliteit. Onderwijs staat of valt met de kwaliteit van de leraar, en in toenemende mate met de kwaliteit van het leraren- of schoolteam. Een onderwijswereld waarin de kwaliteit van het onderwijs voor een leerling gewoon gelijk was aan de optelsom

van de inspanningen van zijn of haar leraren, is al een eind weg. Dat de waarde van het geheel meer is of kan zijn dan de loutere optelsom van de delen, is een besef dat intussen wijdverspreid is. Het verschil zit in schooleigen consequent onderwijskundig beleid. Daaraan werken betekent voor leerlingen meer samenhang, voor het Vlaamse onderwijs een kwaliteitssprong, maar voor vele Vlaamse schoolteams toch een paradigmawissel.

De beleidsnota van de minister geeft veel gewicht aan schooleigen doelbepaling en kwaliteitsbeleid. Katholiek Onderwijs Vlaanderen juicht dat toe. Uiteraard blijft het de bedoeling dat lerarenteams hun leerplan afwerken, maar veeleer dan toe te zien op de kwantitatieve, binaire afpunting (gezien/niet gezien) van de leerplandoelen, is monitoring van de kwaliteit van het gepresteerde werk relevant. Het is slechts op de relatie leraar-leerling of lerarenteam-leerlingengroep dat onderwijs wordt gemaakt. Daarop moet consequent gewerkt worden.

Leerlingen verschillen, ze beheersen leerdoelen niet allemaal op hetzelfde moment en niet in dezelfde mate. Om te weten of leerplandoelen effectief behaald worden, moet het evaluatiebeleid op punt staan. Dat kan enkel als schoolteams vooraf afspraken maken over jaarplannen, afstemmen tussen de leerjaren, leergebieden of vakken, vakoverstijgende initiatieven inlassen, het eens worden over passende pedagogisch-didactische werkvormen. De lat ligt hoog voor lerarenteams. Visie op initiële lerarenopleiding is dus cruciaal, evenals overleg met de lerarenopleiders zelf. En de knapste leerlingen moeten weer vanuit een positieve motivering en als eerste keuze kiezen voor het lerarenberoep<sup>7</sup>. In dezelfde lijn ligt de noodzaak hard te werken aan de inscholing van schoolleiders (pre-service én in-service?) en het professionaliseringsbeleid.

De professionaliteit van het lerarenkorps ondersteunen is overigens ook een van de opdrachten van de pedagogische begeleidings- en nascholingsdiensten<sup>8</sup>. Het gaat om aanvangsbegeleiding van nieuwe leraren en om nuttige nascholing van wie al bezig is. Veranderingsbereidheid en openheid voor innovaties zijn andere, bijkomende vereisten van kwaliteitsbeleid, waarvoor de begeleiding scholen eveneens bijstaat vanuit haar decretale opdracht<sup>9</sup>.

**Een schooleigen consequent onderwijskundig beleid betekent voor leerlingen meer samenhang, voor het Vlaamse onderwijs een kwaliteitssprong, maar voor veel Vlaamse schoolteams toch een paradigmawissel.**

Onderwijskwaliteit is integraal beleid, legt de lat hoog en vergt van iedereen in het korps een hoge mate van reflectief handelen. Niet iedere leraar houdt daarvan. Schoolteams en directies zijn wel eens meer vragende partij voor leermiddelen die het allemaal voorschrijven en veiligheid geven. Wie het handboek afwerkt, bereikt zijn doelen. Het wijst op een uitvoeringsgerichte taakinfilling die ook al wijd verspreid is. Ze geeft veiligheid: als de onderwijsinspectie afvinkt wat gerealiseerd is, kom je niet in de problemen. En die taakinfilling is ook combineerbaar met goed leraarschap.

**Gelijkgerichtheid tot stand brengen is een belangrijke opdracht voor de koepel en de pedagogische begeleidingsdiensten van Katholiek Onderwijs Vlaanderen.**

Waarom dan toch pleiten voor een bijgestuurde kijk op leraarschap? Iedereen is het erover eens dat de leraar in onderwijs het verschil maakt. Het beroepsprofiel van de leraar wijst de richting uit van de reflectieve, creatieve, sterke leraar die lid is van een team en zichzelf stuurt en bijstuurt. Lerarenopleiders werken overeenkomstig dat profiel. De superdiversiteit in de scholen, de grote heterogeniteit in de klassen (nog versterkt door het M-decreet of de modernisering van het so, waarbij alleen de leerlingen zonder getuigschrift basisonderwijs naar de B-klas trekken) dwingen tot gedifferentieerd onderwijskundig handelen. Complementariteit binnen lerarenteams is belangrijk: als ieder zijn rol binnen het team kent, als expertise wordt gedeeld, staat de school heel ver.

Wetenschappelijke literatuur uit binnen- en buitenland (Marzano, Hattie, Claxton, Hargreaves & Fullan, Van den Branden ...) beklemtoont de nood aan complementariteit, maatwerk, teamwerk<sup>10</sup>, professionele leergemeenschappen, praktijkonderzoek, leerbegeleiding ...

Inzetten op consistent kwaliteitsbeleid als school, als lerarenteam, als vakgroep, vraagt reflectie, maatwerk, aanpassingsbereidheid, creativiteit, sterk leiderschap. Het gaat om beleidsvoerend vermogen, met op zijn eenvoudigst, het beantwoorden van deze vragen:

- Welke doelen formuleert het team voor zichzelf?
- Welke activiteiten zet het team op om die doelen te bereiken?
- Gaat het team na, meet het team of het zijn doelen bereikt?
- Als dat niet of niet helemaal zo is, hoe stuurt het team bij, opdat dat wel lukt?

Het schoolteam dat (positieve) antwoorden geeft op die vragen, geeft blijk van sterk beleidsvoerend vermogen.

## **Herculesopdracht voor de pedagogische begeleiding**

De pedagogische begeleiding zal niet één alleenzalmakend model voor onderwijskwaliteit uitwerken. Integendeel, de opvoedingsprojecten van de scholen geven het kwaliteitsbeleid vorm en sturen het. Maar gelijkgerichtheid (niet gelijkheid) tot stand brengen is een belangrijke opdracht voor de koepel en de pedagogische begeleidingsdienst van Katholiek Onderwijs Vlaanderen.

Het uitgangspunt is de overtuiging dat iedere school met kwaliteitsontwikkeling bezig is, dat scholen bekijken wat hun huidige situatie ter zake is en van daaruit een beleid van kwaliteitsontwikkeling opzetten. Dat doen ze om de onderwijsprocessen, alle onderwijsgerelateerde handelingen die plaatsvinden op de lijn leerlingengroep-lerarenteam, gestaag te optimaliseren tot een echte kwaliteitscultuur in het DNA van de school zit. De school is en blijft eigenaar van het schooleigen kwaliteitsmodel: de begeleiding stimuleert scholen dat structureel in te bouwen, veeleer dan te wachten tot het moment waarop de onderwijsinspectie langskomt. Scholen kunnen erop rekenen dat Katholiek Onderwijs Vlaanderen hen via koepel en begeleiding verregaand zal ondersteunen. Dat is een van onze kerntaken. Zij nemen de rol van kritische vriend op zich. Ook intervisie tussen scholen wordt gestimuleerd: scholen kunnen van elkaar zo veel leren. ▶





Binnen het kader van de katholieke dialoogschool en vertrekkend van het schooleigen opvoedingsproject, zal de pedagogische begeleiding haar uitgewerkte visie op kwaliteitsontwikkeling van onderwijsinstellingen uitrollen. Het gaat om een met de school af te spreken systematiek in een welbepaalde richting en met een haalbare timing. Werken in de diepte krijgt altijd de voorkeur op het boeken van snelle resultaten. Als dat punt het hoofddaccent van het begeleidingsplan 2018-2021 wordt, betekent dat dat er vijf jaar de tijd is om een verschil te maken: twee jaar van voorbereiding en drie jaar van implementatie in de scholen.

In het overleg met de overheid zal Katholiek Onderwijs Vlaanderen de lijn aanhouden dat het kwaliteitstoezicht van de overheid die piste ondersteunt. In een constructief overleg tussen begeleiding en inspectie kan de bedding voor dat traject gaandeweg verstevigd worden, met als gezamenlijk doel een steeds geïntegreerdere kwaliteitscultuur in de scholen en een daarop afgestemd kwaliteitstoezicht door de inspectie dat in de plaats komt van een cultuur van louter afvinken van gerealiseerde doelen.

Die Herculesopdracht voor de begeleiding laat geen vrijblijvendheid toe, maar is een resolute keuze voor ondersteuning van de kwaliteitsontwikkeling van scholen, bij het dagelijkse werk maar ook gericht, bijvoorbeeld na een doorlichting, en al zeker als die voor een school wat tegenviel. Het besef dat het een hoogste priori-

teit is, groeit. De nood aan systemisch handelen, teamwerk met als doel convergentie richting kwaliteitscultuur in scholen, eveneens.

## Vergelijkbare evolutie in Nederland

We zijn lang niet het enige land dat worstelt met die problematiek. In Nederland leverde de Onderwijsraad een rapport af<sup>11</sup> dat eveneens antwoorden zoekt op de vraag naar een kwaliteitskader dat de brede taak van onderwijs voldoende aandacht geeft, de overheid vraagt te sturen op hoofdlijnen (en niet op details) en van de scholen een grotere professionele inbreng vraagt, ook om niet-cognitieve capaciteiten meer te waarderen. Volgens de Onderwijsraad is er allereerst een gemeenschappelijk referentiekader nodig om het gesprek over onderwijskwaliteit te kunnen voeren. Dat referentiekader omvat – refererend aan Gert Biesta - drie doeldomeinen: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Het is aan de scholen om hun bijdrage aan de drie domeinen inzichtelijk te maken en de kwaliteit ervan cyclisch te borgen. Dat is een evolutie die vergelijkbaar is met de Vlaamse gemeenschap.

De wijze waarop het kwaliteitstoezicht op het onderwijs in het hoger onderwijs intussen is geëvolueerd, inspireerde de bedenkers en ontwerpers van het ROK. Ook in het hoger onderwijs is de sturing vanuit het interne kwaliteitsbeleid prominent aanwezig.

## Autonome leraren dragen bij aan goed onderwijs

„High-performing systems have virtually all of their teachers on the move<sup>12</sup>”, schrijven Andy Hargreaves en Michael Fullan in *Professional Capital, Transforming Teaching in Every School*. Het boek geldt als een van de basiswerken over eigentijdse pedagogische inzichten en de wijze waarop scholen, gebruikmakend van de competenties van de eigen personeelsleden, kwaliteitsonderwijs leveren. Het boek zet de toon over de wijze waarop scholen geacht worden sterke, professionele organisaties te worden. Het genoemde citaat legt de lat hoog voor leraren. Katholiek Onderwijs Vlaanderen maakt leerplannen in die geest. Het grote leerplanproject *Zin in Leren! Zin in Leven!*, dat de komende jaren in het basisonderwijs uitgerold zal worden, draagt die geest alvast uit. Ook de leerplannen die tot stand zullen komen, zodra de modernisering van het secundair onderwijs zijn beloop krijgt, zullen in die geest geschreven worden.

Van de besturen en de scholen wordt veel verwacht: beleidsvoerend vermogen ontwikkelen,

met de teams werken aan schooleigen kwaliteitsbeleid, is een uitdagend, traag en leerzaam proces. En ze kunnen nu al aan de slag! Regeerakkoord<sup>13</sup> en Beleidsnota creëerden het kader.

Het maatschappelijk debat over de eindtermen, het Referentiekader Onderwijskwaliteit, de modernisering van (basis- en) secundair onderwijs zijn allemaal dossiers die dat debat ook in Vlaanderen prominent lanceren. Pas als de Brusselse instanties alle genoemde dossiers in gepaste afstemming en met inachtneming van de nodige implementatietijd realiseren, zal de kwaliteit van het Vlaamse onderwijs écht duurzaam verhogen.

Katholiek Onderwijs Vlaanderen pleit hier niet slechts voor vrijheid-blijheid, maar spreekt vanuit de overtuiging dat scholen die van de overheid vertrouwen krijgen en daartoe over voldoende autonomie beschikken, ook echt hun verantwoordelijkheid zullen nemen om eigentijds en oerdegelijk onderwijs te leveren. ◀◀

Geert Schelstraete

Adviseur Stafdienst Directeur-generaal

[geert.schelstraete@katholiekonderwijs.vlaanderen](mailto:geert.schelstraete@katholiekonderwijs.vlaanderen)

## EINDNOTEN

1. Decreet betreffende de kwaliteit van onderwijs, 8 mei 2009  
*Art. 4 §1: Elke onderwijsinstelling is, rekening houdend met haar pedagogisch of agogisch project, ervoor verantwoordelijk kwaliteitsonderwijs te verstrekken en het geboden onderwijs kwaliteitsvol te ondersteunen.*  
*Art. 5: De realisatie van het in artikel 4 bepaalde, veronderstelt dat de instelling beschikt over het beleidsvoerend vermogen dat haar in staat stelt om zelfstandig een kwaliteitsvol beleid te voeren. Dat zelfstandige beleid respecteert de beleidscontext die door de overheid wordt vastgelegd in de regelgeving.*  
*Art. 6: Elke instelling onderzoekt en bewaakt op systematische wijze haar eigen kwaliteit. De instelling kiest zelf de wijze waarop zij dit doet.*
2. Beleidsnota Onderwijs 2014-2019, ingediend door Hilde Crevits bij het Vlaams Parlement, 24 oktober 2014.
3. Kris Van den Branden, „Wat meer 'buitengewoon' onderwijs graag”, opiniestuk in *De Standaard*, 14 januari 2016.
4. Gert Biesta, „The duty to resist: Redefining the basics for today's schools”, in *ROSE, Research on Steiner Education*, [www.rosejournal.com](http://www.rosejournal.com) Vol.6 / Special issue 2015 ISSN 1891-6511 (online). p. 1-11, december 2015.
5. Roger Standaert, *De becijferde school*, Acco, 2014.
6. Van den Branden, Kris, *Onderwijs voor de 21ste eeuw*, Acco, Leuven, 2015, p. 231.
7. Hargreaves & Fullan, *Human Capital*, p. 13 “So let's concentrate our efforts not on bigger budgets, smaller classes, changing the curriculum, or altering the size of schools – but on procuring and producing the best teachers we can get. It's as simple as that, isn't it?”
8. Decreet betreffende de kwaliteit van onderwijs, 8 mei 2009, art. 15, §1, 5°
9. *Idem*, art. 15, §1, 4°
10. Hargreaves & Fullan, *Human Capital*.  
p.15: „(...) that the main point is not the effect of the individual teacher, for better or for worse, here and there, that counts, but rather how you maximize the cumulative effect of many, many teachers, over time for each and every student. Students do very well because they have a series of good teachers – not by chance but by design”  
p. 21: „At its best, culture doesn't give you a good teacher here and a weaker teacher there, but many strong and capable teachers working passionately together, under visionary leadership, so all of their pupils succeed”
11. *Onderwijsraad, De volle breedte van onderwijskwaliteit, Van smal beoordelen naar breed verantwoorden*, Den Haag 2016.
12. Hargreaves and Fullan, *Professional Capital, Transforming Teaching in Every School*, Amsterdam, New York, Toronto, 2012, p. 22.
13. *Vertrouwen, verbinden, vooruitgaan, Regeerakkoord Vlaamse regering 2014-2019*.