



Vlaanderen
is onderwijs & vorming



Referentiekader voor OnderwijsKwaliteit

Synthese resultaten stakeholdersbevraging fase 1
oktober – november 2015

| | |
|---|-----------|
| Inleiding | 5 |
| Verwachtingen op het vlak van interne kwaliteitszorg | 7 |
| Verwachtingen omtrent kwaliteitscultuur op school | 7 |
| Verwachtingen omtrent de systematiek binnen de kwaliteitszorg | 8 |
| Verwachtingen omtrent informatiegebruik in functie van kwaliteitszorg | 9 |
| Verwachtingen omtrent een duidelijke focus binnen de kwaliteitszorg | 10 |
| Verwachtingen omtrent samenwerking met partners in functie van kwaliteitszorg | 10 |
| Verwachtingen op het vlak van leren en onderwijs | 13 |
| Verwachtingen op het vlak van doelen voor de lerenden | 13 |
| Verwachtingen op het vlak van het onderwijsleerproces en de leeromgeving | 14 |
| Verwachtingen op het vlak van de begeleiding en ondersteuning van de lerenden | 15 |
| Verwachtingen op het vlak van de opvolging en evaluatie van de lerenden | 17 |
| Verwachte resultaten van kwaliteitsvol onderwijs | 18 |
| Verwachte resultaten op het vlak van leerprestaties | 18 |
| Verwachte resultaten op het vlak van de (leer)loopbaan | 20 |
| Verwachte resultaten op het vlak van outcomes | 21 |
| Verwachte resultaten op het vlak van tevredenheid | 23 |
| Verwachtingen op het vlak van een kwaliteitsvol (school)beleid | 24 |
| Verwachtingen op het vlak van effectief leiderschap | 25 |
| Verwachtingen op het vlak van onderwijskundig beleid | 25 |
| Verwachtingen op het vlak van professionaliseringbeleid | 27 |
| Verwachtingen op het vlak van personeelsbeleid | 28 |
| Verwachtingen op het vlak van welzijnsbeleid (met klemtoon op welbevinden) | 29 |
| Verwachtingen op het vlak van financieel en materieel beleid | 30 |
| Verwachtingen op het vlak van effectieve samenwerkingsverbanden | 31 |
| Verwachtingen op het vlak van responsief vermogen | 32 |
| Verwachtingen op het vlak van reflectief vermogen | 32 |
| Verwachtingen op het vlak van innovatie | 33 |
| Verwachtingen op het vlak van schoolorganisatie | 33 |

Inleiding

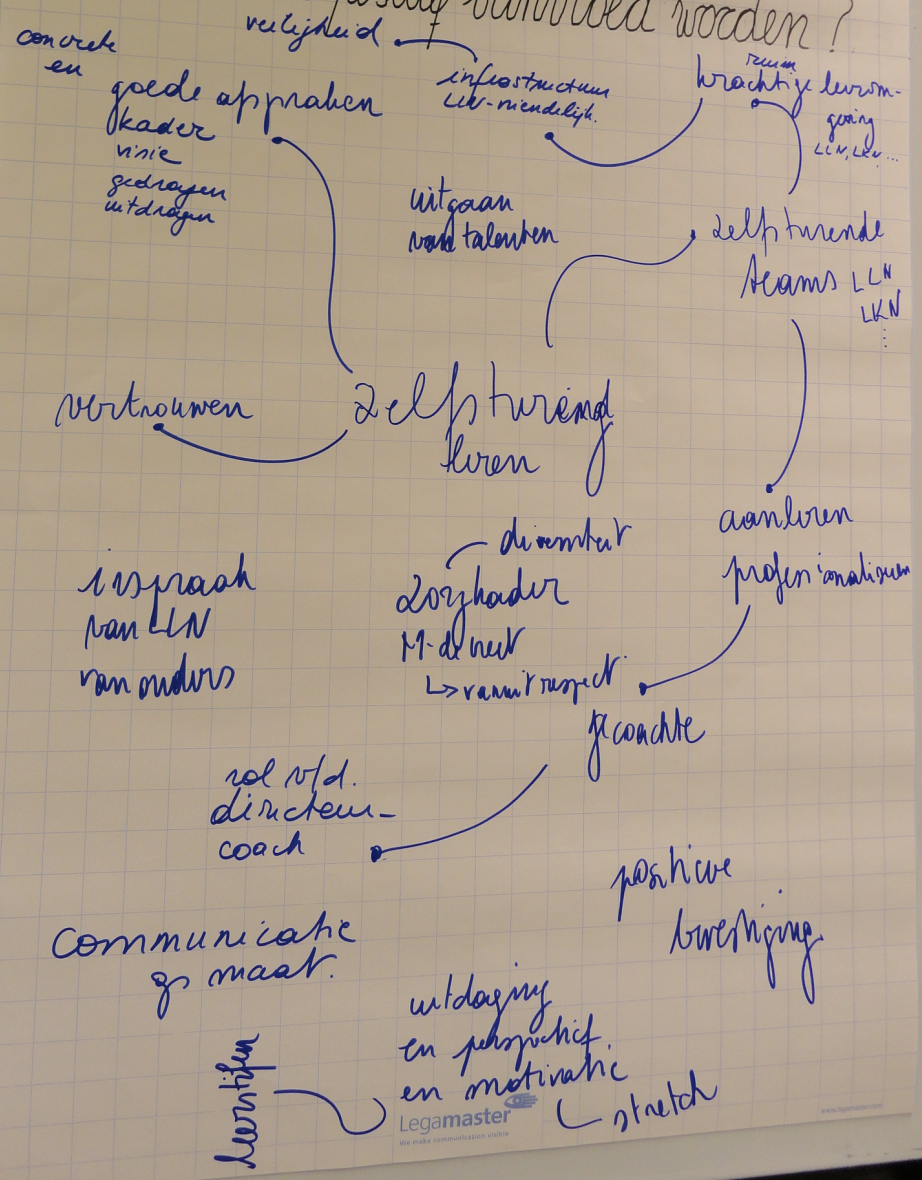
In het najaar van 2015 vroeg de Vlaamse onderwijsinspectie aan diverse stakeholders wat 'goed, kwaliteitsvol onderwijs' voor hen betekent. De resultaten van deze stakeholdersbevraging vormen, samen met een uitgebreide literatuurstudie, de basis voor het Referentiekader voor OnderwijsKwaliteit (of ROK). Minister Crevits gaf de opdracht aan de onderwijsinspectie om in co-creatie met alle onderwijspartners vorm te geven aan dit referentiekader. In het ROK worden minimale gemeenschappelijke kwaliteitsverwachtingen voor goed onderwijs geformuleerd.

Via interviews en in focusgroepen gaven de stakeholders hun mening over diverse thema's zoals leren, onderwijzen, leer- en leefomgeving, begeleiding, zorg, output, schoolbeleid en kwaliteitszorg. We bereikten zo meer dan 700 deelnemers uit verschillende doelgroepen. Onderstaande tabel illustreert wie er deelnam:

| |
|---|
| Directe klanten |
| 274 leerlingen + 45 scholieren via VSK |
| 51 oud-leerlingen |
| Ouderverenigingen (KOOGO, GO! ouders en VCOV) |
| Praktijkexperten |
| Schoolteams (190 leraren, directies, schoolbesturen, CLB-medewerkers,...) |
| Ondersteuning implementatie onderwijs |
| 57 pedagogische begeleiders |
| 40 lerarenopleiders |
| 43 inspecteurs |
| VOCVO |
| Federatie Tweedekansonderwijs |
| Federatie Basiseducatie |
| Tweedelijnsklanten |
| VLIR en VLHORA |
| SERV |
| VDAB |
| Toepassing recht op goed onderwijs |
| Kinderrechtencommissaris |
| Kinderrechtencoalitie |
| ARKTOS |
| Belendende organisaties |
| Minderhedenforum |
| Netwerk tegen Armoede |
| Koning Boudewijnstichting |
| Socius |
| Onderwijsvakbonden |
| ACOD |
| COC |
| COV |
| VSOA |
| Beleidsdomeinen |
| AHOVOKS |
| Departement Economie, Wetenschap en Innovatie |
| Departement Volksgezondheid en Gezin: Kinderopvang en Integrale jeugdhulp |
| Departement Leefmilieu, Natuur en Energie |
| Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media |

We danken alle deelnemers graag nogmaals voor hun kwaliteitsvolle inbreng!

Welke elementen dragen er toe bij dat het leer- en leefklimaat voor de LEERLINGEN in een school positief beïnvloed worden?



Deze inbreng werd kwalitatief geanalyseerd, enerzijds vanuit vier vooraf vastgelegde thema's (kwaliteitszorg, leren en onderwijzen, output en beleid), anderzijds vanuit de interview- en gespreksdata zelf. Deze analyse liet toe om de globale thema's verder te verkennen en te verfijnen in subthema's.

Met deze synthese presenteren we geen theorieontwikkeling, noch een kwantificering. We geven wel een samenvatting en een beschrijving van hoe de stakeholders invulling en betekenis gaven aan de centrale onderzoeksvraag: 'Wat is voor jou kwaliteitsvol onderwijs?'

Voor het leesgemak verwijzen we met het begrip school naar zowel een school, een centrum als een academie en met het begrip lerende naar zowel een kleuter, een leerling als een cursist.

► Verwachtingen op het vlak van interne kwaliteitszorg

Het eerste luik in de stakeholdersbevraging peilde naar de verwachtingen van de stakeholders ten aanzien van kwaliteitszorg: 'Wat is voor jou kwaliteitszorg?', 'Wat moet een school doen om een goede kwaliteitszorg te realiseren?'

Stakeholders geven algemeen aan dat kwaliteitszorg en in het bijzonder het begrip 'kwaliteit' vaak begrepen of gebruikt wordt als een containerbegrip. Het is een vlag die vele ladingen dekt. Diverse omschrijvingen of definiëringen zijn gangbaar, van erg vaag tot vrij concreet. Er gaan stemmen op om veeleer van *kwaliteitsontwikkeling* te spreken in plaats van *kwaliteitszorg*. We beperken ons tot de domeinen die volgens de stakeholders belangrijk zijn om van een goede kwaliteitsbewaking, -borging en -verbetering te kunnen spreken.

Het ultieme doel van kwaliteitszorg in een school is volgens de stakeholders de optimalisering van het leren van de lerenden, hetgeen resulteert in **betere leerprestaties** en **het verhogen van hun welbevinden**. Kwaliteitszorg staat volgens de stakeholders **niet los van de kernprocessen** (zoals beschreven in het luik 'leren en onderwijzen') en **de ondersteunende processen** (zoals beschreven in het luik 'beleid') maar is er volledig mee verweven. In wat volgt splitsen we de verwachtingen omtrent kwaliteitszorg toch uit in diverse thema's, louter om ze te structureren. Het is duidelijk dat we de onderlinge samenhang tussen de thema's en de samenhang met andere aspecten van kwaliteitsvol onderwijs (zoals beleid, leren en onderwijzen, output) niet uit het oog mogen verliezen.

De stakeholders verwachten op het vlak van kwaliteitszorg een goede **kwaliteitscultuur**, gericht **informatiegebruik** in functie van kwaliteitszorg, een duidelijke **focus** in kwaliteitszorg en samenwerking met partners in functie van kwaliteitszorg.

Verwachtingen omtrent kwaliteitscultuur op school

De zorg voor kwaliteit in een school moet volgens de stakeholders vertrekken vanuit een eenduidige en gedragen visie die aansluit bij de waarden, missie en visie van de school op onderwijs en bij het schooleigen pedagogisch project.

Kwaliteitszorg moet volgens de stakeholders gebed zijn in een participatief klimaat waar er ruimte is **voor open communicatie en voor dialoog** over kwaliteit en over zorg voor kwaliteit. Bij deze kwaliteitsdialoog moeten zowel de interne als de externe actoren betrokken worden.

Hierdoor ontstaat de mogelijkheid tot samenwerking, ervaringsuitwisseling, ondersteuning en feedback. De communicatie omtrent kwaliteitszorg moet voor de stakeholders ten allen tijde open, duidelijk, transparant en zo veel mogelijk positief gericht zijn. Elementen die dergelijke openheid en dialoog mogelijk maken, zijn: gedragenheid, inspraak, samenwerking, collegialiteit, vakgroepwerking, uitwisseling van expertise en best practices, responsiviteit, ondersteuning en groepsdynamiek.

Stakeholders zien een **reflectieve schoolcultuur** als de voorwaarde bij uitstek om zowel individueel als in overleg tot praktijkinzichten te komen. Ze geven aan dat reflectie pas kan werken als er een bereidheid is tot zelfevaluatie, als er een veilig klimaat heerst en als men bijsturing voortdurend stimuleert.

Collegiale visitatie, intervisie, expertise-uitwisseling intern en binnen een breder netwerk, coaching en feedback krijgen in dit kader een bijzondere plaats. Stakeholders geven aan dat dergelijke vormen van **reflectie** aansporen tot een klimaat van voortdurende innovatie en bijsturing. Het zijn tevens effectieve vormen van **professionalisering** die bijdragen aan de zorg voor kwaliteit.

<Kwaliteitszorg is als een boek: het blijft vaak liggen>

Als noodzakelijke **randvoorwaarde** om tot kwaliteitszorg te komen is **'tijd'** volgens de stakeholders het meest bepalend. De stakeholders vinden het belangrijk dat de school voldoende tijd voorziet om een degelijke kwaliteitszorg uit te bouwen op niveau van de school, de leraar en de lerende. De stakeholders zien ook voldoende **beleidsruimte** als noodzakelijke randvoorwaarde om tot kwaliteitszorg te komen, net als de nodige mensen en middelen om die kwaliteitszorg te ondersteunen. Stakeholders vinden data belangrijk, maar in het kwaliteitsverhaal mag men niet uit het oog verliezen dat men met menselijk kapitaal werkt.

Verwachtingen omtrent de systematiek binnen de kwaliteitszorg

Stakeholders wijzen op het belang van systematiek binnen de kwaliteitszorg. Ze geven aan dat kwaliteitszorg altijd een zeker continu, actief, cyclisch en dynamisch proces is. Stakeholders verwijzen vaak naar de PDCA-cirkel en benadrukken het ontwikkelingsgericht karakter. Hoewel ze het belang van een systematiek erkennen en er naar vragen, geven de stakeholders aan geen voorstander te zijn van voorgeschreven of opgelegde procedures. Ze geven de voorkeur aan een schooleigen systeem.

Ondanks die vraag is het onderwijsveld ook vragende partij voor een ondersteuningskader. Scholen kunnen zich volgens de stakeholders laten inspireren door bestaande of te ontwikkelen kaders en zich richten op een set van (bestaande) kwaliteitsindicatoren aangevuld met eigen (school)specifieke indicatoren voor kwaliteit. Voor sommige stakeholders moeten deze indicatoren voor iedereen dezelfde zijn om zo de school te kunnen positioneren tegenover andere scholen. Stakeholders erkennen het belang van indicatoren in het kader van benchmarking, maar wensen dit enkel als middel om de schooleigen onderwijskwaliteit te bewaken en bij te sturen.

De school moet volgens de stakeholders het **eigenaarschap** behouden over haar kwaliteitszorg. Als ze een bestaand kwaliteitszorgsysteem hanteert, moet er ruimte zijn voor de specificiteit van de school.

Scholen mogen niet enkel met kwaliteitszorg bezig zijn ter verantwoording voor de onderwijsinspectie, maar moeten dit doen vanuit een aangevoelde noodzaak en vanuit een **intrinsieke motivatie**. Het is voor de stakeholders belangrijk dat er in de school consensus heerst over kwaliteit en over de zorg voor kwaliteit en dat de school niet enkel een door de overheid opgelegde visie volgt.

Verwachtingen omtrent informatiegebruik in functie van kwaliteitszorg

Stakeholders vinden het belangrijk dat scholen inzetten op **informatiegebruik** in functie van het monitoren van de onderwijskwaliteit. Kwaliteit mag dan soms een zaak lijken van buikgevoel en gezond verstand, stakeholders geven aan dat objectieve gegevens en transparante criteria wenselijk zijn.

Om de kwaliteit van het onderwijs te bewaken moet men volgens de stakeholders gebruik maken van diverse data. Deze gegevens moeten vanuit verschillende bronnen en bij verschillende (schoolnabije) betrokkenen verzameld worden. Stakeholders pleiten voor een **brede dataverzameling** die verder gaat dan gemakkelijk meetbare leerresultaten.

Aan de hand van de verzamelde en geanalyseerde data kunnen scholen volgens de stakeholders onder meer de beginsituatie van een school in kaart brengen, noden detecteren en op basis hiervan het onderwijsleerproces of ondersteunende processen in de school en ook het kwaliteitszorgproces bijsturen. Datagebruik kan scholen helpen progressie (of net niet) vast te stellen, kan scholen stimuleren om vooruit te denken en te innoveren, kan aanzetten tot het herbekijken van hun visie en pedagogisch project, tot het vaststellen van en inspelen op tendensen op school-, klas- of opleidingsniveau ...

Stakeholders geven aan dat pas als de data zichtbaar zijn, de school ze kan vertalen naar acties en wijzen op het belang van een grondige analyse en juiste interpretatie. De schoolleiding en de personeelsleden (o.a. leraren) moeten voldoende **datageletterd** zijn om aan verantwoord informatiegebruik te doen. Ze moeten kunnen bepalen welke informatie relevant is om een bepaald aspect van de werking in kaart te brengen, welke data bepalen of de kwaliteit van iets al dan niet verbeterd is.

Verwachtingen omtrent een duidelijke focus binnen de kwaliteitszorg

Het ultieme doel van kwaliteitszorg in een school is volgens de stakeholders de optimalisering van het leren van de lerenden, hetgeen resulteert in **betere leerprestaties** en in het **verhogen van hun welbevinden**.

De focus van kwaliteitszorg moet zich volgens de stakeholders richten op zowel de kernprocessen (leren en onderwijzen) als op de ondersteunende processen (beleid).

Binnen de kwaliteitszorg is het perspectief van de lerende belangrijk. De interne kwaliteitszorg moet voor de stakeholders voornamelijk focussen op de doelen die de school moet realiseren met haar lerenden. **De kwaliteit van het leren en onderwijzen moet centraal staan**. De focus van kwaliteitszorg ligt volgens de stakeholders in de eerste plaats op wat er op de klasvloer gebeurt en in tweede instantie op de processen die de leer- en onderwijspraktijk ondersteunen.

Stakeholders vinden het belangrijk dat beleidskeuzes degelijk onderbouwd zijn, waar kan vanuit wetenschappelijk onderzoek. Heel wat onderzoek kan volgens de stakeholders ondersteunend zijn bij de uitbouw van kwaliteitsvol onderwijs en het voeren van een effectief beleid.

<Keep it simple: complexiteit is een van de grootste valkuilen van kwaliteitszorg>

Ook een goede **schoolspecifieke risicoanalyse** kan het keuzeprocess voor de prioriteiten binnen de kwaliteitszorg aansturen. Een goed zicht op de eigen data (zoals data over instroom, uitstroom, welbevinden, leerlingresultaten) kan de school helpen in het effectief voeren van haar beleid.

Stakeholders verwachten bij een datagestuurde aanpak wel een evenwicht tussen de inbreng van meer systematisch verzamelde data (bijv. inzake het cognitief en sociaal functioneren en ontwikkelen van de lerenden) en de inbreng vanuit de professionele autonomie en ervaring van de leraar.

Verwachtingen omtrent samenwerking met partners in functie van kwaliteitszorg

Het is voor de stakeholders belangrijk dat scholen binnen hun zorg voor kwaliteit het perspectief van alle betrokken **schoolnabije actoren** in acht nemen, naast de bredere insteek van andere onderwijsactoren. Daartoe moet de schoolleiding een beroep doen op relevante medewerkers en waar mogelijk en wenselijk ook op **externe partners**. Dit niet alleen voor de uitbouw van de kwaliteitszorg an sich, maar vooral voor het opzetten en uitrollen van kwaliteitszorgprocessen in de school.

Als mogelijke partners in het kwaliteitszorgverhaal zien de stakeholders zowel de schoolleiding, de leraren en andere medewerkers, lerenden en (voor bepaalde doelgroepen) hun ouders, het centrum

voor leerlingenbegeleiding (CLB) als andere onderwijsactoren zoals de pedagogische begeleiders.

De onderwijsinspectie is voor de stakeholders een bijzondere actor in het kwaliteitsverhaal. De stakeholders geven aan dat de **externe kwaliteitscontrole** door de onderwijsinspectie niet de enige drijfveer mag zijn om aan kwaliteitszorg te doen, maar dat ze wel een opdracht zien voor de inspectie binnen de kwaliteitszorg van een school. De stakeholders zijn het niet eens over wat dit dan precies kan zijn. Een greep uit de mogelijkheden die in de bevraging naar boven kwamen:

- De onderwijsinspectie moet het kwaliteitszorgsysteem controleren en nagaan of het systeem goed werkt;
- De onderwijsinspectie moet zowel het systeem van kwaliteitszorg als de kwaliteit van de processen én de resultaten controleren;
- De onderwijsinspectie moet de scholen meer ondersteunen in plaats van ze te controleren;
- Aangezien leraren vaak nood hebben aan iemand om hen te ondersteunen en de weg te wijzen, moet de onderwijsinspectie de leraren instructies geven om te verbeteren;
- De onderwijsinspectie moet meer de rol van medestander (kritische vriend) krijgen en bijvoorbeeld bij doorlichtingen samen met de school de doorlichtingsfocus bepalen zodat de school kan tonen waar ze echt goed in is;
- De onderwijsinspectie moet in de klas komen kijken (daar gebeurt het): ze moet controleren of leraren kunnen lesgeven en ze moet praten met lerenden zonder dat er leraren bij zijn;
- De onderwijsinspectie moet controleren of de school de middelen inzet waarvoor ze bedoeld zijn;
- De onderwijsinspectie moet letten op leerlingen- en lerarenverzuim, aandacht besteden aan drop-out ...

De stakeholders verwachten in elk geval een goed **samenspel tussen interne en externe kwaliteitszorg**. Kwaliteitszorg vindt plaats in overleg met zowel interne als externe partners. Dit kunnen netwerken zijn buiten de school of andere externe organisaties die een inbreng hebben in het leren en leven van de lerenden en in de kwaliteitscontrole.

De stakeholders zijn het er over eens dat de basis voor samenwerking met de onderwijsinspectie het **wederzijds vertrouwen** is tussen de school en het inspectieteam.

De controle door de onderwijsinspectie moet volgens de stakeholders frequenter gebeuren, want feedback op regelmatige basis is nuttig en nodig. Het is volgens hen evident dat er kwaliteitscontrole is in de scholen die door de overheid gesubsidieerd en gefinancierd worden. De controle mag echter de werkdruk en planlast niet verhogen.

Volgens de stakeholders staan lerenden en (voor bepaalde doelgroepen) hun ouders soms kritisch ten aanzien van de resultaten van interne evaluatie van de kwaliteitszorg en is externe controle nodig. Bovendien is externe controle dwingender om gevolg te geven aan werkpunten.

Wat is voor jou goed onderwijs?

veelzijdig

I
E
R
P
J
L
E
R
S

GOED VOELEN

Ontwikkelen

Evaluatiebeleid

DIVERSITEIT

OMGAAN MET VERSCHILLEN

ONDERSTEUNING

DYNAMISCH

LES MATERIAAL

CREATIEF

WERELDS

AMBITIE

JA ZEGGEN

Samenwerking

► Verwachtingen op het vlak van leren en onderwijzen

Een tweede luik in de stakeholdersbevraging onderzocht de verwachtingen op het vlak van leren en onderwijzen vanuit het oogpunt van de lerenden: ‘Welke elementen dragen ertoe bij dat het leren, het onderwijzen en de leer- en leefomgeving voor de lerenden positief beïnvloed wordt?’.

Op het vlak van leren en onderwijzen verwachten de stakeholders dat kwaliteitsvol onderwijs **duidelijke doelen** stelt voor de lerenden, **het onderwijsleerproces en de leeromgeving** bewust vorm geeft, de lerenden **begeleidt, opvolgt** en **evalueert**.

Verwachtingen op het vlak van doelen voor de lerenden

Voor de stakeholders is doelgericht onderwijs belangrijk. Stakeholders vragen nadrukkelijk om structuur en betekenis te geven aan leren. Leraren moeten lerenden informeren over de beoogde doelen van hun onderwijs en hier nuttige leerstof aan koppelen.

Of leerplannen en eindtermen op dit vlak houvast bieden of eerder een keurslijf vormen, hierover zijn de meningen sterk uiteenlopend. Alle stakeholders zijn het er echter wel over eens dat goed onderwijs vertrekt van een **kerncurriculum** waarbij voldoende ruimte blijft voor **flexibiliteit** om zo te kunnen inspelen op veranderingen in de maatschappij of op een veranderende context. Kwaliteitsvol onderwijs is gebaseerd op concrete, actuele en flexibele doelen die men kan aanpassen aan de noden van de maatschappij.

Stakeholders onderstrepen het belang van een ‘curriculum in balans’. Het curriculum mag niet eenzijdig zijn maar moet voldoende breed zijn en **gericht op de totale ontwikkeling** van de lerenden. Stakeholders verwachten van een school dat ze de nodige bagage meegeeft aan de lerenden, zowel intellectueel als maatschappelijk, om in het leven te kunnen staan als gelukkige en verantwoordelijke mensen.

De stakeholders hechten belang aan de **afstemming van de doelen op de behoeften van de lerenden** zodat leren op maat en flexibele leertrajecten mogelijk worden. De stakeholders pleiten voor differentiatie in doelen waarbij de behoeften van de lerenden maar ook hun talenten en interesses centraal staan. Het ultieme doel hierbij is de maximale ontplooiing van elke lerende. Stakeholders vinden het stellen van uitdagende maar realistische verwachtingen belangrijk. De beoogde doelen moeten zowel haalbaar als motiverend zijn voor de lerenden.

De stakeholders hechten belang aan het expliciteren van de leerdoelen. De leerdoelen moeten duidelijk zijn: de lerenden weten wat ze leren en wat er hierbij van hen verwacht wordt. De stakeholders zijn hierbij ook voorstander van een grotere **betrokkenheid en eigenaarschap van lerenden** bij het vooropstellen van doelen. Lerenden moeten volgens de stakeholders (meer) inspraak krijgen bij het bepalen van de eigen doelen.

Verwachtingen op het vlak van het onderwijsleerproces en de leeromgeving

Een **positieve schoolcultuur en een aangenaam klasklimaat**, gebaseerd op **veiligheid en vertrouwen**, blijken voor alle stakeholders van zeer groot belang. De school moet een veilige plek zijn waar elke lerende zich positief gewaardeerd voelt en waar geen plaats is voor pesten. Men mag er niemand uitsluiten omwille van afkomst, inkomen, geloofskeuze, gezinsomstandigheden ...

Een goede school is een spiegel van de maatschappij en staat **open voor diversiteit**. Stakeholders verwachten in scholen een **gezonde sociale mix** van lerenden waarbij alle actoren diversiteit en meertaligheid positief aanwenden. Een school moet respect hebben voor de leefwereld van elke lerende, ongeacht zijn of haar etnische, culturele en sociale achtergrond. Stakeholders geven aan dat er volgens hen vaak een sociale kloof is tussen lesgevers (vaak middenklasse) en lerenden (bijv. achtergestelde bevolkingsgroepen). Multicultureel onderwijs moet gepromoot worden om de verschillende leefwerelden dichter bij elkaar te brengen.

De stakeholders hechten veel belang aan de **afstemming van het onderwijsleerproces op de leer- en ontwikkelingsbehoeften van lerenden**. Ze verwachten optimale leerkansen voor elke lerende. Leerinhouden en –activiteiten moeten aansluiten bij de leefwereld van de lerenden en op maat gesneden worden van de doelgroep of van individuele lerenden, bijv. rekening houdend met het tempo of specifieke noden en vragen van de lerende. Leraren moeten leerinhouden en –activiteiten doelgericht differentiëren om aan deze vraag tegemoet te komen.

Onderwijs moet volgens de stakeholders meer inzetten op **betekenisvol leren**. De gekozen leerinhouden en -activiteiten moeten relevant zijn en aansluiten bij de gekozen leerdoelen. De stakeholders verwijzen hierbij naar het belang van een breed maar geïntegreerd en samenhangend aanbod. Onderwijs moet ook motiverend zijn en gericht op reële situaties, zodat lerenden geprikkeld worden en zin krijgen om te leren. De lerenden moeten - op hun niveau - uitgedaagd en gestimuleerd worden door gevarieerde en actieve werkvormen.

Alle stakeholders stellen **hoge verwachtingen naar leraren en schoolteams**. De leraar wordt unaniem erkend als hoofdrolspeler in de realisatie van kwaliteitsvol onderwijs. De stakeholders verwachten dat leraren over voldoende **vakdeskundigheid en pedagogisch-didactische competenties** beschikken. Voorwaarde om leerprocessen op maat van de lerende te kunnen opzetten, is 'je vak beheersen en inzicht hebben in leerpsychologische en cognitieve processen'. Goed geschoolde leraren met een gezonde kritische geest, die ook hun eigen handelen in vraag durven stellen en kunnen bijsturen, zijn volgens stakeholders uitermate belangrijk voor kwaliteitsvol en eigentijds onderwijs.

<De leraar maakt het verschil>

Een **goede relatie tussen de leraar en de lerende** is ook van cruciaal belang voor kwaliteitsvol onderwijs. Belangrijk hierbij is een gepassioneerde leraar die goed in zijn vel zit. Welbevinden van

de lerende én de leraar, wederzijds respect en luisterbereidheid zorgen voor een authentieke relatie tussen beide partijen.

Stakeholders verwachten ook dat leraren over voldoende **communicatieve en relationele vaardigheden** beschikken om vlot in interactie te kunnen treden met alle schoolnabije actoren. Goed onderwijs betekent dat leraren als lid van een schoolteam de lerenden ondersteunen en leeractiviteiten aanbieden en bijsturen. Leraren moeten volgens de stakeholders teamspelers zijn: een goede samenwerking en informatiedoorstroming versterken een schoolteam.

Ook een **stimulerende leeromgeving** is een belangrijke voorwaarde voor kwaliteitsvol onderwijs. Belangrijk hierbij is dat lerenden voldoende tijd en kansen krijgen om te leren en te oefenen en om zich evenwichtig te kunnen ontplooien. De stakeholders verwachten een stressluwe en veilige omgeving waar fouten maken mag en waar 'leren' en niet 'presteren' centraal staat. Er moet ook voldoende tijd en (fysieke) ruimte zijn voor ontspanning. Ook het belang van een kleine (of in elk geval een haalbare grootte van) klasgroep geven ze hier aan.

Stakeholders verwijzen naar het belang van voldoende beschikbaar en **degelijk didactisch materiaal** om kwaliteitsvol onderwijs te realiseren. De school moet voldoende middelen ter beschikking stellen om het onderwijsleerproces uit te zetten, te ondersteunen en de opvolging te faciliteren. Vlot en makkelijk toegang tot internet en tot actuele media en beschikbaarheid van specifieke vaklokalen zijn eveneens belangrijke voorwaarden voor eigentijds onderwijs.

Bij voorkeur vindt het onderwijs plaats in een **groene leeromgeving die uitnodigt** om te leren, met voldoende binnen- en buitenruimte en sportaccommodatie. De lokalen en schoolinfrastructuur moeten volgens de stakeholders aangenaam en aantrekkelijk ingericht, goed onderhouden en veilig zijn. Scholen zouden volgens de stakeholders het leren buiten de school moeten stimuleren: op de werkplek, in de bibliotheek of voor- en naschools in een open leercentrum.

Verwachtingen op het vlak van de begeleiding en ondersteuning van de lerenden

Goed onderwijs is voor de stakeholders onderwijs waar elke lerende zich kan ontplooien. Een goede school **accepteert verschillen** tussen lerenden. Goed onderwijs moet er zijn voor iedereen, ook voor lerenden met specifieke onderwijsbehoeften, voor hoogbegaafden, voor lerenden met taalachterstand of leerproblemen, met een beperking ... Een school moet volgens de stakeholders voldoende investeren in begeleiding en zorg zodat elke lerende gelijke en eerlijke onderwijskansen krijgt.

< Een school moet durven investeren in lerenden met verschillende leernoden >

De stakeholders verwachten dat schoolteams de **beginsituatie van lerenden** in kaart brengen om zo zicht te krijgen op de noden en behoeften maar ook op de talenten en interesses van elke lerende. Een school moet bereid zijn om op deze beginsituatie in te spelen met redelijke aanpassingen, met aangepaste trajecten of individuele begeleiding en **zorg op maat**. Stakeholders verwachten dat schoolteams open staan voor **differentiatie**, zowel in doelen, in leerinhouden en -activiteiten als in evaluatie. De stakeholders vinden het hierbij belangrijk dat differentiatie doelgericht gebeurt en opgevolgd wordt, bijv. in een leerlingvolgsysteem.

Volgens de stakeholders dient de school duidelijk te bepalen welke **visie** zij heeft **op zorg** en welk engagement zij opneemt in het begeleiden van de lerenden. De stakeholders verwachten dat de school niet alleen oog heeft voor het ondersteunen van het leerproces maar dat ze alle initiatieven van begeleiding coördineert, ook op het vlak van socio-emotionele begeleiding, taalondersteuning en studiebegeleiding.

De stakeholders verwijzen naar het belang van een brede personeelsomkadering om de nodige ondersteuning voor de lerenden te kunnen bieden. Voor stakeholders is het belangrijk dat er in de school zelf **een multidisciplinair team** aanwezig is om lerenden én leraren te begeleiden en te ondersteunen (logopedist, vertrouwenspersoon, zorgleraar ...). Ook een vlotte en intense samenwerking met de specialisten van het CLB of met externen schuiven de stakeholders naar voren. Voor hen is het belangrijk dat de verantwoordelijkheid voor begeleiding en zorg in de eerste plaats binnen de schoolcontext wordt opgenomen en dat men niet te snel verwijst naar externe hulp.

De stakeholders onderstrepen het belang om de **lerenden en** (afhankelijk van de doelgroep) de **ouders te informeren, actief te betrekken** en waar kan inspraak te geven bij de begeleidingsinitiatieven. Een open communicatie, duidelijke afspraken en een transparante informatiedoorstroming over mogelijke hulp en begeleiding, over de vorderingen van de lerende en over de genomen begeleidingsinitiatieven zijn hierbij cruciaal. Een oudervriendelijke aanpak (handleidingen, informatie, vaste contactpersoon, brugfiguur ...) mag niet verwaarloosd worden.

Volgens de stakeholders kan een school met voldoende personeel dat beslagen is op het vlak van zorg korter op de bal spelen bij problemen. Een school moet dan ook voldoende inzetten op het verhogen van de **competenties van haar schoolteam** door bijv. aan te sturen op een intense multidisciplinaire samenwerking met interne en externe specialisten. Het bestaan van een leraren-netwerk en van professionele leergemeenschappen is hierbij van groot belang.

De stakeholders verwachten dat de overgangen tussen kleuter en lager onderwijs en tussen basis- en secundair onderwijs goed voorbereid worden. **Oriëntering en keuzebegeleiding** moeten doorheen de onderwijsloopbaan gebeuren en niet enkel aan het einde ervan. Hoe sneller men start met lerenden inzicht te geven in hun talenten en interesses én in de verschillende studiemogelijkheden, hoe meer het watervaleffect vermeden kan worden volgens de stakeholders.

Tijdens deze loopbaanbegeleiding moeten de lerenden correcte informatie en een volledig beeld van alle mogelijkheden krijgen. Het doel is een keuzeprocess (studie/beroep) waar het individu het uitgangspunt is en waarbij scholen lerenden begeleiden bij het maken van passende loopbaan-keuzes, rekening houdend met hun **competenties, interesses, talenten en beperkingen**. Bij de studiekeuze moet er voldoende ruimte zijn voor **inspraak van de lerende** zelf. Een school moet lerenden meer zeggenschap geven in de keuzes die ze willen en kunnen maken. De taak van de school blijft hier volgens de stakeholders voornamelijk inspirerend.

De **studieoriëntering moet voornamelijk positief** zijn, op basis van talenten en interesses en

niet vanuit een socio-economisch standpunt. Belangrijk hierbij is **transparante communicatie** omtrent attestering en advisering. De functie van trajectbegeleider is hier volgens de stakeholders cruciaal.

Verwachtingen op het vlak van de opvolging en evaluatie van de lerenden

Bij 'goed onderwijs' denken de stakeholders ook aan het geven van **adequate feedback**. Deze feedback moet in de eerste plaats ontwikkelingsgericht zijn. De rol van de leraar is voor de stakeholders die van een coach die de lerende constructieve, gerichte en bijsturende feedback geeft. Feedback heeft volgens de stakeholders ook als doel lerenden positief te bekrachtigen. Door het positieve te benadrukken heeft een leraar rechtstreekse impact op de **motivatie** van de lerenden.

Feedback vindt volgens de stakeholders steeds plaats in een **veilige context**. Lerenden krijgen door feedback de boodschap dat fouten maken mag en dat er altijd een kans is om zich te herpakken en verder te groeien.

Daarnaast is ook de frequentie van feedback niet onbelangrijk. De stakeholders zijn vragende partij voor het inbouwen van **voldoende informele feedbackmomenten**. Mondelinge feedback en lerenden voldoende de mogelijkheid geven om vragen te stellen, halen de stakeholders aan als belangrijke voorwaarden voor goed onderwijs.

Goed onderwijs is voor de stakeholders ook **doordacht evalueren en delibereren**. Evaluatie moet er zijn om het leerproces aan te sturen of om lerenden positief te oriënteren. Evaluaties en rapportering erover zouden meer **ontwikkelingsgericht** moeten zijn en lerenden zicht moeten geven op wat ze hebben verworven (positieve boodschap) en wat ze nog moeten bijsturen. Evaluaties moeten volgens de stakeholders ook gebruikt worden als screeningsinstrumenten en niet enkel als beslissingsinstrumenten.

<Evaluatie als screeningsinstrument en niet als beslissingsinstrument>

Voor de stakeholders moet een school bij evaluatie aandacht hebben voor het **leerproces en de gemaakte leervorderingen**. Leerwinst in kaart brengen betekent volgens de stakeholders meer dan kijken naar de punten en de resultaten. Een evaluatie moet nuttig zijn voor de lerenden. Onder leerwinst verstaan de stakeholders ook positieve betrokkenheid en persoonlijke succeservaringen van lerenden.

Voor de stakeholders moet er ook meer aandacht zijn voor **zelfevaluatie**. Leraren moeten de lerenden betrekken bij de evaluatie en hen leren hoe ze zichzelf kunnen evalueren en bijsturen. Lerenden moeten zich vooral focussen op wat ze zelf geleerd hebben in plaats van zich te vergelijken met anderen. De lerende moet ruimte krijgen om talenten, sterke en zwakke kanten te leren kennen en

deze bij te sturen en te ontwikkelen.

Stakeholders hechten een groot belang aan **valide en betrouwbare evaluaties**. De stakeholders verwachten een objectieve, eerlijke en effectieve evaluatie. De gehanteerde beoordelingscriteria moeten transparant en duidelijk zijn, ook voor de lerenden. Volgens de stakeholders haken heel wat lerenden af wanneer ze het gevoel hebben onrechtvaardige punten te krijgen.

Wanneer lerenden breed geëvalueerd worden, is het volgens de stakeholders logisch dat niet alles kwantificeerbaar of in punten uit te drukken is. Scholen zouden zich bij **de rapportering** dan ook niet enkel mogen beperken tot een weergave in punten. Ze moeten ook loskomen van een enge rapportering over het beheersen van leerstof. Rapportcijfers zijn nu vaak ook gemiddeldes van te weinig evaluatiegegevens of van ondermaatse evaluaties wat een vertekend beeld geeft van de werkelijke competenties van de lerenden. Voor lerenden is het belangrijk om zicht te hebben op de eigen leervorderingen en niet om zichzelf te kunnen vergelijken met andere lerenden (bijv. via het klasgemiddelde).

► **Verwachte resultaten van kwaliteitsvol onderwijs**

Een derde luik in de stakeholdersbevraging polste naar de wenselijke resultaten van kwaliteitsvol onderwijs: 'Waartoe moet het onderwijs leiden?', 'Welke effecten mag je verwachten?'

Om te spreken van kwaliteitsvol onderwijs verwachten de stakeholders resultaten op het vlak van de **leerprestaties** van de lerenden, de **(leer)loopbaan** van de lerenden, de **outcomes** van het onderwijs (vervolgonderwijs en aansluiting op de arbeidsmarkt) en de **tevredenheid** van diverse actoren.

Verwachte resultaten op het vlak van leerprestaties

In het kader van goed onderwijs hechten de stakeholders belang aan het behalen van **minimumdoelen**. Niet dat alle lerenden alle vooropgestelde doelstellingen moeten bereiken, maar een school of centrum moet zich ernstig inspannen om met zoveel mogelijk lerenden effectief de minimumdoelen te realiseren.

Hoewel **meetbare aspecten** volgens de stakeholders makkelijker na te gaan zijn, moet de school ook **minder meetbare aspecten** in acht nemen.

De school moet streven naar een **maximale leerwinst/leerrendement voor alle lerenden**. De stakeholders pleiten voor een ontwikkelingsgerichte aanpak om een zo breed mogelijke **leerwinst** te bereiken, en dit bij zoveel mogelijk lerenden. Goed onderwijs streeft naar een brede en algemene vorming van de lerenden, waarbij de **opbrengst** duidelijk is op verschillende gebieden.

Lerenden moeten volgens de stakeholders uitgedaagd worden om **alle mogelijkheden die ze in zich dragen** ten volle te ontwikkelen en te benutten. Het is voor de stakeholders belangrijk dat

goed onderwijs de lerenden voldoende breed voorbereidt om te **functioneren in een veranderende maatschappij**.

< Van mensen personen maken, ja, wereldburgers! >

Geopperde prestatievelden die hieraan bijdragen zijn 'een brede persoonlijke vorming', 'een brede basiskennis', 'brede competentieontwikkeling', 'brede talentontwikkeling', 'brede algemene ontwikkeling', kortom de 'totale persoonsontwikkeling'. De stakeholders suggereren tal van domeinen waarbinnen goed onderwijs de lerenden tot prestaties moet brengen:

- Ontwikkeling van de **competenties** van de lerenden, waarbij aandacht is voor zowel kennis als vaardigheden én attitudes;
- Ontwikkeling van de **talenten** van de lerenden, waarbij het ontdekken, erkennen, waarderen en doen groeien van de talenten van elke lerende centraal staan;
- Ontwikkeling van de **fysieke én mentale gezondheid** van de lerenden, hierbij horen een aantal verwachtingen omtrent lichamelijke en muzisch-culturele opvoeding/ontwikkeling;
- Ontwikkeling van de **geletterdheid**, in de brede zin en minimaal op vlak van taal-, cijfer-, technische en digitale geletterdheid;
- Ontwikkeling van de **leervaardigheid**, wat nodig is om toekomstige uitdagingen tegemoet te kunnen gaan, waarbij men het verband legt met o.a. leren leren;
- Ontwikkeling van de **zorg voor de omgeving** en voor **duurzame ontwikkeling**, waarbij de EDO-competenties (richtinggevende competenties omtrent duurzame ontwikkeling) als voorbeeld genoemd worden;
- Ontwikkeling van de **(inter)culturele sensitiviteit**, zodat lerenden (zullen) kunnen functioneren in een globale, (super)diverse samenleving. In de antwoorden van de stakeholders komen frequent hieraan gerelateerde aspecten voor zoals 'openheid en verdraagzaamheid voor andere culturen en religies', 'omgaan met diversiteit in een sfeer van wederzijds respect', 'universele waarden en normen', 'kritische wereldburgers' ... ;
- Ontwikkeling van het **communicatief vermogen**, zowel op het vlak van communiceren in meerdere talen als wat empathisch vermogen bij interactie met anderen en de durf om zich te uiten betreft;
- Ontwikkeling van het **kritisch denkvermogen**;
- Ontwikkeling van een **open en constructieve houding**;
- Ontwikkeling van **intra- en interpersoonlijke vaardigheden en attitudes**, zoals creativiteit, doorzettingsvermogen, empathie, exploratiedrang, flexibiliteit, initiatief nemen, respect, relatiebekwaamheid, kunnen samenwerken, verantwoordelijkheid, zelfkennis, zelfbewustzijn, zelfredzaamheid en zorgzaamheid.

Verwachte resultaten op het vlak van de (leer)loopbaan

Het is volgens de stakeholders van belang dat de school de **deelname van alle lerenden aan onderwijs** waarborgt. Een school moet over voldoende plaatsen beschikken en hier transparant over zijn zodat alle lerenden er terecht kunnen en niet alleen de gewenste lerenden.

De gelijke toegang tot onderwijs zou ook moeten leiden tot gelijke behandeling op school. Onderwijs zou hiervoor de kansen van lerenden moeten gelijktrekken. Daarvoor moeten de drempels die een vlotte toegang tot onderwijs bemoeilijken, verlaagd worden.

Ook wat de **studievoortgang** betreft moet de school volgens de stakeholders gelijke kansen creëren. Ze moet aandacht besteden aan een gelijke behandeling voor elke lerende. Lerenden die het moeilijker hebben in de samenleving zouden minstens op school gelijkwaardige kansen moeten krijgen. Zowel de zwakkere als de sterkere lerenden moeten **uitgedaagd worden** en kansen krijgen om hun **talenten te ontwikkelen**.

Goed onderwijs moet volgens de stakeholders zorgen voor een **kwalificatie** op maat van elke lerende: een gepast en gewenst diploma, binnen een gepast en gewenst tempo met als finaliteit een diploma of getuigschrift dat de lading dekt en voldoet aan de verwachtingen van de arbeidsmarkt en vervolgopleidingen. Stakeholders vinden het een opdracht van de school om lerenden gekwalificeerd te laten uitstromen en de schooluitval zoveel mogelijk te reduceren. Een kwalificatie is niet alleen het einddoel maar moet leiden tot (de voorbereiding op) een job.

<Kwalificatie op maat van elke lerende>

Goed onderwijs zou ook kansen op gelijke uitkomsten moeten bieden. De norm voor kwalificaties zou voor elke lerende binnen de doelgroep **haalbaar** moeten zijn. Dit kan er voor zorgen dat lerenden de (gekozen) opleiding afwerken, hetgeen resulteert in minder zittendblijvers en meer lerenden op leeftijd.

Naast een gekwalificeerde uitstroom is ook een **vlottere doorstroming** (instroom, doorstroom en uitstroom) van belang. Lerenden moeten telkens voorbereid worden op het vervolg, op een vlotte overgang tussen opeenvolgende leerjaren, graden en onderwijsniveaus (kleuter-basis, basis-secundair en secundair-hoger onderwijs). Hierbij geven de stakeholders aan dat de doorgaande lijn - de output van de ene school is de input van de andere - volgens hen te weinig benut wordt. Ook de keuzebekwaamheid van lerenden moet gestimuleerd worden. Het finale doel moet volgens de stakeholders zijn om elke lerende op de juiste plaats te krijgen via een realistisch traject van oriëntering, rekening houdend met de eigen interesses en talenten van de lerenden.

Verwachte resultaten op het vlak van outcomes

Goed onderwijs leidt volgens de stakeholders tot een **succesvolle deelname aan de samenleving** in een voortdurend veranderende maatschappelijke context. De stakeholders geven aan dat de school lerenden moet voorzien van een brede waaier competenties zodat ze het welzijn van de samenleving kunnen ondersteunen, zich verder kunnen ontplooiën en bovenal gelukkig kunnen zijn.

Een aantal aspecten die de stakeholders hierbij naar voren schuiven:

- Lerenden voorbereiden op participatie aan de kennismaatschappij;
- Bijbrengen van levenswijsheid, normen en waarden;
- Aanleren van maatschappelijk relevante kennis en vaardigheden;
- Ervaren van democratie door een democratische organisatie van de school;
- Ervaringsgericht werken en toepassen;
- Morele opvoeding geven (nl. lerenden maatschappelijk dienstbaar maken);
- Lerenden voorbereiden op een interculturele/diverse samenleving;
- Jongeren 'rijker' maken: meerwaarde bieden in maturiteit, volwassen worden;
- Socialiseren (van mensen personen maken);
- Emanciperen van de lerenden;
- Bevorderen van de sociale gelijkheid;
- Bijbrengen van respect voor iedereen: geen racisme en geen pestgedrag;
- Leren samenwerken en samen leren;
- Leren van elkaar: breder dan schoolmuren.

Ook het belang van **burgerschap** komt in de bevraging naar voor. Om een volwaardige rol in de maatschappij te kunnen opnemen, moeten de lerenden over voldoende burgerschap/burgerzin beschikken. Stakeholders zien als belangrijke 'uitkomsten' van goed onderwijs volgende elementen:

- Zelfredzaamheid: hoge graad van zelfstandigheid, zelfstandig kunnen leren en leven;
- Emancipatie;
- Kritische en mondige burgers;
- Rekening houden met anderen (wij-gevoel), sociaal gericht zijn, sociaal vaardig, samenwerking en kennisdeling;
- Zelfbewuste en zelfzekere burgers: positief zelfbeeld, zich goed voelen, zelfkennis hebben en weten hoe de wereld in elkaar zit;
- Verdraagzame mensen: tolerant en respectvol, empathie (met allerlei bevol-

- kingsgroepen), moreel bewust zijn, met anderen omgaan op een faire manier;
- Open-minded zijn;
 - Betrokken burgers met een democratische en solidaire houding, respect voor diversiteit, openstaan voor anderen.

Goed onderwijs is voor de stakeholders onderwijs dat breed voorbereidt op de **toekomst**. Daartoe moet het vormend zijn op het vlak van **de lerende als persoon** en op het vlak van **de lerende in de maatschappij**.

Als een school de lerenden moet klaarstomen voor de toekomst is het belangrijk dat ze de lerenden leert **zichzelf te ontwikkelen**, hen leert zichzelf te leren kennen en dat ze lerenden voldoende zelfstandig leert zijn en eigen keuzes leert maken. Daarnaast moet de school de lerenden voorbereiden op **de maatschappij van morgen**. De school moet de lerenden vanuit een visionaire visie voorbereiden op hun toekomstige participatie aan een maatschappij die niet op elk gebied hetzelfde zal zijn als de huidige. De school moet volgens de stakeholders investeren in toekomstgerichte opleidingen, mét aandacht voor wat relevant, duurzaam en blijvend is. Enkele aspecten die hierbij belangrijk zijn voor de stakeholders:

- Specifieke kennis en vaardigheden zoals mediawijsheid, geletterdheid, EHBO, sollicitatievaardigheden, economische basiskennis (bijv. over belastingen, verzekeringen ...) en kennis van sociale systemen;
- Opleidingen afstemmen op maatschappelijke realiteit (NT2, migratie, vergrijzing ...).

Voorbereiden op het volwaardig maatschappelijk participeren houdt volgens de stakeholders een voorbereiding in op een **nuttige en gezonde vrijetijdsbesteding**. Een school moet voorzien in ruimte voor vrije tijd (bijv. door het voeren van een doordacht huiswerkbeleid). Daarnaast kan een school aansluiting zoeken bij de vrije tijd en ontspanning van de lerenden en hiervoor binnen de schoolmuren zelf een aantal initiatieven ontplooiën.

Goed onderwijs bevordert de succesvolle **doorstroom naar het vervolgonderwijs/de arbeidsmarkt** of de opstroom binnen de arbeidsmarkt voor alle lerenden. Stakeholders geven aan dat de school voor elke lerende moet streven naar een positief evoluerende loopbaan. Volgens de stakeholders speelt de school een belangrijke rol in het voorbereiden van lerenden op het vervolgonderwijs en de arbeidsmarkt. Daartoe moet de school aandacht hebben voor meer dan de verworven kennis: het bijbrengen van een goede studiemethode bij de lerenden en het verkleinen van kloven tussen de verschillende onderwijsvormen en -niveaus zijn volgens de stakeholders evenzeer belangrijke elementen. De stakeholders zijn het er over eens dat de school de lerenden ook arbeidsgerichte competenties moet bijbrengen zodat hun kansen op de arbeidsmarkt verhogen en ze tevens voorbereid zijn op zowel de huidige als de toekomstige eisen van een job.

Goed onderwijs bevordert **levenslang leren**. Het is volgens de stakeholders belangrijk dat de school de bereidheid tot levenslang leren bij de lerenden versterkt. De school moet lerenden stimuleren om zichzelf blijvend te ontwikkelen.

Verwachte resultaten op het vlak van tevredenheid

Goed onderwijs boekt resultaten op het vlak van **tevredenheid** en **welbevinden** van de lerenden. De stakeholders geven aan dat het welbevinden van de lerenden de basis is om tot leren te komen. Onderwijs moet de lerende centraal stellen en van daaruit werken. Een school moet inspanningen doen om het leerplezier te verzekeren door de motivatie en de 'goesting' bij elke lerende aan te wakkeren. Een school moet het zelfvertrouwen, zelfrespect en zelfzekerheid van de lerende waarborgen en trachten te verhogen met het oog op het borgen of verhogen van het welbevinden. Stress (bijv. door prestatiedruk) moet verkleind worden en de veerkracht verhoogd zodat lerenden mentaal gezond, evenwichtig en gelukkig zijn. De school moet trachten schoolmoeheid en schooluitval te verminderen. De school moet bijdragen aan de groei naar gemotiveerde, ambitieuze, ondernemende en gelukkige mensen. Stakeholders halen ook het belang van het academisch zelfconcept aan in het kader van het welbevinden van de lerenden. De school moet de lerenden ondersteunen bij het verwerven van inzicht in de eigen mogelijkheden en in het geloof in hun eigen kunnen. Tevreden lerenden zien volgens de stakeholders meer mogelijkheden bij zichzelf, zijn minder faalangstig en zijn trots op geleverde prestaties.

Goed onderwijs werkt aan de **sociale interactie en (inter)persoonlijke relaties** van de lerenden. Als belangrijkste factor van welbevinden zien de stakeholders de onderlinge vriendschap en contacten die vaak na de schooltijd blijven bestaan. De school moet mogelijkheden creëren voor lerenden om sociale contacten te leggen met andere lerenden die bijvoorbeeld dezelfde interesses hebben. Nieuwe vriendschappen zorgen ervoor dat lerenden sociaal sterker staan.

Goed onderwijs beoogt ook de **tevredenheid van de leraren**. Leraren die met plezier naar school komen en 'goesting' hebben om les te geven, stralen dit af op de lerenden, waardoor zowel leraren als lerenden meer gemotiveerd, veerkrachtiger, meer geëngageerd en meer ontspannen worden. Een kwaliteitsvolle omgeving draagt volgens de stakeholders bij tot het verhogen van het welbevinden van de leraren. Daarnaast hangt het welbevinden van leraren samen met het zien van groeimogelijkheden bij zichzelf en het vermogen om zichzelf te verbeteren.

Goed onderwijs impliceert volgens de stakeholders een **tevreden directeur** met een goede mindset en voldoende veerkracht. Een school moet een leiderschap uitbouwen dat gewaardeerd wordt door alle (school)betrokkenen. Directie en middenkader moeten zich goed voelen en met 'goesting' werken voor de school. Kwaliteit wordt mee uitgedragen door de schoolleiding die zich volgens de stakeholders best positief uitspreekt over de school.

<Een directie en middenkader met goesting>

Goed onderwijs resulteert in **tevredenheid van de partners met wie de school samenwerkt**. Kwaliteitsvol samenwerken zorgt er volgens de stakeholders voor dat de waardering voor het onderwijs in de school zal stijgen. De werking van de school moet leiden tot positieve ervaringen bij de partners zodat zij zich positief uitspreken over de school. Het is voor de stakeholders belangrijk

dat de partners zich ook goed voelen in de school, dat ze zich welkom voelen. Stabiliteit in de samenwerking is belangrijk en kan de tevredenheid verhogen.

Goed onderwijs resulteert - voor bepaalde doelgroepen - ook in de **tevredenheid van de ouders** van de lerenden. Stakeholders zien een indicatie van tevredenheid in het aantal rechtszaken of klachten tegen de school. De school moet ijveren voor een goed gevoel bij ouders tijdens het schooljaar, op het einde van het schooljaar en zelfs nadat de lerenden de school hebben verlaten.

Tevredenheid van de diverse partners resulteert in een positieve reputatie en een positief imago, hetgeen volgens de stakeholders belangrijk is voor een school. Stakeholders halen in deze nog eens het belang aan van een goede afstemming tussen de verwachtingen van de samenleving, de arbeidsmarkt en de finaliteit van onderwijs. Daarnaast wijzen stakeholders erop dat scholen op basis van de minder fraaie uitstraling van de gebouwen en uitrusting (o.a. door externe partners) soms foutief ingeschat worden voor hun kwaliteit.

► **Verwachtingen op het vlak van een kwaliteitsvol (school) beleid**

Een vierde luik in de stakeholdersbevraging gaf de deelnemers de kans om verwachtingen die leven ten aanzien van het beleid in een school kenbaar te maken: 'Wat verwacht je van een goed schoolbeleid?'

De stakeholders benadrukken het belang van een 'whole school approach'. Ze hechten belang aan een **geïntegreerd beleid** waarbij alle beleidsdomeinen met elkaar in verband staan en elkaar (positief) beïnvloeden. In wat volgt worden de beleidsdomeinen uitgesplitst om de thema's die in de stakeholdersbevraging als belangrijk naar boven kwamen te structureren, maar het is duidelijk dat we de uiteindelijke samenhang niet uit het oog mogen verliezen.

De **waarden, de missie, de visie en het pedagogisch project** van de school vormen voor de stakeholders het uitgangspunt van de schoolinterne beleidsvoering. Ze halen het belang aan van de gedragenheid ervan door de schoolleiding, door het personeel, door de lerenden en (voor bepaalde doelgroepen) door de ouders. Om dit te realiseren verwachten de stakeholders dat deze actoren waar kan actief betrokken en minstens geconsulteerd worden bij de uitwerking van de visie, het pedagogisch project en het schoolreglement. Ze verwachten dat alle actoren de beloftes en afspraken onderschrijven en naleven in de aspecten van de (school)werking waarin ze betrokken zijn.

De stakeholders verwachten binnen dit kader een adequaat beleid, op diverse domeinen binnen de werking. De schoolleiding zet minstens in op een kwaliteitsvol **onderwijskundig beleid, professionaliseringsbeleid, personeelsbeleid, welzijnsbeleid, financieel en materieel beleid** én bouwt hiertoe **effectieve samenwerkingsverbanden** uit. Hierbij verwachten de stakeholders dat de schoolleiding zorgt voor duidelijkheid en eenduidigheid, opgenomen in de missie, de visie, het pedagogisch project en het schoolreglement. Stakeholders zien de schoolleiding als **stimulator van het responsief, reflectief en innovatief vermogen** van een school. Een goede beleidsvoering resulteert volgens de stakeholders in een degelijke, kwaliteitsvolle **schoolorganisatie** die goed onderwijs mogelijk maakt, ondersteunt en faciliteert.

Verwachtingen op het vlak van effectief leiderschap

Volgens de stakeholders omvat **effectief leiderschap** minstens het effectief (bege)leiden van de diverse beleidsdomeinen en het regisseren van het samenspel ertussen. De directeur is hierin voor de stakeholders een belangrijke schakel, al vinden ze ook **gedeeld leiderschap** waardevol. Een school moet volgens de stakeholders vertrekken van beleidslijnen die in overleg tot stand gekomen zijn. Stakeholders geven aan dat de beleidsvoering idealiter democratisch en bottom-up is, waardoor mensen aan de basis mee kunnen beslissen. Alle participanten zijn op die manier mee verantwoordelijk voor het geheel, beslissingen zijn meer gedragen en er zullen minder conflicten zijn. Het gewicht ligt best niet alleen bij de schoolleiding volgens de stakeholders. Stakeholders zien kansen in de **participatie** van personeel, lerenden, ouders. De schoolleiding kan opdrachten delegeren met inspraak van belanghebbenden, dit verhoogt de betrokkenheid. Maar de schoolleiding blijft voor de stakeholders de coördinator die het overzicht moet bewaken en de eindverantwoordelijkheid draagt voor de beleidsbeslissingen.

Verwachtingen op het vlak van onderwijskundig beleid

De schoolleiding moet volgens de stakeholders een effectief **onderwijskundig beleid** voeren. Het pedagogisch beleid moet de core business zijn van de school. Stakeholders gaan ervan uit dat de schoolleiding betrokken is bij alles wat te maken heeft met het leren en onderwijzen op de school en verwachten minstens een beleidsvoering op het **niveau van de kernprocessen van onderwijs** (i.c. doelen, aanbod, begeleiding en evaluatie).

Binnen het onderwijskundig beleid verwachten de stakeholders van de schoolleiding weloverwogen keuzes **in functie van het leren van de lerenden**. De focus binnen het onderwijskundig beleid ligt volgens de stakeholders minstens op het **onderwijsaanbod**, op de **onderwijsorganisatie** (met inbegrip van groeperingsvormen) en op de creatie van een **stimulerende leeromgeving**. Het onderwijskundig beleid moet voor de stakeholders ondersteunend en faciliterend zijn met het oog op het nastreven van maximale leer- en ontwikkelingskansen voor alle lerenden. Hiertoe moet de school initiatieven ontplooien op schoolniveau die effect hebben tot op de klasvloer.

De stakeholders sommen daarnaast diverse domeinen op waarop het onderwijskundig beleid zich moet richten en dit in relatie met het **onderwijsaanbod**. Hierbij gaat het om domeinen die initieel een plaats hebben in het onderwijsaanbod maar in de concrete toepassing uitwaaiëren over de gehele schoolwerking en daarbuiten:

- Omgaan met (culturele) diversiteit (met aandacht voor diversiteit bij de lerenden én in lerarenteams, stakeholders geven aan dat diversiteit teams sterker maakt);
- Optimale en gelijke onderwijskansen, iedereen heeft toegang tot goed onderwijs;
- Aandacht en respect voor ieders rechten (lerenden, personeel, ouders);
- Realisatie van de kinderrechten (niet enkel respecteren, maar er ook een actieve invulling aan geven: actief opkomen voor kinderrechten en investeren in initiatieven die de rechten van kinderen promoten en bevorderen);

Wat moet een school doen om kwaliteit te realiseren?

evaluatie + bijsturing

opvolging → afpraken

WELBEVINDEN ↗

OPLEIDEN - BIJSCHOLEN UPDATEN

VISIE
STRAT. DOELEN
OPERAT. DOELEN

GEBEEDE VISIE ONTJUKKELEN

→ BEZIELING

TEAMCONCENTRATIE
TALENTEN

Brede betrokkenheid, partnerschap

Welbevinden kind en leerkrachten centraal!

MOTIVEREN
ONDERSTEUNEN
OPVOLGEN

meten doelen stellen
P4ca

professiona-
liteit
geduld
middelen

- Actief beleid tegen discriminatie, racisme, xenofobie en andere gelijkaardige vormen van intolerantie;
- Uitdragen van sociale en democratische waarden zoals vrijheid, wederzijds begrip, vrede, tolerantie, gendergelijkheid, vriendschap tussen verschillende culturen;
- Talenbeleid (positief omgaan met thuistaal, meertaligheid, talenkennis ...);
- Onthaalbeleid (volwaardige toegang tot onderwijs ...);
- Anti-pestbeleid (realiseren veilig klas- en schoolklimaat, optreden tegen pestgedrag).

Verwachtingen op het vlak van professionaliseringbeleid

De schoolleiding moet volgens de stakeholders professionalisering expliciet aanmoedigen, er zelf het voortouw in nemen én zelf deelnemen aan bijv. vormingsinitiatieven voor het personeel.

Stakeholders wensen een professionaliseringsbeleid **vóór, bij het begin en tijdens de loopbaan**. Gerichte initiatieven hiertoe situeren zich volgens de stakeholders zowel in de **begeleiding van toekomstige leraren** als bij de introductie van **nieuwe personeelsleden** en gedurende de volledige loopbaan van de leraar in de school. De focus ligt voor de stakeholders op het op peil brengen en houden van de deskundigheid van alle personeelsleden.

Binnen de professionalisering vinden de stakeholders het van cruciaal belang dat scholen actief de uitstroom van nieuwe leraren tegengaan door een goede **aanvangsbegeleiding**. Ze vinden het essentieel om te werken met mentoren of coaches, die beginnende leraren opvangen, ondersteunen en begeleiden. De stakeholders zien het begeleiden van leraren in opleiding als een verplichte opdracht voor een school. Hierbij stellen ze voor om te werken met een getrapt systeem, waarbij een bredere en ruimere lerarenopleiding met een langere praktijkperiode mogelijk is, en waar kansen op het vlak van aanvangsbegeleiding met teamteaching benut worden.

Daarnaast verwachten de stakeholders een beleid dat gericht is op een **permanente en duurzame professionalisering** voor alle personeelsleden. Accenten hierbij zijn het verhogen van de vakbekwaamheid van de leraren en van hun competenties om de brede basiszorg voor elke lerende te realiseren. Een goed professionaliseringsbeleid gaat uit van de behoeften van het personeel, het ontwikkelen van talenten van leraren en het creëren van (door)groeimogelijkheden.

Binnen het professionaliseringbeleid moet er voldoende aandacht zijn voor de aanwezige **interne expertise**. Coaching, feedback, begeleiding en opvolging door de schoolleiding of collega's helpt personeelsleden om de eigen deskundigheid te verhogen en te bestendigen. Stakeholders zien mogelijkheden in het leren van elkaar door de uitwisseling van expertise binnen de school, door te werken in expertteams, door lerende netwerken en gemeenschappen op te zetten, door intervisie en collegiale visitatie.

<Leren van elkaar>

De groei en draagkracht van leraren kunnen volgens de stakeholders eveneens bevorderd worden door de **samenwerking met externen** zoals de pedagogische begeleiding, de lerarenopleiding, andere ondersteunende diensten ... Scholen schakelen volgens de stakeholders dergelijke externe partners vooral in voor het geven van nascholing/bijbscholing. Ze wijzen erop dat nascholing slechts één onderdeel is van de professionalisering en dat scholen ook moeten inzetten op andere professionaliseringsvormen.

Verwachtingen op het vlak van personeelsbeleid

Stakeholders verwachten van de schoolleiding een degelijk **personeelsbeleid** om de werving, de inzetbaarheid, de loopbaan en vooral het functioneren van het personeel aan te sturen. Functionerings- en evaluatiegesprekken hebben hierin een transparante plaats en dragen volgens de stakeholders bij tot betere prestaties en een grotere motivatie. De directeur wordt geacht het personeel op te volgen en regelmatig constructieve gesprekken met leraren te voeren.

Voor de stakeholders vervult de schoolleiding een belangrijke basis voor de kwaliteit van onderwijs en van de onderwijskundige processen in de school als ze een **goed beheer van het personeel** realiseert. Ze verwachten van de schoolleiding dat ze een waarderend en talentgericht personeelsbeleid voert zodat personeelsleden erkend worden in hun expertise, appreciatie krijgen en hun talenten kunnen benutten.

De schoolleiding moet volgens de stakeholders van bij de rekrutering aandacht besteden aan de deskundigheid en de nodige expertise gericht gaan zoeken en hiertoe een goed **aanwervingsbeleid** voeren. Extra aandacht moet hierbij gaan naar de diversiteit van het personeelsbestand, op alle vlakken.

Ook binnen het bestaande personeelsbestand moet de schoolleiding de **expertise kennen, ondersteunen en gericht inzetten**. Om dit te realiseren zijn functioneringsgesprekken volgens de stakeholders een mogelijk middel. Ze vinden het belangrijk dat er gebruik gemaakt wordt van duidelijke functiebeschrijvingen (expliciteren competenties) en de consequente opvolging ervan tot op de klasvloer. Hierbij geven stakeholders aan dat de schoolleiding ernaar moet streven de juiste persoon in te zetten op de juiste plaats, met oog voor zowel vakinhoudelijke en didactische competenties als interrelationele competenties en sociaal gedrag.

<De juiste persoon op de juiste plaats>

Daarnaast is binnen een goed personeelsbeleid de aandacht voor de **loopbaanontwikkeling** en de doorgroei van de personeelsleden belangrijk. De schoolleiding is volgens de stakeholders een belangrijke partner binnen de loopbaanbegeleiding. Ze moet proactief nadenken over de wenselijke invulling van het einde van de loopbaan van leraren. De schoolleiding gaat hierover volgens de stakeholders best via functionerings- en evaluatiegesprekken met de betrokkenen in overleg.

De **personeelsevaluatie** maakt integraal deel uit van een goed personeelsbeleid. Hier dringen transparante beoordelingscriteria en op bijsturing gerichte feedback zich op volgens de stakeholders.

De sterke punten van goed functionerende leraren zouden met erkenning en waardering moeten beklemtoond worden. Stakeholders vinden ook dat minder goed of slecht presterende leraren hierover moeten worden aangesproken. Soms is het nodig mensen te kunnen ontslaan. Ook deze procedures maken deel uit van een goed personeelsbeleid. Het belang van functionerings- en evaluatiegesprekken komt ook hier naar boven.

Verwachtingen op het vlak van welzijnsbeleid (met klemtoon op welbevinden)

De stakeholders geven aan dat de schoolleiding een bewust en gericht beleid inzake welzijn en welbevinden moet voeren. Ze geven hiervoor een aantal voor hen belangrijke accenten mee.

De school zou zowel voor de lerenden en leraren als voor de overige schoolnabije actoren een veilige plaats moeten zijn. Stakeholders onderstrepen hierbij zowel een **degelijke en veilige infrastructuur** als het zich **mentaal en sociaal-emotioneel veilig** en geborgen weten.

Stakeholders wijzen op het belang van **wederzijds begrip, waardering en respect** voor eigenheid, geaardheid en achtergrond (etnisch, cultureel en sociaal). Op school moet iedereen welkom zijn, moet men voor iedereen zorg dragen en moet men zichzelf kunnen zijn.

De stakeholders verwachten dat de schoolleiding werk maakt van **transparante regels en duidelijke afspraken**, waar mogelijk opgesteld in samenspraak met lerenden en leraren. Iedereen moet de regels en afspraken consequent naleven en opvolgen, zodat lerenden en leraren weten waar ze aan toe zijn, wat ze mogen verwachten.

Om een gestructureerde organisatie en een ordelijk klimaat te realiseren is volgens de stakeholders een **transparant sanctioneringsbeleid** nuttig. Er gaan stemmen op voor een algemeen sanctiebeleid dat voor heel Vlaanderen hetzelfde is zodat er geen verschillen zijn tussen scholen. Op deze manier kan elke school een consequent sanctiebeleid voeren met duidelijkheid in (leef)regels en afspraken. De school moet echter tegelijkertijd maximale inspanningen leveren om lerenden aan boord te houden en de lerende niet te snel uit te sluiten van school/onderwijs. De stakeholders geven aan dat scholen best op een herstelgerichte manier omgaan met conflicten en problemen.

Leraren en lerenden gedijen volgens de stakeholders best binnen een ordelijke, ondersteunende en **stimulerende werk- en leeromgeving**. Hiertoe moet **de school** volgens de stakeholders een aangename, fijne, gezonde, milieubewuste en krachtige leer- en werkomgeving creëren.

Specifiek voor leraren verwachten de stakeholders dat de schoolleiding én de leraren werk maken van een **positieve werksfeer**: de leraarskamer is in orde, de leraren mogen ook fouten maken, men zet in op taaklust in plaats van taaklast en er is tijd voor teambuilding. Er moet een aangename

sfeer zijn zonder te veel stress met goede begeleiding en met wederzijds begrip. Het krijgen van voldoende middelen, vertrouwen, tijd, ruimte en autonomie draagt hier ook toe bij.

Vroegtijdig afhaken of uitval door burn-out is een grote zorg van de stakeholders, waarbij ze verwachten dat de schoolleiding anticipeert op deze fenomenen. Het gevoel gehoord te worden door de schoolleiding draagt volgens de stakeholders bij tot een verhoging van het welbevinden.

Verwachtingen op het vlak van financieel en materieel beleid

Om kwalitatief onderwijs te kunnen bieden moet een school over voldoende middelen beschikken. De schoolleiding moet een bewust **financieel beleid** voeren waarbij ze de beschikbare middelen binnen het vigerend kader optimaal aanwendt in functie van de realisatie van kwaliteitsvol onderwijs. Hiertoe moet de schoolleiding weloverwogen beleidskeuzes maken wat betreft het **materieel beleid**, meer bepaald voor de aankoop, het gebruik en het onderhoud van de uitrusting en de infrastructuur. De schoolleiding heeft binnen haar beslissingen oog voor de **kostenbeheersing** op het vlak van onderwijs en dienstverlening.

Een goed beheer van de middelen en het efficiënt én correct aanwenden ervan is voor de stakeholders een must.

Scholen moeten investeren in de uitbouw van nette, veilige, aantrekkelijke, gezonde, degelijke en aangepaste **infrastructuur** die toelaat eigentijds onderwijs te bieden. Bovendien is het van belang om als school de voorzieningen goed te onderhouden. De schoolleiding moet volgens de stakeholders ook nadenken over de mogelijkheden van het openstellen van de school voor externen (bijv. zorgen dat schoolgebouwen niet onderbenut zijn tijdens de vakantieperiodes of na de schooluren).

<Een stimulerende, groene leeromgeving met degelijk didactisch materiaal>

Stakeholders vinden het belangrijk dat er voldoende **materiële middelen en logistieke ondersteuning** aanwezig zijn om minstens de verwachte doelen (leerplan, ontwikkelingsdoelen, eindtermen ...) te realiseren. De gebruikte materialen (zoals technische apparatuur, didactisch materiaal ...) moeten degelijk en duurzaam zijn én voldoende ter beschikking staan van zowel lerenden als leraren. Voldoende middelen om leraren te leren omgaan met de ter beschikking gestelde materialen is wenselijk (bijv. leraren die beschikken over een digitaal bord en het niet gebruiken).

Stakeholders geven aan dat onderwijs toegankelijk moet zijn voor alle lerenden, ongeacht hun persoonlijke financiële toestand of de economische situatie van hun ouders. Ze wijzen op de grote onderlinge verschillen tussen scholen en stellen vast dat de school- en studiekeuze nog te vaak samenhangt met de kostprijs dan wel met de werkelijke interesses en competenties van de lerende.

Met een degelijke **kostenbeheersing** zetten scholen volgens de stakeholders een stap in de goede richting (o.a. eerlijke maximumfactuur, betaalbare uitstappen ...). Het is voor de stakeholders wen-

selijk dat de kostprijs van de schoolloopbaan transparant en overzichtelijk is én duidelijk en tijdig gecommuniceerd wordt. Een school moet nadenken over gepaste tegemoetkomingen aan lerenden of (voor bepaalde doelgroepen) ouders die financieel beperkt zijn.

Verwachtingen op het vlak van effectieve samenwerkingsverbanden

Stakeholders verwachten van alle onderwijsactoren dat ze **effectieve samenwerkingsverbanden** uitbouwen en belangrijke relaties onderhouden, zowel intern als extern. Ze beschouwen de schoolleiding als motor en initiator van deze samenwerkingsverbanden. Stakeholders verwachten dat de schoolleiding over voldoende **responsief vermogen** beschikt om in te spelen op kansen die intern en extern geboden worden op het vlak van samenwerking.

Stakeholders halen diverse samenwerkingsmogelijkheden aan in functie van kwaliteitsvol onderwijs. Ze zien opportuniteiten binnen onder meer volgende domeinen:

- Professionele samenwerking tussen leraren waarbij het optimaliseren van het klas- en onderwijsgebeuren centraal staat;
- De uitbouw van een professionele leergemeenschap (intern of aangevuld met externen, expertenteams al dan niet met inbreng van de lerenden, van ouders...);
- De uitbouw van een lerend netwerk met andere scholen al dan niet binnen de eigen scholengemeenschap, het eigen onderwijsnet ...);
- Specifieke ondersteuning binnen bepaalde aspecten van het onderwijs (bijv. betrekken van externen bij de begeleiding van lerenden in het kader van het M-decreet, samenwerking met externen bij doorvoeren van vernieuwingen, hulp vanuit de pedagogische begeleiding bij de implementatie van leerplannen, nieuwe methodieken ...);
- Een beroep doen op externen met een specifieke expertise (om mogelijke hiaten in de school op te vullen, uitwisseling is verrijkend ...);
- Samenwerking tussen leraren, lerenden en (voor bepaalde doelgroepen) de ouders (waarbij wederzijdse ondersteuning en begrip centraal staan, belangrijk hierbij is de kennis van elkaars situatie en achtergrond, doelbewuste pogingen tot toenadering geïnitieerd door de school en eventueel gefaciliteerd door externen waar nodig).

Als randvoorwaarden bij effectieve samenwerkingsverbanden zien de stakeholders de wil tot wederzijdse **ondersteuning via professionele en persoonlijke relaties**, de erkenning van ieders deskundigheid (door scholing of ervaring), een **gezamenlijke doelgerichtheid** met respect voor de eigen missie, visie en waarden én een **doeltreffende communicatie** die eerlijk, correct, open, positief, gepast, tijdig, gericht, constructief én wederkerig is (alle partijen zijn gelijkwaardig in het gesprek).

De schoolleiding zou een laagdrempelig contact en werkelijke participatie moeten initiëren en faciliteren zodat de stap naar samenwerking laagdrempelig is.

Verwachtingen op het vlak van responsief vermogen

De schoolleiding moet volgens de stakeholders een groot responsief vermogen ten toon spreiden op diverse vlakken van de beleidsvoering. Zo verwachten ze dat de schoolleiding voldoende empathisch vermogen heeft om de verwachtingen van **schoolnabije én andere (onderwijs)actoren** te begrijpen en er aan tegemoet te komen. De stakeholders halen ook het belang aan van inspelen op de **maatschappelijke verwachtingen**.

Een goede school moet de participatie van **schoolnabije actoren** zoals leraren, lerenden en (voor bepaalde doelgroepen) ouders ernstig nemen. Idealiter beschouwt de schoolleiding de schoolnabije actoren als evenwaardige partner in de beleidsvoering. Hiertoe moet men de nodige participatiekanalen installeren, erkennen, ondersteunen, horen én effectief inspraak geven bij beslissingen.

Een school moet zich ook responsief opstellen naar **andere onderwijsactoren** toe. De stakeholders benadrukken sterk het belang van samenwerkingsverbanden en partnerschappen. De school moet volgens de stakeholders minstens openstaan voor de meningen en standpunten van onderwijspartners zoals de CLB's, de pedagogische begeleidingsdiensten, de onderwijsinspectie, lerarenopleidingen, onderwijsoverheid ...) en andere belendende actoren (zoals de gemeente, de politie ...).

De school moet ook aandacht hebben voor **maatschappelijke verwachtingen, tendensen en invloeden**. Scholen moeten kunnen inspelen op wat er op hen afkomt (bijv. toestroom van asielzoekers). Tegelijkertijd moet een school leren omgaan met het gegeven dat de samenleving ook iets te zeggen heeft over onderwijsmaterie en verwacht dat scholen inspelen op de actualiteit en maatschappelijke noden. Wat zich afspeelt in de samenleving zou ook in de school moeten terug te vinden zijn. De school zou als het ware een afspiegeling moeten zijn van de maatschappij en niet wereldvreemd opereren. Ze kan dit volgens de stakeholders bewerkstelligen door onder meer over de schoolmuren heen te kijken, netwerken uit te bouwen, buurtprojecten op te zetten, de idee van brede school uit te dragen, stages en bedrijfsbezoeken te organiseren ...

Verwachtingen op het vlak van reflectief vermogen

De school moet volgens de stakeholders beschikken over voldoende **reflecterend vermogen** op alle niveaus. De schoolleiding en het lerarenkorps moeten zich blijvend vragen stellen over het eigen functioneren. De stakeholders verwachten dat elke school een **interne evaluatie** inbouwt en systematisch nagaat of de opgezette processen kwaliteitsvol verlopen met het oog op de beoogde resultaten. **Kritische reflectie** over de reeds afgelegde weg en over de resultaten die de inspanningen opleverden is een must, naast reflectie over de mogelijkheden tot verbetering. Als school moet je weten wat je doet, en vooral weten waarom je iets op een bepaalde manier doet. Naast interne evaluatie moet de school ook openstaan voor kritisch onderbouwde feedback van externen.

Verwachtingen op het vlak van innovatie

Stakeholders wijzen op het belang van een innovatief schoolteam om **veranderingen en verbeteringen** te realiseren. **Innovatie** is volgens hen voornamelijk gebaseerd op durf en op het loslaten van routines: durf om het eigen pedagogisch-didactisch handelen onder de loep te nemen, durf om de lerenden of collega's feedback te vragen, durf om te experimenteren met nieuwe werkvormen ... Innovatie betekent samenwerken, engagementen aangaan en leren van elkaar.

Om het onderwijs permanent te optimaliseren moet de school volgens de stakeholders **openstaan voor vernieuwing**. Ontwikkelingen en diepgaande transitie zoals diversiteit, digitalisering, en duurzaamheidskwesties dwingen scholen tot verandering. Scholen moeten volgens de stakeholders flexibel inspelen op veranderingen in de maatschappij en bijvoorbeeld nieuwe technologieën durven omarmen.

De schoolleiding moet volgens de stakeholders initiatief nemen, de lat hoog leggen, out of the box denken en grenzen durven verleggen. De school moet de beleidsruimte die ze krijgt van de overheid durven benutten om nieuwe paden te bewandelen (bijv. de schoolorganisatie omdenken biedt kansen voor een betere aanwending van de gebouwen en voor de uitbreiding van minder traditionele activiteiten). Innoveren betekent volgens de stakeholders ook **loskomen van gewoontes** en eigen aannames. Ze zien kansen voor schoolleiding en personeel om over de schoolgrenzen heen inspiratie op te doen.

<Succesvol vernieuwen: een evenwicht tussen stabiliteit en innovatie>

De schoolleiding moet er volgens de stakeholders over waken dat veranderingen en vernieuwingen effectief zijn, maar ook **haalbaar** voor de leraren en **nuttig** voor de lerenden. Schoolvernieuwing is volgens de stakeholders maar succesvol als er een evenwicht heerst tussen stabiliteit en innovatie.

Verwachtingen op het vlak van schoolorganisatie

Hoewel de verwachtingen van de stakeholders omtrent organisatie al deels aan bod kwamen bij onderwijsorganisatie, halen ze een aantal specifieke aspecten op schoolniveau aan die een aparte vermelding vragen.

De schoolorganisatie moet volgens de stakeholders idealiter **aansluiten bij het (bio)ritme en de (onderwijs)behoeften van de lerenden en de leraren**.

De **administratieve taakbelasting** vraagt volgens de stakeholders te veel tijd, in verhouding tot de tijd die men kan spenderen aan pedagogische (kern)taken van een school (bijv. tijd om didactisch materiaal uit te werken) en aan intermenselijke contacten.

Stakeholders geven aan dat er steeds meer van het onderwijs gevraagd wordt, waardoor de onderwijstijd steeds beperkter wordt.

Stakeholders suggereren om **onderwijs 'slim' te organiseren**, bijvoorbeeld door af te stappen van het jaarklassensysteem dat nu veelal gehanteerd wordt en door leraren in te zetten waar ze goed in zijn. Stakeholders zien ook heil in een **andere planning van de schoolvakanties**: een minder lange zomervakantie (hetgeen volgens hen een positief effect zou hebben op het leren van minder begaafde lerenden die nu soms dingen vergeten) en meer tussentijdse vakanties (hetgeen volgens hen mogelijk het welbevinden zou verhogen).

Er moet volgens de stakeholders voldoende oog zijn voor **'tijd'** in de brede zin van het woord. Er moet tijd zijn om na te denken, tijd om een beleid uit te stippelen, tijd om het uitgestippelde beleid te realiseren, tijd om vernieuwingen en veranderingen te verwerken, nieuwe initiatieven voor te bereiden en afgesproken acties uit te voeren.

Voor de stakeholders is ook **flexibiliteit** binnen de beleidsvoering en schoolorganisatie belangrijk. Een te strak beleid laat niet toe in te spelen op bijvoorbeeld veranderende doelgroepen.

De stakeholders geven aan dat er een evenwicht moet zijn tussen de **autonomie van het leiderschap** en **de invloed van het schoolbestuur en van de overheid**. Het leiderschap in een school moet de ruimte krijgen om binnen de eigen schoolorganisatie richtlijnen van de overheid of van schoolbesturen schoolspecifiek en doelgroepspecifiek in te vullen. Stakeholders vinden het aangegeven dat de schoolleiding voldoende vrijheid krijgt in het voeren van een eigen personeelsbeleid, vrijheid om een eigen visie uit te werken en vrijheid om zelf in te staan voor de zorg voor de kwaliteit van het onderwijs in de school.

