



AMSTERDAMSE STICHTINGEN VOOR KATHOLIEK ONDERWIJS

Koers Kwaliteit

Voorwoord

Voor u ligt de Koers Kwaliteit, voor alle medewerkers en stakeholders van de Asko. De Koers is met bijdragen en instemming van velen tot stand gekomen: leerkrachten en directeuren, regiomanagers, medewerkers van het bestuurskantoor, het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en de GMR.

De Koers is een moederdocument dat de komende jaren het kwaliteitsbeleid van de Asko zal bepalen en zelfs meer: onze uitspraken in de Koers zijn mede gezichtsbepalend voor de Asko. Dit zijn onze uitgangspunten, hier staan wij voor.

Verwacht in de Koers geen uitgebreide uitleg en praktijkvoorbeelden; deze worden in beleidsnotities uitgewerkt. De Koers vormt de basis voor en de verbinding met het reeds ontwikkelde en nog te ontwikkelen beleid. Het bouwt enerzijds voort op wat er al is en wat als herkenbaar, zelfs consistent binnen de Asko is, anderzijds is de Koers aansturend op wat komen gaat en bevat het nieuwe elementen waar de Asko zich verder in wil onderscheiden en bekwamen.

Wat ons allen bindt is het kind tussen 4 en 13 jaar dat recht heeft op goed onderwijs en voor wie we het beste willen bereiken. Wij stellen de leerkracht die dat goede onderwijs moet maken en geven centraal, die daartoe door alle anderen die wij nog gaan noemen gefaciliteerd en aangemoedigd wordt.

Asko staat en zal blijven staan voor levensbeschouwelijk onderwijs en identiteits- en persoonlijkheidsontwikkeling van het kind. Asko staat ook voor gemeenschapszin en sociale cohesie. Zo treft u in de Koers niet alleen uitspraken aan over het individuele kind, de individuele leerkracht, of de individuele directeur, maar hechten we evenveel waarde aan kinderen als klas, de leerkrachten als team, directeuren als groep. Onderscheidend voor de Asko is de balans tussen goede onderwijsresultaten en opvoedings- en andere idealen.

Welke nieuwe invloeden zijn in de Koers herkenbaar?

Het eerste nieuwe element - de Koers is er zelf het voorbeeld van - is eenheid, duidelijkheid en duurzaamheid in beleid. Wij zetten dit in de plaats van 'eenheid in verscheidenheid', dat lang het motto van de Asko is geweest. De verscheidenheid blijft, is vanzelfsprekend, alleen al door de verschillen in populatie van kinderen en ouders. De verscheidenheid die wij omarmen betreft de culturele, maatschappelijke en religieuze diversiteit en we zijn trots op de verscheidenheid aan onderwijsconcepten die zo onderscheidend zijn voor de Asko. De eenheid in kwaliteitsbeleid moet meer aandacht krijgen.

Een ander nieuw element is de overtuiging dat kwalitatief goed onderwijs niet vanzelfsprekend is, maar een altijd durende inspanning vraagt, een non-stop dialoog over 'wat is dan goed onderwijs?' en een permanente vinger aan de pols. Kwaliteit is delicaat, heeft zorg nodig en juist dát willen wij als Asko gezamenlijk waarmaken, met behoud van de eigenheid van elke school.

We streven naar goede, zelfs excellente scholen met goede resultaten en het inspectiepredicaat 'zwak' willen we voorkomen door alle zeilen bij te zetten en verlies van kwaliteit op tijd op te merken, mede door intensieve aandacht van de regiomanager. Ook

al hebben we (doorgaans) geen zwakke scholen, we mogen wel meer van onszelf vragen dan de inspectie doet.

Meer kwaliteit betreft de dagelijkse praktijk in de klas, het 'gewone' onderwijs, gericht op de rol van de leerkracht en dat brengt ons bij de elementen normalisering en duurzaamheid van het onderwijs, die hand in hand gaan. Alle vernieuwingen en trends uit het verleden hebben niet altijd de kwaliteit voor alle leerlingen geleverd die men voor ogen had. Voor kwaliteitszorg is een focus en lange adem nodig en back to the basics. Daar spelen bezuinigingen een rol bij; we moeten namelijk meer met minder doen, effectiever investeren.

We zijn ons bewust – en dit is ook een Asko-kenmerk – van de overdrijving de andere kant op; de trends in onderwijsland. De focus op resultaten kan al gauw doorslaan in cijferjagen. Dan moet je als bestuur je tegenkracht al organiseren op het moment dat je de koers - op resultaten in dit geval – uitzet, om perverse prikkels te voorkomen.

'Blijven leren' is daarom ons volgende motto. Leren houdt ook voor de leerkracht niet op na de Pabo en van het project 'Opleiden in de School' hebben we geleerd dat de school het eigen gebied als onderzoeksterrein kan kiezen om als leergemeenschap verder te komen.

Een onderzoekende houding en het stellen van de juiste vragen naar de oorzaken van hiaten, problemen en de oplossingen daarvan samen vinden, die weer aanzetten tot nieuwe acties, is het begin van uitdagend ervarings- en ontwikkelingsgericht leren voor kind én volwassene.

Van Passend Onderwijs gaan we leren dat we efficiënter kunnen samenwerken met partners in de zorg en een meer zelfoplossend vermogen aan de dag kunnen leggen in goede samenwerking met ouders.

Asko staat voor consistentie in kwaliteit en voor leergierigheid en vernieuwing.

Diane Middelkoop, voorzitter College van Bestuur
April 2012

1. Een school van kwaliteit heeft een visie op goed onderwijs, die gestoeld is op identiteit, uitgewerkt in een onderwijsconcept

a. Visie vanuit identiteit

Elke directeur, leerkracht, medewerker in de school, elk team, kortom 'elke school', heeft een visie op goed onderwijs, die gestoeld is op identiteit, op algemeen geldende ASKO-waarden, herkenbaar vanuit de katholieke traditie en een brede visie op levensbeschouwing. Dit leidt tot aanvaarding van een bepaald (holistisch) mensbeeld, emancipatorische en democratische opvoedingswaarden en de wens tot desegregatie binnen het onderwijs.

Onderwijs en opvoeding kunnen niet los gezien worden van elkaar (opvoeding is voorwaardelijk aan onderwijs). Binnen de Asko brengen en houden we in gezamenlijkheid een bewustwordingsproces gaande dat ons professionele handelen inspireert en leidt.

De school heeft in het schoolplan een visie op goed onderwijs verwoord en handelt daar naar. De school houdt de visie levendig en zorgt ervoor dat nieuwe inzichten en maatschappelijke, wetenschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen een plaats krijgen in de visie.

b. Visie vanuit een onderwijsconcept

Onderwijsconcept

Vooropgesteld: een schoolconcept hoeft geen erkend concept te zijn en is nooit een doel op zich, maar een middel waarbij de basisvraag moet zijn: wat hebben kinderen nodig om optimaal tot ontwikkeling en tot leren te komen.

Er zijn scholen met een landelijk erkend schoolconcept als dalton (1 school), ego (2), jenaplan (1), montessori (1), ogo (8), of scholen die zich door één of meer concepten laten inspireren maar de naam van het concept niet op de gevel zetten. Ook een zich nog ontwikkelend concept zoals Natuurlijk Leren, Meervoudige intelligentie, Dunn & Dunn Leerstijlenmodel treffen we aan. Binnen de Asko heeft elke school een schooleigen concept*¹ of landelijk erkend onderwijsconcept dat goed beschreven staat in het schoolplan.

De Asko kent de traditie dat scholen de ruimte krijgen om hun concepten vorm te geven, vaak geïnitieerd door een bevlogen schoolleider die haar/zijn team inspireert en nieuw elan en innovatie brengt in het onderwijs. De Asko erkent dat ontwikkeling van onderaf het krachtigst is.

Het behoud en de ontwikkeling van meerdere concepten in de organisatie heeft een stimulerende werking op onderwijsinnovatie in het algemeen, op de motivatie van de werknemers, biedt mogelijkheden voor interne mobiliteit, maar het omgekeerde is ook denkbaar, en het houdt de discussie over wat goed onderwijs inhoudt levend.

¹ Er zijn meerdere namen voor een regulier onderwijsconcept in omloop zoals het leerstofjaarklassensysteem, de effectieve school, programmagericht of methodegericht onderwijs etc. Welke naam kiest uw school?

Voor de continuïteit van een concept is erkenning, steun en facilitering van bovenaf nodig en een professioneel kritische houding.

2. Een school van kwaliteit heeft een missie die richting geeft aan het professionele handelen van het personeel

a. elk kind wordt gezien en telt mee

De school is betrokken bij elk kind.

b. de school heeft hoge verwachtingen van elk kind

De school heeft de ambitie om elk kind zo te begeleiden dat het kind zijn/haar talenten optimaal tot ontwikkeling kan brengen. Kinderen die gemiddeld geen gelijke tred met leeftijdsgenoten houden, krijgen onderwijs volgens een eigen ontwikkelingsperspectief. Dat betekent dat de school het niet opgeeft met een kind.

c. de school gaat uit van brede ontwikkeling van elk kind

Een kind heeft een evenwichtig en gevarieerd aanbod nodig om op alle gebieden (cultureel, sociaal-emotioneel, levensbeschouwelijk, maatschappelijk) tot bloei te kunnen komen. Uitgangspunt moet zijn dat de school uit gaat van een brede ontwikkeling van elk kind.

d. de school kan goed omgaan met de verschillen tussen kinderen en ook met wat de kinderen bindt

Elk kind is anders en heeft eigen talenten. De school houdt hier zoveel mogelijk rekening mee voor wat betreft pedagogische aanpak, leerstof, instructie, aandacht, leerstijl en belangstellingsgebieden.

Passend Onderwijs met een wettelijk kader voor zorgplicht benadrukt het beter omgaan met verschillen tussen kinderen, in leer- en opvoedingsbehoeften. De school stelt daarom een onderwijsprofiel op waarin de mogelijkheden van de school worden beschreven.

De school heeft zorg voor de groep waarin het kind relaties aangaat en vriendschappen sluit en zorg voor het kind dat zich daarin sociaal en emotioneel ontwikkelt.

e. de school streeft naar educatief partnerschap

De school gaat er van uit dat elke ouder betrokken is bij het kind. De school werkt aan een goede en een langdurige (maar wel eindige) band met ouders. De school biedt ouders informatie en de mogelijkheid tot een gesprek over de ontwikkeling van het kind en over de mogelijkheden en over de grenzen van de school. Ook betreft de school ouders bij activiteiten in en om de school en verzorgt het de formele kant van partnerschap door de inrichting van een medezeggenschapsraad.

Educatief partnerschap betekent gezamenlijk optrekken in opvoeding en onderwijs op school en thuis, door samen te zoeken naar wat goed is voor het kind, door meedenken (en meebeslissen) over opvoedings- en onderwijsvragen op school en thuis, waar het de overlap tussen beide omgevingen aangaat.

Het ontwikkelen van educatief partnerschap betekent een attitude van gelijkwaardigheid, van partnerschap (ouders zijn gelijkwaardig maar niet gelijk aan de professionals in de school; de school behoudt zijn eigen verantwoordelijkheid) en dat ouders door de school betrokken worden bij het onderwijs, waarmee bedoeld wordt dat ouders actief ondersteunend zijn aan het leerproces van hun kind op initiatief van de school. Dit educatieve partnerschap kan zich o.a. uiten in ondersteuning van de ouders thuis bij het (voor)lezen, bij huiswerk, door het bijwonen van presentaties van hun kind / de kinderen op school of tijdens sportevenementen. Ouders worden op advies van de school optimaal betrokken bij de buitenschoolse zorg en het buitenschoolse onderwijs en beslissen mee over wat goed is voor het kind.

Elk kind en elke ouder is anders voor wat betreft sociaaleconomisch milieu, achtergrond, etniciteit, religie, en cultuur en de school dient zich dus flexibel op te stellen. De mogelijkheden en behoeften voor educatief partnerschap zijn per school verschillend, overeenkomstig de mogelijkheden en behoeften van de doelgroep ouders.

3. Een school van kwaliteit werkt doelgericht, planmatig en systematisch

Het kwaliteitsbeleid van de school is niet alleen gericht op oordelen en 'meten achteraf', maar vooral op 'meten voor de toekomst'. Een school stelt zich heldere doelen, zowel op school-, groeps- als op individueel niveau.

Een school baseert haar doelen op een analyse van o.a. de opvoeding- en leerbehoeften van kinderen op de betreffende school, de maatschappelijke context (de wijk), de sterke en zwakke punten in de school, eerdere resultaten (monitoring van gegevens), de tevredenheid van ouders en stakeholders, de inspectie, het bestuur etc. Met die kennis maakt de school een verantwoorde keuze en een plan van aanpak, minimaal eens per vier jaar, met bijstellingen per jaar. De school werkt aan kwaliteitszorg vanuit de vragen:

- Doet de school de goede dingen?
- Doet de school de dingen goed?
- Hoe weet de school dat ?
- Vinden anderen dat ook?
- Wat doet de school met die wetenschap?

Door het toepassen van de beleidscyclus plan-do-check-act wordt bereikt dat de school alert is op ontwikkelingen in de school en dat de kwaliteitsverbetering continu onder de aandacht is. De school vindt het vanzelfsprekend om gebruik te maken van kwaliteits- en zelfevaluatie-instrumenten.



4. Een school van kwaliteit legt verantwoording af

De school beseft dat ze er niet voor zichzelf is, maar een maatschappelijke functie heeft en om die reden verantwoording wil afleggen over de kwaliteit aan alle betrokkenen. We vergeten wel eens dat er veel gemeenschapsgeld omgaat in het onderwijs. De school legt verantwoording af over de keuzes die gemaakt zijn, over de visie en de missie van de school, over de wijze waarop onderwijs wordt gegeven, over doelen die wel en niet zijn bereikt, over de leerresultaten en ook of de school tevreden is en een bepaalde norm heeft gehaald, welke resultaten de school voor ogen had en wat de school wil doen om verbeteringen aan te brengen.

Scholen zijn sinds 1985 wettelijk verplicht zich te verantwoorden naar ouders via het schoolplan en de schoolgids. Tegenwoordig kijken steeds meer partners over de schouder van de schoolleider mee, willen weten hoe de school ervoor staat, bij voorbeeld de subsidieverstrekker (het rijk en de gemeente), de partner in de keten van zorg en onderwijs (het VO, zorgpartners binnen het jeugddomein, van partners in de wijk, het scholenveld), de MR, de collega en de bestuurder.

De school is zich meer dan ooit bewust van de noodzaak van een heldere wijze van verantwoordingaflegging, doet dat ongevraagd en benut elke kans om in dialoog te komen met stakeholders. De school stelt zichzelf daarom met een regelmaat de goede vragen om een goed en integraal beeld van de kwaliteit van de school te kunnen geven en betreft bij de beoordeling van de kwaliteit ook anderen.

5. Een school van kwaliteit heeft een krachtig schoolleider

Een schoolleider is verantwoordelijk binnen vastgestelde kaders voor zijn/ haar school, staat garant voor een optimaal onderwijsproces en voor het welzijn van elk kind.

Een schoolleider heeft oprechte belangstelling voor zijn teamleden en creëert een goede sfeer van vertrouwen, veiligheid en hoge verwachtingen. De schoolleider zorgt ervoor dat de teamleden ruimte krijgen om hun ervaringen uit te wisselen, aan onderwijsvernieuwingen te werken, zich te scholen en te laten coachen, met elkaar samen te werken, zelfvertrouwen te ontwikkelen, een hechte groep en leergemeenschap te vormen.

De schoolleider werkt vanuit een door het team gedragen visie doelgericht, systematisch en duurzaam aan de kwaliteit van de school.

De schoolleider leeft voor dat de organisatie een lerende en onderzoekende organisatie is en inspireert zijn/haar team om tot leren te komen en werkt ook aan de eigen ontwikkeling door middel van scholing en intervisie.

De schoolleider stuurt op duurzame schoolontwikkeling. Dat betekent ook dat de schoolleider organisatiedoelen koppelt aan en terugvindt in de persoonlijke doelen van elke leerkracht. De schoolleider legt regelmatig klassenbezoeken af en voert systematisch gesprekken met de teamleden om de doelen en resultaten te monitoren, te evalueren, bij te stellen etc.

De schoolleider heeft oog voor de omgeving van de school, voelt zich betrokken bij de problemen en kansen in de wijk en stelt zich op als initiatiefnemer (van bij voorbeeld naschoolse activiteiten) of ondernemer (van een peuterspeelzaal of naschoolse opvang), en zoekt de samenwerking met anderen op in de wijk, zoals met de buurtregisseur, met de kinderopvang en peuterspeelzaal, met medewerkers van het buurthuis, het Ouder Kind Centrum, de Naschoolse Opvang, het stadsdeel/ de gemeente, en alle diensten, belangrijke personen in de wijk die voor kinderen kansen en uitdagend onderwijs bieden.

De schoolleider voelt zich betrokken bij de Asko als lerende organisatie, draagt bij aan de ontwikkeling daarvan en houdt zich aan de kaders die door het college van bestuur zijn vastgesteld.

De competenties van de schoolleider zijn opgenomen in het Asko-competentieprofiel, dat gebaseerd is op het competentieprofiel van de Nederlandse Schoolleiders Academie (NSA).

6. Een school van kwaliteit heeft een goed functionerend team

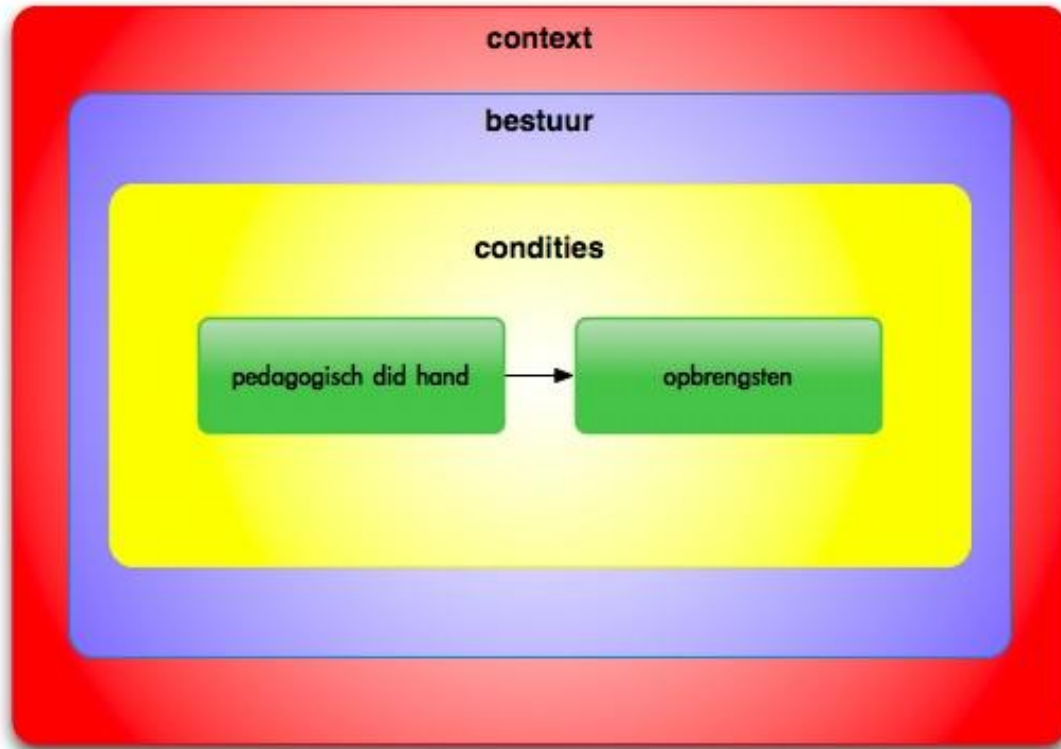
Een goed functionerend team bestaat uit medewerkers die plezier hebben in het werk met kinderen en op school, die betrokken zijn, een visie op goed onderwijs met elkaar delen, hoge verwachtingen van de leerlingen hebben, doelgericht met kwaliteit bezig zijn, weten wat er van hem/haar verwacht wordt, die zich voortdurend scholen en bereid zijn ook startende leerkrachten en stagiaires te coachen en te scholen, die reflecteren op eigen handelen, die elkaar aanspreken op professionaliteit, feedback geven en ontvangen, elkaars kwaliteiten inzetten, die de ouder zien als partner in de opvoeding, goede resultaten behalen en die over de jaren heen weten vast te houden; kortom de medewerkers ontwikkelen zich voortdurend, individueel en als team.

De inspectie geeft als richtlijn voor een goed functionerend team wanneer minimaal 80 % van het team goed functioneert volgens de norm (rekening houdend met een percentage startende leerkrachten die het vak nog moeten leren en een gemiddeld percentage zieken).

De norm 'goed functionerend' per leerkracht relateren we aan de SBL-competenties (Stichting Beroepskwaliteit Leraren), zoals het pedagogisch handelen, een taakgerichte werksfeer, een duidelijke uitleg, strategieën aandragen voor denken en leren, het systematisch volgen van de ontwikkeling en vorderingen van leerlingen, een goede afstemming van instructie en verwerking, de leerlingen actief en betrokken maken bij het leerproces, de leerlingen verantwoordelijkheid geven voor organisatie en leerproces.

7. Een school van kwaliteit heeft een goed bestuur en een professionele raad van toezicht

Om de rol van het bestuur en de invloed daarvan op de kwaliteit van het onderwijs in de organisatie te duiden gebruiken we het volgende model:²



Het hart van het model zijn de groene velden: de school heeft een gemeenschappelijk pedagogisch-didactisch repertoire waardoor het maximale leerrendement behaald kan worden bij haar leerlingen. Om dat te kunnen bereiken moet aan beleidsmatige voorwaarden op het gebied van kwaliteitszorg, professioneel klimaat en onderwijskundig leiderschap (het gele veld) worden voldaan. De context van de school (het rode veld) kan wel van grote betekenis zijn voor de doelmatigheid van het pedagogisch-didactisch handelen, maar is veelal lastig te beïnvloeden door de school. Daarbij valt te denken aan huisvesting, wet- en regelgeving, lokaal onderwijsbeleid, samenstelling van de leerlingenpopulatie, de financiële positie van de school etc. Het bestuur vervult een verbindende rol tussen de school en de context (het blauwe veld). Die rol zal des te krachtiger zijn als een bestuur stuurt op inhoud, consequent vanuit een oriëntatie op het primaire proces, het pedagogisch-didactisch handelen van het schoolteam.

Vanuit dat perspectief vervult het bestuur drie rollen:

1. Het bestuur heeft een strategische rol. Het bestuur bepaalt wat het aan zijn omgeving (de context) wil toevoegen, met andere woorden welke strategische doelen en beleid vanuit de organisatie worden ontwikkeld. Het bestuur is ook bij uitstek de instantie die invloed kan laten gelden op de context van de school, bijvoorbeeld op het vlak van huisvesting, werving van goed personeel, aantrekken van externe expertise,

² Bron: organisatie-adviesbureau BMC

positionering in netwerken voor leerlingenzorg en versterking van de concurrentiepositie van scholen.

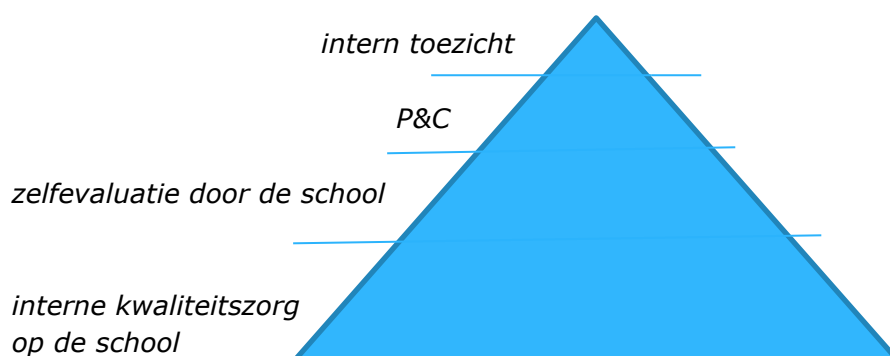
2. Het bestuur heeft voor de school een faciliterende rol, belegd bij verschillende functies op het bestuurskantoor. De school kan worden geconfronteerd met vraagstukken op het gebied van personeel, financiën, onderwijskwaliteit die alleen met bestuurlijke ondersteuning kunnen worden aangepakt, omdat de eigen beleidsinstrumenten daartoe tekort schieten.
3. Het bestuur heeft een controlerende rol die in de organisatie moet zorgen voor een goed evenwicht tussen ondersteuning en druk. Zo'n evenwicht is nodig om de gewenste ontwikkeling in de organisatie en op de scholen op stoom te houden. Het bestuur werkt vanuit een cyclus voor planning en control, waarbij scholen zich gesteund en uitgedaagd weten om ambitieuze en sterk geoperationaliseerde doelen te bepalen, deze op betrouwbare wijze te evalueren en over de resultaten verantwoording af te leggen. Bepalend daarbij is een gelijkwaardige en betekenisvolle dialoog, maar wel vanuit een hiërarchische verantwoordingsrelatie tussen bestuur en school.

Naast planning en control is het van belang dat de raad van toezicht op adequate wijze toezicht uitoefent op het bestuur, ten aanzien van de bestuurlijke doelmatigheid, de kwaliteit van onderwijs en organisatie en de te verwachten onderwijsresultaten. Wil het toezicht effectief zijn, dan moeten drie activiteiten goed worden verricht:

- de verwerving van informatie;
- het beoordelen van het bestuur aan de hand van die informatie;
- interventies om geconstateerde problemen te corrigeren.

De kwaliteit van de informatievoorziening wordt sterk bepaald door het beleidsvoerend vermogen van scholen, toegespitst op enkele cruciale aspecten van kwaliteitszorg: relevante doelen stellen, systematisch ontwikkelen en betrouwbaar evalueren.

Het onderstaande schema illustreert de opzet vanuit een brede basis van kwaliteitszorg.



8. Een school van kwaliteit heeft goede onderwijsresultaten

Goede onderwijsresultaten zijn resultaten die de school voor ogen heeft op basis van reële verwachtingen van de doelgroep kinderen (en de afzonderlijke kinderen al naar gelang hun talenten), die de school doelbewust nastreeft en systematisch volgt. Als het goed is zijn de stakeholders (kinderen, ouders, inspectie, bestuur, externe partners zoals VO-scholen, VVE-partners, etc.) tevreden wanneer de beschreven systematiek wordt gevolgd en de resultaten navenant zijn.

Onderwijsresultaten staan in verhouding tot de inspanning die is gepleegd en berusten niet op toeval. Ter vergelijking: sommige scholen met veel kinderen van hoogopgeleide ouders behalen soms voldoende (d.w.z. landelijk gemiddelde) resultaten zonder dat de school daar dezelfde inspanning voor heeft hoeven leveren als een school met kinderen van laagopgeleide ouders. We spreken daarom liever over de toegevoegde waarde van de school, al is die niet altijd eenvoudig in één cijfer of grafiek aan te tonen.

De toegevoegde waarde en de goede resultaten kunnen overzichtelijk uit het leerlingvolgsysteem te halen zijn, op basis van methode afhankelijke of onafhankelijke toetsen, al zijn er meer resultaatgebieden dan in het leerlingvolgsysteem te vinden zijn. Om te weten of het pedagogisch klimaat goed is, of bijvoorbeeld het personeelsbeleid hebben we andere instrumenten nodig. Veel vragen die men beantwoord wil zien zijn wel via observaties, enquêtes e.d. boven tafel te krijgen. Er is een risico dat we meer aandacht aan de kwaliteit besteden van wat makkelijk toetsbaar is (b.v. spelling), dan aan wat belangrijk is maar niet makkelijk toetsbaar (stellen).

Wanneer de school goede opbrengsten na doelgerichte inspanningen op alle resultaatgebieden behaalt, kan er sprake zijn van een eenmalig hoogtepunt. Pas bij drie opeenvolgende jaren, wanneer alle toevalligheden zijn geëlimineerd, kan de school alle resultaten op eigen conto schrijven en weet de school de kwaliteit dus vast te houden. Dan is er sprake van borging van de kwaliteit, dan hebben alle maatregelen ertoe bijgedragen, dan is er sprake van duurzaam leren in het team, systematisch handelen etc., dan komen alle hiervoor genoemde richtinggevende uitspraken bij elkaar.