

# Sterk samenwerken aan onderwijskwaliteit

## Verbetercultuur

**AOb**  
Leiderschaps-  
programma

Themamaand mei 2026

Veel schoolleiders zoeken naar manieren om onderwijskwaliteit duurzaam te verbeteren zonder te vervallen in afrekenen, papieren controle of vrijblijvende autonomie. Onderwijskwaliteit groeit vooral wanneer professionals samen leren, reflecteren en verantwoordelijkheid nemen, binnen duidelijke kaders en met betrokken leiderschap. Daarom staat deze maand één vraag centraal: 'Hoe stimuleer je als schoolleider een verbetercultuur waarin docenten samenwerken aan kwaliteit?'

### Wat verstaan we onder een verbetercultuur?

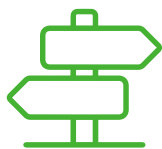
Een verbetercultuur is geen project, maar een manier van werken waarin:

- docenten samen praten over onderwijsinhoud en -kwaliteit;
- feedback normaal en veilig is;
- fouten worden benut als leerkansen;
- verbetering direct verbonden is met het leren van leerlingen.

### Leiderschap dat bijdraagt aan kwaliteit

Een verbetercultuur ontstaat niet vanzelf. Schoolleiders creëren de voorwaarden waarin deze cultuur kan groeien (Influence of School Leadership on Collective Teacher Efficacy). Onderzoek naar effectief schoolleiderschap laat zien dat leiders vooral invloed hebben via de manier waarop zij richting geven, professionals ondersteunen en samenwerking organiseren. Niet door alles zelf te doen, maar door het systeem sterker te maken. Deze hand-out behandelt meerdere samenhangende principes die daarbij cruciaal zijn. Lees snel verder.

## Richting geven



In scholen met een sterke verbetercultuur is helder wat men onder goed onderwijs verstaat. Schoolleiders:

- formuleren samen met het team duidelijke kwaliteitsambities;
- verbinden initiatieven steeds aan het leren van leerlingen, met een goede onderbouwing vanuit schooldata en robuust onderzoek;
- bewaken samenhang en voortgang en voorkomen versnippering.

Richting geven betekent niet dichtregelen, maar zorgen voor gedeelde betekenis en focus.

Bronnen:

- Leithwood, Harris & Hopkins - Seven strong claims about successful school leadership
- Instructional leadership



## Ruimte creëren

Verbetering vraagt om professionele ruimte. Docenten zijn gemotiveerder en effectiever wanneer zij:

- invloed hebben op doelen en aanpak;
- samen leren en expertise ontwikkelen en bouwen aan een gezamenlijk normatief kader
- vertrouwen ervaren in hun professionele oordeel.

De schoolleider organiseert deze ruimte bewust en maakt steeds de koppeling met kwaliteit en gezamenlijke doelen.

Bronnen:

- Influence of School Leadership on Collective Teacher Efficacy
- Instructional leadership

# Verbinden en ondersteunen



Leiderschap werkt via relaties. In een verbetercultuur:

- zijn schoolleiders zichtbaar en benaderbaar;
- worden inhoudelijke gesprekken gevoerd over goed onderwijs en leren;
- wordt feedback gegeven en gevraagd gericht op leren en groei in vakmanschap.

Dit versterkt vertrouwen en stimuleert professionele verantwoordelijkheid.

Bronnen:

- Leithwood, Harris & Hopkins - Seven strong claims about successful school leadership
- Instructional leadership



## Sturing en vertrouwen in balans

Een verbetercultuur vraagt om duidelijke verwachtingen én professionele ruimte.

Dat betekent:

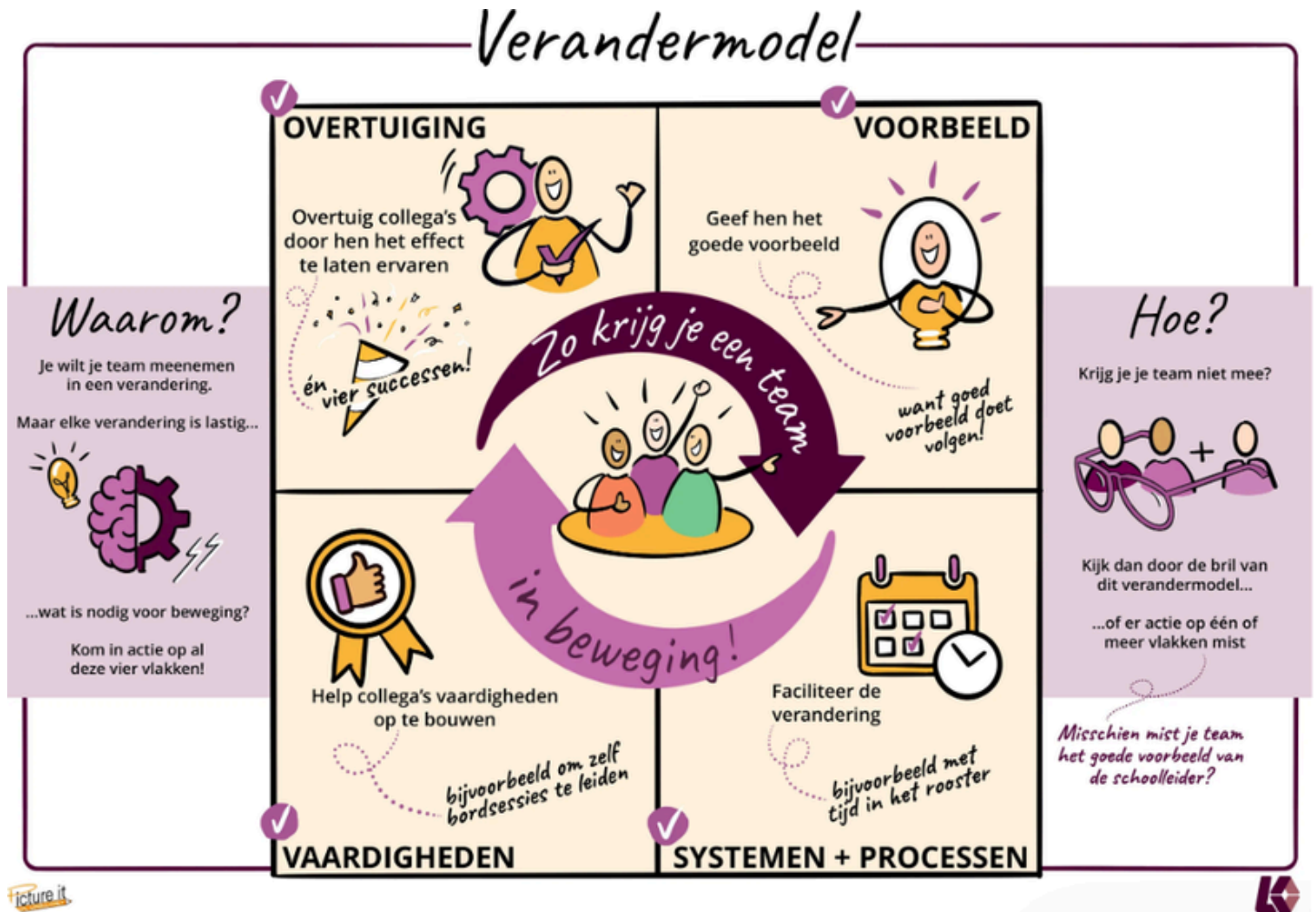
- heldere afspraken over hoe goede kwaliteit er concreet uitziet;
- gebruik van schooldata, observaties en onderwijsonderzoek om te leren;
- verantwoording die gericht is op ontwikkeling, niet op afrekenen.

Sturing en vertrouwen zijn geen tegenpolen, maar versterken elkaar wanneer ze doelgericht worden ingezet.

Bron:

Freek van Gorp, Simon van Rees & Frédérique Six - Vertrouwen en controle

# Het verandermodel



Het **verandermodel** (McKinsey) kan de weg wijzen voor schoolleiders. Het model heeft vier bouwstenen voor succesvol veranderen.

1. **overtuiging**: in hoeverre werknemers begrip hebben voor en geloof in de verandering.
2. **rolmodel**: de mate waarin medewerkers zien dat hun collega's en leidinggevende(n) zich gedragen op de manier die de verandering stimuleert – goed voorbeeld doet goed volgen.
3. **vaardigheden**: in hoeverre werknemers de juiste vaardigheden beschikken en zelfverzekerd zijn om hun gedrag aan te passen.
4. **systemen en processen**: de mate waarin structuren, processen en systemen de verandering ook ondersteunen.



# Vragen die je kunt stellen

## Over **kwaliteit en doelen**:

- 'Wat verstaan wij samen onder goed onderwijs?'
- 'Waaraan merken leerlingen dat ons onderwijs beter wordt?'

## Over **samenwerking**:

- 'Waar leren we als team van elkaar?'
- 'Welke verschillen in aanpak helpen ons vooruit en welke juist niet?'

## Over **verbeteren en leren**:

- 'Wat laten data, observaties en ervaringen ons zien?'
- 'Wat werkt goed, en waarom?'

## Over **leiderschap**:

- 'Wat heb jij nodig om je werk beter te doen en te groeien in je vakmanschap?'
- 'Waar helpt sturing, en waar belemmert die?'





## Leidraad

Over toewerken naar een lerende organisatie: werken aan onderwijsverbetering in het voortgezet onderwijs (NKO)

## Websites

- Verbetercultuur (Stichting Leerkracht — Kennisbank)
- Groeikracht-werkwijze (Groeikracht in Onderwijs)
- Subsidiemogelijkheden voor scholen (Ontwikkelkracht)

## Artikelen

- Seven strong claims about successful school leadership revisited (Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D.)
- In-depth analysis: the importance of instructional leadership in education (Akomodi, J.O.)
- The power of collective efficacy (Donohoo, J., Hattie, J. & Eells, R.)
- Influence of school leadership on collective teacher efficacy: a cross-cultural meta-analysis (Çoğaltay, N. & Boz, Y.)
- Paradigmaverandering noodzakelijk voor verdere ontwikkeling van het onderwijs (Van der Hilst, B.)
- Over collectieve verantwoordelijkheid en leiderschap (DNM online)

## Boeken

- Kneyber, R. & Evers, J. – Het Alternatief II: de ladder naar autonomie (pagina's 62-71: Vertrouwen en controle in de school)
- Fullan, M. – De verbindende schoolleider (Coherence)

# Jouw mening telt!

Volg jij het AOb Leiderschapsprogramma? Dan zijn we benieuwd naar je ervaringen. Met jouw feedback maken we het programma nóg sterker – voor jou en voor toekomstige deelnemers.

Het invullen duurt zo'n 10-12 minuten en is volledig anoniem.

Scan of [klik hier](#)



## Meer weten over het AOb Leiderschapsprogramma?



[LinkedIn](#)



[Website](#)