

## VIJF ELEMENTEN

# Sleutelrol schoolleiders bij hoge verwachtingen van leerlingen

We leven in een tijd van toenemende diversiteit in het onderwijs en stijgende verwachtingen van zowel leraren als leerlingen. In deze dynamiek speelt de schoolleider een cruciale rol. Dit betreft het maximaliseren van het leerpotentieel van zowel de leraren als de leerlingen. In dit artikel beschrijf ik vijf elementen die van betekenis zijn voor schoolleiders als het gaat om hoge verwachtingen van leraren en leerlingen.

TEKST MACHIEL KARELS FOTO EN ILLUSTRATIES FREEPIK

De vijf elementen die in dit artikel aan de orde komen, zijn:

1. Hoge verwachtingen als fundament voor leren
2. De plek van professionele leergemeenschappen
3. Gespreid leiderschap
4. Ouderbetrokkenheid en educatief partnerschap
5. Duurzame schoolontwikkeling

Je bent als schoolleider verantwoordelijk voor het stimuleren van een cultuur van leren en samenwerken, waarbij het gedeelde doel is om elke leerling en leraar optimaal te laten presteren. **Hoge verwachtingen** voor zowel leraren als leerlingen zijn daarin de norm (Bouttaouane, 2023).

Het benutten van het volledige leerpotentieel van leerlingen vraagt allereerst uitstekende pedagogische en didactische vaardigheden van leraren. Daarnaast vraagt het van de schoolleider om **leiderschap** vanuit hoge verwachtingen, gericht op continue verbetering en duurzame schoolontwikkeling.

## 1. Hoge verwachtingen als fundament voor leren

Het hebben van **hoge verwachtingen** is een van de belangrijkste pijlers van effectief onderwijs. Onderzoek toont aan dat leraren die hoge verwachtingen hebben van hun leerlingen, significant



bijdragen aan betere leerresultaten (Denessen e.a., 2020). Maar dit principe geldt net zo goed voor de schoolleider in relatie tot de leraren. Als schoolleiders hoge verwachtingen koesteren van hun team, stimuleert dit een cultuur van ambitie, groei en continue verbetering.

De uitdaging voor schoolleiders is om deze hoge verwachtingen te vertalen naar concrete doelen en een gedeelde visie. Dit begint bij het duidelijk communiceren van de overtuiging dat elke leerling succesvol kan zijn, mits de juiste ondersteuning en begelei-

ding geboden worden. Deze overtuiging moet door het gehele team gedragen worden en dat vraagt om een zorgvuldige dialoog en een gezamenlijke inspanning. Schoolleiders moeten hierbij niet alleen het goede voorbeeld geven, maar ook een **cultuur van vertrouwen en verantwoordelijkheid** bevorderen (Bel, 2020). Dit betekent dat leraren worden aangemoedigd om risico's te nemen in hun onderwijspraktijk en reflectief te blijven over hun aanpak.

Een belangrijk aspect van het opbouwen van een cultuur van hoge verwachtingen is het hanteren van een **gemeenschappelijke taal** binnen het team. Dit zorgt ervoor dat iedereen op dezelfde golf-lengte zit en dezelfde doelen nastreeft. De gebruikte taal zegt namelijk erg veel over hoe er over leerlingen gedacht wordt, en het denken stuurt het handelen (Ardon, 2015).

Door termen als 'leerpotentieel', 'verantwoordelijkheid' en 'groei-mindset' consequent te gebruiken, wordt een duidelijke focus gecreëerd die richting geeft aan de ontwikkeling van de school. Het is aan jou als schoolleider om de dialoog over deze gemeenschappelijke taal te initiëren en te borgen in de dagelijkse praktijk.

Het werken vanuit hoge verwachtingen vereist daarnaast een duidelijke **focus op leren** in plaats van op onderwijzen. Dit houdt in dat de leerling centraal staat in het proces en dat leraren hun aanpak voortdurend aanpassen op basis van wat leerlingen nodig hebben om te groeien. Schoolleiders spelen hierin een sleutelrol door leraren te ondersteunen in het ontwikkelen van effectieve en op groei gerichte werkwijzen.

“Hoge verwachtingen voor zowel leerlingen als leraren vormen de basis voor duurzame schoolontwikkeling.”

Hoge verwachtingen leiden uiteindelijk tot betere leerresultaten, maar alleen wanneer ze worden ondersteund door een cultuur van reflectie, samenwerking en verantwoordelijkheid binnen het team. Het is aan de schoolleider om de randvoorwaarden te scheppen waarin leraren deze verwachtingen kunnen waarmaken (Lencioni, 2023).

## 2. Professionele leergemeenschappen: twee doelen, één aanpak

Professionele leergemeenschappen (PLG's) vormen een waardevol instrument als het gaat om het leren van leerlingen en leraren. Deze werkwijze zorgt er namelijk voor dat leraren niet alleen samenwerken en elkaar ondersteunen, maar ook verantwoordelijk zijn voor hun gezamenlijke prestaties en ontwikkeling. Een PLG is dus niet alleen bevorderlijk voor de leerprestaties van leerlingen, maar ook voor de professionele groei van leraren en het creëren van een lerende cultuur (Parlevliet e.a., 2021).

Een professionele leergemeenschap is een waardevol instrument voor schoolleiders om zowel de onderwijskwaliteit te verbeteren als een **lerende cultuur** binnen de school te bevorderen. PLG's zijn erop gericht om leraren samen te laten werken, ervaringen uit te wisselen en gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor de leerresultaten van leerlingen. Deze leergemeenschappen ondersteunen niet alleen de professionele ontwikkeling van leraren, maar zorgen ook voor een cultuur van voortdurende verbetering en samenwerking binnen de school. Dit draagt direct bij aan de leerprestaties van de leerlingen en aan de cohesie van het onderwijsteam (DuFour e.a., 2021).

### Twee hoofddoelen van professionele leergemeenschappen

Een PLG heeft twee primaire doelen: het **stimuleren van een lerende cultuur** en het **verbeteren van het onderwijs**. Beide doelen hangen nauw samen en versterken elkaar. Door een lerende cultuur te bevorderen, ontstaat er een omgeving waarin leraren actief op zoek gaan naar nieuwe kennis en vaardigheden die ze kunnen toepassen in hun lessen. Ze worden aangemoedigd om te reflecteren op hun eigen praktijk en om samen te werken met collega's om van elkaar te leren. Dit proces leidt tot een verbetering van de onderwijskwaliteit, omdat leraren continu worden ondersteund in hun professionele groei.

Een van de belangrijkste voordelen van PLG's is dat ze leraren in staat stellen om **samen te werken** en zich te richten op de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van alle leerlingen. In plaats van individueel verantwoordelijk te zijn voor hun eigen klas, werken leraren samen aan het verbeteren van de prestaties van de hele school. Deze gedeelde verantwoordelijkheid verhoogt niet alleen de kwaliteit van het onderwijs, maar ook het gevoel van verbondenheid en samenwerking binnen het team. Dit is essentieel voor het creëren van een schoolcultuur



In een goed functionerende PLG is sprake van gezamenlijke verantwoordelijkheid en zijn leraren niet alleen verantwoordelijk voor hun eigen klassen, maar ook voor de ontwikkeling van hun collega's en de school als geheel.

waarin iedereen zich verantwoordelijk voelt voor de successen van de leerlingen (Lencioni, 2023).

### De rol van de schoolleider in het vormen van een professionele leergemeenschap

Schoolleiders spelen een cruciale rol in het opzetten en onderhouden van een professionele leergemeenschap. Het begint met een duidelijke gezamenlijke visie op onderwijsverbetering die breed gedragen wordt binnen het team. Schoolleiders moeten de richting aangeven en zorgen voor de voorwaarden waaronder samenwerking kan floreren. Dit betekent dat zij tijd en middelen beschikbaar stellen voor samenwerking en reflectie, en dat zij een cultuur van vertrouwen en openheid bevorderen (Kramer, 2014).

“Een professionele leergemeenschap stimuleert een lerende cultuur en gedeelde verantwoordelijkheid binnen de school.”

Het succes van een PLG hangt voor een groot deel af van de betrokkenheid van de schoolleider. Leiderschap betekent hier niet sturen en controleren, maar vooral ondersteunen en faciliteren. Het is belangrijk dat schoolleiders een voorbeeldrol vervullen door zelf ook deel te nemen aan de professionele leergemeen-

schap, bijvoorbeeld door mee te doen aan intervisie of door zelf actief feedback te vragen en te geven. Dit zorgt voor een cultuur waarin leren en professionaliseren centraal staan, niet alleen voor leerlingen en leraren, maar voor de hele organisatie.

### Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Een goed functionerende professionele leergemeenschap leidt tot gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dit betekent dat leraren niet alleen verantwoordelijk zijn voor hun eigen klassen, maar ook voor de ontwikkeling van hun collega's en de school als geheel. Deze gezamenlijke verantwoordelijkheid zorgt voor een cultuur waarin men elkaar helpt om te groeien, met als doel het beste onderwijs te bieden aan alle leerlingen.

Door deze benadering kunnen schoolleiders bijdragen aan duurzame schoolontwikkeling waarin hoge verwachtingen en continue verbetering centraal staan.

### 3. Gespreid leiderschap: leiderschap in alle lagen

Gespreid leiderschap is een benadering waarbij leiderschap niet alleen in de handen van de schoolleider ligt, maar wordt verdeeld over alle lagen van de schoolorganisatie. Het idee achter gespreid leiderschap is dat iedereen in de school een bijdrage kan leveren aan het realiseren van de onderwijsdoelen, waardoor het potentieel van het hele team optimaal wordt benut. Dit vergroot de betrokkenheid en het verantwoordelijkheidsgevoel bij leraren en andere medewerkers, wat leidt tot een krachtigere en meer samenwerkende schoolcultuur (Van der Hilst, 2020).

## De voordelen van gespreid leiderschap

Gespreid leiderschap biedt diverse voordelen, niet alleen voor de schoolorganisatie als geheel, maar ook voor de persoonlijke en professionele groei van leraren. Wanneer leraren de ruimte krijgen om leiderschapsrollen op zich te nemen, groeit hun gevoel van eigenaarschap en betrokkenheid bij de schoolontwikkeling. Dit stimuleert hen om actief bij te dragen aan het verbeteren van het onderwijs en aan hun eigen professionele ontwikkeling. Schoolleiders die deze aanpak omarmen, maken gebruik van de talenten en expertise van het hele team, waardoor de kwaliteit van het onderwijs toeneemt.

Een belangrijke bijkomstigheid van gespreid leiderschap is dat het de druk op de schoolleider verlicht. Door verantwoordelijkheden en besluitvorming te delen met leraren en andere medewerkers, kan de schoolleider zich richten op strategische beslissingen en de grote lijnen van de schoolontwikkeling. Dit creëert een cultuur van samenwerking, waarin iedereen zich verantwoordelijk voelt voor het succes van de school.

## Vertrouwen en autonomie als kernwaarden

Voor het succesvol implementeren van gespreid leiderschap is een cultuur van vertrouwen essentieel. Leraren moeten zich gesteund voelen om nieuwe verantwoordelijkheden op zich te nemen en zich vrij voelen om beslissingen te nemen die de school ten goede komen. Schoolleiders spelen hierin een sleutelrol door een omgeving te creëren waarin autonomie wordt gewaardeerd en waarin leraren aangemoedigd worden om initiatief te tonen.

Deze cultuur van vertrouwen en autonomie vereist echter wel een zorgvuldige balans. Terwijl leraren meer verantwoordelijkheid krijgen, is het belangrijk dat ze ook de nodige ondersteuning en begeleiding krijgen. Schoolleiders moeten duidelijke kaders scheppen waarbinnen leraren kunnen opereren, en zorgen voor de nodige middelen en professionele ontwikkeling om hen te helpen succesvol te zijn in hun leiderschapsrollen.

## Het faciliteren van gedragsverandering

Gespreid leiderschap gaat niet alleen over het verdelen van verantwoordelijkheden en het aanpassen van overlegstructuren, maar ook over het faciliteren van een cultuurverandering binnen de school. Het vergt een verandering in houding en gedrag van zowel leraren als schoolleiders. Schoolleiders moeten actief werken aan het opbouwen van vertrouwen binnen het team en zorgen voor een open cultuur waarin fouten worden gezien als leermomenten. Dit vraagt tijd, geduld en vooral een consistente aanpak (Van der Hilst, 2020).

Gespreid leiderschap geeft leraren eigenaarschap en versterkt de samenwerking op alle niveaus van de school.

Daarnaast moeten schoolleiders investeren in de professionele ontwikkeling van hun team, zodat leraren de vaardigheden en het vertrouwen ontwikkelen om leiderschapsrollen op zich te nemen. Dit kan bijvoorbeeld door middel van coaching, intervisie of door leraren de ruimte te geven om leiding te geven aan projecten of werkgroepen. Gespreid leiderschap komt dus niet alleen de leraren en de school als geheel ten goede, maar uiteindelijk ook de leerlingen.

## 4. Ouderbetrokkenheid en educatief partnerschap

Een belangrijk aspect van het benutten van het leerpotentieel van alle leerlingen is het opbouwen van sterke samenwerkingsrelaties tussen de school en ouders (Bouttaouane, 2023). Ouderbetrokkenheid speelt een cruciale rol in de schoolprestaties van leerlingen en schoolleiders zijn de sleutel tot het bevorderen van dit partnerschap. Effectieve ouderbetrokkenheid gaat verder dan alleen informatie delen; het vereist een **educatief partnerschap** waarin ouders en leraren gezamenlijk werken aan de cognitieve en sociaal-emotionele ontwikkeling van het kind. Natuurlijk wel ieder vanuit de eigen expertise en verantwoordelijkheid.

### Van ouderparticipatie naar educatief partnerschap

Er bestaan verschillende niveaus van ouderbetrokkenheid, variërend van ouderparticipatie, waarbij ouders bijvoorbeeld helpen bij evenementen, tot een volledig educatief partnerschap. Het laatste is een diepgaandere vorm van samenwerking, waarbij ouders en leraren gelijkwaardige partners zijn in het leerproces van de leerling. Dit partnerschap is gebaseerd op gedeelde verantwoordelijkheid en gemeenschappelijke doelen, zoals het creëren van een ondersteunende omgeving voor de leerling, zowel thuis als op school.

Schoolleiders spelen een essentiële rol in het bevorderen van dit educatief partnerschap. Ze kunnen leraren ondersteunen in hun

communicatie met ouders, ouders betrekken bij belangrijke beslissingen en initiatieven opzetten die de relatie tussen school en thuis versterken. Daarbij is het belangrijk dat schoolleiders ervoor zorgen dat alle ouders, ongeacht achtergrond of taalvaardigheid, worden betrokken en zich welkom voelen in de school.

### De positieve impact van ouderbetrokkenheid op leerprestaties

Onderzoek wijst uit dat ouderbetrokkenheid een significant positief effect heeft op de leerprestaties van leerlingen. Ouders die hoge verwachtingen hebben van hun kinderen en actief betrokken zijn bij hun schoolleven, dragen bij aan hogere motivatie, betere prestaties en een positiever zelfbeeld bij hun kinderen (De Vries, 2014). Het is dus van groot belang dat leraren en ouders op één lijn zitten wat betreft de verwachtingen die ze van leerlingen hebben.

Schoolleiders kunnen dit proces faciliteren door een cultuur te bevorderen waarin ouders worden gezien als partners in het leerproces. Dit kan worden bereikt door regelmatige communicatie tussen ouders en leraren te stimuleren en ouders te betrekken bij het opstellen van het schoolplan of schoolontwikkelingsprojecten. Ook kunnen schoolleiders trainingen of workshops organiseren om leraren te helpen effectief met ouders samen te werken, vooral wanneer het gaat om het creëren van een gedeelde visie op het leerproces van de leerling.

### Omgaan met verschillen in verwachtingen

Hoewel ouderbetrokkenheid vaak positief is, kan een mismatch in verwachtingen tussen ouders en leraren juist negatieve effecten hebben op de prestaties van leerlingen. Als ouders bijvoorbeeld te veel druk uitoefenen of een ander idee hebben over de doelen van het onderwijs, kan dit tot spanningen leiden. Het is daarom essentieel dat schoolleiders werken aan het creëren van duidelijke communicatiekanalen en een gemeenschappelijke taal tussen school en ouders.

**Educatief partnerschap  
tussen school en ouders  
bevordert het leerpotentieel  
van leerlingen en verbindt  
school en thuis.**

Een manier om deze communicatie te verbeteren, is door ouders te betrekken bij educatieve beslissingen en hen te helpen de pedagogische en didactische aanpak van de school te begrijpen. Dit helpt bij het afstemmen van de verwachtingen en bevordert een gezamenlijke inspanning om het leerpotentieel van elke leerling te benutten.

## 5. De lange adem van duurzame schoolontwikkeling

Duurzame schoolontwikkeling is een proces dat tijd, geduld en doorzettingsvermogen vereist. Het gaat niet om kortetermijnoplossingen, maar om het creëren van een cultuur die voortdurend streeft naar verbetering en die blijft groeien, ook wanneer de omstandigheden veranderen. Schoolleiders spelen een sleutelrol in dit proces door samen met het team een langetermijnvisie te ontwikkelen en het team te begeleiden bij het realiseren van blijvende veranderingen.

### Duurzaamheid begint met visie en consistentie

Een succesvolle en duurzame schoolontwikkeling begint met een heldere visie op leren en ontwikkelen. Deze visie moet gezamenlijk opgesteld worden, zodat deze breed gedragen wordt door het hele schoolteam. Deze visie wordt verbonden met en gebaseerd op gedeelde waarden en doelen, zoals het stimuleren van hoge verwachtingen, het bevorderen van samenwerking en het maximaliseren van het leerpotentieel van alle leerlingen. De schoolleider is de spil in het uitdragen en handhaven van deze visie. Dit betekent dat de schoolleider consistent moet zijn in het communiceren van deze visie en moet zorgen dat deze geïntegreerd is in alle facetten van de school, van de gebruikte methodes tot professionele ontwikkeling.

Schoolleiders moeten daarbij zorgen voor het opstellen van duidelijke doelen en stappenplannen die helpen om de visie om te zetten in concrete acties. Dit proces vraagt om een continue evaluatie van de voortgang en de bereidheid om aanpassingen te maken waar nodig. Het gaat erom dat iedereen in de school betrokken blijft bij het proces en zich verantwoordelijk voelt voor de realisatie van de doelen. Stichting LeerKRACHT heeft een methodiek ontwikkeld die dit proces van visie naar concrete acties in duidelijke stappen organiseert.

### Gedragsverandering en professionalisering als basis

Een duurzame schoolontwikkeling vraagt niet alleen om veranderingen in structuren of methoden, maar vooral om gedragsver-

andering bij zowel leraren als leerlingen. Schoolleiders moeten zich richten op het creëren van een cultuur waarin reflectie, samenwerking en professionele groei centraal staan. Dit betekent dat leraren aangemoedigd moeten worden om hun onderwijspraktijken voortdurend te verbeteren en te leren van elkaar.

Investeren in de professionele ontwikkeling van leraren is een cruciaal onderdeel van duurzame schoolontwikkeling. Dit kan worden bereikt door het aanbieden van coaching, studiemomenten, leerwerkbijschikkingen en intervisie, waarin leraren hun ervaringen kunnen delen en nieuwe ideeën kunnen opdoen. Schoolleiders moeten daarbij zorgen voor een klimaat van **‘veilige onzekerheid’**. Dat is een klimaat van vertrouwen en openheid, waarin fouten worden gezien als kansen om te leren en verbeteren.

### Het belang van volharding

Duurzame verandering vindt niet van de ene op de andere dag plaats. Het vraagt om volharding en een lange adem van schoolleiders en het hele team, vooral wanneer de eerste resultaten nog niet direct zichtbaar zijn. Schoolleiders moeten zich realiseren dat blijvende verbetering tijd kost en dat het belangrijk is om geduldig te blijven, zelfs wanneer obstakels opduiken.

Om volharding te stimuleren, is het essentieel dat schoolleiders de kleine successen vieren en hun team blijven motiveren. Dit helpt om het moreel hoog te houden en het vertrouwen te behouden in de uiteindelijke uitkomst. Het gaat erom dat de school als geheel blijft streven naar continue verbetering, ook wanneer de weg lang en uitdagend is.

### Bronnen

- Ardon, A. (2015). *Ontketen vernieuwing! Blokkades wegnemen en beweging creëren*. Uitgeverij Business Contact.
- Bel, G. (2020). *Hoe geef je als schoolleider succesvol leiding aan veranderingen?* Geraadpleegd op 09-09-2024, van <https://wij-leren.nl/schoolleider-leiderschap-veranderingen.php>
- Bouttaouane, R. (2023). *Benut het leerpotentieel van alle leerlingen: Over het effect van hoge verwachtingen in het onderwijs*. Instando.
- De Vries, P. (2014). *Leerlingssucces vraagt om samenwerking met ouders*. Geraadpleegd op 09-09-2024, van <https://wij-leren.nl/samenwerken-met-ouders.php>
- Denessen, E., Hornstra, L., Van den Bergh, L., & Bijlstra, G. (2020). Implicit measures of teachers' attitudes and stereotypes, and their effects on teacher practice and student outcomes: A review. *Learning and Instruction*, 78(3), 101437.
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., Mattos, M., & Muhammad, A. (2021). *Professionele leergemeenschap – het handboek: Bewezen inzichten om samen het leren te verbeteren*. Bazalt Groep.
- Karels, M. (2021). *De schoolleider als architect van een leeromgeving voor leraren*. Geraadpleegd op 09-09-2024, van <https://wij-leren.nl/schoolleider-architect-leeromgeving-leraren.php>
- Kramer, J. (2014). *Deep Democracy: De wijsheid van de minderheid*. Boom.
- Lencioni, P. (2023). *De 5 frustraties van teamwork. Hoe je ervoor zorgt dat het samenwerken leuk blijft*. Business Contact.
- Parlevliet, L.J., Dekker, C., & Ruissen, D. (2021.) *Leren in verbondenheid: Professionele leergemeenschappen in de praktijk*. Gelling Publishing.
- Van den Bergh, L., Denessen, E., Hornstra, L., Voeten, M., & Holland, R.W. (2010). The implicit prejudiced attitudes of teachers: Relations to teacher expectations and the ethnic achievement gap. *American Educational Research Journal*, 47(2), 497-527.
- Van den Bergh, L., Van Amerongen, M., Gunsch, R., Timmermans, M., & Timmermans, A. (2023). *Leidraad onderwijs vanuit hoge verwachtingen: Effectieve interventies tegen onderwijsachterstanden in het primair onderwijs ~ weten wat werkt en waarom*. NRO.
- Van der Hilst, B. (2020). *Teamgericht organiseren in het basisonderwijs*. Het Leren Organiseren.

“Duurzame verandering vraagt om volharding, een heldere visie en voortdurende investering in professionele ontwikkeling.”

### Samenvattend

De sleutel tot succes van leerlingen en leraren ligt in de combinatie van hoge verwachtingen, professionele leergemeenschappen, gespreid leiderschap en een sterke focus op samenwerking met ouders en leraren. Schoolleiders spelen hierin een essentiële rol door een heldere visie te ontwikkelen, een lerende omgeving te creëren voor alle betrokkenen en voorbeeldgedrag te laten zien in lerend gedrag.

### OVER DE AUTEUR

Machiel Karels is directeur van onderwijskundig kennisplatform **Wij-leren.nl**. Daarnaast begeleidt hij verandertrajecten op weg naar kindgericht en gepersonaliseerd onderwijs.

### Kennismaken met Machiel?

Mail naar [machiel@wij-leren.nl](mailto:machiel@wij-leren.nl)  
of bel: 06 - 21 33 84 11

