

Een onderwijsvisie als fundament - deel 2: een gedeelde visie

written by Wessel Peeters

6 mei 2025



Hoe zorg je voor een visie die écht wat zegt? Vaak heb je als school of opleiding een visie op papier. De visie zegt wat over het gewenste lange termijnperspectief, over hoe je in dit geval aankijkt tegen onderwijs en de praktijk waar je naartoe werkt. Dit fundament is ontzettend belangrijk, maar blijft in de praktijk helaas vaak hangen in algemeenheden of in iets dat 'op onze website' staat. Hoe kun je nu zorgen voor een visie die écht wat zegt? En hoe zorg je ervoor dat het team dit ook doorleeft? In dit tweede deel: een gedeelde visie

Wat is een visie, en wat is het niet?

In het [eerste deel zijn we uitgebreid ingegaan op wat een visie is](#), waaruit het bestaat en hoe het zich verhoudt tot bijvoorbeeld een missie. Een visie is een inspirerend en richtinggevend beeld van de toekomst. In het onderwijs gaat het over de vraag: *wat vinden wij goed onderwijs?* Het is daarmee een fundament onder strategische keuzes op het gebied van [curriculumontwerp](#), [didactiek](#) en [toetsing](#).

Het is belangrijk om visie te onderscheiden van missie en strategie:

- **Visie** beschrijft waar je naartoe wilt.
- **Missie** benoemt het bestaansrecht: waarom doen we wat we doen?
- **Strategie** is de route: hoe gaan we onze visie realiseren?

Een goede onderwijsvisie is dus [toekomstgericht](#), maar ook geworteld in waarden en overtuigingen over leren en ontwikkelen. Ze geeft richting én ruimte: richting om samen koers te houden, en ruimte om binnen die koers professioneel te handelen.

Waarom een gedeelde visie?

Het belang van een visie is duidelijk, maar minstens zo belangrijk is dat die visie ook [gedeeld](#) wordt binnen het team. Een gedeelde visie vergroot de samenhang, betrokkenheid en effectiviteit binnen een school of opleiding (Hargreaves & Fullan, 2012).

Een visie die slechts door een kleine groep wordt bedacht, mist vaak het draagvlak dat nodig is om écht verschil te maken. Een groot risico is dat zo'n visie slechts blijft hangen als een inspirerende poster in de teamkamer, zonder impact op de dagelijkse praktijk. Alleen wanneer teamleden zich kunnen herkennen in de visie en [actief betrokken](#) zijn bij de totstandkoming ervan, wordt het mogelijk om die visie te vertalen naar gedeeld gedrag en gezamenlijke keuzes (Senge, 2006). Zo is het meer dan een prachtig verhaal op je website.

Meer dan een document

Daarbij is het van belang dat de visie niet wordt opgelegd, maar ontstaat uit gezamenlijke gesprekken, reflectie en het delen van ervaringen. Juist in die uitwisseling van perspectieven zit de écht meerwaarde: het verbindt individuele overtuigingen [tot een collectieve ambitie](#). En wanneer die koers helder en breed gedragen is, ontstaat ruimte voor vertrouwen, autonomie én professionele verantwoordelijkheid.

Een gedeelde visie draagt ook bij aan het ontwikkelen van een sterke professionele cultuur. Het stimuleert teamleren, bevordert een open [feedbackcultuur](#) en creëert een gemeenschappelijke taal voor onderwijskwaliteit (Onderwijsraad, 2021). Daarmee is een gedeelde visie niet alleen een richtinggevend document, maar ook een bron van verbinding binnen het team – wat minstens net zo belangrijk is.

Samenhang in handelen

Wanneer teamleden werken vanuit dezelfde visie, ontstaat er consistentie in het handelen. Leerlingen en studenten ervaren daardoor meer eenheid: één samenhangend pedagogisch-didactisch klimaat. Deze consistentie geeft rust, voorspelbaarheid en duidelijkheid – belangrijke voorwaarden voor een goed leerklimaat. Het voorkomt dat leerlingen en studenten zich moeten aanpassen aan sterk uiteenlopende verwachtingen of regels per docent. Bovendien versterkt

het de [onderlinge afstemming](#) tussen collega's: wat je in de ene klas oefent, wordt in de andere verdiept. Dit gaat zowel over de pedagogische aanpak als de didactiek die wordt gehanteerd.

Een gedeelde visie draagt er ook aan bij dat keuzes binnen de school of opleiding minder afhankelijk zijn van individuele voorkeuren. Dat zorgt voor een professionele standaard waarbinnen ruimte is voor eigenheid, maar waarin het gezamenlijke fundament vooropstaat. Zo ontstaat duurzame onderwijskwaliteit.

Betrokkenheid en eigenaarschap

Een visie die gezamenlijk ontwikkeld is, leidt tot meer betrokkenheid. Teamleden voelen zich mede-eigenaar, wat hun motivatie en bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen versterkt (zie o.a. Sinek, 2009). Die betrokkenheid is geen vanzelfsprekendheid, maar groeit wanneer mensen merken dat hun stem telt. Wanneer ieders ervaring en opvatting meegenomen worden in het visievormingsproces, ontstaat er gedeeld eigenaarschap – niet alleen over de visie, maar ook over het onderwijs zelf.

Dit eigenaarschap blijkt essentieel voor duurzame ontwikkeling. Verandering die voortkomt uit het team zelf, heeft meer kans van slagen dan verandering die van bovenaf wordt opgelegd. Bovendien vergroot het de professionele trots: teamleden kunnen laten zien waar ze voor staan, en handelen vanuit een gezamenlijk gedragen overtuiging.

Professionele dialoog

Het proces van visievorming vraagt om reflectie op wat goed onderwijs is. Daarmee draagt het bij aan professionele ontwikkeling: niet door nascholing van buitenaf, maar door het goede gesprek binnen het team (Meirink et al., 2009). Die dialoog helpt om onderliggende waarden en aannames expliciet te maken. Wat

bedoelen we eigenlijk met 'leerlinggericht werken'? En welke rol zien we voor formatief evalueren in ons onderwijs?

Dergelijke vragen nodigen uit tot verdieping, en brengen teamleden op een andere manier met elkaar in gesprek dan in de waan van de dag gebruikelijk is. Het ontwikkelen van een gedeelde visie versterkt zo het collectieve leren in de school of opleiding. Het zorgt voor meer openheid, wederzijds begrip en uitwisseling van expertise.

Basis voor verandering

Tot slot werkt een gedeelde visie als hefboom voor innovatie. Veranderingen zijn geloofwaardiger en duurzamer wanneer ze voortkomen uit gedeelde overtuigingen in plaats van opgelegde beleidsdoelen (Onderwijsraad, 2021). Een heldere, gedeelde visie fungeert als toetssteen voor nieuwe ideeën: past deze vernieuwing bij wat wij belangrijk vinden in ons onderwijs?

Bovendien biedt een visie houvast in tijden van verandering. Wanneer de context verandert – bijvoorbeeld door nieuwe wetgeving, inspectiekaders of maatschappelijke ontwikkelingen – helpt de visie om koers te houden. Teams met een gedeelde visie kunnen beter samen prioriteiten stellen en keuzes maken. De visie biedt richting, maar ook bescherming: tegen modetrends, tegen overbelasting en tegen impulsieve beslissingen zonder samenhang. Juist daardoor maakt ze verandering mogelijk – op een doordachte en gedragen manier.

Wat is er nodig voor een gedeelde visie?

Een gedeelde visie ontstaat niet vanzelf. Er is een bewust en zorgvuldig proces nodig waarin mensen elkaar ontmoeten, ideeën uitwisselen en samen betekenis geven. Dat proces vraagt niet alleen om tijd en ruimte, maar ook om het besef dat visie iets is wat *je samen vormt*, niet iets wat je communiceert na besluitvorming.

Het is een sociaal en dialogisch proces waarin ervaringen, overtuigingen en idealen worden gedeeld, onderzocht en verbonden (Senge, 2006).

Daarbij is het cruciaal dat het team een zekere mate van professionele veiligheid ervaart: ruimte om vragen te stellen, twijfels te delen én het eigen handelen onder de loep te nemen. Zonder die veiligheid stolt het gesprek snel in algemeenheden of beleefdheden. Een gedeelde visie vraagt dus niet alleen om methodiek, maar ook om cultuur. Drie elementen zijn daarin van doorslaggevend belang:

1. Ruimte voor dialoog

Een gedeelde visie vraagt om *dialoog*, niet om eenzijdige communicatie. Dat betekent dat er ruimte moet zijn voor verschil in perspectief en dat luisteren net zo belangrijk is als spreken. Een veilige gesprekscultuur is hierbij onmisbaar (Kessels, 2001). Een dialoog is geen discussie met winnaars en verliezers, maar een gezamenlijke zoektocht naar betekenis: wat verstaan we onder goed onderwijs? Waar geloven we in en waar wringt het?

Dialoog vraagt ook om vertraging. In de waan van de dag zijn we geneigd tot snelle oordelen en directe oplossingen. Visievorming daarentegen vraagt om vertraging: het durven stilstaan bij onderliggende aannames en waarden. Dat lukt alleen als er expliciet tijd voor wordt gemaakt, en als die tijd niet als 'extra' wordt gezien, maar als essentieel onderdeel van professionele ontwikkeling.

2. Betrokkenheid van het hele team

Een visie die in een klein comité wordt geschreven en vervolgens gepresenteerd aan het team, heeft weinig kans van slagen. Wil je tot een echt gedeelde visie komen, dan moeten álle teamleden actief betrokken worden - van startende docenten tot directie en ondersteuning. Alleen dan ontstaat een gevoel van

eigenaarschap én een breed gedragen richting.

Deze betrokkenheid gaat verder dan 'meedenken'. Het betekent ook dat teamleden mogen bijdragen aan de inhoud én het proces van visievorming. Dat vraagt om procesleiderschap: iemand (of een klein groepje) die het proces faciliteert, de tijd bewaakt en het team ondersteunt in het voeren van het gesprek. Maar de inhoud moet van iedereen zijn.

Onderzoek naar professionele leergemeenschappen laat zien dat gedeeld leiderschap en gezamenlijke verantwoordelijkheid cruciaal zijn voor het ontwikkelen van collectieve ambitie en onderwijskwaliteit (Stoll et al., 2006). Betrokkenheid is dus niet alleen een middel voor draagvlak, maar een doel op zichzelf in het bouwen van een professionele gemeenschap.

3. Verbinding met de praktijk

Een visie mag ambitieus zijn, maar moet ook aansluiten bij de dagelijkse praktijk. Het helpt wanneer teamleden kunnen herkennen hoe de visie zich vertaalt naar hun eigen klaslokaal. Zonder die verbinding blijft het abstract en vrijblijvend (SLO, 2019).

Concreet betekent dit dat de visie niet alleen in woorden moet bestaan, maar ook zichtbaar moet zijn in gedrag, werkwijzen en keuzes. De vraag "Wat betekent dit voor mijn les morgen?" is een cruciale toetssteen. Visievorming krijgt pas betekenis wanneer het de praktijk beïnvloedt én wanneer de praktijk het gesprek over visie voedt.

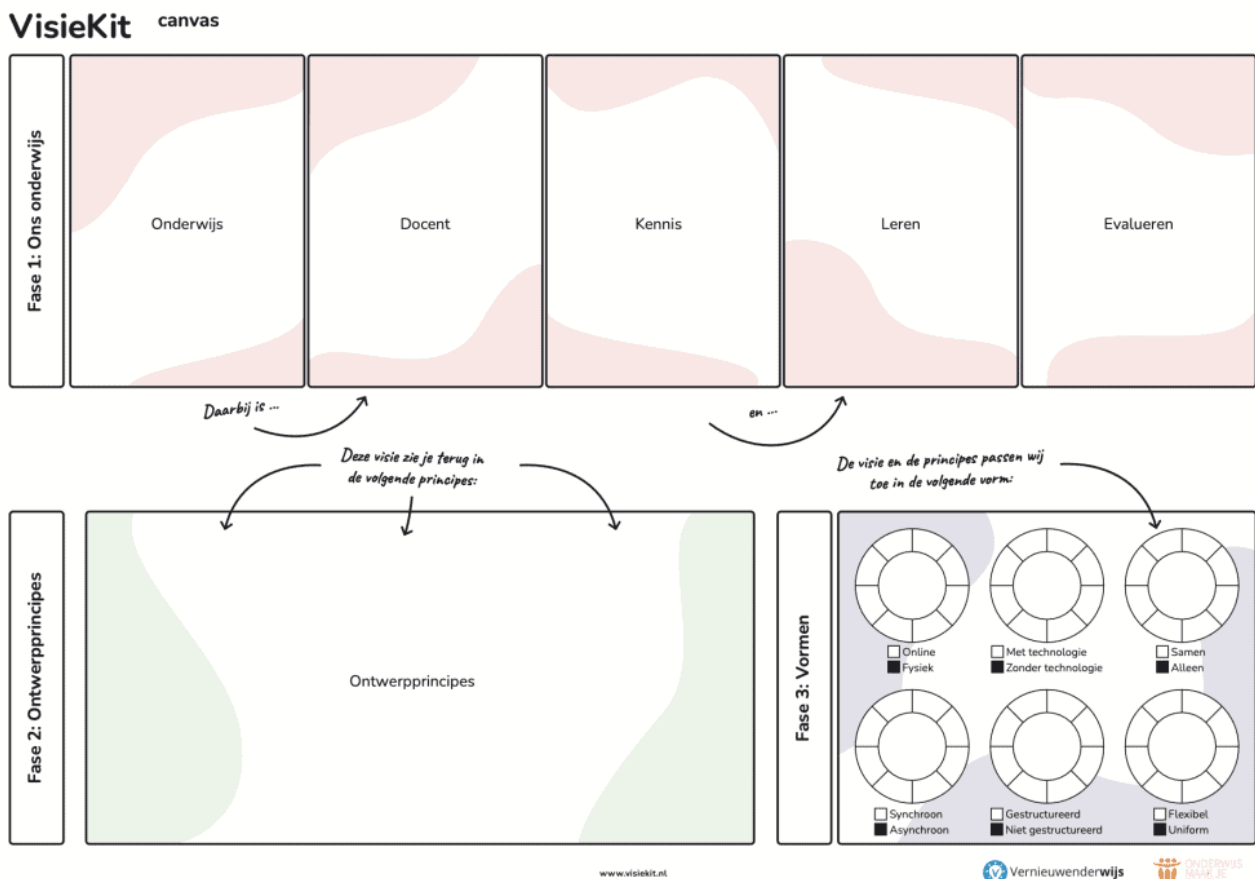
Daarom is het waardevol om tijdens het visievormingsproces praktijkvoorbeelden te bespreken, observaties uit te wisselen en successen of dilemma's uit het dagelijks werk mee te nemen. Dit versterkt de relevantie én het realiteitsgehalte van de visie, waardoor de kans groter is dat ze werkelijk gaat leven binnen het

team.

Hoe kom je tot een gedeelde visie?

Er zijn veel manieren om met een team het gesprek over visie aan te gaan. Hieronder beschrijven we vier werkvormen die in de praktijk effectief zijn gebleken. Ze stimuleren dialoog, betrokkenheid en reflectie – en helpen teams om samen tot een gedragen visie te komen. Hieronder enkele concrete activiteiten.

1. VisieKit: gestructureerd naar een gezamenlijk beeld



[De VisieKit](#) is een gestructureerde aanpak die teams helpt om in drie stappen tot een gedragen onderwijsvisie te komen. Door met het hele team na te denken over vragen als “wat is de functie van onderwijs?” en “hoe zien we de rol van de

leraar?”, worden waarden en overtuigingen expliciet gemaakt. Dit leidt tot heldere ontwerpprincipes die richting geven aan verdere ontwikkeling.

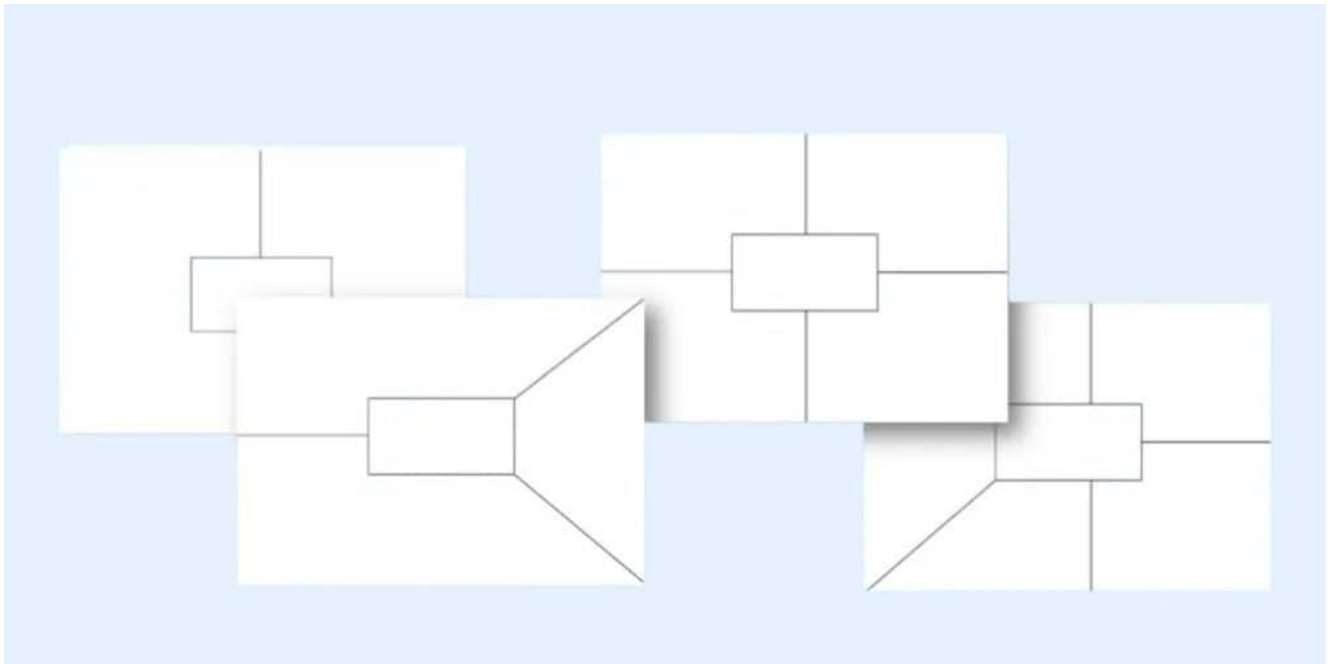
Een kracht van deze werkvorm is dat ze overzicht biedt én uitnodigt tot inhoudelijke reflectie. De gespreksvormen zorgen ervoor dat iedereen bijdraagt, waardoor er daadwerkelijk een gedeeld beeld ontstaat.

2. Kernwaardenkaarten: expliciteren wat telt

De werkvorm ‘Kernwaardenkaarten’ helpt je als team om expliciet te maken wat jullie écht belangrijk vinden in het onderwijs. Elk teamlid kiest individueel uit een set van waarde- of kernbegrippen – zoals ‘gelijkwaardigheid’, ‘eigenaarschap’, ‘veiligheid’, ‘kritisch denken’ – de vijf die voor hem of haar het meest betekenisvol zijn. Vervolgens worden deze keuzes in groepjes besproken, waarbij teamleden toelichten waarom ze deze waarden belangrijk vinden – en eventueel ook hoe ze dat concreet zouden willen terugzien.

Deze gesprekken leiden vaak tot verrassende inzichten: soms blijkt dat verschillende woorden naar hetzelfde streven verwijzen, of dat dezelfde term voor verschillende interpretaties vatbaar is. Door hierover in dialoog te gaan, ontstaat meer begrip voor elkaars drijfveren én wordt duidelijker waar het team gemeenschappelijke grond heeft. Zo vormt deze werkvorm een krachtige opstap naar het formuleren van gedeelde uitgangspunten in een visie. Je kunt deze kaarten aanschaffen (er bestaan verschillende soorten ets), werken met associatiekaarten of zelf kaarten maken – zodat deze beter aansluiten bij jullie context.

3. Placemat-methode: iedereen aan het woord



De placemat-methode is een eenvoudige maar effectieve manier om tot gezamenlijke inzichten te komen. Ieder teamlid schrijft eerst individueel zijn of haar ideeën op. Daarna worden die in kleine groepen besproken en samengevoegd tot een collectieve kern.

Deze werkvorm voorkomt dat het gesprek wordt gedomineerd door enkele aanwezigen. Iedereen wordt uitgenodigd om zijn stem te laten horen, waardoor het resultaat breder gedragen wordt. Bovendien stimuleert het reflectie: eerst individueel, daarna samen.

4. Visiepraatplaat: maak visie visueel

- Flexibel vraaggestuurd onderwijs in de blend -

Onderwijsvisie en ontwerpprincipes AVD

avans
hogeschool

AVD leidt op voor de toekomst!

De partner voor een leven lang ontwikkelen

Als partner voor een leven lang ontwikkelen levert AVD een bijdrage aan de toekomstbestendigheid van de maatschappij. Benieuwd naar waarom dit noodzakelijk is? Z.o.z.

Wij doen dit door het aanbieden van flexibel onderwijs voor werkend lerenden, vraaggestuurd en in co-creatie met het werkveld.

Vraaggestuurd

Vanuit jouw leervraag als werkend lerende wordt actief de verbinding gelegd met een praktijkprobleem/ casuïstiek uit de organisatie waar jij werkzaam bent. Dit triggert de keuze, de volgorde, het aantal en het niveau van de modules die jij volgt.

Flexibel onderwijs

Om als werkend lerende je baan, gezin en opleiding te kunnen combineren is flexibiliteit essentieel. Flexibiliteit bieden wij door...

- Verschillende instroommomenten in het jaar
- Keuzes in vorm passend bij jouw leerstijl
- Tijd en plaats onafhankelijk leren
- Keuzes in inhoud
- Keuzes in niveau
- Keuzes in tempo

Dat realiseren wij door...

Co-creatie

We ontwikkelen en verzorgen met het werkveld en alumni onderwijs dat aansluit bij inter(nationale) en regionale vraagstukken. Het praktijkprobleem is het vertrekpunt voor ons onderwijs, samenwerking en co-creatie tussen Avans, het werkveld en de student is daardoor vanzelfsprekend.

Leerwegaafhankelijk

Onze toetsen zijn gericht op het meten of je de leeruitkomsten hebt behaald. De weg er naar toe kun je zelf kiezen. Zo kun je er voor kiezen (elementen uit) het leerarrangement te doorlopen of direct de toets te maken.

Interdisciplinair

Bij de AVD leiden wij professionals op die voorbereid zijn op de toekomst. We bieden interdisciplinair onderwijs aan en stimuleren de student om interdisciplinair te leren en samen te werken aan vraagstukken.

Professionele én persoonlijke ontwikkeling

Om jou te ondersteunen bij jouw ontwikkeling als professional en als persoon bieden wij begeleiding aan bij het kiezen van modules middels een persoonlijke studietoets. Daarnaast hebben wij specifieke modules (fundamentals) die naast basisvaardigheden zoals presenteren, Nederlands en Engels bijdragen aan jouw persoonlijke ontwikkeling. Denk bijvoorbeeld aan persoonlijk leiderschap.

Modulair

Ons onderwijs bestaat uit modules van 15 of 30 studiepunten waarbij een beroepsprestatie centraal staat.

Je kunt één of meerdere module(s) volgen of een getuigschrift behalen op het niveau van een AD (NLQF5) of bachelor (NLQF6).

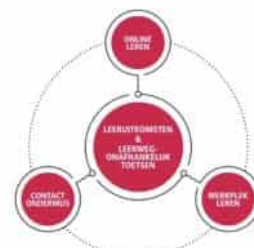
Er is geen verplichte volgorde in modules, soms zijn er aanbevelingen.



Blended leren = middel

Iedere module bestaat uit een passende blend van online leren, werkplekleren en contactonderwijs. De blend draagt bij aan flexibel en toegankelijk onderwijs voor jou als werkend lerende. Online leren biedt de mogelijkheid om plaats en tijdonafhankelijk te leren en draagt ook bij aan het vergroten van je digitale vaardigheden.

De gehele blend zorgt voor de verbinding tussen leren bij Avans en op de werkplek en in co-creatie onderwijs te realiseren. Bij het ontwerpen van een passende blend staat de aan te tonen leeruitkomst centraal.



Een mooi voorbeeld van AVANS Hogeschool.

Een [visiepraatplaat](#) is een visuele weergave van de belangrijkste elementen van jullie visie. Door samen een praatplaat te maken of te bewerken, geef je taal en beeld aan abstracte ideeën. Dat vergroot het begrip én het eigenaarschap.

Het maken van een praatplaat dwingt teams om keuzes te maken: wat is voor ons echt essentieel? Bovendien is de plaat later goed te gebruiken in communicatie met leerlingen en studenten, ouders, collega's, het werkveld etc (Samen Verandering Creëren, z.d.).

Meer werkvormen

Meer werkvormen kun je vinden in onze [toolbox curriculumontwerp](#), met daarin naast werkvormen ook downloads, boekentips en nog veel meer. De werkvormen zijn daarbij concreet, stap voor stap uitgewerkt zodat je deze goed kunt inzetten

binnen je school of opleiding.

Aan de slag

Een gedeelde visie is geen eindproduct, maar een levend document – of liever gezegd: een *levend gesprek*. Het vraagt om voortdurende reflectie, herijking en betrokkenheid van het hele team. Wanneer die dialoog er is, vormt de visie het fundament onder sterk en samenhangend onderwijs.

Ben je bezig met visievorming in jouw team? Begin klein. Kies één werkvorm die past bij jullie context en start het gesprek. Niet om meteen alles helder te krijgen, maar om stap voor stap samen betekenis te geven. Want juist in dat proces ontstaat de kracht van een gedeelde visie.

Wil je meer leren over visieontwikkeling binnen het team? Bekijk dan onze leergang curriculumontwerp, waar de uitgebreid stilstaan bij het creëren van een gedeelde visie.

□ **Leergang Curriculumontwerp**

Leer hoe je een krachtig curriculum ontwerpt – met theorie, praktijk en begeleiding van experts. Je krijgt toegang tot:

- 50+ video's over curriculumontwerp
- Webinars met experts
- Een online community

[Bekijk de leergang](#)

Literatuur

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). Professional capital: Transforming teaching

in every school. Teachers College Press.

Kessels, J. (2001). Opleidingskunde: een theorie over leren op de werkplek. Kluwer.

Meirink, J. A., Meijer, P. C., Verloop, N., & Bergen, T. C. M. (2009). How do teachers learn in the workplace? *Teaching and Teacher Education*, 25(1), 21-28.

Onderwijsraad. (2021). Samen werken aan een sterke professionele cultuur in het onderwijs. Den Haag: Onderwijsraad.

Samen Verandering Creëren. (z.d.). Visiepraatplaat voor collectief eigenaarschap voor kwaliteit. Geraadpleegd op 6 mei 2025.

Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Portfolio.

SLO. (2019). In gesprek over visie op leren: Handreiking voor teams. Utrecht: Stichting Leerplanontwikkeling.

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221-258. <https://doi.org/10.1007/s10833-006-0001-8>

Dit artikel is afkomstig van [Vernieuwenderwijs.nl](https://www.vernieuwenderwijs.nl).

Bekijk de meeste recente versie van ons artikel op onze website.

Ook vind je hier meer dan 600 andere artikelen, downloads en meer!



Vernieuwenderwijs