



Universiteit Utrecht

Faculteit Recht, Economie,  
Bestuur en Organisatie  
Departement Bestuurs- en  
Organisatiwetenschap

## **Professionele Schoolorganisaties: Werken Aan Goed Bestuurde Leerculturen**

Auteurs: Prof. dr. Paul Boselie, prof. dr. Mirko Noordegraaf &  
dr. Eva Knies



## Voorwoord

Eind februari 2017 kregen wij de belangrijke opdracht van de VO-raad om een visiestuk te schrijven over de professionele schoolorganisatie (PSO), op basis van bestaande wetenschappelijke en praktijk literatuur. Een integrale PSO benadering ontbrak tot op heden binnen de VO-raad, terwijl het concept PSO in vele VO-raad projecten naar voren komt. Projecten op bijvoorbeeld het vlak van opleiden en professionaliseren van leraren, ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders, versterking van bestuur en management, en cultuurverandering mede via strategisch human resource management hebben allemaal grote raakvlakken met PSO. Ieder echter wel met een eigen invulling van het begrip PSO en daarmee samenhangende concepten. De vraag aan ons was daarom ook nadrukkelijk om verbinding en integratie van inzichten daar waar mogelijk te benoemen, in combinatie met het ontwikkelen van een meer gezamenlijk PSO vocabulaire. Ook vanuit de schoolbesturen is bij de VO-raad de wens naar voren gekomen om meer duidelijkheid te geven omtrent het concept PSO. In het visiestuk hebben we er bewust voor gekozen om de bestaande wetenschappelijke en praktijkliteratuur ten aanzien van PSO en gerelateerde concepten te vervlechten in het stuk. Deze notitie is geschreven in opdracht van de VO-raad. Bij het schrijven van deze notitie hebben de auteurs dankbaar gebruik gemaakt van de feedback en suggesties van de kant van de VO-raad, in het bijzonder Jasper Aalbers (Stap 2), Bas de Wit (professionalisering & opleiding leraren), Nienke Wirtz (opleidingsscholen), Marit Weggemans (VO-academie), Myrthe van Groningen (Sectorontwikkeling) en Jonah Opsteen (Stap 2), Joop Vlaanderen (Hoofd Beleid) en Hans De Wit (VO-academie).

Paul Boselie, Mirko Noordegraaf en Eva Knies

Departement voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO)  
Universiteit Utrecht

## Managementsamenvatting

Scholen in het VO worden voortdurend uitgedaagd om in te spelen op interne en externe ontwikkelingen. Het is daarbij de kunst om flexibel om te gaan met deze ontwikkelingen (bijvoorbeeld politiek, maatschappelijk, technologisch en economisch) in combinatie met het varen van een eigen koers op basis van eigen kernwaarden. Om als VO school goed te blijven presteren is een wendbare en weerbare organisatie nodig: een lenige organisatie. De lenige organisatie heeft een strategie en een beleid op basis van de eigen koers en kernwaarden gericht op het in beweging brengen en in beweging houden van de organisatie en de mensen in de organisatie (leraren, leerlingen, leidinggevenden en ondersteunend personeel). Om in beweging te komen en te blijven is een goed human resource management beleid noodzakelijk, in combinatie met het juiste leiderschap. Om de gewenste medewerker-, organisatie- en maatschappijopbrengsten te realiseren is een professionele leercultuur in de organisatie noodzakelijk waarin medewerkers kunnen (kennis, vaardigheden en competenties), willen (motivatie) en mogen (speelruimte, regelruimte, collectieve autonomie en participatie).

De VO-raad ziet een Professionele Schoolorganisatie (PSO) als:

*"...een ondersteunende leer- en werkomgeving, waarbinnen via collectief leren wordt gewerkt aan schoolontwikkeling en professionele ontwikkeling. Scholen zijn daarbij niet alleen een plek waar leerlingen leren, maar ook een plek waar leraren, schoolleiders en bestuurders zich voortdurend ontwikkelen."*

Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden en zo kan iedere school in het VO een eigen professionele schoolorganisatie (PSO) bewerkstelligen. Het spreekwoordelijke Rome is echter geen einddoel van PSO maar een richting, waarbij het woord 'voortdurend' in bovenstaande definitie verwijst naar het permanente karakter van de benadering, dat wil zeggen iedere dag en voor een langere periode. Naast de hierboven genoemde actoren zoals leraren en schoolleiders speelt de VO Raad een belangrijke rol bij de vormgeving van PSO in de sector. Door het zichtbaar maken van 'good practices', het creëren van verbinding tussen scholen (en verbindingen in scholen zelf) en stimuleren van leiderschap. Er valt enorm veel te leren van elkaar op het vlak van PSO. Dat geldt voor leren in de school zelf en leren tussen verschillende scholen. De bestaande initiatieven (bijvoorbeeld Leergang SHRM voor schoolbestuurders, collegiale visitatie, VO2020 Tour en deelname aan de Spiegel Personeel en School) sluiten hier goed op aan.

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>Verkenning</b>	<b>7</b>
1.1 Wat is een Professionele Schoolorganisatie?	7
1.2 Wat is een Professionele Leercultuur?	9
1.3 Het PSO-model	10
<b>Uitwerking</b>	<b>13</b>
2.1 Strategisch human resource management en de PSO	13
2.2 Het managen van professionals en de PSO	14
2.3 Leiderschap en implementatie ten behoeve van de PSO	15
2.4 De rol van de VO-raad bij het vormgeven van de PSO	17
<b>Koersbepaling</b>	<b>20</b>
3.1 Conclusies	20
3.2 Aanbevelingen en suggesties	22
<b>Literatuur</b>	<b>25</b>

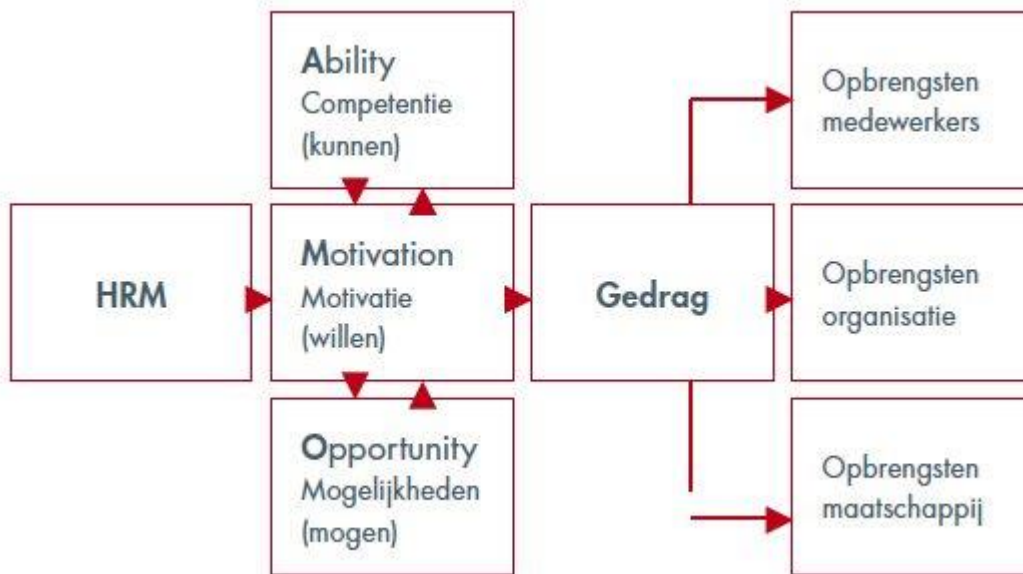
## Inleiding

De onderwijssector is volop in beweging. Scholen, besturing, schoolleiderschap en leraren in het voortgezet onderwijs zijn onderhevig aan talloze ontwikkelingen – maatschappelijk, technologisch, politiek en economisch. Dat heeft geleid tot nadrukkelijke aandacht voor de professionalisering van schoolorganisaties in het voortgezet onderwijs. Daar soepel op inspelen, met behoud van koers en kernwaarden, kenmerkt de *professionele schoolorganisatie* (PSO).

In de wetenschap wordt in dit verband gesproken van ‘agile organizations’, die over ‘agility’ beschikken (letterlijk ‘lenigheid’) alsmede lerende organisaties die leervermogen ontplooiën (Doz & Kosonen, 2010; Nijsen & Paauwe, 2012). Met behulp van dit soort modellen kunnen organisaties inspelen op de dynamiek en complexiteit van hedendaagse omgevingen en organisatieopgaven. Vanuit het gedachtegoed van ‘lenigheid’ gaat het om meebewegen en mee ademen van organisaties met relevante uitdagingen en veranderingen waarmee een organisatie geconfronteerd wordt. Lenigheid kan gezien worden als een vorm van flexibilisering, maar – zoals gezegd – met behoud van koers en kernwaarden. Het AMO-model (employee Abilities, employee Motivation & employee Opportunity to participate) geeft een invulling aan participatieve systemen van aansturing gericht op het ‘kunnen’, ‘willen’ en ‘mogen’ van medewerkers in het VO. Leisink & Boselie (2014) bieden een overzicht van de betekenis van AMO in het voortgezet onderwijs en ook in de leergang SHRM voor schoolbestuurders, van de VO-academie, constateren we dat het AMO-model betekenisvol en praktisch toepasbaar is in scholen om medewerkers aan te sturen en vooral in beweging te krijgen. Zie Figuur 1 voor een visuele weergave van het AMO-model. Een lenige organisatie is in staat om bijdragen te leveren aan de meervoudige opbrengsten (voor medewerkers, organisatie en maatschappij) die een school realiseert, indien op de juiste manier ingezet en vormgegeven.

Het gedachtegoed van ‘de lerende organisatie’ vertoont veel overlap met lenigheid (agility), maar gaat ook verder door de nadruk te leggen op hoe organisaties in beweging kunnen komen en vooral ook in beweging kunnen blijven (Senge, 1990). De inzet is leren op verschillende niveaus. Dat gaat veel verder dan training en opleiding van individuele leerkrachten in het VO en betreft tevens *collectief leren* als team. Van belang in dit verband is ‘*professioneel vermogen*’, zoals Noordegraaf, Van Loon, Heerema en Weggemans (2015) en Van Loon, Heerema, Weggemans en Noordegraaf (2016) dat noemen: het vermogen van leerkrachten om met complexe verwachtingen en eisen om te gaan. Met de meervoudige opbrengsten – medewerker, organisatie en maatschappij/leerling – als vertrekpunt is een professionele schoolorganisatie in staat om op alle drie de beoogde opbrengsten bovengemiddeld te scoren. Daarmee is een PSO niet alleen een *wendbare* organisatie, maar ook een *weerbare* organisatie. Dat maakt en houdt een school aantrekkelijk voor leerlingen en medewerkers (schoolreputatie), legitimeert de schoolactiviteiten richting externe partijen zoals de overheid en zorgt voor een gezonde bedrijfshuishouding en financiële buffers voor mogelijke tegenvallers in de toekomst. Een PSO hoeft niet het beste te zijn op alle opbrengst domeinen, maar is in staat om op een *gebalanceerde* wijze te presteren met oog voor de wensen en belangen van verschillende belangenpartijen. Het gaat dus niet alleen om organisatieopbrengsten als dat ten koste zou gaan van het welzijn en de vitaliteit van medewerkers (bijvoorbeeld werkdruk en burn-out door prestatiedruk).

**Figuur 1** AMO-model



Bron: Vertaling en bewerking van het AMO-model door Leisink & Boselie (2014)

Het visiestuk bestaat na deze algemene inleiding uit drie delen. Deel I heeft als titel **Verkenning** en bestaat uit drie paragrafen, te weten de *professionele schoolorganisatie* (PSO), een *professionele leercultuur* en de gekozen benadering. Deel II **Uitwerking** bestaat uit vier paragrafen, die sterk leunen op recente en relevante wetenschappelijke literatuur en studies die ingezet kunnen worden om gestalte te geven aan PSO: SHRM, leiderschap, het managen van hybride professionals en de rol van de VO-raad. Deel III heeft als titel **Koersbepaling** met daarin een overzicht van de belangrijkste lessen en aanknopingspunten voor een concrete aanpak.

#### **Kernbegrippen:**

*Lenigheid (agility).* Lenigheid heeft betrekking op de mate waarin een organisatie in staat is om zich aan te passen aan een veranderende omgeving. Een lenige schoolorganisatie is in staat om flexibel 'mee te ademen' en 'mee te bewegen' met relevante externe en interne uitdagingen met behoud van koers en kernwaarden.

*Lerende organisatie.* Een lerende organisatie bevordert de scholing en ontwikkeling van al haar leden om zichzelf voortdurend aan te passen aan haar veranderende omgeving. Deze continue transformatie vereist naast het aanleren van nieuwe vaardigheden ook het afleren van oude gewoontes (Hamel & Prahalad, 1994).

*Professioneel vermogen.* Het vermogen van leerkrachten om met complexe verwachtingen en (stakeholder)eisen in een steeds veranderende omgeving om te gaan.

## Deel I

# Verkenning

In deel I vindt de verkenning van de kernbegrippen professionele schoolorganisatie en professionele leercultuur plaats. Doelstelling van deze twee paragrafen is het nader definiëren van deze twee kernbegrippen met inzichten vanuit zowel wetenschappelijke literatuur als voor het VO relevante beleidsnotities. Paragraaf 1.3 betreft een beschrijving van het PSO-model waar dit visiestuk naartoe werkt.

## 1.1 Wat is een Professionele Schoolorganisatie?

In de 'Uitgangspuntennotitie professionele schoolorganisatie' van de VO-raad uit 2016 wordt de overtuiging uitgesproken dat *"toekomstbestendig onderwijs (maatwerk, gepersonaliseerd leren, brede vorming van leerlingen) en een verbetering van onderwijskwaliteit alleen kunnen worden gerealiseerd wanneer scholen functioneren als professionele organisaties."* Dit komt ook nadrukkelijk terug in het Sectorakkoord VO 2014-2017. In de 2016-notitie wordt verder expliciet gesproken over noodzakelijke professionalisering van zowel de leraren als de schoolleiders. De professionele schoolorganisatie (PSO) is nauw verbonden met het concept lerende schoolorganisatie. Voor het overzicht houden wij vast aan het concept professionele schoolorganisatie (PSO), maar zullen de aspecten die te maken hebben met 'lerend' (o.a. leercultuur en lerende organisatie) nadrukkelijk meenemen in een verdere uitwerking in paragraaf 1.2. Om invulling te geven aan het kernbegrip PSO is het van belang om nadere invulling te geven aan een aantal gerelateerde begrippen waaronder: professionals, professionalisering en professionele ontwikkeling van leraren en schoolleiders.

Het begrip *professional* is niet eenduidig gedefinieerd, en wordt vaak gebruikt in een 'loose form' (Abbott, 1991; Noordegraaf, Van Leeuwen, Nieuwenhuizen en van Loon, 2017). Er kunnen verschillende typen professionals worden onderscheiden, waaronder de klassieke professional (artsen) die zich laten kenmerken door een specifiek kader met een hoge mate van professional control. Dat kader wordt gebruikt bij het opleiden en selecteren van nieuwkomers en het introduceren van gedragscodes (Noordegraaf, 2007). Een ander type betreft de *hybride professional*. Op werkvloeren gaat het dan om beroepsbeoefenaren die een bepaalde mate van professionalisering ondergaan, via opleiding, socialisatie en supervisie, maar die tevens ingebed zijn in beleids- en organisatiekaders. Denk aan politiemensen en leraren, of maatschappelijk werkers (Noordegraaf, 2007; Noordegraaf e.a., 2016). Ton Roelofs stelt: *"Onder professionals verstaan we de leraren én leidinggevenden die samen bepalend zijn voor de kwaliteit en de ontwikkeling van het onderwijs."* In de definitie van Roelofs is het verder interessant dat expliciet aangegeven wordt dat het gaat om actoren *"die samen bepalend zijn"*. Deze *gezamenlijke* verantwoordelijkheid kan beschouwd worden als een bouwsteen van het kernbegrip PSO. De hybride professional (Noordegraaf, 2007), waartoe de leraar in het VO gerekend kan worden, is enerzijds een gekaderde beroepsbeoefenaar en anderzijds een medewerker die nadrukkelijk onderhevig is aan maatschappelijke en organisatorische veranderingen. Als de omgeving verandert heeft dat invloed op de hybride professional c.q. leraar en dat vraagt om aanpassingen en lerend vermogen.

Het begrip professionalisering in het voortgezet onderwijs heeft veelal het karakter van de wens tot ontwikkeling en verbetering van de onderwijskwaliteit (zie o.a. Strategisch Kader 2015 – 2020), waarbij een voortdurend veranderende omgeving als uitgangspunt wordt genomen: *"Bestuurders en schoolleiders hebben hierbij de taak om werk te maken van de school als aantrekkelijke werkomgeving, door het voeren van goed strategisch personeelsbeleid (HRM). Daarnaast stimuleren en faciliteren zij de professionele ontwikkeling van leraren en creëren ze de juiste randvoorwaarden om leraren in staat te stellen om zich te blijven ontwikkelen"* (Strategisch Kader 2015 – 2020: blz.4). Van Veen, Zwart, Meirink en Verloop (2010) stellen dat de professionele ontwikkeling van leraren nauw samen gaat met:

- *Dat leraren zelf actief hun eigen ervaringen kunnen inbrengen en dat hierop wordt voortgebouwd; in onze optiek gaat het hierbij onder meer om regelruimte en gevoel van eigenaarschap over het werk;*
- *Dat leraren een doorslaggevende stem hebben bij het bepalen van de doelen van de professionaliseringsinterventie; wij zien dat als participatie in de besluitvorming van een school en besluiten op de werkvloer;*
- *Dat er langdurige coaching plaatsvindt na een vaardigheidstraining; dit punt kan*

- beschouwd worden als ondersteuning van de organisatie;
- *Dat er permanent ondersteuning 'op afroep' beschikbaar blijft;* ook dit beschouwen wij als ondersteuning van de organisatie;
- *Dat de professionalisering niet alleen gericht is op individuele leraren maar op schoolteams, dat de professionalisering deel uitmaakt van het totale schoolontwikkelingsbeleid;* vanuit dit perspectief gaat het om collectief leren in relatie tot de strategie en het beleid van een school;
- *Dat leraren onderling ervaringen uitwisselen en gezamenlijk aan taken werken;* wij zien dat als collegiale consultatie en collectieve professionele autonomie.

In de brede zin heeft professionalisering betrekking op de ontwikkeling van leraren, schoolleiders en onderwijsondersteunend personeel in het VO. De professionalisering van leraren heeft van oudsher relatief veel aandacht gekregen en meer recentelijk is ook de professionalisering van de schoolbestuurders centraal komen te staan (o.a. in de Leergang strategisch HRM voor schoolleiders van de VO-academie). Met de uitbreiding richting onderwijsondersteunend personeel krijgt het begrip professionalisering in het VO nog meer betekenis en bij invoering ervan ook meer impact. Onderwijs ondersteunend personeel (OOP) is wel zeer divers qua taken en opleidingsniveau en een groep die 'zich makkelijk vergeten voelt'. Het OOP scoort ook negatiever in de Spiegel – Personeel en School (zie ook Leisink & Knies, 2017). Met de begrippen professionals, professionalisering en professionele ontwikkeling van leraren hebben we een aantal bouwstenen voor nadere definiëring van het kernbegrip professionele schoolorganisatie (PSO). Vanuit de optiek van de VO-raad is een professionele schoolorganisatie per definitie een *lerende* organisatie: Een organisatie die haar medewerkers in staat stelt het primaire proces aan te passen aan een voortdurend veranderende omgeving.

---

***"De VO-raad ziet de professionele schoolorganisatie als een ondersteunende leer- en werkomgeving, waarbinnen via collectief leren wordt gewerkt aan schoolontwikkeling en professionele ontwikkeling. Scholen zijn daarbij niet alleen een plek waar leerlingen leren, maar ook een plek waar leraren, schoolleiders en bestuurders zich voortdurend ontwikkelen."*** (VO-raad jaarplan 2017)

---

PSO kan en wordt vanuit verschillende lenzen (perspectieven) benaderd, namelijk:

1. *Opleiden, ontwikkelen en professionaliseren* van de individuele leraar in het voortgezet onderwijs (onder meer via het steunpunt opleidingsscholen van de VO-raad; doorlopende leerlijn van leraren met nadrukkelijke aandacht voor startende leraren en de rol van scholen bij ontwikkeling). Deze invalshoek kenmerkt zich door de leraar centraal te stellen in wisselwerking met zijn of haar omgeving zoals het team en de school waarin de leraar zich bevindt.
2. *Human resource management (HRM) of strategisch personeelsbeleid, cultuur en organisatie verandering c.q. organisatie ontwikkeling* (onder meer via het project Stap 2 van de VO-raad). Deze lens is primair gericht op de schoolorganisatie en het juiste personeelsbeleid ten behoeve van cultuurversterking en/of organisatieverandering.
3. *Leiderschap van schoolbestuur en schoolleiders* (onder meer via de VO-academie). Deze invalshoek stelt de leidinggevendenden op verschillende niveaus centraal met aandacht voor schoolbestuurders, schoolleiders en teamleiders bij de vormgeving van de arbeidsorganisatie en de kwaliteit van onderwijs.

De VO-raad is actief op alle drie de domeinen, waarbij opgemerkt dient te worden dat er veel overlap bestaat. Het kernbegrip PSO krijgt gestalte op schoolniveaus met betrokkenheid van verscheidene actoren en concrete invulling via een grote diversiteit aan thema's. Deze niveaus, actoren en thema's kunnen niet los van elkaar gezien worden. Het gaat daarbij niet alleen om samenhang, maar ook om nadrukkelijke onderlinge afstemming.



## 1.2 Wat is een Professionele Leercultuur?

Het begrip professionele schoolorganisatie (PSO) hangt nauw samen met het begrip professionele leercultuur. Het begrip professionele leercultuur bouwt voort op het management concept 'de lerende organisatie' zoals ontwikkeld door Senge (1990). In een lerende organisatie staan scholing en ontwikkeling van alle medewerkers centraal ten behoeve van voortdurende aanpassingen in een veranderende omgeving. De doelstelling van 'in beweging komen' en 'in beweging blijven' als individu en als organisatie staat niet alleen centraal bij het concept lerende organisatie, maar ook bij het in de introductie genoemde concept van 'de lenige organisatie' (agile organization). Om in beweging te komen en in beweging te blijven is niet alleen een visie, missie en strategie van een organisatie nodig, maar ook een organisatiecultuur waarin beweging, ontwikkeling en leren behoren tot de routines, gewoontes, normen en waarden. Het gaat daarbij om gedeelde of collectieve normen en waarden. De voortdurende beweging en transformatie, zoals Senge (1990) dat noemt, gaat gepaard met het aanleren van nieuwe kennis, vaardigheden en competenties in combinatie met het afleren van bepaalde gewoontes. De leiding van een organisatie speelt hierbij een cruciale rol.

De lerende organisatie volgens de notitie 'Kenmerken van een Lerende Organisatie door School aan Zet in samenwerking met de Universiteit Utrecht' (2015) luidt als volgt...*de lerende organisatie ... kenmerkt [zich] door 1) leren in teamverband vanuit een duidelijke structuur, 2) een lerende cultuur op school, 3) een directie die het leren faciliteert en stimuleert.*"

In de bovenstaande omschrijving van de lerende schoolorganisatie wordt de nadruk gelegd op leren als collectief met een nadrukkelijke koppeling van leren aan de organisatiecultuur. En daarbij speelt de leiding een belangrijke rol. Dit zijn allemaal ingrediënten voor de verdere invulling van het concept professionele leercultuur.'

In de notitie 'Kenmerken van een Lerende Organisatie' (2015) worden vervolgens een aantal concrete kenmerken van een leercultuur in het VO opgesomd:

- Het begint vaak met een **klein groepje docenten** die samen kijken hoe het onderwijs beter kan. Door ervaringen te delen en successen te laten zien, verspreidt het zich als een **olievlek**.
- De school voert plannen echt uit, waarbij docenten **nieuwe dingen uitproberen** en zich niet laten weerhouden door de angst dat het ook mis kan gaan.
- De docenten gaan bij elkaar kijken en geven elkaar feedback. Ze reflecteren op hun eigen en elkaars werk. **Collegiale consultatie** en het werken met portfolio's zijn gebruikelijk.
- De lerende cultuur zit **in alle lagen**: bij docenten, directie en leerlingen. Docenten motiveren hun leerlingen om te leren. Dit 'leren van de leerling' neemt een centrale plaats in.
- In het **aannamebeleid** stuurt de school op een lerende cultuur door nieuwe docenten aan te nemen die enthousiast zijn om volgens de visie te werken.

Het vetgedrukte gedeelte is letterlijk overgenomen uit de notitie Kenmerken van een Lerende Organisatie van 2015. Uit deze opsomming kunnen we opmaken dat in een lerende schoolorganisatie ruimte is voor initiatieven van onderop ("het begint vaak met een klein groepje docenten"; "waarbij docenten nieuwe dingen uitproberen") met de nadruk op gezamenlijkheid ("bij elkaar kijken en geven elkaar feedback"; "collegiale consultatie"; "docenten, directie en leerlingen"). De leiding geeft richting en faciliteert, maar laat tegelijkertijd veel ruimte voor initiatieven van onderop. Daar zullen we uitgebreid op terugkomen in de paragraaf over leidinggeven en implementatie (effectieve doorwerking).

Om een nadere invulling te geven aan het begrip 'lerend' wordt de volgende definitie van 'leren' gegeven in de VO notitie uit 2016: "*leren is het verwerven van nieuwe of het aanpassen van bestaande kennis, gedrag, vaardigheden of waarden*". Het gaat hierbij om de HRM factoren *knowledge* (kennis), *skills* (vaardigheden) en *abilities* (competenties) aangevuld met gedrag. De lerende organisatie gaat veel verder dan individueel leren van een professional en leraar in het VO. In een lerende organisatie staan de hiervoor gestelde gezamenlijke ontwikkeling en organisatie ontwikkeling centraal. Dat betekent bijvoorbeeld leren van elkaar en uitwisseling van kennis en ervaring. "*Bij collectief leren wordt individuele kennis expliciet gemaakt, waardoor deze uitgewisseld kan worden met anderen in de organisatie. Wanneer deze kennis door voldoende leden van de organisatie wordt gedeeld en geaccepteerd, wordt deze kennis geobjectiveerd tot organisatiekennis.*" (VO notitie, 2016).

In de schoolorganisatie vraagt dit om responsiviteit en aanspreekbaarheid. In de wetenschappelijke literatuur over professionals wordt gesproken over het belang van 'een professionele dialoog' ten behoeve van leren en verbeteren. In een schoolcultuur waarin mensen elkaar op een positieve en constructieve manier aan durven en willen spreken is ruimte voor een *positief leerklimaat* waarin iedereen open staat voor en bereid is om in beweging te komen en in beweging te blijven, de kern van het leren. In zo'n positief leerklimaat is alle ruimte voor het delen van kennis en ervaring. In de praktijk zijn leraren nog wat huiverig om elkaar aan te spreken op zaken die minder goed lopen. Gevoel van veiligheid en vertrouwen zijn noodzakelijk voorwaarden voor een open en professionele leercultuur, waarbij de leidinggevendenden op verschillende niveaus een belangrijke voorwaarden scheppende functie vervullen. Resumerend, in onze optiek zijn kenmerken van een professionele leercultuur in het VO allereerst:

- Het *samenwerken* van leraren; het samenwerken en afstemmen van werkzaamheden van alle betrokkenen in een schoolorganisatie waaronder leraren, onderwijsondersteunende medewerkers en leidinggevendenden;
- Het *leren van en met elkaar*; het leren binnen teams, het leren van teams van elkaar; en het leren van andere scholen binnen en buiten de eigen scholengemeenschap;
- En een *onderzoekende houding* van alle betrokkenen, gedreven door nieuwsgierigheid, inspiratie en de drang om onderwijs te verbeteren.

Bij de vormgeving en inkleuring van een professionele leercultuur doet zich een spanning voor tussen het van bovenaf opleggen van de koers door strategie en beleid (*top-down* benadering) en ruimte geven voor initiatieven van onderop zoals hierboven expliciet benoemd (*bottom-up* benadering). In de praktijk van alledag is er sprake van een combinatie van top-down en bottom-up activiteiten, waarbij de koers soms wordt bepaald door krachten van buiten de organisatie (bijvoorbeeld een opgelegde functiemix) en andere keren wordt ingevuld door succesvolle experimenten op initiatief van leraren op de werkvloer.

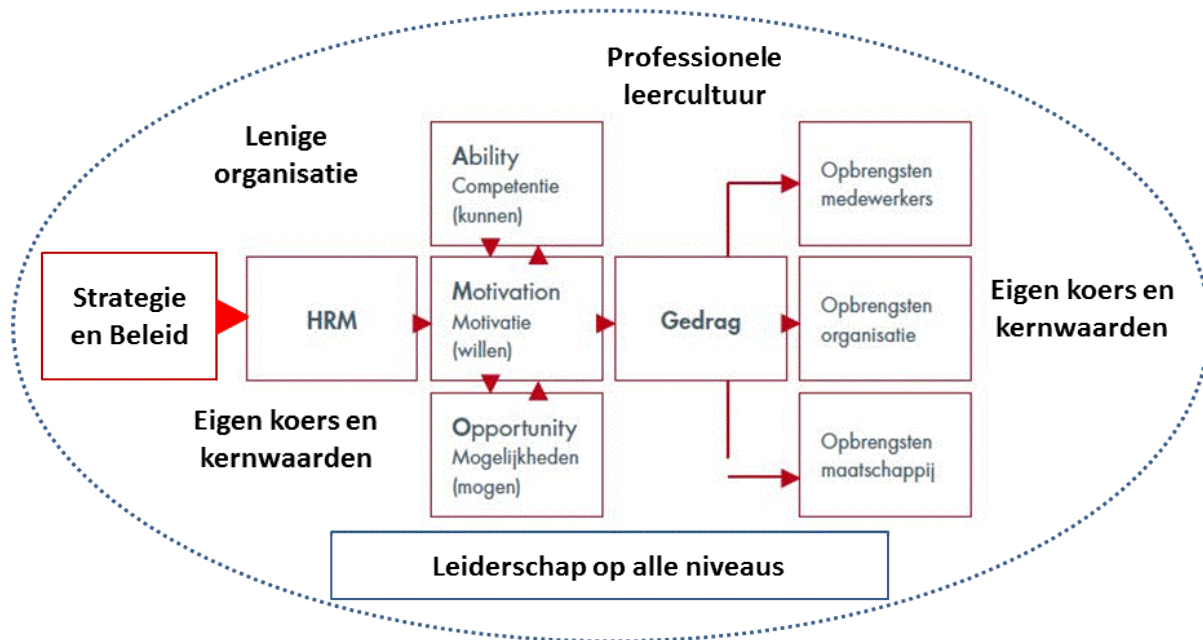
### 1.3 Het PSO-model

Afhankelijk van de eigen koers en kernwaarden kan een school een eigen route uitstippelen door middel van (a) SHRM, (b) het op de juiste wijze managen van de eigen professionals en (c) leiderschap. Het aangereikte kader in dit visiestuk is dus geen 'one-size-fits-all' voor het bereiken van de status van een PSO. De term 'best practices' wordt bewust vermeden omdat dit de suggestie wekt dat er kant-en-klare oplossingen bestaan voor alle scholen voor het bereiken van een PSO. Die suggestie is wat ons betreft misleidend. Het is aan de school zelf om te komen tot de juiste afstemming van de eigen koers en kernwaarden op het PSO kader dat gepresenteerd wordt in dit visiestuk. De PSO is geen concreet eindstation en in dat opzicht is het gezegde 'er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden' niet helemaal gepast. De status van PSO bereiken is geen eindpunt of het arriveren in Rome, maar een nieuwe filosofie en bijbehorende werkwijze voor een schoolorganisatie om wendbaar (lenig) en weerbaar te worden en blijven. Dat is ook waarom PSO van belang is voor een school.

Een bovengemiddelde score op alle drie de opbrengsten (medewerker, organisatie en maatschappij) kan een belangrijke indicatie zijn voor een PSO. Deze opbrengsten staan niet los van elkaar en zijn vaak positief aan elkaar gerelateerd. Bijvoorbeeld wanneer gemotiveerde en gedreven leraren bijdragen aan goede organisatieopbrengsten in termen van kwaliteit van onderwijs. Maar doelen en opbrengsten kunnen elkaar ook tegenwerken. Zo kan prestatiedruk om bovenaan te blijven staan als school leiden tot stress en werkdruk onder leerkrachten. Een PSO streeft naar een *gebalanceerde* prestatie (vandaar het streven naar bovengemiddelde scores) met oog voor de organisatie, de medewerker en de maatschappij. Deze '*balanced approach*' zien we ook terug in wetenschappelijk onderzoek als het gaat om onderzoek naar lange termijn succes van organisaties (zie o.a. Van de Voorde, Paauwe en Van Veldhoven, 2012 en Bos, Boselie en Trappenburg, 2017). In de praktijk zal een schoolorganisatie af en toe uit balans raken door interne en/of externe omstandigheden. Door wendbaarheid (lenige en lerende organisatie) moet een school echter in staat zijn om weer in balans te komen. Deze wendbaarheid of lenigheid door in beweging te blijven (met een belangrijke rol voor leren) vormt het kloppende hart van het kernbegrip PSO.

Figuur 2 Professionele Schoolorganisatie (PSO) Model

## De Professionele Schoolorganisatie (PSO)



In de verdere uitwerking van de PSO zal gebruik gemaakt worden van een PSO-model dat is weergegeven in figuur 2. In dit model bevinden zich verschillende elementen – HRM, AMO, gedrag en opbrengsten – die bekend zijn in de VO context door onder andere de notitie van Leisink & Boselie (2014) en de Leergang SHRM voor schoolbestuurders. De professionele schoolorganisatie (PSO) in dit visiestuk omvat alle elementen binnen de cirkel in figuur 2. De drie opbrengsten in combinatie met de eigen koers en kernwaarden vormen het startpunt. In dit PSO-model gelden de volgende uitgangspunten:

- Om tot gewenste opbrengsten te komen (opbrengsten medewerkers, opbrengsten organisatie en opbrengsten maatschappij) is een professionele leercultuur noodzakelijk waarin gedrag van medewerkers beïnvloed wordt door gerichte aandacht voor *kunnen*, *willen* en *mogen*;
- Een professionele leercultuur omvat *leren op verschillende niveaus*, dat wil zeggen individueel leren, team/collectief leren en lerende organisatie, waarbij de verschillende vormen van leren op elkaar afgestemd zijn en elkaar versterken;
- Strategisch human resource management (SHRM) is gericht op het bevorderen van de medewerker competentie (kunnen), motivatie (willen) en mogelijkheden (mogen) op een dusdanige manier dat het HRM beleid is afgestemd op de *eigen koers* en *kernwaarden* van de VO-school;
- De strategie van een VO-school is een eigen koers met nadrukkelijk ruimte voor invulling op basis van de *eigen kernwaarden*;
- De professionele schoolorganisatie (PSO) in het VO richt de strategie en het HRM beleid in met nadruk op *beweging* (lenigheid) en *leren* (professionele leercultuur);
- Leidinggevenden op alle niveaus (schoolbestuurders, schoolleiders en teamleiders) spelen een cruciale rol bij de vormgeving en uitvoering van de PSO in de praktijk als *initiators* en *ondersteuners*;
- De professionals (leerkrachten en onderwijsondersteunend personeel) hebben *collectieve autonomie*, *regelruimte*, *eigenaarschap* en *betrokkenheid* bij de vormgeving van een PSO.

Al deze onderwerpen worden verder uitgewerkt in deel II van deze notitie.

### **Kernbegrippen:**

*Collectief leren:* Een vorm van gezamenlijk leren waarbij individuele kennis expliciet gemaakt wordt, waardoor deze uitgewisseld kan worden met anderen in de organisatie.

*Leercultuur:* De wijze waarop ontwikkeling van medewerkers vorm krijgt in een organisatie.

*Leren:* Het verwerven van nieuwe of het aanpassen van bestaande kennis, gedrag, vaardigheden of waarden (VO notitie, 2016).

*Lerende organisatie:* Een lerende organisatie bevordert de scholing en ontwikkeling van al haar leden om zichzelf voortdurend aan te passen aan haar veranderende omgeving. Deze continue transformatie vereist naast het aanleren van nieuwe vaardigheden ook het afleren van oude gewoontes (Hamel & Prahalad, 1994).

*Professionalisering:* De drang naar ontwikkeling en verbetering, waarbij verbetering in de VO context vooral betrekking heeft op verbetering van de onderwijskwaliteit (Strategisch Kader 2015-2020).

*Professionals:* Beroepsbeoefenaren die een bepaalde mate van professionalisering ondergaan, via opleiding, socialisatie en supervisie. De hybride professional is een beroepsbeoefenaar die een bepaalde mate van professionalisering ondergaat, via opleiding, socialisatie en supervisie, maar die tevens ingebed zijn in beleids- en organisatiekaders (Noordegraaf, 2007). De leraar in het VO is een hybride professional.

*Professionele leercultuur:* Het samenwerken met de nadruk op het leren van en met elkaar, waarbij een onderzoekende houding om onderwijs te verbeteren centraal staat.

*Professionele dialoog:* Een positieve en constructieve manier van elkaar durven en willen aanspreken ten behoeve van een positieve leercultuur.

*Professionele schoolorganisatie:* De VO-raad ziet de professionele schoolorganisatie als een ondersteunende leer- en werkomgeving, waarbinnen via collectief leren wordt gewerkt aan schoolontwikkeling en professionele ontwikkeling. Scholen zijn daarbij niet alleen een plek waar leerlingen leren, maar ook een plek waar leraren, schoolleiders en bestuurders zich voortdurend ontwikkelen. (VO-raad jaarplan 2017)

## Deel II

# Uitwerking

In het VO jaarplan 2017 staan strategisch human resource management (SHRM) en leiderschap centraal. In het jaarplan wordt expliciet gesteld dat "*bestuurders en schoolleiders richting geven aan veranderingsprocessen in het onderwijs en de school.*" Leiderschap heeft zowel betrekking op schoolbestuurders als schoolleiders. SHRM en leiderschap hangen daarbij sterk samen. Om een goed beeld te krijgen van de mogelijkheden van SHRM en leiderschap inzichten ten behoeve van het ontwikkelen van een professionele schoolorganisatie is het van belang om de (hybride) professional c.q. leraar in de context van de organisatie mee te nemen. De vierde paragraaf van deel II gaat dieper in op de rol van de VO-raad bij verdere uitwerking van de PSO in de sector en binnen scholen in het VO.

## 2.1 Strategisch human resource management en de PSO

De term strategisch HRM verwijst naar het management van arbeid en personeel gericht op het realiseren van opbrengsten voor de organisatie en voor medewerkers (Boxall & Purcell, 2011). HRM gaat, gebaseerd op de Resource Based View (Barney, 1991), uit van de opvatting dat medewerkers bronnen (resources) zijn waarin investeringen noodzakelijk zijn om bepaalde opbrengsten te realiseren (vergelijkbaar met investeringen in apparatuur, IT-systemen en dergelijke). De RBV is een veelgebruikte theorie die er vanuit gaat dat interne bronnen (zoals menselijke hulpbronnen) een bron van organisatie-succes kunnen zijn, mits op de juiste manier vorm gegeven, aangestuurd en ontwikkeld (Boselie & Pauwe, 2009). Het concept 'equifinality' (meerdere wegen die naar Rome leiden) komt expliciet terug in de Resource Based View (Barney, 2001) met nadrukkelijke aandacht en oog voor organisatie verschillen op basis van de eigen koers (strategische keuzes) en kernwaarden. Het eigen erfgoed en de normen en waarden van een organisatie zijn bepalend voor uniciteit in combinatie met lange termijn organisatie succes. SHRM is gericht op organisatieprestaties en succes door middel van de juiste inzet en aansturing van de factor arbeid.

Met strategisch HRM wordt niet een compleet nieuw concept in het onderwijs geïntroduceerd. De uitgangspunten van strategisch HRM sluiten aan bij het integraal personeelsbeleid (IPB) dat de afgelopen 10-15 jaar in het onderwijs is ingevoerd onder invloed van het Ministerie van OCW. Het PSO-model in figuur 1 met daarin drie opbrengsten als startpunt – organisatie-, medewerker- en maatschappijopbrengsten – is één op één terug te voeren op het wetenschappelijke HRM Harvard-model uit 1984 dat uitgebreid besproken en 'afgestoft' is in een recente studie van Beer, Boselie en Brewster (2015). In dit populaire HRM model ligt de nadruk op betrokkenheid van meerdere belangenpartijen (stakeholders) bij de vormgeving van de arbeidsrelaties en human resource management in een organisatie. Een recente studie (een zogenoemde systematic review) door Bos, Boselie en Trappenburg (2017) in de zorg (verpleeghuizen) laat zien dat medewerker welzijn (o.a. tevredenheid, intentie tot verloop, feitelijk personeelsverloop) en cliënt welzijn, lees maatschappelijk welzijn (o.a. tevredenheid kwaliteit van de zorg), positief aan elkaar gerelateerd zijn. Wat goed is voor de medewerker lijkt ook goed te zijn voor de cliënt, en andersom. In dezelfde studie blijkt echter dat zowel medewerker welzijn als cliënt welzijn negatief samenhangen met organisatieprestaties in termen van financiële uitkomsten (o.a. winst en efficiency). Bij dit laatste spreken we in de wetenschap van 'conflicting outcomes' of tegengestelde uitkomsten. Organisatie-effectiviteit kan op gespannen staan met medewerkerwelzijn en/of maatschappelijk welzijn. Dat hoeft niet in alle gevallen zo te zijn overigens. Soortgelijke principes zijn mogelijk ook relevant voor het voortgezet onderwijs. In paragraaf 1.3 (het PSO-model) is al gesproken over bovengemiddelde scores op alle drie de opbrengsten met nadrukkelijk oog voor de juiste balans van deze opbrengsten.

Een ander populair en veelgebruikt model in SHRM is het zogenaamde AMO-model (Leisink & Boselie, 2014). Dit model gaat er vanuit dat medewerkers tot betere prestaties komen als zij 'kunnen' (*abilities* in termen van kennis, vaardigheden en competenties), 'willen' (*motivation* in de zin van drijfveren om het werk te doen) en 'mogen' (*opportunity to participate* in de zin van autonomie, eigenaarschap en regelruimte). Om invulling te geven aan het AMO-model hebben schoolorganisaties verscheidene mogelijkheden in de vorm van instrumenten (o.a. werving, selectie, training, beloning/waardering), inrichting van werkzaamheden (o.a. teamwerk, roulatie, taakverrijking, autonomie, participatie in besluitvorming) en organisatie (o.a. samenbrengen van leerkrachten om van elkaar te leren). De belangrijke factor *leiderschap* krijgt een aparte plaats in dit visiestuk (paragraaf 2.3), waarbij leidinggevendenden op verschillende niveaus worden gezien als

vormgevers van beleid dat moet leiden tot een PSO, zowel in de sfeer van aansturing, ondersteuning als richting geven.

Het Harvard model en het AMO-model staan niet op zichzelf en vertonen al vele raakvlakken met voor het VO relevante projecten en thema's waaronder het thema Opbrenstgericht Werken (OGW). Het gaat te ver om dat in dit visiestuk verder uit te werken, maar ter illustratie een concreet voorbeeld in de notitie 'Opbrenstgericht werken in het Voortgezet Onderwijs – Beeld en Beleid' van Heemskerk e.a. (2014). De auteurs stellen daarbij dat opbrenstgericht werken gaat om "de bevordering van een cultuur aan de hand van drie hoofdpunten die onderling nauw samenhangen:

- *Een cultuur van opbrenstgericht werken, gericht op optimalisatie van de leerresultaten van alle leerlingen, en waarin een cruciale rol is weggelegd voor de docent.*
- *Een ambitieuze leercultuur, met speciale aandacht voor topprestaties van de beste leerlingen en het hoog leggen van de lat.*
- *Een cultuur van bewust kiezen, gericht op doelmatige en zo effectief mogelijke besteding van de schaarse middelen."*

De begrippen opbrenst, cultuur, leren, doelmatigheid, samenhang en effectiviteit komen hierin expliciet aan bod. Een verbinding tussen OGW en PSO ligt daarmee voor de hand.

## 2.2 Het managen van professionals en de PSO

De leraar in het VO is een hybride professional. Zoals eerder omschreven gaat het daarbij op werkvloeren dan om beroepsbeoefenaren die een bepaalde mate van professionalisering ondergaan, via opleiding, socialisatie en supervisie, maar die tevens ingebed zijn in beleids- en organisatiekaders (Noordegraaf, 2007). De hybride professional wordt van oudsher een bepaalde mate van autonomie toegedicht om het werk goed in te richten. Het AMO-model in SHRM sluit hier op aan door middel van de O-dimensie (het 'mogen' of *opportunity to participate*). Alles wijst er in de wetenschappelijke literatuur op dat autonomie, regelruimte, gevoel van eigenaarschap en participatie in de besluitvorming positieve invloed heeft op het gedrag van de professional. Het is echter de vraag of verregaande autonomie van de individuele professional, zoals de leraar, houdbaar is voor nu en de toekomst? Schiffelers, Bos en Noordegraaf (2014) spreken over *collectief vakmanschap* van een andere groep professionals, namelijk rechters, met nadruk op de gezamenlijke verantwoordelijkheid van groepen professionals. Er is nog steeds sprake van autonomie, regelruimte, gevoel van eigenaarschap en inspraak, maar dan wel als groep professionals en niet als individuele professional. Bij collectief vakmanschap gaat het om leren van elkaar, kennisdeling, ervaringen uitwisselen en gezamenlijke besluitvorming. De leraar in het VO is daarbij niet de professional met een eigen winkeltje en eigen domein, maar een teamspeler met gedeelde verantwoordelijkheid samen met collega docenten.

Het spanningsveld tussen individuele professionele autonomie en collectieve autonomie in de vorm van ontwikkeling en onderhoud van collectief vakmanschap, collegiale consultatie en intervisie beïnvloedt de vormgeving van een PSO. Die vormgeving is per definitie een uitdagende zaak, omdat autonomie of professionele ruimte van belang is voor professioneel handelen. Dit wordt vaker benadrukt (bijv. Weggeman, 2007), maar is niet zalmakend. Sterker, het waarborgen van ruimte voor professionals zal vooral op twee manieren begrensd moeten worden, hoezeer het ook bevorderd moet worden. Elkaar aanspreken is en blijft een uitdaging in het VO. En hoewel collectieve autonomie en gezamenlijke verantwoordelijkheid vaak onderwerp van gesprek zijn tijdens de gesprekscyclus worden er nog maar weinig concrete werkafspraken over gemaakt tussen leidinggevende en betreffende medewerker.

Ten eerste zal de ruimte vanuit de organisatie, inclusief managers begrensd moeten worden, omdat professionele ruimte negatieve effecten kan hebben (zie bijv. De Bruijn, 2007). Professionals kunnen bijvoorbeeld te zeer op routines varen en daarmee speciale gevallen verkeerd behandelen of kansen missen. Het kan ook zijn dat ze te zeer individuele gevallen voor ogen hebben, daarin veel tijd steken, en daarmee andere (potentiele) gevallen minder goed behandelen. Vanuit organisatieoptiek zijn er immers financiële en capaciteitsbeperkingen.

Ten tweede is professionele ruimte veelal 'individuele' ruimte, althans als het om gevoelens en beelden gaat. Een voorbeeld van een dergelijk beeld is: 'de leraar en zijn klas'. Dit zal begrensd moeten worden. Niet alleen door de organisatie, maar ook door beroepsdomeinen, omdat professionele ruimte geen individueel bezit is, maar via beroepsdomeinen mogelijk wordt gemaakt. Bovendien geldt dat het niet benutten van collectieve ruimte betekent dat professioneel handelen

minder krachtig wordt, omdat professionals weinig aanspreekbaar zijn, niet van elkaar leren, zich niet kwetsbaar op durven te stellen, et cetera (zie uitgebreider Noordegraaf, 2015).

Professionele ruimte, kortom, is relevant en zal gewaarborgd moeten worden, maar het zal tevens vooral georganiseerde en collectieve ruimte moeten zijn. Zowel om gevallen adequaat en verantwoord te behandelen, alsook om beroepsmatig het handelen voortdurend sterker te maken. Dat alles vraagt wel om nieuwe professionele vermogens, inclusief vaardigheden, vooral onder professionals. Ook de schoolleiders en school bestuurders zijn in zekere zin professionals die onderhevig zijn aan ontwikkelingen van professionalisering in het VO. Hoe zit het met de *abilities* (het 'kunnen' uit het AMO-model) van de schoolleiders in termen van bijvoorbeeld:

- Bedrijfskundige en bestuurlijke kennis?
- Management vaardigheden met betrekking tot implementatie en uitvoering van beleid?
- Competenties en het vermogen om te leren en veranderen?

Het onderwijsondersteunend personeel is in zekere zin ook een groep professionals die in ieder geval expliciet meegenomen moeten worden bij het ontwikkelen van een PSO. Kirby (2005) spreekt in dit kader over het belang van een "*collective state of mindfulness*", waarbij eigen koers, kernwaarden en doelen gezamenlijk gedragen worden. Dat wil zeggen door alle leden van een schoolorganisatie: Leraren, schoolleiders en onderwijsondersteunend personeel. Een "*collective state of mindfulness*" sluit ook goed aan op het begrip professionele leercultuur. Een leercultuur is niet alleen voorbehouden aan leraren, maar ook aan schoolleiders en onderwijsondersteunend personeel. PSO staat daarbij voor een gezamenlijk gedragen en vormgegeven benadering, inclusief (voor en door allemaal) en met een duidelijke richting. De PSO aandacht gaat tot heden vooral uit naar de leraren, gevolgd door aandacht voor de schoolleiding.

### 2.3 Leiderschap en implementatie ten behoeve van de PSO

Leiderschap op verschillende niveaus speelt een cruciale rol bij de effectieve doorwerking van beleid naar uitvoering en verder. Kostova & Roth (2002) maken een verder onderscheid naar implementatie (de uitvoering van beleid) en internalisatie (de beleving van concrete interventies door de betrokkenen zoals medewerkers). Leidinggevend en zijn een belangrijke sleutel tot succesvolle uitvoering en internalisatie (Knies, 2012). Dat geldt ook voor leidinggevend (schoolbestuurders, schoolleiders en teamleiders) in het VO. Wright & Nishii (2013) hebben een HR procesmodel ontwikkeld dat een onderscheid maakt tussen:

1. Beleid (de zogenaamde '*intended HR practices*')
2. Implementatie en uitvoering (de '*actual HR practices*')
3. Beleving en internalisatie (de '*perceived HR practices*')

Er is sprake van een hoge mate van een professionele leercultuur als er een gedeelde houding en gedrag van medewerkers bestaat die in lijn is met de strategie en doelen gericht op de professionele schoolorganisatie (PSO). Effectieve doorwerking werkt soms top-down als het gaat om beleid dat is ontwikkeld op schoolorganisatie niveau. Maar in veel andere gevallen komen initiatieven vanaf de werkvloer en krijgt effectieve doorwerking (bijvoorbeeld olievlek werking van een 'good practice') een heel ander karakter met een heel andere rol voor leidinggevend. Effectieve doorwerking verloopt daarbij niet top-down, maar andersom. Een 'good practice' op een bepaalde plek in de organisatie moet als het ware de kans krijgen om overgenomen te worden door andere groepen in de organisatie met daarbij een belangrijk faciliterende en ondersteunende rol van de schoolleiding. Schoolleiders zijn in dat geval niet zozeer richtinggevers, maar ondersteuners. Internalisatie op het niveau van de individuele leraar, op het niveau van lerarenteams en op het niveau van een schoolorganisatie zijn van belang voor het ontwikkelen en onderhouden van een professionele leercultuur. Als alle neuzen dezelfde richting op staan en deze neuzen in de richting staan van het gewenste schoolbeleid is er sprake van een 'sterk klimaat' of 'sterke cultuur'. Het zijn niet alleen de leraren in het VO zelf die hier richting aan kunnen geven als individu en als lid van een team, maar juist ook de leidinggevend die richting geven (schoolbestuurders) en ondersteunen (teamleiders). Effectieve doorwerking betekent het zoeken van een balans tussen direct aansturen (meer *top-down*) en speelruimte creëren voor initiatieven van onderop (*bottom-up*). Dit vraagt om professionalisering van leraren en professionalisering van schoolleiders en -bestuurders. De VO-raad is daarbij tevens zelf een belangrijke speler. Daarvoor zijn verschillende strategieën mogelijk, die nader verkend worden in ander lopend USBO onderzoek binnen het VO (zie hieronder).

Globaal genomen bestaan er meerdere manieren om te professionaliseren, om een

professionaliseringsproject min of meer bewust te beïnvloeden en betekenisvol te maken. Betrokken partijen, in dit geval vooral de VO-raad, kunnen ten eerste vooral *top down* opereren, dat wil zeggen, zelf van bovenaf bijdragen aan de professionalisering van groepen schoolbestuurders. Ze kunnen ook vooral *bottom-up* te werk gaan, dat wil zeggen, de processen vooral via het veld laten lopen. Ten tweede kunnen ze vooral *verplichtend* te werk gaan, dat wil zeggen dwingende impulsen afgeven waar het veld zich lastig aan kan onttrekken. Ze kunnen ook vooral op basis van *vrijwilligheid* werken, dat wil zeggen niet al te veel van te voren bepalen en inkaderen, maar het vooral overlaten aan veldpartijen. Beide dimensies tezamen creëren vier mogelijke strategieën: normeren; faciliteren; coderen; stimuleren. Zie tabel 1 voor een overzicht. In het algemeen geldt: wanneer de omstandigheden lastiger zijn en er meer strijdpotentieel is, kan er minder top down/verplichtend worden geacteerd en zal meer bottom-up en/of vrijwillig moeten worden gehandeld. Zie Tabel 1 voor de verschillende strategieën.

**Tabel 1 Professionaliseringsstrategieën**

	<b>Top down</b>	<b>Bottom up</b>
<b>Verplichtend</b>	<i>Normeren</i> Regels stellen, richtlijnen uitvaardigen,	<i>Faciliteren</i> Processen in gang zetten, budget
<b>Vrijwillig</b>	<i>Coderen</i> Codes creëren, good governance	<i>Stimuleren</i> Communiceren, symboliek toepassen en

Bron: Noordegraaf et al. (2013; 2017)

Ton Roelofs schrijft in een notitie over de professionele ontwikkeling van leraren in de context van de opleidingsschool dat de schoolleiding zelf ook een cruciale rol speelt als het gaat om handelingsvermogen concreet voor wat betreft:

1. het volledig betrokken te zijn in woord en daad;
2. de verbinding met AMO in het 'werkplekieren' te borgen;
3. het teamleren te bevorderen;
4. de professionele ruimte te gunnen.

Roelofs stelt verder dat 'vertrouwen' cruciaal is: "*Een vertrouwd mentaal model in het onderwijs is het opbrengstgericht werken. Met een eenzijdige blik op onderwijsresultaten wordt ontwikkeling versmald tot het verbeteren van het rendement. Het beeld is dominant dat de leraar en de leidinggevendenden van hogerhand ter verantwoording worden geroepen als een afdeling op 'zwak' staat. Er wordt zelden de vraag gesteld waarom een afdeling 'in het groen' staat.*" Dit heeft implicaties voor het gehanteerde model (inhoudelijk), de presentatie en vormgeving van een model, en het vermogen van schoolleiders om ruimte te bieden aan ontwikkeling en leren (zowel individueel als collectief). Uitgangspunt is dat "*schoolleiders en bestuurders blijven investeren in hun professionele ontwikkeling*" (Strategisch Kader VO-raad 2015 – 2020).

Tot slot een visie op de directie van een school in de notitie 'Kenmerken van een Lerende Organisatie door School aan Zet in samenwerking met de Universiteit Utrecht' (2015):

- De directie werkt vanuit **een duidelijke (gemeenschappelijke) visie** en brengt structuur aan.
- De directie heeft een faciliterende rol. De schoolleiding faciliteert de teams om te ontwikkelen. Bijvoorbeeld in de vorm van uren en taakstellingen, maar ook in de vorm van verantwoordelijkheid (**eigenaarschap**). De directie moedigt de teams aan te **experimenteren**; docenten mogen nieuwe dingen uitproberen.
- De directie heeft **een verbindende rol**. De schoolleiding organiseert het overleg en creëert momenten waarin de teams hun ervaringen onderling uitwisselen.
- De directie **stimuleert de professionalisering** van de docenten. Daarbij juicht de schoolleiding ideeën van docenten toe. Zo'n initiatief moet dan wel passen bij de visie van de school en echt een bijdrage leveren aan de onderwijspraktijk. Het idee moet ook passen bij het team waar de docent deel van uit maakt en bij de docent zelf: waar ligt zijn kracht? De directie bepaalt het **beleid** voor de begeleiding van nieuwe docenten.
- De directie **stelt zichzelf ook lerend op** en werkt aan de eigen professionalisering.



In bovenstaande definitie komen verschillende elementen terug die aansluiten bij de benadering van Kostova & Roth (2002) ten aanzien van implementatie en internalisatie, en aansluiten bij het HR proces model van Wright & Nishii (2013) als het gaat om visie (richting), faciliteren, ruimte voor initiatieven van onderop (experimenteren), verbinding, uitwisseling en zelf ook lerend opstellen.

## 2.4 De rol van de VO-raad bij het vormgeven van de PSO

De VO-raad is al actief met projecten die direct en indirect betrekking hebben op de professionele schoolorganisatie (PSO). Het project Stap 2 door de speciale aandacht voor SHRM, cultuur en organisatieverandering; de VO-academie met leergangen voor schoolleiders onder meer gericht op SHRM; en het Steunpunt Opleidingscholen gericht op het opleiden en ontwikkelen van leraren, zijn drie werkvelden vanuit de VO-raad met directe verbindingen aan alles wat te maken heeft met PSO. Er zijn ook indirecte verbindingen tussen PSO en werkvelden van de VO-raad bijvoorbeeld als het gaat om ICT en onderwijsvernieuwing (onder andere Doorbraakproject Onderwijs en ICT/Leerling 2020), het project Gezonde School en het project Maatwerk. Wendbaarheid (lenigheid) en weerbaarheid (vermogen tot leren en aanpassen) als PSO-kenmerken hebben onvermijdelijke raakvlakken met alles wat te maken heeft met de school, leerling, leraar en schoolleiding. Het opleiden van een leraar kan niet los gezien worden van organisatieverandering en leiderschapontwikkeling. Afstemming vormt het hart van de SHRM-benadering (paragraaf 2.1) met nadrukkelijk oog voor verschillende actoren, verschillende organisatieniveaus (individu, groep/team, organisatie en sector) en meervoudige opbrengsten (organisatie, medewerker en maatschappij). Daarmee staan VO-raad projecten en initiatieven niet noodzakelijk los van elkaar. Sterker nog, de projecten kunnen elkaar aanvullen en versterken vanuit een gemeenschappelijk denkkader: Het PSO-denkkader of -model. De missie van de VO-raad zoals opgesteld in het Strategisch kader VO-raad 2015 luidt als volgt: *"De VO-raad bevordert de kwaliteit en ontwikkeling van het voortgezet onderwijs in Nederland. Leiderschap en goed bestuur in de schoolorganisatie zijn hiervoor essentieel. Als vereniging van schoolbesturen behartigt de VO-raad de gemeenschappelijke belangen van zijn leden en faciliteert schoolbestuurders en -leiders bij het vervullen van hun taak."*

De betekenis van de professionele schoolorganisatie voor de VO-raad luidt als volgt: *"De VO-raad ziet het als zijn verantwoordelijkheid om schoolleiders en bestuurders te faciliteren en te stimuleren in de verdere richting naar professionele schoolorganisaties. De activiteiten van de VO-raad richten zich op het koppelen van onderwijs- en personeels-ontwikkeling, het versterken van strategisch HRM en een ambitieus leerklimaat binnen het VO. Omdat schoolleiders en bestuurders de primaire doelgroep van de VO-raad zijn, organiseert de VO-raad professionaliseringsactiviteiten voor deze beroepsgroepen, onder meer voor het versterken van effectief schoolleiderschap, de sturing op de professionalisering van leraren en schoolleiders, het ontwikkelen van de school als lerende organisatie en het versterken van bestuurskracht."*

De VO-raad vervult op de strategische lijn Professionele schoolorganisatie vijf hoofdfuncties (VO-raad jaarplan 2017):

- **Signalering en agendering:** we [de VO-raad] signaleren ontwikkelingen en knelpunten in de sector op het gebied van de professionele schoolorganisatie en agendeert deze in gesprekken met stakeholders.
- **Facilitering en ondersteuning:** we [de VO-raad] helpen scholen bij de inrichting van een goede professionele schoolorganisatie met behulp van strategisch HRM.
- **Professionele ontwikkeling:** we [de VO-raad] leveren een bijdrage aan de voortdurende professionalisering van bestuurders en schoolleiders.
- **Kennisontwikkeling:** we [de VO-raad] bieden een platform voor bestuurders en schoolleiders waarop kennis op het gebied van de professionalisering van professionals en organisaties kan worden opgedaan en gedeeld.
- **Monitoring:** we [de VO-raad] monitoren in hoeverre de gemaakte afspraken met zijn behaald en legt daar rekenschap over af.

Als het gaat om PSO vervult de VO-raad de functies van signalering en agendering met mogelijke verdere uitwerkingen richting facilitering en ondersteuning van scholen; professionele ontwikkeling van bestuurders en schoolleiders (bijvoorbeeld via Leergang SHRM, met in nabije toekomst meer expliciete aandacht voor PSO in het lesprogramma); kennisontwikkeling via netwerkvorming waarover hieronder meer; en mogelijke monitoring in een latere fase na het uitrollen van PSO-initiatieven. Maar wat is ervoor nodig als het gaat om PSO?

In de managementwetenschappen en organisatiekunde staan nieuwe vormen van samenwerking tussen organisaties centraal in het thema *innovatieve samenwerking* ('*collaborative innovation*'). Van den Broek, Boselie en Paauwe (2017) hebben bijvoorbeeld gekeken naar een bijzondere vorm van deze samenwerking en netwerkvorming – '*coopetition*' (een samentrekking van het woord *competition* en het woord *cooperation*) – bij de vorming van een talent management pool van vier Nederlandse ziekenhuizen in dezelfde regio. Zie bijvoorbeeld ook Peng & Bourne (2009) voor *coopetition* in de praktijk en in onderzoek. Ogenschijnlijke concurrenten voor verplegend personeel zijn een samenwerkingsverband aangegaan, namelijk een gezamenlijke talent management pool voor eigen personeel, om een gemeenschappelijk probleem (schaarste op de arbeidsmarkt in combinatie met fluctuaties in het werk) aan te pakken (Van den Broek e.a., 2017). Alleen slagen de ziekenhuizen daar niet in, terwijl samenwerking tot uitwisseling en mobiliteit kan leiden.

We zien steeds meer van dit soort netwerken van organisaties ontstaan om grote sectorale en/of regionale uitdagingen aan te pakken. Het belang van organisatie-overstijgende samenwerking en uitwisseling van kennis, ervaring en zelfs personeel biedt tal van voordelen voor deelnemende organisaties. De VO-raad kan als koepelorganisatie in het voortgezet onderwijs een belangrijke rol spelen in het oprichten en ondersteunen van netwerken van schoolorganisaties. Een aantal lopende initiatieven van de VO-raad sluiten hier in feite naadloos op aan. De opleidingsscholen in het VO vormen in feite een netwerk van innovatieve samenwerking met uitwisseling en leren als basis. Maar ook lopende initiatieven op het gebied van tekortvakken leiden tot samenwerking van scholen in regio's met het gezamenlijk aanpakken van knelpunten in lerarenbezetting als focus.

Het is echter ook van belang om schoolorganisaties te informeren over het belang en de mogelijkheden van samenwerking met andere scholen. Deze scholen hoeven in het VO helemaal geen directe concurrenten te zijn, omdat samenwerking ook mogelijk is tussen organisaties die niet in dezelfde regio gevestigd zijn. Deelname aan een netwerk kan de basis zijn voor het uitwisselen van 'good practices' en 'best principles' tussen verschillende organisaties. We spreken daarbij bewust niet over 'best practices', omdat iedere organisatieomgeving (met onder andere een geheel eigen dynamiek, eigen koers en eigen kernwaarden) om de juiste afstemming van een 'good practice' of 'best principle' vraagt en klakkeloze imitatie de nodige risico's met zich meebrengt. Soortgelijke mechanismen kunnen ook spelen bij organisatie-overstijgende samenwerking tussen scholen in het VO, hoewel de bereidheid tot kennisdeling en uitwisseling binnen het VO van oudsher groot lijkt te zijn met de schoolbestuurders voorop. Daar liggen ook direct de mogelijkheden voor verdere samenwerking op initiatief van de VO-raad. Als de schoolleiders en teamleiders achter verregaande samenwerking staan is een concretisering ervan binnen handbereik. Door samenwerking kunnen vormen van kennis circulatie en zelfs co-creatie (bijvoorbeeld samenwerking zoals in het voorbeeld van de talent management pool) ontstaan. Dan spreken we niet meer over een lerende schoolorganisatie, maar kunnen we spreken van een lerende VO-sector.

### **Kernbegrippen:**

*AMO-model:* Model dat er vanuit gaat dat medewerkers tot betere prestaties komen als zij 'kunnen' (abilities), 'willen' (motivation) en 'mogen' (opportunity to participate) en dat als basis dient voor zogenaamde participatieve vormen van aansturing (high involvement work systems).

*Coopetition:* Een van samenwerking tussen veelal concurrerende organisaties op onderwerpen waarvoor individuele organisaties moeilijk of geen oplossing kunnen vinden.

*Equifinality:* Het erkennen dat er verschillen tussen organisaties bestaan en succesvol kunnen zijn. En dat deze verschillen het gevolg kunnen zijn van een eigen koers en kernwaarden ('meerdere wegen die naar Rome leiden').

*Innovatieve samenwerking (collaborative innovation):* Vernieuwende vormen van coöperatie tussen organisaties niet zelden in netwerk verband.

*Professionals:* Beroepsbeoefenaren die een bepaalde mate van professionalisering ondergaan, via opleiding, socialisatie en supervisie. *De hybride professional* is een beroepsbeoefenaar die een bepaalde mate van professionalisering ondergaan, via opleiding, socialisatie en supervisie, maar die tevens ingebed zijn in beleids- en organisatiekaders (Noordegraaf, 2007). De leraar in het VO is een hybride professional.

*Strategisch human resource management (SHRM):* Het management van arbeid en personeel gericht op het realiseren van opbrengsten voor de organisatie en voor medewerkers (Boxall & Purcell, 2011).

## Deel III

# Koersbepaling

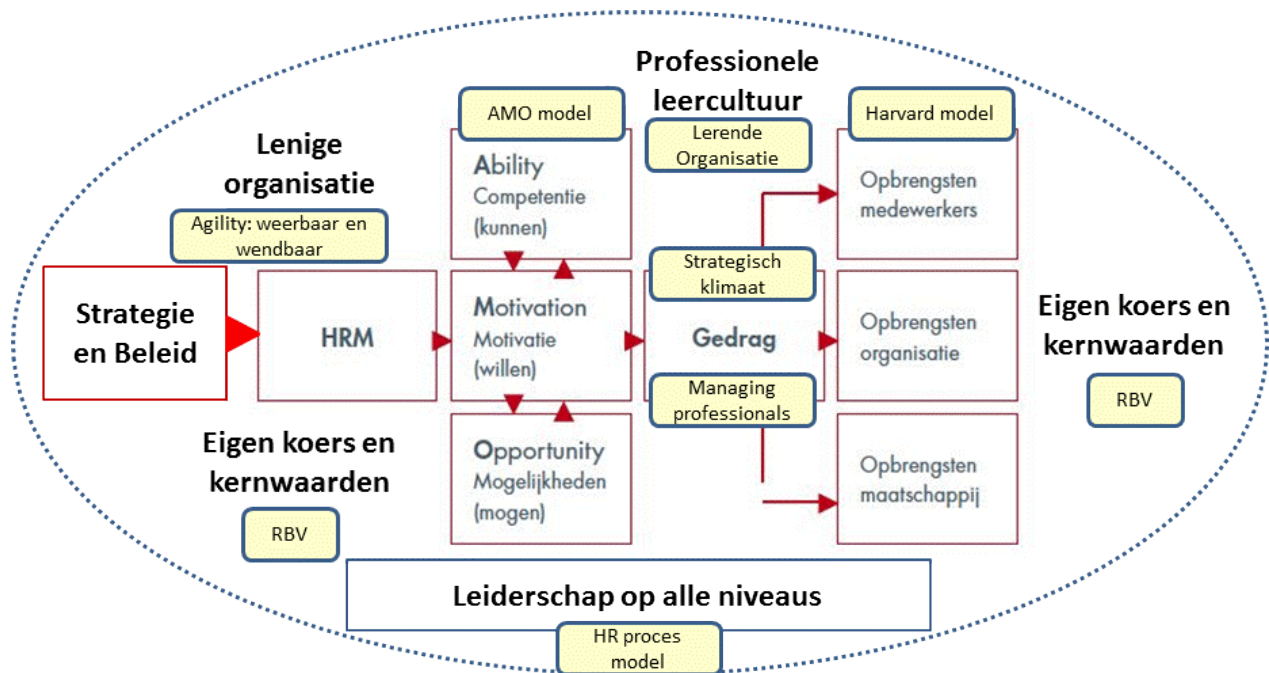
### 3.1 Conclusies

De professionele schoolorganisatie (PSO) is een wendbare en weerbare organisatie waarbij lenigheid en voortdurend leren centraal staan. De PSO is volop in beweging, maar wel op basis van de eigen koers en kernwaarden. Dat betekent keuzes kunnen, willen en durven maken voor wat betreft de inrichting van de organisatie. Maar dat impliceert niet automatisch dat aan alle, vooral externe, ontwikkelingen tegemoet gekomen hoeft te worden. Eigen koers en kernwaarden bieden ook ruimte om dingen bewust niet te doen. Een PSO is ook in staat om bij vernieuwingen tegelijkertijd afscheid te nemen van of afstand te doen van andere activiteiten. Keuzes maken betekent vernieuwen en tegelijkertijd stoppen met oude routines en gewoontes. Als dat laatste niet gebeurt ontstaat er mogelijk een cumulatief effect van steeds meer willen en moeten doen met een gebrek aan focus en tijd om alles goed te doen, een risico voor vermindering van kwaliteit en een risico op verder oplopende werkdruk bij de medewerkers. Lerende organisaties vernieuwen en zijn voortdurend in beweging, maar doen ook afstand van 'oude' activiteiten. In gewoon Nederlands: Als er iets bijkomt, moet er ergens ook wat af.

Startpunt van de PSO-benadering in dit visiestuk is de omgekeerde waardeketen benadering met de drie VO-opbrengsten – organisatie-opbrengsten, medewerker-opbrengsten en maatschappijopbrengsten – als uitgangspunten. Een PSO is in staat om bovengemiddeld te scoren op alle drie de opbrengsten (gebalanceerd), met nadrukkelijk oog voor de spanning tussen deze drie opbrengsten. Het is een voortdurende 'balancing act', het zoeken naar het juiste evenwicht. De lenige en lerende organisatie is in staat om snel en effectief terug in balans te komen als de balans (tijdelijk) verstoord is of verstoord wordt. Een kritisch incident (maatschappij opbrengsten) kan iedere school in het VO overkomen. Tegenslagen op het gebied van medewerkers, bijvoorbeeld een significant aantal zieken of medewerkers die vertrekken/verhuizen, zullen altijd voor kunnen komen. En een organisatie kan (tijdelijk) een financiële tegenslag hebben, bijvoorbeeld als gevolg van onvoorziene omstandigheden die te maken hebben met de schoolgebouwen (in ergste geval brand of verzakking). De PSO is een lenige organisatie die in staat is om snel en flexibel om te gaan met deze organisatie uitdagingen. Dat vraagt beweging van mens en organisatie in combinatie met een professionele leercultuur zoals uitgewerkt in paragraaf 1.2 van dit visiestuk.

Een professionele leercultuur geeft collectieve ruimte aan de hybride professionals leraren en is gericht op een strategisch klimaat dat recht doet aan de grondbeginselen van PSO in combinatie met de eigen koers en kernwaarden. Iedere school heeft ruimte voor eigen invulling van de professionele leercultuur met het aangereikte PSO-model als kapstok of kader. De professional – in feite zowel leraren als schoolleiders – zijn gebaat bij collectieve professionele ruimte met nadruk op gezamenlijkheid en voortdurend leren van en met elkaar. Het AMO-model (kunnen, willen en mogen) kan gebruikt worden om gestalte te geven aan een professionele leercultuur, strategisch klimaat en gedrag van professionals om een PSO te worden en te blijven. Gedrag is daarbij een sociale component en niet alleen een individuele medewerker-uitkomst. Het is de optelsom van gedragingen die een PSO maken: *Het geheel is meer dan de som der delen*. Om inhoud en vorm te geven aan het AMO-model is strategisch human resource management nodig in combinatie met het juiste leiderschap. Effectieve doorwerking in termen van implementatie en internalisatie vraagt om een leiderschap dat richtinggevend is en ondersteunend (faciliterend). Figuur 3 geeft een overzicht van het PSO-model met alle theoretische en praktijk ingrediënten.

**Figuur 3** *PSO-model met bijbehorende theorieën*



De professionele schoolorganisatie (PSO) is geen concreet einddoel, maar een filosofie en werkwijze om in beweging te komen en in beweging te blijven. In een dynamische omgeving is wendbaar en weerbaar worden en blijven cruciaal voor het lange termijn voortbestaan van een schoolorganisatie.

#### **Enkele kritische kanttekeningen**

Er zijn wel enkele kritische kanttekeningen te plaatsen bij het gepresenteerde PSO-model. Allereerst laten de bestaande wetenschappelijke modellen van o.a. Wright & Nishii (2013) voor wat betreft het HR-procesmodel een neiging zien tot een sterke top-down benadering. De impliciete assumptie hierbij is dat het allemaal begint met strategie en beleid met de leiders als initiators. VO-scholen in de praktijk laten combinaties van top-down en bottom-up benaderingen zien. Soms komt een initiatief inderdaad vanuit de schoolleiding en wordt verder vormgegeven en geïmplementeerd in de organisatie, maar in vele andere gevallen komen de initiatieven vanaf de werkvloer van lerarenteams of van een specifieke afdeling. Het is belangrijk om beide benaderingen (top-down en bottom-up) expliciet mee te nemen in de uitwerking van PSO in een organisatie. Het gaat om de juiste wisselwerking met oog voor wederzijdse beïnvloeding.

Een tweede kritische kanttekening die we willen benadrukken is gebaseerd op soortgelijke ontwikkelingen van managementfilosofieën en concepten in het recente verleden. In de jaren tachtig van de vorige eeuw vond de ontwikkeling van de managementfilosofie Total Quality Management (TQM) plaats in vooral Japan met het succesvolle autobedrijf Toyota als bekendste voorbeeld. TQM startte als zienswijze en bijzondere werkwijze gericht op kwaliteit van producten en diensten. Ook binnen het TQM denken zien we kernbegrippen terug als leren, autonomie, leiderschap, duidelijke doelen stellen en cultuur. Toyota is er groot mee geworden met als gevolg dat andere organisaties in zeer verschillende sectoren er ook mee aan de haal gingen. Daar waar TQM startte vanuit een filosofie en werkwijze kan geconstateerd worden dat het in de loop der jaren 'verwerkt' en uitgewerkt werkt tot concrete *checklists*, *toolkits*, *scorecards* en *benchmarks*. Het ontstaan van ISO 9000 als kwaliteitslabel voor goed kwaliteitsmanagement is misschien wel het meest sprekende voorbeeld. Daarmee werd TQM een einddoel met als 'prijs' een plaquette voor de organisatie (veelal een schild in blinkend metaal) met daarop de kwalificatie ISO 9000 gecertificeerd.

PSO is geen einddoel. Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden, maar feitelijk is Rome geen PSO-einddoel. Het zijn de wegen en in beweging komen en blijven die van belang zijn. De lenige organisatie en lerende organisatie literatuur suggereren hetzelfde. Het gaat om de wendbaarheid en weerbaarheid en niet de eindstatus of eindkwalificatie. En dat zal op zichzelf knap lastig zijn om

te handhaven in het VO, omdat de neiging tot certificering (een soort PSO ISO 2020) groot zal zijn met naar verwachting politieke druk om dit gestalte te geven. PSO kan wel gemeten worden in termen van de drie eerder genoemde opbrengsten, maar doorslaan naar scorecards en certificeringen brengt risico's met zich mee.

### 3.2 Aanbevelingen en suggesties

In *strategic human resource management – a balanced approach* (Boselie, 2014) wordt implementatie en dan met name effectieve doorwerking in hoofdstuk 14 uitgebreid besproken. De auteur stelt dat organisaties en sectoren nog veel van elkaar kunnen leren en dat er al heel veel goede activiteiten ('good practices') plaatsvinden. Het probleem zit niet zozeer in de noodzaak tot de ontwikkeling van vernieuwingen, maar in de onbekendheid met de goede dingen die al ergens plaatsvinden. Die 'good practices' kunnen in een schoolorganisatie plaatsvinden zonder dat er een organisatie breed bewustzijn is dat deze er al is. Deze 'good practices' kunnen ook sector breed plaatsvinden zonder dat andere organisaties hiervan weten. Misschien willen sommige organisaties deze 'good practices' bewust voor zich houden, maar dat zal minder het geval zijn in sectoren waarin organisaties geen directe concurrenten van elkaar zijn. Scholen in het VO kunnen concurreren als het gaat om leerlingen en medewerkers in een bepaalde regio. Daar staat tegenover dat een school in Zeeland niet zal concurreren met een school in Groningen. Dat laatste biedt mogelijkheden voor organisatie-overstijgend leren als onderdeel van PSO ontwikkeling en de rol van de VO-raad. In feite vinden er al allerlei initiatieven plaats in het VO met een nadrukkelijke rol van de VO-raad. Zie Tabel 2 met enkele concrete voorbeelden ter illustratie. Het in 2.4 behandelde concept van *coopetition* en vernieuwende samenwerking door netwerk vorming zou wel eens een sleutel voor PSO ontwikkeling kunnen betekenen met een richting gevende en initiërende rol van de VO-raad.

Het in kaart brengen van zogenaamde 'good practices' en het mogelijk maken van uitwisseling kan een onderdeel zijn van PSO ontwikkeling op organisatieniveau en op sectorniveau. Maak uitwisseling mogelijk door verbindingen te organiseren en ontmoetingen van verschillende actoren (op verschillende niveaus) te laten plaatsvinden. Dat vraagt om leiderschap en coördinatie van de VO-raad zelf via programma's en projecten in samenwerking met schoolleiders en andere partners in de sector. Door visie ten aanzien van PSO gekoppeld aan een koers kunnen prioriteiten bepaald worden en middelen aangewend worden om projecten verder uit te werken en te implementeren. Het draait om drie aspecten:

1. Good practices
2. Verbinding
3. Leiderschap

**Tabel 2 Concrete VO voorbeelden om PSO vorm te geven**

<b>Niveau:</b>	<b>Good practices:</b>	<b>Verbinding:</b>	<b>Leiderschap:</b>
<b>Sector</b>	Leergang SHRM voor schoolbestuurders <a href="https://www.vo-academie.nl/aanbod/leergang-strategisch-hrm">https://www.vo-academie.nl/aanbod/leergang-strategisch-hrm</a>	Deelname van bestuurders uit het hele land (leren van elkaar)	VO-academie ism Universiteit Utrecht & Universiteit van Tilburg (co-creatie)
<b>Sector</b>	Collegiale Bestuurlijke Visitatie <a href="https://www.vo-academie.nl/aanbod/collegiale-bestuurlijke-visitatie-tranche-2-vol">https://www.vo-academie.nl/aanbod/collegiale-bestuurlijke-visitatie-tranche-2-vol</a>	Zelf evaluatie, visitatiecommissie, feedback en reflectieve dialoog	VO-academie ism schoolbestuurders
<b>Sector</b>	VO2020 Tour	Input voor sectorakkoord VO	VO-raad ism circa 500 schoolleiders en bestuurders
<b>School</b>	Deelname Spiegel – Personeel en School (benchmark en zelfreflectie) <a href="https://www.personeelenschool.nl/">https://www.personeelenschool.nl/</a>	Inzichten in eigen organisatie (zelfreflectie) en vergelijking met uitkomsten van andere deelnemende scholen door instrument	VO-raad en Schoolbestuurders
<b>Team</b>	Intervisie	Leren van elkaar bijvoorbeeld door bij elkaar te gaan kijken en elkaar feedback te geven	Teamleider en schoolleider (opleiding en coaching van teamleiders)
<b>Team</b>	Gezamenlijke socialisatie van nieuwe leraren (vooral startende leraren)	Teamleden en nieuwe leraren	Team ondersteuning, bijvoorbeeld als het gaat om bijbrengen kernwaarde en koers in de praktijk
<b>Individu</b>	Roulatie	Tijdelijke detachering van een leraar bij een ander onderdeel	Teamleider en docenten team (opleiding en coaching van teamleiders)
<b>Individu</b>	Gesprekscyclus ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling en collectieve autonomie / gezamenlijke verantwoordelijkheid	Arbeidsrelatie Leidinggevende en leraar	Direct leidinggevende

Bovenstaande stukken laten het belang van *netwerken* en samenwerking zien, heel concreet netwerken van VO scholen, maar ook andersoortige netwerken. De VO-raad kan daarbij een belangrijk rol spelen. Andersoortige netwerken kunnen bestaan uit verbindingen met andere sectoren waaronder de zorg. Wat kunnen we bijvoorbeeld leren van leiderschap ontwikkeling in ziekenhuizen (medisch leiderschap) voor leiderschap van schoolleiders? Wat kunnen we via netwerkvorming leren van bijvoorbeeld rechters en politie als het gaat om professionele ontwikkeling? Samenwerking en netwerkvorming hoeft zich dus niet te beperken tot de VO sector. Een samenwerking met het primaire onderwijs (PO) ligt sowieso voor de hand.

Het in gang zetten van een sector breed PSO traject vraagt om monitoring en evaluatie ten aanzien van bijvoorbeeld:

- Wat werkt wel en wat werkt niet?
- Waar lopen scholen tegenaan?
- Wat zijn de hinderende en bevorderende factoren in het PSO traject?
- En wat levert het op in termen van opbrengsten voor de organisatie, de medewerkers en de maatschappij?



## Literatuur

- Abbott, A. (1991) The Order of Professionalization An Empirical Analysis. *Work and occupations*, 18(4), 355-384.
- Barney, J.B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J.B. (2001) Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26, 41-56.
- Beer, M. Boselie, P. & Brewster, C. (2015) Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago, *Human Resource Management*, 54, 427-438.
- Bos, A., Boselie, P. & Trappenburg, M. (2017) Financial performance, employee well-being and client wellbeing in for-profit and not-for-profit nursing homes: A systematic review. *Health Care Management Review*, forthcoming.
- Boselie, P. (2014) *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. 2nd Edition. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Boselie, P. & Paauwe, J. (2009) *Human resource management and the resource based view*. In A. Wilkinson, T. Redman, S. Snell & N. Bacon (eds) *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. London: Sage.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011) *Strategy and human resource management*. 3rd edition. Houndmills: Palgrave.
- De Bruijn, H. (2007). *Managing performance in the public sector*. Routledge.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility. *Long Range Planning*, 43:370-382.
- Hamel, G. & C.K. Prahalad (1994) *De strijd om de toekomst: Baanbrekende strategieën voor marktleiderschap en het creëren van nieuwe markten*. Scriptum Management.
- Heemskerk, I.M.C.C., Verbeek, F., Kuiper, E.J. Oomens, M.A., Linden, J. van der & Hilbink, E. (2014) *Opbrengstgericht werken in het voortgezet onderwijs. Beeld en beleid*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut. Utrecht: Oberon. Rapport 915, projectnummer 40615.
- Infographic: *Op Weg naar een Professionele Schoolorganisatie. Stap 2, VO-raad*.
- Kirby, J. (2005), 'Toward a Theory of High Performance', *Harvard Business Review* July-August: 30-39.
- Knies, E. (2012) *Meer waarde voor en door medewerkers. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Amersfoort: Wilco.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002) Adoption of an organizational practice by subsidiaries of Multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1): 215-233.
- Leisink, P. en P. Boselie (2014) *Strategisch HRM voor beter onderwijs: een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. In opdracht van de VO-academie. Utrecht: USBO.
- Leisink, P.L.M. & Knies, E. (2017) *De staat van strategisch HRM in het VO*, presentatie op VO-congres, 30 maart.
- Van Loon, N.M. van, Heerema, M., Weggemans, M. & Noordegraaf, M. (2016) Speaking Up and Activism Among Frontline Employees: How Professional Coping Influences Work Engagement and Intent to Leave Among Teachers. *The American Review of Public Administration*.

Noordegraaf, M. (2007) From pure to hybrid professionalism: Present-day professionalism in ambiguous public domains. *Administration & Society*, 39(6), 761-785.

Noordegraaf, M. (2015) Hybrid professionalism and beyond. (New) forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organization*, 2(2).

Noordegraaf, M., Van Loon, N., Heerema, M., Weggemans, M. (2015) *Professioneel vermogen in het primair onderwijs*. Utrecht: Universiteit Utrecht, departement Bestuurs- en Organisiwetenschap.

Noordegraaf, M., Leeuwen, E. van, Nieuwenhuizen, E. & van Loon, N. (2017) *Betekenisvolle Professionalisering van bestuurders VO. Een verkennende notitie professionaliseringsactiviteiten en -strategieën*. USBO Advies i.s.m. PBLQ: Utrecht.

Nijssen, M. & Paauwe, J. (2012) HRM in turbulent times: How to achieve agility, *International Journal of Human Resource Management*. 23(16): 3315-3335.

Oberon, Kohnstamm Instituut & ICLON (2014) *Leren met en van elkaar: Onderzoek naar de professionele leercultuur in het voortgezet onderwijs*. Utrecht. In opdracht van de VO-raad.

Peng, T. A., & Bourne, M. (2009) The coexistence of competition and cooperation between networks: Implications from two Taiwanese healthcare networks. *British Journal of Management*, 20, 377-400.

Roelofs, T. *Professionele ontwikkeling van leraren in de context van de opleidingsschool*. Ton Roelofs, voorzitter opleidingsschool RPO Rijnmond. Factsheet Doorlopende leerlijn en professionalisering, Ton Roelofs i.o.v. Steunpunt opleidingsscholen .

Schiffelers, M-J., Bos, A. & Noordegraaf, M. (2014) 'Collectief vakmanschap' - Leren van professionele standaarden in andere beroepsgroepen. *Rechtstreeks* (1): pp. 17-36.

School aan Zet (2015) *Kenmerken van een lerende organisatie: Een praktische handreiking om in het voortgezet onderwijs verandering en ontwikkeling te omarmen*. School and Zet & Universiteit Utrecht.

Senge, P. M. (1990) *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. [De vijfde discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie]. London, UK:Century Business.

Spiegel – Personeel en School: <https://www.vo-raad.nl/nieuws/proceswijzer-ontwikkeld-voor-spiegel-personeel-school>

Stichting van het Onderwijs, (2017) *Oog voor talenten: speerpunten voor onderwijsbeleid 2016-2020*. inzet Regeerakkoord.

Themacommissie Professionalisering van de schoolorganisatie, Uitgangspuntennotitie (2016).

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012) Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14, 391-407.

Van den Broek, J., Boselie, P. & Paauwe, J. (2017) Cooperative Innovation through a Talent Management Pool: A Qualitative Study on Cooperation in Healthcare. *European Management Journal (forthcoming)*.

Van Veen, K., Zwart, R., Meirink, J. & Verloop, N. (2010) *Professionele ontwikkeling van leraren: een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren*. ICLON / Expertisecentrum Leren van Docenten.

VO-raad, *Strategisch Kader 2015-2020*.

VO-raad (2017) *VO-raad jaarplan en begroting 2017*. VO-raad: Utrecht.

VO-raad (2016) *Actieplan voor het voortgezet onderwijs Naar een aantrekkelijk lerarenberoep in een sterke sector*. VO-raad: Utrecht.

Weggeman, M. C. D. P. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen*. Scriptum, Schiedam.

Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013) *Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis*, in J. Paauwe, D. Guest & P. Wright, *HRM & Performance: Achievements & Challenges*, Chichester: Wiley: 97-110.