

8



STRATEGISCH PERSONEELSBELEID ALS MOTOR

Peter Leisink en Jeroen Imants

8.1 INLEIDING

Dit hoofdstuk gaat over de bijdrage die strategisch personeelsbeleid kan leveren aan de professionele ontwikkeling en loopbaanmogelijkheden van leraren. We bekijken die professionele ontwikkeling in samenhang met onderwijsontwikkeling, omdat die verbinding meer en nieuwe mogelijkheden oplevert voor leraren. Het beroepsbeeld wordt aantrekkelijker, omdat het appelleert aan uiteenlopende interesses en ambities. Bovendien wordt zo professionele ontwikkeling structureel ingebed in de schoolpraktijk. En dat komt het onderwijs, en dus de belangen van leraren en van leerlingen, ten goede.

Dit betekent dat het strategisch personeelsbeleid dus samenhangt met de onderwijsvisie van de school. Het vraagt om leidinggevendenden die personeelsbeleid kunnen combineren met onderwijskundig leiderschap. Het impliceert bovendien dat leraren een centrale rol hebben in onderwijs- en professionele ontwikkeling, inclusief de ontwikkeling van hun eigen loopbaan. Dat is dus iets anders dan personeelsbeleid waarbij de leidinggevende toonaangevend is en de werknemer louter 'ontvanger'. Daarom gaan we in dit hoofdstuk ook in op de verhouding van leidinggevendenden en leraren en hun professionele samenwerking aan onderwijsontwikkeling. We beschrijven wat ieders rol is en hoe beiden kunnen bijdragen aan zowel de professionele als de onderwijsontwikkeling en (daarmee) aan een leercultuur op school.

8.2 WAT WE UIT ONDERZOEK WETEN

In het onderwijsveld is de term strategisch personeelsbeleid gangbaar voor wat in bedrijven en in de wetenschap Human Resources Management (HRM) heet. HRM verwijst naar het beleid en de concrete

activiteiten voor het management van arbeid (zoals de toewijzing van taken, professionele ruimte en medezeggenschap) en van personeel (zoals werving, selectie, beoordeling, beloning, opleiding en ontwikkeling). Kenmerkend voor *strategisch* personeelsbeleid is de afstemming op de strategische schooldoelen (onderwijskundige en maatschappelijke doelen, goed werkgeverschap, een levensvatbare organisatie) en op externe ontwikkelingen (bijvoorbeeld krimpend leerlingenaantal of lerarentekort).

HRM draagt bij aan de realisatie van organisatie-doelen via zijn invloed op houding en gedrag van medewerkers (Jiang et al., 2012). Volgens het zogeheten AMO-model hebben drie factoren invloed op het functioneren van medewerkers: hun bekwaamheid (*Ability*), motivatie (*Motivation*) en de ruimte en hulpmiddelen (*Opportunity*). HRM kan professioneel gedrag van leraren ondersteunen als het bijdraagt aan hun vakbekwaamheid en motivatie, en als het hen de professionele ruimte en andere omstandigheden biedt om hun werk goed te doen.

De rol van schoolleiders

Het is belangrijk dat het personeelsbeleid van scholen aansluit bij de beoogde strategische doelen. Dat vraagt om leidinggevendenden die personeelsbeleid niet louter instrumenteel toepassen, maar combineren met (onderwijs)inhoudelijk leiderschap (Knies, Leisink, & Van der Schoot, 2017). Dit leiderschap omvat bijvoorbeeld het samen met leraren vertalen van de onderwijsvisie in concrete doelen, hen inspireren en het bieden van taak- en relatiegerichte steun. Het belang van deze combinatie blijkt uit onderzoek van Favero, Meier en O'Toole (2016) onder 1100 po- en vo-scholen in New York. Scholen waar schoolleiders uitdagende, maar haalbare doelen stellen, werken aan vertrouwen, de betrokken-

heid en medezeggenschap van leraren stimuleren en hen feedback geven, hebben een hoger percentage geslaagde leerlingen, meer tevreden ouders, meer sociale veiligheid op school en een lager verloop onder leraren.

De combinatie van leiderschap en de toepassing van personeelsbeleid is ook belangrijk voor de ontwikkeling van een professionele leercultuur (zie ook hoofdstuk 3). Dat blijkt ook uit onze analyse van gegevens die scholen hebben ingevuld in de Spiegel Personeel en School over hun strategisch personeelsbeleid. Tot begin 2019 hebben zo'n negentig scholen dit instrument van de VO-raad gebruikt, goed voor ruim 3500 leraren en vierhonderd schoolleiders. Volgens leraren dragen de volgende factoren het meeste bij aan de ontwikkeling van een professionele leercultuur:

1. Leiderschap gericht op het gezamenlijk uitwerken van schooldoelen die leraren houvast bieden
2. Leiderschap dat de professionele ontwikkeling van leraren ondersteunt
3. Leiderschap dat de samenwerking tussen leraren ondersteunt
4. Strategisch personeelsbeleid dat professionele ruimte aan teams biedt
5. Strategisch personeelsbeleid dat mogelijkheden biedt voor professionele en loopbaanontwikkeling
6. Leiderschap dat maatwerkafspraken met leraren maakt

Leraren die positief oordelen over de professionele leercultuur in hun school, hebben dus leidinggevenden die hun professionele ontwikkeling, samen-

Ontwikkeling van professie, loopbaan en onderwijs

Bij onderwijsontwikkeling denken we aan inspanningen binnen een school om het onderwijs en het leren van leerlingen te verbeteren. Professionele ontwikkeling is de groei die leraren doormaken gedurende hun beroepsloopbaan, met alle ups en downs die daarbij kunnen horen. Je kunt groeien door opleidingen, trainingen en cursusdagen te volgen, maar ook door het dagelijks werk, wanneer je nieuwe werkvormen ontwikkelt en uitprobeert bij je leerlingen (Hoekstra et al., 2009). Er zijn ook tussenvormen tussen formeel en informeel leren, bijvoorbeeld in ontwikkelteams van leraren (Meirink, Imants, Meijer, & Verloop, 2010).

Bij loopbaanontwikkeling krijgt de professionele groei van een leraar gestalte in nieuwe taken en verantwoordelijkheden, al dan niet met een ander functieniveau. Voorbeelden van specialisten voor leraren zijn vakontwikkelaar, leerlingenzorg, coach van jonge collega's en studenten, praktijkonderzoek of sectievoorzitter.

Professionele en loopbaanontwikkeling zijn vooral effectief wanneer ze plaatsvinden in intensieve wisselwerking met onderwijsontwikkeling (Van Veen et al., 2010). Een school die eraan werkt om deze drie vormen van ontwikkeling te verbinden noemen we een lerende organisatie of een organisatie met een leercultuur

werking met collega's en persoonlijk functioneren ondersteunen. Ook het strategisch personeelsbeleid ondersteunt hun professionele ontwikkeling en de professionele ruimte voor teams.

Juist die combinatie is belangrijk. De ontwikkeling van een professionele leercultuur vraagt niet alleen om strategisch personeelsbeleid dat mogelijkheden biedt voor professionele en loopbaanontwikkeling (punt 5), maar ook om leiderschap dat dit ondersteunt (punt 2). Hetzelfde geldt voor professionele ruimte (punt 4 en punt 3): professionele ruimte aan teams bieden leidt niet vanzelf tot samenwerking en leren met en van elkaar, daarvoor is ook steunend en stimulerend leiderschap nodig.

De rol van leraren

De afgelopen jaren is er veel discussie over de professionele ruimte van leraren. Leraren willen niet gereduceerd worden tot uitvoerders van door anderen bedachte curricula en methoden. Ze willen vertrouwen en erkenning ervaren dat zij professioneel invulling geven aan deze ruimte. Dat kan wringen met de ervaring van veel leraren dat zij een substantieel deel van hun werktijd kwijt zijn aan het afleggen van verantwoording. Het kan ook wringen wanneer leraren met een individuele taakopvatting worden aangespoord om als team aan onderwijsontwikkeling te werken.

Deze Nederlandse discussie hangt samen met de internationale aandacht voor *agency* van leraren: het invloed uitoefenen, keuzes maken en standpunten innemen door leraren(teams) en daarmee sturing geven aan hun werk en hun professionele identiteit (Eteläpelto et al., 2013).

Speelruimte voor leraren

Bovenstaande omschrijving kan de indruk wekken dat de speelruimte voor leraren om invulling te

geven aan het eigen werk onbegrensd is, maar dat is niet het geval. De ruimte wordt ingeperkt door heersende structuren, zoals het leerstofjaarklassenstelsel.

Mensen ervaren structuren vaak als onveranderlijke condities, maar het zijn geen starre gegevenheden. Sterker nog, mensen geven ze telkens opnieuw vorm door ze actief te bevestigen of te veranderen. Meer nog dan andere sectoren kent het voortgezet onderwijs veel structuren die de speelruimte beperken en die betrokkenen zelf maken. Een voorbeeld zijn de starre en gedetailleerde invullingen van veel programma's van toetsing en afsluiting (Van der Ploeg & Weijers, 2018a, 2018b).

De *agency* van leraren speelt in wisselwerking met structuur een rol bij de effectiviteit van onderwijsontwikkeling en personeelsbeleid. Deze wisselwerking resulteert in persoonlijke routes om met opgelegde verandering om te gaan (Vähäsantanen & Eteläpelto, 2011). Een langlopende studie naar onderwijskundige vernieuwing binnen een Nederlandse vo-school laat zien dat leraren zoeken naar samenhang tussen de inhoud van de vernieuwing, de eigen werkomgeving in de school en hun individuele autonomie. Leraren kunnen daar op verschillende manieren mee omgaan (zie kader op pagina 88). Nieuwe werkwijzen zorgen ervoor dat leraren zich (anders) gaan positioneren jegens onderwijsontwikkeling en strategisch personeelsbeleid, en daarmee ook tegenover leerlingen, collega's en schoolleiding (Luttenberg, Imants, & Van Veen, 2013). Structuur is deels een conditie buiten leraren om, bepaald door de schoolleiding en door traditie. Daarnaast bouwen leraren in hun eigen werkomgeving elke dag zelf mee aan die structuur. Om de leercultuur van de school te versterken is niet alleen een actieve onderwijsinhoudelijke deelname van de

Omarmen of afweren?

Hoe gaan leraren op een vo-school om met onderwijsontwikkeling? Onderzoekers keken mee en zagen vier patronen (Luttenberg et al., 2009; Luttenberg, Imants, & Van Veen, 2013). Hieronder staan ze uitgewerkt met als voorbeeld een jaargesprek over loopbaanontwikkeling als onderdeel van strategisch personeelsbeleid:

Assimileren

Leraren grijpen de evaluatie van het eigen functioneren in het jaargesprek aan voor een gesprek over gewenste ontwikkelstappen en de kansen die de school daarvoor biedt.

Accommoderen

Door een positieve ervaring met de kans op specialisatie binnen de functie passen leraren hun opvatting over personeelsbeleid en onderwijsontwikkeling aan.

Tolereren

Leraren accepteren het jaargesprek met tegenzin als een noodzakelijk kwaad dat alleen maar afleidt van hun eigenlijke werk en ervaren het als controle.

Distantiëren

Leraren wijzen de mogelijkheid tot specialiseren binnen de functie af, omdat hun werk gericht is op werken met de eigen leerlingen.

schoolleiding noodzakelijk, maar is ook actieve deelname van leraren aan het gesprek over de werkomgeving en het personeelsbeleid gewenst.

8.3 IMPLICATIES VOOR DE PRAKTIJK

Wat betekenen bovenstaande inzichten voor het personeelsbeleid en de rol van schoolleiders en leraren bij professionele en onderwijsontwikkeling?

Professionele ontwikkeling

Schoolbesturen vinden dat hun personeelsbeleid ruim voldoende is om de professionele ontwikkeling van leraren te ondersteunen (Knies & Leisink, 2017). Leraren zelf zijn minder positief. Leidinggevenden maken bijvoorbeeld afspraken over faciliteiten (tijd, budget), maar in de praktijk ontbreekt het leraren toch aan tijd (werkdruk) om aan de eigen ontwikkeling te werken (Onderwijscoöperatie, 2017).

Een fundamentele aandachtspunt is het ontbreken van helderheid over mogelijkheden voor professionele ontwikkeling afgestemd op verdere loopbaanontwikkeling. Snoek en collega's (2017) onderscheiden vier domeinen voor loopbaanontwikkeling: ondersteunen van het leren van leerlingen (bijvoorbeeld zorgcoördinator), ontwikkelen van onderwijs (als docentonderzoeker, ontwerper), organiseren van onderwijs (bijvoorbeeld als sectie- of teamleider) en ondersteunen van collega's (als schoolopleider, coach). Voor de versterking van het leraarsberoep is de uitwerking van deze ontwikkelrichtingen erg belangrijk. Binnen het onderwijsveld wordt taakdifferentiatie al langer bepleit (Van Greevenbroek, 1981), maar veel scholen lijken moeite te hebben om hun personeelsbeleid te richten op doorgroeien in rollen naast de primaire lestaak (Leisink, 2019).

Het creëren van loopbaanmogelijkheden vraagt

onder meer om uitwerking van uiteenlopende ontwikkel- en functieprofielen, gerichte werving en selectie en voorzieningen voor professionele ontwikkeling passend bij diverse profielen. Ook is aandacht vereist voor de kwaliteit van leidinggevenden die leraren met ambitie en talent kunnen signaleren en ondersteunen (Snoek et al., 2017).

Dit is geen uitdaging voor het strategisch personeelsbeleid alleen. Het begint met schoolambities en een visie op onderwijsontwikkeling gekoppeld aan een professionele leercultuur en een gerichte inzet van verschillende soorten onderwijsexperts. Daaraan werken is misschien wel de meest fundamentele manier waarop schoolleiders kunnen bijdragen aan de professionele en loopbaanontwikkeling van leraren en, in het verlengde daarvan, de onderwijsontwikkeling.

Onderwijsontwikkeling

Bij onderwijsontwikkeling ligt de nadruk op collectieve activiteiten en de professionele ruimte die teams en secties daarvoor hebben (Onderwijsraad, 2016). Denk bijvoorbeeld professionele leergemeenschappen (zie ook hoofdstuk 3). Strategisch personeelsbeleid kan dat op verschillende manieren ondersteunen, variërend van ingeroosterde tijd voor overleg tot teams een verregaande verantwoordelijkheid geven in de verdeling van niet-lesgebonden taken. Bij het gebruik van de professionele ruimte zien schoolleiders ook een onderwijskundige taak voor zichzelf, bijvoorbeeld het verhelderen van de schoolvisie en het leveren van inhoudelijke ideeën voor onderwijsontwikkeling (Zwart, Louws, & Zuiker, 2018). Schoolleiders die samen met leraren werken aan onderwijsontwikkeling, moeten voortdurend reflecteren op hun eigen rol en het effect daarvan op het werk- en leerproces. Vooral bij het toepas-

sen van nieuwe onderwijsideeën bestaat het risico dat schoolleiders zich richten op organisatievraagstukken en hun formele leidersrol nemen. Daardoor komt de ruimte voor leraren om nieuwe rollen te nemen en te experimenteren met nieuwe aanpakken onder druk te staan.

Er zijn twee varianten te onderscheiden voor hoe in dit verband het gesprek tussen schoolleiding en leraren gestalte kan krijgen (Leisink & Imants, in druk):

1. Regulering

In deze variant staat het instellen van regels voor dit gesprek centraal. Een voorbeeld is hoe in een CAO de professionele ruimte van de leraar wordt geregeld. Leraren hebben recht op een bepaald percentage van hun werktijd voor professionalisering. Volgens de CAO bepaalt de schoolleiding de helft van de invulling daarvan en bepaalt de individuele leraar de andere helft in overleg met de schoolleiding. Deze andere helft is de professionele ruimte van de leraar. De gevolgen van deze regulering zijn weinig bemoedigend. De klachten van leraren over weinig effectieve collectieve scholingsdagen door dure externe bureaus zijn veelgehoord. Er zijn ook vraagtekens bij de invulling van de professionele ruimte. Onderzoek wijst uit dat professionele ontwikkeling vooral effectief is wanneer deze samengaat met samen met collega's werken aan verbetering van lespraktijken (Van Veen, Zwart, Meirink, & Verloop, 2010). Maar de gekozen regulering versterkt juist de focus van de individuele leraar op persoonlijke interesses, los van de sectie of het team.

2. Regelen van ongeregelde ruimte

Een tweede variant is het 'regelen van ongeregelde ruimte'. Een ongeregelde ruimte brengt onzekerheid mee, maar scholen met een krachtige leercultuur zijn

eraan gewend om vragen te stellen bij bestaande zekerheden en om te zoeken naar het tot dan toe onbekende. Deze scholen vragen om taakverrijking, openheid en creativiteit. Ze vragen om vaste teams van maximaal twaalf leden en om tijdelijke kleinere en divers samengestelde teams.

Een ongeregelde ruimte binnen een lerende organisatie brengt paradoxen met zich mee. Om onzekerheden en paradoxen verantwoord ruimte te geven, is het nodig om de 'ongeregelde ruimte' te regelen (met opzet kiezen we voor deze paradoxaal klinkende formulering). Voorbeelden daarvan zijn het doordacht en beheersbaar wegnemen van schotten. In het basisonderwijs bieden TOM-scholen en SlimFit-scholen hiervoor praktische voorbeelden: deze scholen laten het leerstofjaarklassensysteem los, waardoor ruimte ontstaat, voor het leren van de kinderen in units en voor het werken en leren van leraren in teams. Kenmerkend is dat deze scholen niet minder, maar anders organiseren. Een voorbeeld uit het voortgezet onderwijs zijn de technasia, waar de schotten tussen vakken en tussen kennis en vaardigheden zijn weggehaald. Een ander voorbeeld is een havo/vwo-scholengemeenschap die havoleerlingen wil stimuleren. Daartoe laat de school het zogeheten theezakjesmodel los, oftewel het onderwijs voor havoleerlingen is niet langer een 'slap aftreksel' van onderwijs voor vwo-leerlingen. Beslissend is dat het schot van zittenblijven voor de havoleerlingen is weggehaald. Daardoor krijgen ze meer ruimte en verantwoordelijkheid voor het toewerken naar hun eindexamen. Leraren krijgen ruimte om naast hun rol als vakleeraar de leerlingen te coachen bij hun zelfsturing. Ook hier geldt: anders en niet minder organiseren.

In deze voorbeelden is open ruimte ontstaan voor

verbeteringen van onderwijs en werkomgeving die niet van bovenaf zijn opgelegd. Het is belangrijk om deze ruimtes niet ongemerkt met allerlei nieuwe, van buitenaf aangedragen regels te laten dichtslippen. Kenmerkend voor deze open ruimtes is een positieve vorm van wederzijdse afhankelijkheid: men heeft elkaar nodig om aan onderwijsontwikkeling te werken. Dat roept op een natuurlijke manier de noodzaak tot samenwerking op. Een cruciale voorwaarde voor succes is het instellen en beschermen van gezamenlijke lesvrije uren voor ontwikkelwerk (Leisink & Imants, in druk).


8.4 CONCLUSIE

Wanneer een school serieus werk maakt van onderwijsvernieuwing, ontstaat er behoefte aan activiteiten als praktijkonderzoek en verkenning van pedagogische aanpakken van (andere) vernieuwende scholen. Een structurele aanpak van dergelijke activiteiten biedt kansen voor professionele ontwikkeling gekoppeld aan de beoogde onderwijsontwikkeling, en voor loopbaanontwikkeling in de vorm van specialisatie naast de kerntaak van lesgeven. Een voorwaarde daarvoor is samenwerking tussen leraren en schoolleiders. Deelnemer zijn aan onderwijsontwikkeling biedt schoolleiders de basis om personeelsbeleid en organisatie af te stemmen op wat voor deze professionele en onderwijsontwikkeling nodig is. Leraren zien welke nuttige bijdrage personeelsbeleid kan leveren als zij zelf duidelijk maken welke ondersteuning zij hierbij nodig hebben. Zo kan strategisch personeelsbeleid een effectieve bijdrage leveren aan professionele en loopbaanontwikkeling van leraren die is afgestemd op onderwijsontwikkeling.


LITERATUUR

Gebruikte bronnen


- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., & Paloniemi, S. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review*, 10, 45-65.
- Favero, N., Meier, K., & O'Toole, L. (2014). Goals, trust, participation, and feedback: Linking internal management with performance outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 327-343.
- Hoekstra, A., Korthagen, F., Brekelmans, M., Beijaard, D., & Imants, J. (2009). Experienced teachers' informal workplace learning and perceptions of workplace conditions. *Journal of Workplace Learning*, 21, 276-298.
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
-  Knies, E., & Leisink, P. (2017). *De staat van strategisch personeelsbeleid (HRM) in het vo*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
<https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/361275>
- Knies, E., Leisink, P., & Van de Schoot, R. (2017). People management: Developing and testing a measurement scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-33.
-  Leisink, P. (2019). *Strategisch personeelsbeleid in het VO: Nulmeting in het kader van de monitoring van de afspraak in het geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018) over de versterking van strategisch personeelsbeleid*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2019/02/18/strategisch-personeelsbeleid-in-het-vo/Monitor+strategisch+personeelsbeleid+sectorakkoord+final+180219.pdf>
- Leisink, P., & Imants, J. (in druk). *Samenwerken aan beter onderwijs. Een verkenning van de verhouding van strategisch personeelsbeleid (HRM) en professional governance in theorie en praktijk van het voortgezet onderwijs*. Utrecht: Universiteit Utrecht en Nijmegen: Radboud Universiteit.
-  Luttenberg, J., Imants, J., Van Veen, K., & Carpay, T. (2009). Zoeken naar samenhang. De rol van 'betekenisafstemming' in de interactie tussen docent en vernieuwing. *Pedagogische Studiën*, 86, 443-458.
<http://pedagogischestudien.nl/download?type=document&identificer=616604>
- Luttenberg, J., Imants, J., & Van Veen, K. (2013). Reform as an ongoing positioning process: the positioning of a teacher in the context of reform. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 19(3), 293-310.
- Meirink, J., Imants, J., Meijer, P., & Verloop, N. (2010). Teacher learning and collaboration in interdisciplinary teams. *Cambridge Journal of Education*, 40, 161-181.

 Onderwijscoöperatie (2017). *De staat van de leraar 2017*. Utrecht: Onderwijscoöperatie.

<https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/publicaties/2017/04/12/staat-van-de-leraar-2017>


 Onderwijsraad (2016). *Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs*. Den Haag: Onderwijsraad.

<https://www.onderwijsraad.nl/binaries/onderwijsraad/documenten/adviezen/2016/09/27/een-ander-perspectief-op-professionele-ruimte-in-het-onderwijs/Een-ander-perspectief-op-professionele-ruimte-in-het-onderwijs.pdf>


 Snoek, M., de Wit, B., Dengerink, J., Van der Wolk, W., Van Eldik, S., & Wirtz, N. (2017). *Een beroepsbeeld voor de leraar: over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in het onderwijs*. Utrecht: auteurs.

<https://www.beroepsbeeldvoordeleraar.nl/>

Vähäsantanen, K., & Eteläpelto, A. (2011). Vocational teachers' pathways in the course of a curriculum reform. *Journal of Curriculum Studies*, 43(3), 291-312.

 Van der Ploeg, S., & Weijers, S. (2018a). *Analyse examenreglementen en PTA's voortgezet onderwijs*. Utrecht: Oberon.


<https://www.oberon.eu/data/upload/files/analyse-examenreglementen-en-ptas.pdf>

 Van der Ploeg, S., & Weijers, S. (2018b). *Kwaliteitsborging schoolexaminering voortgezet onderwijs*. Utrecht: Oberon.

<https://www.oberon.eu/data/upload/files/kwaliteitsborging-schoolexaminering-vo.pdf>

Van Greevenbroek, A. (1981). Stafdifferentiatie: een

alternatieve vorm van stafopbouw in de school. *Pedagogische Studiën*, 58, 411-419.

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


<https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2014/05/PROO+Professionele+ontwikkeling+van+leraren+Klaas+van+Veen+ea.pdf>

 Zwart, R., Louws, M., & Zuiker, I. (2018). Een 'leidinggevend' perspectief op professionele ruimte: dilemma's, handelingsalternatieven en overwegingen van schoolleiders. *Pedagogische Studiën*, 95, 195-219.

<http://pedagogischestudien.nl/download?type=document&identificer=667553>


Verder lezen

 De Spiegel Personeel & School biedt een online zelfevaluatie-instrument voor HR-beleid op scholen. www.personeelenschool.nl

 In opdracht van de VO-academie is onderzoek gedaan naar de rol van schoolleiders die samen met leraren werken aan een onderwijsvernieuwing. Op deze blogpagina zijn zeven portretten van schoolleiders te vinden plus de slotbeschouwing van de onderzoekers.


Hulsbos, F., Van Amersfoort, D., & Kessels, J. (2019). *Leren in co-creatie. Professionalisering van schoolleiders in een nieuw perspectief*.

<https://www.gespreidleiderschap.nl/leren-in-co-creatie-met-schoolleiders/tag/schoolleider>


 Dit katern van de VO-academie brengt in kaart wat peoplemanagement in het (voortgezet) onderwijs kan betekenen.

Knies, E. (Red.) (2019). *Goed onderwijs door focus op mensen. Aan de slag met peoplemanagement*. In opdracht van de VO-academie van de VO-raad.

https://www.vo-academie.nl/system/bloxy/downloads/downloads/000/000/152/original/11Katern_11_Peoplemanagement.pdf?1537454304

 Dit katern van de VO-academie biedt besturen en schoolleiders een overzicht van onderliggende uitgangspunten en werkende principes van en concrete handvatten voor strategisch personeelsbeleid. Leisink, P., & Knies, E., m.m.v. Visser, S. (Reds.) (2019). *Werk maken van strategisch HRM. Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevoegen medewerkers*. In opdracht van de VO-academie van de VO-raad.

https://www.vo-academie.nl/system/bloxy/downloads/downloads/000/000/182/original/Katern_3_Werk_maken_van_Strategisch_HRM_web.pdf?1568275712

 Dit katern van de VO-academie biedt informatie en handvatten voor strategisch onderwijskundig leiderschap.

VO-Academie (2016). *Sturen vanuit visie. Strategisch onderwijskundig leiderschap*. In opdracht van de VO-academie van de VO-raad.

https://www.vo-academie.nl/system/bloxy/downloads/downloads/000/000/132/original/7_VO_Katern_7_SOL.pdf?1526295101