

# Een Professionele Schoolorganisatie is lenig, wendbaar en weerbaar

STAP 2  | VO<sup>OR</sup>RAAD

VOOR EEN PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIE

---

# Lenig, wendbaar en weerbaar

Elke dag weer zetten docenten, schoolleiders en bestuurders zich in om de kwaliteit van het voortgezet onderwijs te verbeteren. Om die ambitie waar te maken, is een professionele werk- en leeromgeving van essentieel belang: een zogenaamde professionele schoolorganisatie (PSO). Die term zingt al enige tijd rond in de onderwijssector, maar wordt vaak verschillend geïnterpreteerd en/ of ingevuld in de praktijk. Wetenschappers van de Universiteit Utrecht brachten op verzoek van de VO-raad het concept PSO in kaart. ‘... Soepel inspelen op de verschillende ontwikkelingen, met behoud van koers en kernwaarden, kenmerkt de professionele schoolorganisatie (PSO) ...’ aldus de auteurs.

Het onderzoek, getiteld ‘Professionele Schoolorganisaties: Werken aan goed bestuurd leer-culturen’, werd in de eerste helft van 2017 uitgevoerd onder leiding van Paul Boselie, Mirko Noordegraaf en Eva Knies van het departement voor bestuurs- en organisatie-wetenschap van de Universiteit Utrecht. Bij hun onderzoek baseerden ze zich op wetenschappelijke literatuur en praktijkinzichten.

## ***Doel van de studie***

Het doel van de studie was het begrip PSO te definiëren, te classificeren en een plek te geven binnen de sector en de VO-raad zelf. Het begrip PSO komt vaak terug in het voortgezet onderwijs, aldus de onderzoekers in hun voorwoord, maar met steeds een andere invulling van het begrip PSO. “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.”

## ***Voortdurende uitdaging***

Scholen in het voortgezet onderwijs worden voortdurend uitgedaagd om in te spelen op interne en externe ontwikkelingen. Uiteenlopend van de wensen en verlangens van ‘de politiek’ en ‘de ouder’ tot en met de roep om meer professionele ruimte voor docenten en bijvoorbeeld de introductie van digitale didactiek en andere vormen van onderwijsinnovatie. Of denk aan scholen die kampen met dalende leerlingaantallen, de voortschrijdende vergrijzing of het fenomeen ‘tekortvakken’.

---

## ***Integraal denken***

De uitdagingen en dilemma's waar scholen anno 2017 voor staan hangen nauw met elkaar samen en kunnen daarom alleen integraal worden opgepakt. De roep om meer maatwerk in het voortgezet onderwijs bijvoorbeeld, vraagt ook iets van de competenties en vaardigheden van docenten. Krijgen zij voldoende tijd en ruimte om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen? Worden ze door leidinggevendenden voldoende gestimuleerd om zichzelf en het onderwijs verder te ontwikkelen? En wat vraagt die manier van integraal denken van schoolleiding en bestuur? En welke cultuur is er in een school nodig? Het zijn deze en andere kernvragen die in de afgelopen jaren hebben geleid tot wat we nu kennen als het concept 'professionele schoolorganisatie'.

## ***Aanscherping definitie PSO***

De VO-raad definieert een professionele schoolorganisatie in het jaarplan 2017 als volgt: '... 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'.

In hun onderzoek geven Boselie c.s. deze omschrijving verder vorm. Zij stellen dat een **wendbare** en **weerbare** organisatie nodig is om als vo-school goed te blijven presteren en continu te kunnen werken aan de ontwikkeling en kwaliteit van het onderwijs. Zo'n organisatie is een *agile* of **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, leidinggevendenden en ondersteunend personeel).

Aan Boselie c.s. is aldus de vraag voorgelegd het concept PSO meer handen en voeten te geven via een literatuurstudie. In het eerste deel van de studie verkent het onderzoeksteam de begrippen professionele schoolorganisatie en professionele leercultuur. Zij definiëren de begrippen 'professional', 'professionalisering', 'professionele ontwikkeling van leraren', 'lerende organisatie' en 'leercultuur' en verbindt deze met de ontwikkeling van schoolleiders, leraren en onderwijsondersteunend personeel in het voortgezet onderwijs.

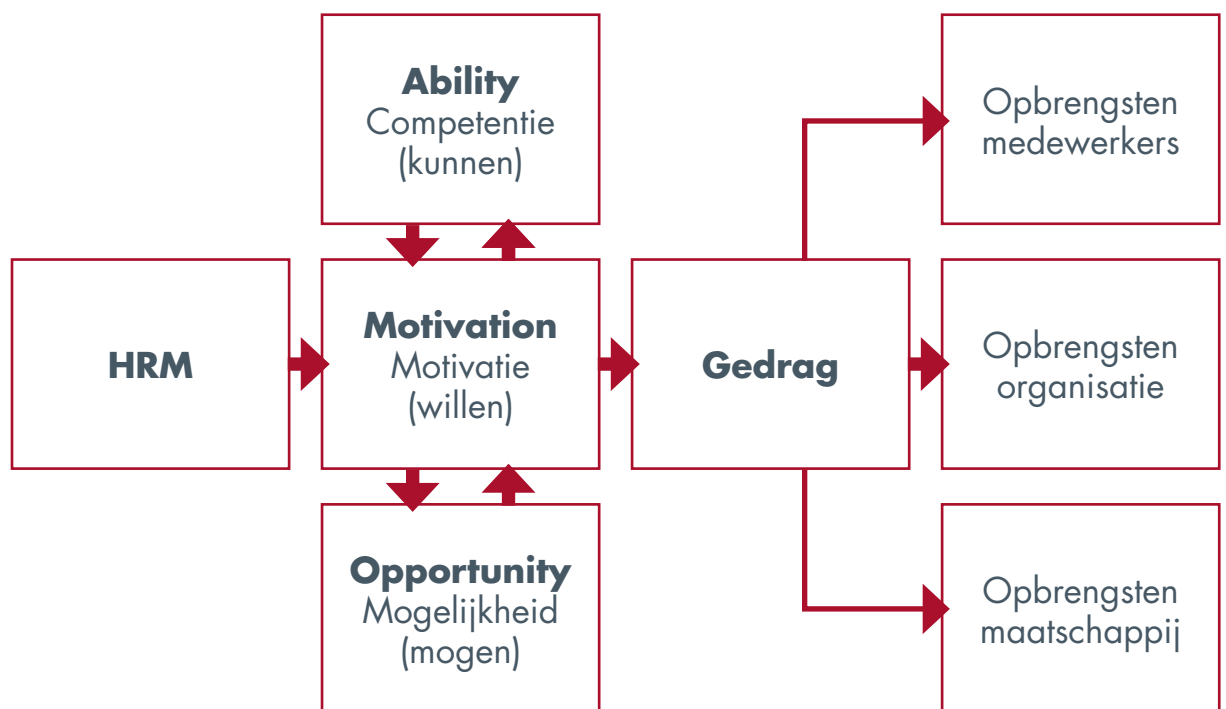
Boselie c.s. omschrijven vervolgens het begrip 'professionele leercultuur', dat is ontstaan uit het managementconcept 'de lerende organisatie', en komen tot de volgende kenmerken van een **professionele leercultuur**:

- 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.
- Een onderzoekende houding van alle betrokkenen, gedreven door nieuwsgierigheid, inspiratie en de drang om onderwijs te verbeteren.

## Het AMO-model: kunnen, willen en mogen

Om in beweging te komen en te blijven is een goed beleid op het gebied van Human Resource Management (HRM) noodzakelijk, in combinatie met het juiste leiderschap. Een professionele leercultuur in de organisatie waarin medewerkers kunnen, *willen* en *mogen* zorgt ervoor dat scholen hun de gewenste opbrengsten kunnen realiseren voor de samenleving (goed onderwijs), maar ook voor hun medewerkers en voor de organisatie.

De begrippen kunnen, willen en mogen zijn verwerkt in het zogenaamde AMO-model van Peter Leisink en Boselie (2014). Dit model is een onderdeel van de uitwerking van strategisch HRM in het voortgezet onderwijs dat zij in 2014 hebben verzorgd voor de VO-raad en de VO-academie. AMO staat voor 'employee **A**bilities, employee **M**otivation & employee **O**pportunity to participate'. Het AMO-model gaat ervan uit dat medewerkers beter in staat zijn bij te dragen aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen als zij dit 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). Onder meer in de Leergang Strategisch HRM voor schoolleiders van de VO-academie is geconstateerd dat dit AMO-model betekenisvol en praktisch toepasbaar is in scholen om medewerkers aan te sturen en vooral in beweging te krijgen.



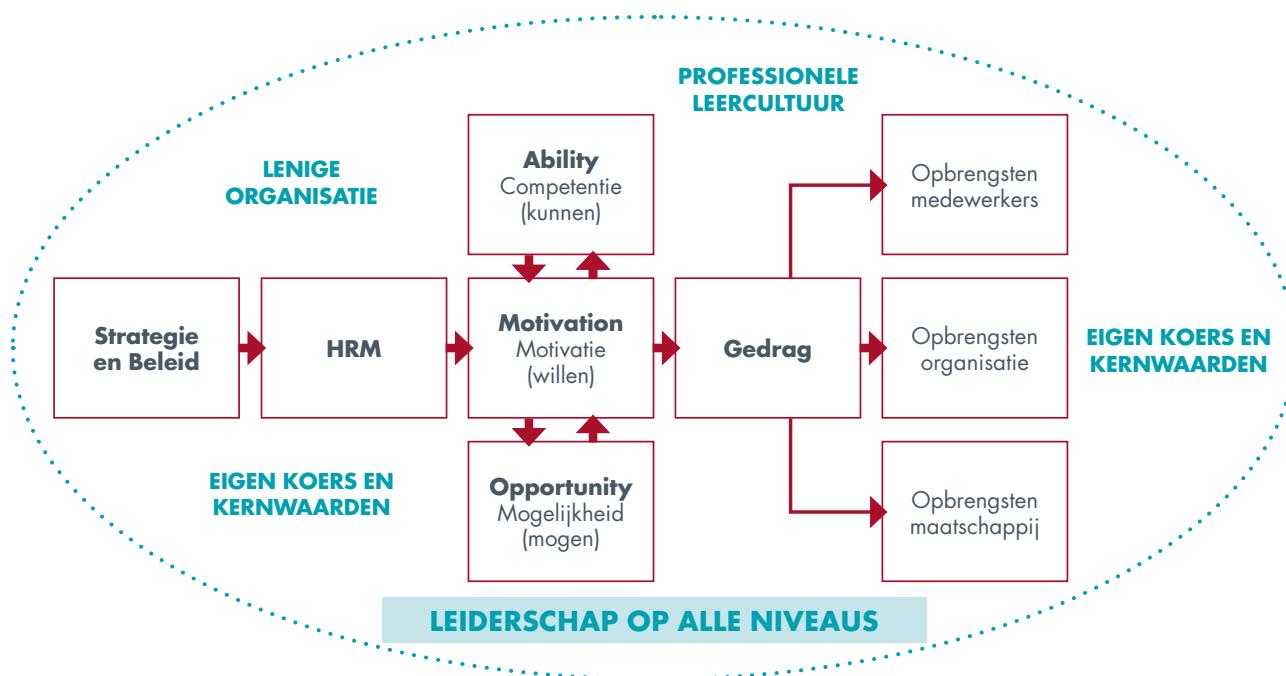
**Figuur 1:** Het AMO-model leest men van rechts naar links. Het AMO-model (Appelbaum en Berg, 2000), is de wetenschappelijk onderbouwde gedachte dat Abilities (het kunnen, voldoende capaciteiten), Motivation (voldoende drijfveren en motivatie) en Opportuniteiten (voldoende kansen en mogelijkheden krijgen) samen leiden tot prestaties en opbrengsten. Het biedt een uitleg voor hoe HR-werkzaamheden kunnen leiden tot prestaties en opbrengsten.

## Het concept van een professionele schoolorganisatie

In de studie introduceren de onderzoekers het begrip 'Professionele Schoolorganisatie'. Dit is geen vastomlijnd model, maar veel meer een gedachtegoed, een denkwijze die scholen helpt om gestructureerd te werken aan de verbetering van de onderwijskwaliteit.

Binnen dit concept bevinden zich verschillende elementen zoals Strategisch HRM, AMO en goed onderwijs die bekend zijn in de context van het voortgezet onderwijs. De professionele schoolorganisatie (PSO) in het onderzoek van Boselie c.s. omvat alle elementen binnen de cirkel en is daarmee een verdieping en verrijking van het AMO-model. Dit model is als het ware ingebed in de professionele schoolorganisatie.

### De Professionele Schoolorganisatie (PSO)



**Figuur 2:** Het concept professionele schoolorganisatie schematisch weergegeven. Het AMO-model is in dit concept ingebed. De eigen koers en kernwaarden en de (gewenste) opbrengsten van een school zijn leidend. Dit schema leest men van rechts naar links.

De gewenste opbrengsten, in combinatie met de eigen koers en kernwaarden, vormen het startpunt van een professionele schoolorganisatie. Het schema moet daarom, net als het AMO-model, van rechts naar links worden gelezen. Binnen het gedachtegoed PSO 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 HRM schept de juiste voorwaarden opdat medewerkers hun competenties (kunnen), motivatie (willen) en mogelijkheden (mogen) zo goed mogelijk kunnen inzetten ten dienste van de drie typen opbrengsten (medewerkers, maatschappij en organisatie) van een 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, team- en afdelingsleiders) spelen een cruciale rol bij de vormgeving en uitvoering van de PSO in de praktijk als initiatiefnemers en ondersteuners.
  - De professionals (leerkrachten en onderwijsondersteunend personeel) hebben collectieve autonomie, regelruimte, eigenaarschap en betrokkenheid bij de vormgeving van een PSO.

### ***PSO is geen einddoel***

In de literatuurstudie van Boselie c.s. komen ook enkele kritische kanttekeningen rond het idee professionele schoolorganisatie naar voren. De eerste is dat bestaande, wetenschappelijke HRM-modellen een neiging hebben tot een sterke top-down benadering. De impliciete aanname is dat het allemaal begint met strategie en beleid van de leiders als initiatiefnemers. Scholen in het voortgezet onderwijs laten in de praktijk juist combinaties zien van top-down- en bottom-up-benaderingen en -initiatieven. Het is daarom belangrijk om beide benaderingen expliciet mee te nemen in de ontwikkeling als PSO. Het gaat om de juiste wisselwerking, met oog voor wederzijdse beïnvloeding.

De tweede kritische kanttekening hangt samen met het feit dat er geen kant-en-klare oplossingen zijn voor scholen die zich willen ontwikkelen als PSO. Vaak ontwikkelt een managementfilosofie zich in de praktijk tot een einddoel. Echter, het concept PSO is geen einddoel, maar een richting, een manier van denken en handelen om als schoolorganisatie **wendbaar (lenig) en weerbaar** te worden en te blijven en zo te zorgen voor **toekomstbestendig onderwijs**. Een vo-school die werkt met het gedachtegoed PSO is daarmee **blijvend in beweging**.

Iedere vo-school kan handelen als een professionele schoolorganisatie, in lijn met de eigen koers en kernwaarden. Die eigen koers en visie van de school zijn altijd het uitgangspunt. Het concept PSO is daarom zeker geen blauwdruk voor alle scholen. Het is aan een school zelf om te komen tot de juiste afstemming van de eigen koers en kernwaarden in relatie met PSO, zoals dat gepresenteerd wordt in het onderzoek van Boselie c.s.

### ***Wat doet de VO-raad?***

In de notitie adviseren de onderzoekers expliciet verbindingen te organiseren en ontmoetingen van verschillende actoren (op verschillende niveaus) te laten plaatsvinden. Dit vraagt volgens hen om leiderschap en coördinatie van de VO-raad via programma's en projecten, in samenwerking met schoolleiders en andere partners in de sector.

---

Veel vo-besturen en -scholen zijn al flink in beweging in hun ontwikkeling als professionele schoolorganisatie. Naast leraren en schoolleiders speelt ook de VO-raad sinds meerdere jaren een rol bij de vormgeving van het gedachtegoed PSO in de sector. Die rol vloeit onder meer voort uit de afspraken die zijn gemaakt in het Sectorakkoord 2014-2017.

De onderzoekers signaleren dat het concept professionele schoolorganisatie vaak vanuit uiteenlopende perspectieven wordt benaderd. Invalshoeken waartussen per definitie veel samenhang bestaat en die elkaar versterken. Die perspectieven zijn:

- 1.** Opleiden, ontwikkelen en professionaliseren van de individuele leraar in het voortgezet onderwijs.
- 2.** Human Resource Management (HRM) of strategisch personeelsbeleid, cultuur en organisatieverandering c.q. organisatieontwikkeling.
- 3.** Leiderschap van schoolbestuur en schoolleiding.

De VO-raad is actief op alle drie de domeinen met projecten en bijbehorende ontwikkelingsinstrumenten en -trajecten die in samenhang scholen faciliteren en stimuleren. Voorbeelden zijn het Steunpunt opleidingsscholen, Stap 2 (o.a. het instrument Spiegel Personeel en School), de VO-academie (o.a. de Leergang SHRM en de collegiale bestuurlijke visitaties). Daarnaast bestaan er veel indirecte verbindingen tussen PSO en andere werkvelden van de VO-raad. Bijvoorbeeld als het gaat om ICT en onderwijsvernieuwing (Doorbraakproject Onderwijs en ICT, en Leerling 2020) en het project Maatwerk.

### ***Meer weten?***

De Universiteit Utrecht voerde in opdracht van de VO-raad ook een onderzoek uit naar strategisch personeelsbeleid onder 102 schoolbesturen. Hieruit blijkt dat de meeste besturen in het voortgezet onderwijs het personeelsbeleid goed afstemmen op de strategische doelstellingen, maar dat er nog winst te behalen is.

Zie hiervoor: [www.vo-raad.nl/nieuws/besturen-goed-op-weg-met-strategisch-personeelsbeleid](http://www.vo-raad.nl/nieuws/besturen-goed-op-weg-met-strategisch-personeelsbeleid).

Het katern 'Doelgericht vertrouwen' van de VO-academie, gaat uitgebreid in op het thema Strategisch HRM. Het katern is te downloaden via de website van de VO-academie.

STAP 2  | VOORRAAD

VOOR EEN PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIE