

WAARAAN ZIE JE  
DE ONTWIKKELING  
ALS PROFESSIONELE  
SCHOOLOORGANISATIE?

# WAARAAN ZIE JE DE ONTWIKKELING ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIE?

Vanaf het verschijnen van het vernieuwde sectorakkoord 'Klaar voor de toekomst!' (april 2014) is er toenemende aandacht voor het versterken van strategisch HRM en de lerende cultuur binnen scholen. De VO-raad draagt hier op verschillende manieren aan bij, onder meer via het programma Stap 2. Binnen dit programma zijn er drie jaar lang regiocoördinatoren actief geweest in elk van de acht regio's in het land. In hun regio hebben zij vele gesprekken gevoerd met scholen en hun besturen en waren zij aangesloten bij regionale bijeenkomsten en initiatieven. Op basis van hun waarnemingen is het volgende document opgesteld.

## WAARNEMINGEN

Onderzoek van de impact van de activiteiten van de VO-raad op de ontwikkeling van de professionele organisatie richt zich op de kwantiteit en de kwaliteit van die activiteiten. Kwantitatieve indicatoren geven echter een beperkt beeld van de ontwikkeling van de professionele schoolorganisatie in de sector. Welke ontwikkeling is er daadwerkelijk waar te nemen in de sector? En in welke mate sluit deze aan bij het concept van de professionele schoolorganisatie (Boselie et al., 2017)? Deze vragen vormen het uitgangspunt van deze notitie en zijn, zoals gezegd, gebaseerd op de waarnemingen van het achttal regiocoördinatoren.

## KWALITATIEVE ANALYSE

Om de ontwikkeling kwalitatief zichtbaar te maken, is de regiocoördinatoren gevraagd om een analyse te maken van de ontwikkeling van de professionele schoolorganisatie (PSO) in hun regio. Hoe staat de sector ervoor vanuit hun perspectief? Uit de analyses is een twintigtal signalen gedestilleerd dat laat zien hoe wij vanuit Stap 2 scholen (al dan niet bewust) bezig zien met de ontwikkeling van hun schoolorganisatie. Als illustratie zijn acht voorbeelden, één per regio, opgetekend en gepubliceerd in het Online Magazine: toekomstgericht onderwijs in het vo. ([www.magazinewise.nl/vo-raad/toekomstgericht-onderwijs](http://www.magazinewise.nl/vo-raad/toekomstgericht-onderwijs))

## VIJF DOMEINEN

De signalen zijn onderverdeeld in vijf domeinen: Omgevingssensitiviteit; Strategisch denken en doen; Leiderschap; Positie HR en AMO van medewerkers [1]. Per domein worden relevante instrumenten en/of theorieën genoemd die scholen hierbij inzetten. Dit is geen uitputtende lijst maar een lijst met mogelijke handvatten die scholen tot nu toe hebben ingezet, vaak in samenwerking met Stap 2.

[1] Bekwaamheden, motivatie en mogelijkheden van medewerkers, zoals benoemd in het AMO-model (Knies en Leisink, 2014)

# 1

## OMGEVINGSENSITIVITEIT

### WAT IS HET?

Omgevingssensitiviteit is het waarnemen van wat er in de omgeving gebeurt. Bestuurders en schoolleiders stellen zich voortdurend de vragen 'Wat komt er op ons af? En wat betekent dat voor onze organisatie?' Voor het thema professionele schoolorganisatie is het interessant om de vraag te stellen of de strategische keuzes die gemaakt (moeten) worden ook verbonden worden aan de ontwikkeling van de school als professionele schoolorganisatie.

De regiocoördinatoren hebben teruggekoppeld dat in elk gesprek in ieder geval werd gesproken over het krachtenveld waarbinnen de school opereert. Dit bewustzijn op zich is nog geen indicatie van ontwikkeling als PSO, maar is wel randvoorwaardelijk. Het vormt daarmee het vertrekpunt.

### WAT KENMERKT DE ONTWIKKELING?

Omgevingssensitiviteit benutten ten behoeve van bijvoorbeeld de ontwikkeling als professionele schoolorganisatie, blijkt wanneer bestuurder of schoolleider zelf het krachtenveld schetst waarbinnen de school opereert. En daarbij een urgentie ervaart op de thema's *personeel* en *populatie*. Overigens zijn er, naast omgevingsontwikkelingen op het vlak van *personeel* en *populatie*, meer thema's relevant voor een school die raken aan het PSO-concept. Denk bijvoorbeeld aan *buisvesting*, *samenwerking met gemeente en ouderbetrokkenheid*.

Wanneer dit domein Omgevingssensitiviteit in relatie tot de PSO in een school verder ontwikkeld is, hoorden de regiocoördinatoren dat bestuurder en schoolleider vanuit hun verantwoordelijkheid deze informatie gebruiken om in gesprek te gaan met medewerkers/teamleiders in school. Bestuurders en schoolleiders nemen hen mee en ondersteunen hen om relevante invloeden uit het krachtenveld mee te wegen in de realisatie van ambities of doelen. Dit draagt bij aan een groeiend bewustzijn van het krachtenveld bij de medewerkers.

### Signalen:

- De mate waarin vraagstukken als krimp, lerarentekort, uitstroom en behoud van docenten verbonden worden aan organisatiedoelen.
- Het agenderen van sHRM in netwerken buiten de school.
- De mate waarin éénpitters (structurele) samenwerking zoeken om thema's van *personeel* en *populatie* regionaal aan te pakken.

### Handvatten en instrumenten:

- Scenarioplanning.
- DESTEP-analyse.

## 2 STRATEGISCH DENKEN EN DOEN

### WAT IS HET?

Strategisch denken en doen is in combinatie met het domein Leiderschap, het duidelijkste signaal waaraan regiocoördinatoren de ontwikkeling van de professionele schoolorganisatie in de praktijk hebben gezien. Dit Strategisch denken en doen is te zien wanneer de schoolorganisatie een heldere missie en visie geformuleerd heeft, deze vertaalt in strategie en beleid en deze verbindt aan opbrengsten op het niveau van organisatie, leerling en medewerkers. Missie en visie ontwikkelen en doorontwikkelen en vervolgens vertalen naar strategie en beleid behoren tot het dagelijks werk van de bestuurder en schoolleider. De regiocoördinatoren hebben waargenomen dat de schoolorganisatie zodanig wordt ingericht dat strategie en beleid zichtbaar worden in het handelen van de medewerkers en dat 'opbrengsten van de organisatie' ook wordt verbonden met de ontwikkeling van de medewerker. Ook hierin wordt de ontwikkeling van de professionele schoolorganisatie zichtbaar.

### WAT KENMERKT DE ONTWIKKELING?

Binnen dit domein hebben de regiocoördinatoren ontwikkeling waargenomen wanneer er door medewerkers in school een focus ervaren wordt, omdat zij missie en visie kennen en weten waaraan zij samen met anderen in de school werken. Regiocoördinatoren zien dat scholen die in ontwikkeling zijn het risico op 'ruis' proberen te verkleinen. Daarmee bedoelt men ruis die kan ontstaan tussen strategie, beleid, het gevraagde/gewenste gedrag van medewerkers en de beoogde opbrengsten.

Ontwikkeling is te zien als schoolleiders en andere leidinggevenden het gesprek over de kern voeren (waar de ruis kan zitten). Dit gebeurt door in gesprek te zijn over vragen als 'Wie zijn we?' 'Waar gaan we naartoe?' en 'Wat vraagt dat van ons?' Regiocoördinatoren hoorden daarbij van scholen dat het gesprek over deze vragen op individueel niveau en ook op teamniveau gevoerd wordt. Scholen merken daarbij op dat het voeren van dit gesprek bijdraagt aan het in gezamenlijkheid formuleren van een visie, de mate waarin die visie gedeeld en gedragen wordt, en de betekenis van deze visie voor het persoonlijk handelen.

Gevorderde scholen op het gebied van de ontwikkeling als professionele schoolorganisatie hebben de basis van dit gesprek op orde en hebben de uitdaging om het onderwerp op de agenda te houden. Doorontwikkeling in school is te zien als dit gespreksonderwerp een vaste plek heeft in de organisatie en de bekwaamheid van leidinggevenden om dit gesprek te voeren verstevigd is.

Wat schoolleiders bij Strategisch denken en doen ook aangeven, is dat zij de verbinding tussen ambitie, visie en opbrengsten maken en dit consistent terug laten komen in de organisatie: wat men wil bereiken bij leerlingen komt terug op alle niveaus in de organisatie zodat er samenhang ontstaat.

#### Signalen:

- De mate waarin de organisatiestructuur samenhangt met de missie en visie/ dienend is aan de missie en visie.

- De mate waarin bij ambities (bijv. differentiëren, samenwerking in directe omgeving) de koppeling gemaakt wordt tussen visie en opbrengsten ('coherente organisatie').
- De mate waarin goed werkgeverschap en de kwaliteit van onderwijs als doelen gezien worden én verbonden zijn.
- De mate waarin visie en missie breed gebouwd, gedeeld en gedragen worden.
- De mate waarin thema's rond professionele schoolorganisatie structureel binnen de eigen organisatie geagendeerd worden.
- De mate waarin inspanningen t.a.v. de lange termijn volgehouden worden.

#### Handvatten en instrumenten:

- Het AMO-model gebruiken als gesprekshandvat.
- Strategisch denken en doen verwerken in de structuur bijv. via HRM-instrumenten.

## 3 LEIDERSCHAP (OP ALLE NIVEAUS)

### WAT IS HET?

Leiderschap is randvoorwaardelijk voor ontwikkeling. Leiderschap bestaat in meerdere vormen. Binnen het concept van de professionele schoolorganisatie worden er twee vormen geschetst: leiderschap als initiator en ondersteunend leiderschap.

### WAT KENMERKT DE ONTWIKKELING?

De vormen van leiderschap (initiator en ondersteunend) hebben de regiocoördinatoren afzonderlijk waargenomen en benoemd in de sector.

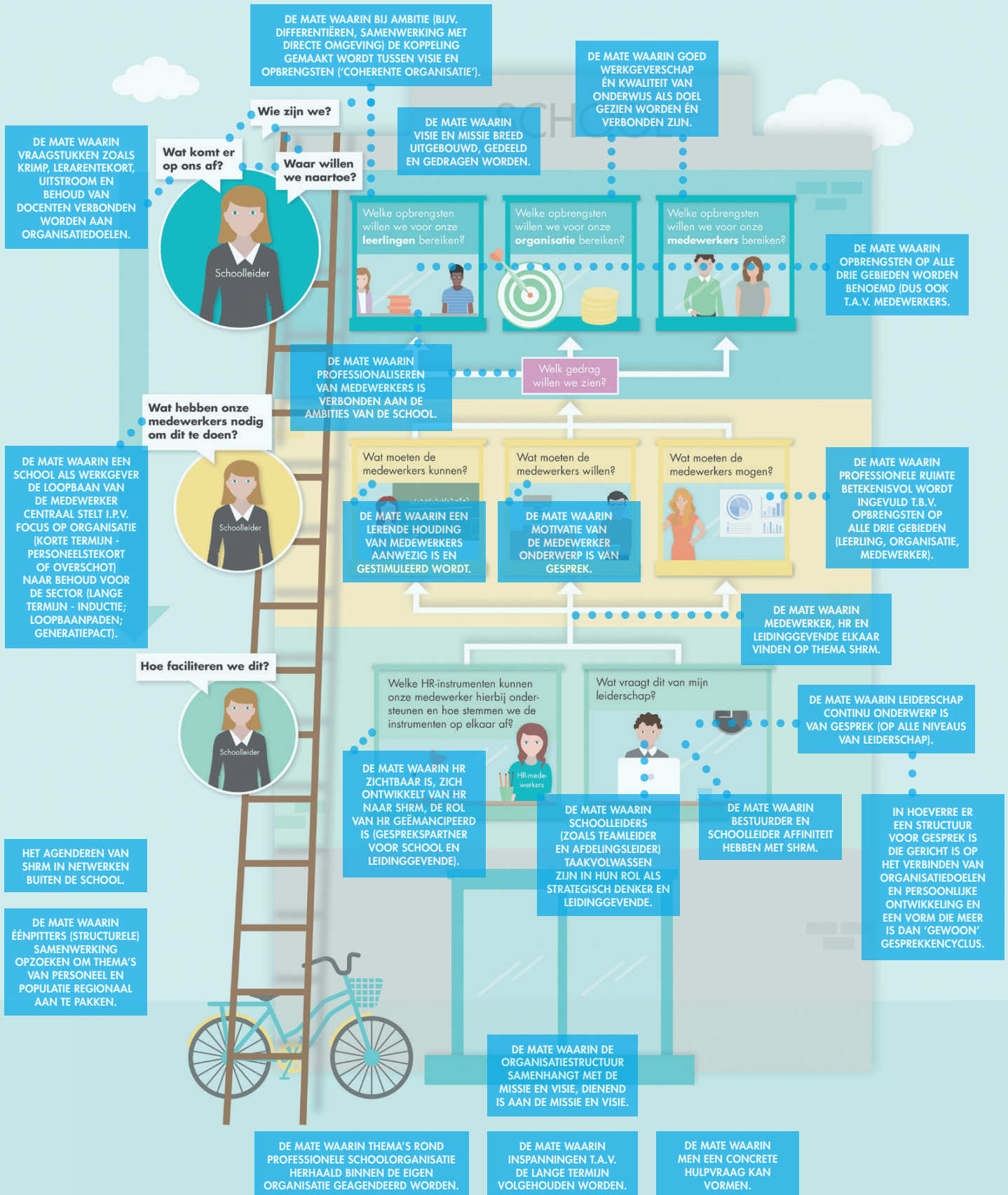
Leiderschap als initiator is de vorm waardoor er op scholen ontwikkeling ontstaat. Dit kan verbonden zijn met onderwijskundig leiderschap of peoplemanagement. Vanuit de eigen rol, taken en affiniteit van de medewerker ontstaat de focus op een van de vormen van leiderschap.

In de rol van teamleider is ontwikkeling te zien in de groei van 'taakvolwassenheid'. De teamleider weegt het strategisch beleidskader mee in ambitie en roluitoefening. Verder is de ontwikkeling te zien bij scholen waar een gesprekkenstructuur bestaat die gericht is op persoonlijke ontwikkeling verbonden aan organisatiedoelen. Daarbij gaat het gesprek over vaardigheden, motivatie en mogelijkheden van medewerkers in relatie tot het realiseren van de ambitie.

Ontwikkeling t.a.v. leiderschap is ook te zien in de mate waarin het leiderschap (door schoolleiders) meer ondersteunend wordt ingevuld. Leidinggevenden geven hierbij aan dat er helderheid en afspraken bestaan over verantwoordelijkheden en kaders en dat dit maakt dat zij een ondersteunende rol kunnen aannemen: 'meer op hun handen zitten' of 'meer los kunnen laten'.

Een laatste aspect waar regiocoördinatoren de ontwikkeling van de school als professionele schoolorganisatie uit hebben kunnen afleiden, is dat scholen die verder zijn in hun ontwikkeling leiderschap op alle niveaus in de school onderwerp van gesprek maken.

# WAARAAN ZIEN WE DE ONTWIKKELING VAN EEN SCHOOL ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIE?



## 4 POSITIE HR

### Signalen:

- De mate waarin leiderschap structureel onderwerp is van gesprek (op alle niveaus van leiderschap).
- De mate waarin er een professionele gespreksstructuur is gericht op het verbinden van organisatiedoelen en persoonlijke ontwikkeling.
- De mate waarin bestuurder en schoolleider affiniteit hebben met sHRM.
- De mate waarin schoolleiders (zoals teamleider en afdelingsleider) taakvolwassen zijn in hun rol als strategisch denker en leidinggevende.

### Handvatten en instrumenten:

- Inwerkimpuls voor beginnende schoolleiders.
- Leernetwerk over gespreksvoering (professioneel gesprek), rol van teamleiders en leernetwerk van docenten over 'teacher-leaders'.
- Leergang Peoplemanagement.
- In school moet men bij het realiseren van een ontwikkeling personen betrekken waardoor leiderschap als initiator en ondersteunend leiderschap aanwezig zijn.

### WAT IS HET?

Een sterke positie van HR (afdeling of adviseur) wordt als voorwaardelijkheid gezien voor het ontwikkelen als professionele schoolorganisatie. Dat betekent dat HR niet alleen operationeel functioneert, maar ook strategisch adviserend, en dat HR de ruimte heeft om leiderschap op dat vlak te nemen (zoals in het vorige domein geschetst).

### WAT KENMERKT DE ONTWIKKELING?

In scholen is een verschuiving bij HR waar te nemen van operationeel werken naar meer strategisch. Hieronder valt ook het versterken van omgevingssensitiviteit, dat dan wordt gekoppeld aan strategisch denken en handelen en wordt ingezet t.b.v. de organisatiedoelen. In de praktijk betekent dit vaak dat de (eindverantwoordelijke) HR-adviseur een strategisch (gespreks-)partner is en zitting heeft in het MT.

Een aanvullende ontwikkeling is te zien wanneer medewerker, HR en leidinggevenden weten waar ze elkaar moeten vinden op personeelsbeleid en sHRM. Daarbij geven scholen aan dat zij het gesprek voeren waardoor medewerkers weten wat er van hen gevraagd wordt en dat het helder is wat zij nodig hebben om dit te doen (en hoe daarin voorzien kan worden). Waarbij de mate waarin de implementatie van het HR-beleid (door leidinggevende en medewerker) en perceptie van HR-beleid (door medewerker) steeds minder verschillen.

### Signalen:

- De mate waarin HR zichtbaar is, zich ontwikkelt van HR naar sHRM, de rol van HR geëmancipeerd is (gesprekspartner voor school en leidinggevende).
- De mate waarin medewerker, HR en leidinggevende elkaar vinden op het thema sHRM.

## 5 BEKWAAMHEDEN, MOTIVATIE EN MOGELIJKHEDEN (AMO) VAN MEDEWERKERS

### Handvatten en instrumenten:

- Digitale training sHRM.
- Leernetwerken: HR-adviseurs in scholen zijn vaak op zoek naar een netwerk als plek om samen te leren.
- Spiegel Personeel & School.
- Handreikingen.
- Theorieën t.a.v. sHRM.

### WAT IS HET?

In het concept van de professionele schoolorganisatie ligt in het hart het 'AMO-model', een HRM-model dat gaat over de bekwaamheden, motivatie en mogelijkheden van medewerkers in het voortgezet onderwijs (Leisink & Boselie, 2014). Waar de signalen op eerdere domeinen algemener geformuleerd zijn, betreft dit domein (AMO van de medewerkers) de concretisering van deze eerdere signalen gericht op de individuele medewerker en diens ontwikkeling t.b.v. organisatiedoelen.

### WAT KENMERKT DE ONTWIKKELING?

De ontwikkeling op dit domein vertoont voor zowel leidinggevende als medewerker een versterkte focus op twee domeinen. Vanuit de leidinggevende is er een toename in focus op het individu, waarbij naast persoonlijk welbevinden ook persoonlijke ontwikkeling structureel onderwerp van gesprek wordt. Daarnaast is er vanuit de leidinggevende een focus op de rol van het individu en diens bijdrage aan de onderwijsambities van de school.

In de gesprekken met scholen zijn daarbij ook effecten genoemd die schoolleiders in school ervaren:

- De schoolleiding ervaart dat zij meer feedback terugkrijgt uit de organisatie, zowel positief als negatief.
- Er wordt een verhoogde mate van veiligheid, vertrouwen en welbevinden ervaren door medewerkers.
- Schoolleiders zien meer individuele betrokkenheid van medewerkers bij organisatiedoelen.

### Signalen:

- De mate waarin professionaliseren van medewerkers is verbonden aan de ambities van de school.
- De mate waarin motivatie van de medewerker onderwerp is van gesprek.
- De mate waarin professionele ruimte betekenisvol wordt ingevuld t.b.v. opbrengsten op de drie gebieden (leerlingen, organisatie, medewerkers).
- De mate waarin opbrengsten op de drie gebieden worden benoemd (dus ook t.a.v. medewerkers).

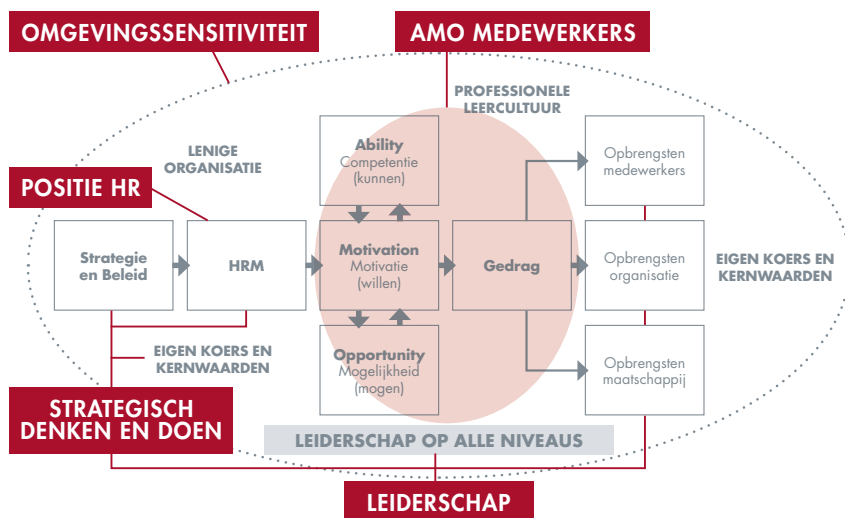
- De mate waarin een school als werkgever de loopbaan van de medewerker centraal stelt; van focus op organisatie (korte termijn - personeelstekort of overschot) naar behoud voor de sector (lange termijn - inductie; loopbaanpaden; generatiepact).

#### Handvatten en instrumenten:

- Strategisch talentmanagement.

## BESCHOUWING

De regiocoördinatoren hebben twintig signalen genoemd waaruit zij hebben kunnen afleiden dat een school zich bewust ontwikkelt als professionele schoolorganisatie. In het bovenstaande overzicht hebben we die signalen ondergebracht in vijf domeinen, te weten Omgevingssensitiviteit, Strategisch denken en doen, Leiderschap, Positie HR en AMO van medewerkers. Deze domeinen sluiten vanzelfsprekend aan op het concept van de professionele schoolorganisatie, zoals we in de afbeelding hieronder hebben aangegeven.



Twee van de signalen die de regiocoördinatoren benoemden, waren niet in deze domeinen te plaatsen:

- Het formuleren van concrete hulpvragen. Regiocoördinatoren zien het als signaal van de ontwikkeling van de professionele schoolorganisatie als de gesprekspartner/de school met gerichte hulp- of ontwikkelingsvragen komt, zoals de vraag om de inzet van een expert, ledenadviseur, Spiegel Personeel en School, etc.
- De mate waarin een lerende houding van medewerkers aanwezig is en gestimuleerd wordt.

De regiocoördinatoren hebben aangegeven dat het overgrote deel van hun gesprekken erop wijst dat bij hun gesprekspartner een professionele leercultuur op de agenda staat. De professionele leercultuur met als kenmerken: samenwerken van leraren, leren van en met elkaar en een onderzoekende houding van alle betrokkenen (Boselie, 2017), is een onderlegger in veel gesprekken. Ontwikkelingen op dit vlak zien zij in twee vormen terug: de wens en concrete acties om van elkaar te willen leren tussen scholen en de professionele leercultuur in scholen.

De wens en acties om van elkaar te willen leren tussen scholen is bijvoorbeeld terug te zien in regionale samenwerking op verschillende lagen (zie ook de voorbeelden in de portretten in het Online Magazine) en de 45 leernetwerken zoals deze mede door betrokkenheid van de regiocoördinatoren geformeerd zijn. Hiervan is eind 2018 nog meer dan 60% actief, zonder facilitering door de VO-raad.

Ontwikkeling van de professionele leercultuur in school is o.a. te zien door een verschuiving van individuele professionaliseringsvragen naar het scholen van teams. Waarbij scholen ook zoekende zijn naar optimale afstemming tussen de individuele ontwikkelingsvraag, de ambities op team- of schoolniveau en de mate waarin de individuen zich eigenaar voelen van deze ambities.

Een tweede aspect is dat er ook bij individuele scholen een lerende houding meer vanzelfsprekend is. Dit omvat zowel de transfer van het leren van het individu naar de organisatie ('gebruiken van het geleerde') als het hebben van een open cultuur om van elkaar te leren ('de deuren open'). Reflecterend op hun gesprekken hebben de regiocoördinatoren aangegeven dat scholen in het hele land bezig zijn met de professionele leercultuur, maar dat deze nog lang niet overal ontwikkeld is. In gesprekken met scholen die op dit element al verder zijn, geven de gesprekspartners aan dat deze cultuur al zo'n vanzelfsprekendheid is, dat er minder bij stilgestaan wordt. Ook geven de regiocoördinatoren aan dat er al vervolgvraagstukken of uitdagingen zijn. Schoolleiders en HR-medewerkers van scholen die zich ver ontwikkeld hebben als professionele schoolorganisatie, noemen de leercultuur en samenwerking als belangrijke succesfactoren voor waar zij nu staan.

Terugkijkend op het proces hebben de regiocoördinatoren het erg waardevol gevonden om met zoveel scholen, schoolleiders en HR-medewerkers in gesprek te gaan en zo veel informatie op te halen. De diversiteit in scholen is groot. Het in gesprek doorvragen op de elementen die al dan niet helpen in de ontwikkeling van de school, geeft een rijk beeld. Wat de regiocoördinatoren hebben gezien in de ontwikkeling van scholen als professionele schoolorganisatie bevestigt en concretiseert de verbondenheid van sHRM met het belang van een professionele lerende cultuur voor het realiseren van eigentijds onderwijs.

**VO**RAAD

Vereniging van scholen  
in het voortgezet onderwijs

Professionele  
schoolorganisatie

WAARAAN ZIE JE  
DE ONTWIKKELING  
ALS PROFESSIONELE  
SCHOOLORGANISATIE?

**VO-raad**

Aidadreef 4  
3561 GE Utrecht

T 030 232 48 00