



# 10

# EEN DYNAMISCH LERAARSBEROEP VRAAGT EEN SYSTEEMBREDE AANPAK

Marco Snoek, Bas de Wit en Jurriën Dengerink<sup>1</sup>

## 10.1 KRACHTIG EN GOED ONDERWIJS

Om leraren te trekken en te binden is de kernvraag hoe we als samenleving het leraarsberoep aantrekkelijker kunnen maken. Daarbij buitelen oplossingen voor de korte en lange termijn over elkaar heen. Het gaat over status en imago, over salarissen en andere arbeidsvoorwaarden en over opleidingsroutes. In dit drieluik over het beroepsbeeld bepleiten we nadrukkelijk een perspectief op de lange termijn: zet professionele groei en differentiatie in taken en verantwoordelijkheden van leraren gedurende hun hele loopbaan centraal.

Dit perspectief is niet alleen nodig om het lerarentekort terug te dringen, maar ook omwille van goed onderwijs aan leerlingen en om als leraar te kunnen inspelen op de groeiende complexiteit van het onderwijs.

We zijn ervan overtuigd dat leraren behouden blijven voor het beroep en met passie leerlingen blijven ondersteunen, als zij zich kunnen blijven ontwikkelen, variatie in werk ervaren en groeien in taken en verantwoordelijkheden. Bovendien zorgt de professionele groei van leraren ervoor dat er uiteenlopende specialismen in de school ontstaan, waar iedereen in de school van kan profiteren. Ons pleidooi voor goede loopbaanmogelijkheden gaat dus niet zozeer om goede arbeidsvoorwaarden, maar eerder om het creëren van voorwaarden voor goed onderwijs. Dat is in het belang van leraren, maar ook in dat van leerlingen, ouders, schoolleiders, schoolbesturen, lerarenopleidingen, politici en beleidsmakers en van de samenleving als geheel. Daarmee is de zorg voor een aantrekkelijk leraarsberoep - met meer ontwikkelmogelijkheden en loopbaanperspectieven - een collectieve opgave.

In dit slothoofdstuk blikken we terug op de inzichten over loopbaanontwikkeling van leraren die in dit drieluik de revue zijn gepasseerd. *Een beroepsbeeld voor de leraar*, het 'rode boekje' uit 2017 (Snoek, De Wit, Dengerink, Van der Wolk, Van Eldik, & Wirtz, 2017) vormde met zijn brede, gedifferentieerde en dynamische beeld van het leraarschap, een vertrekpunt. Met een brede groep experts hebben we dat beroepsbeeld nu aangevuld met kennis uit onderzoek en de praktijk. Zo kunnen leraren bewuster keuzes maken en met hun leidinggevendenden het gesprek voeren over loopbaanmogelijkheden binnen en buiten de school.

## 10.2 RODE DRADEN

Dit drieluik maakt de volgende rode draden zichtbaar die kunnen bijdragen aan een sterker en aantrekkelijker imago van het leraarsberoep en aan ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden daarbinnen:

### Een breed beroep

Het beeld van leraren die op school kwamen als hun lessen startten en weer weggingen na hun laatste lesuur, ligt al lang achter ons. Dat beeld paste bij de opvatting dat leraren vooral en alleen lesgeven (het 'primaire proces'). Die opvatting lag nog wel besloten in de onderwijsinnovaties van de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw, waarbij vernieuwing van het curriculum met centrale vernieuwingsprogramma's vooral een overheidstaak was en de leraar uitvoerder van door anderen ontwikkelde curricula en lesmaterialen.

---

<sup>1</sup> De auteurs danken Mirko Noordegraaf (Universiteit Utrecht) voor zijn waardevolle commentaar op een eerdere versie van dit hoofdstuk.

De afgelopen jaren is dat beeld grondig bijgesteld. Het beroep van leraar gaat verder dan de directe begeleiding van het leren van leerlingen en omvat ook het ontwerpen en evalueren van de leeromgeving die daar voor nodig is, het borgen van onderwijskwaliteit en het zorgdragen voor en meepraten over de condities daarvoor. De kern van het leraarschap is dus breder dan wat tot nu toe het 'primaire proces' heette. Het beroep van leraar is niet alleen meer gesitueerd in de klas, maar manifesteert zich ook in de samenwerking met collega's in de school en het onderhouden van contacten daarbuiten. Het beroep omvat verschillende rollen. Een onderscheid tussen zogenaamde primaire en secundaire taken versluiert dat.

### **Gedifferentieerde rollen**

Zowel binnen als buiten de school kunnen leraren gedurende hun loopbaan op verschillende niveaus diverse rollen vervullen. Bovendien kunnen ze die op vele manieren invullen (zie deel 2 van dit drieluik). Het is belangrijk om deze taken en rollen te benoemen om de diversiteit aan expertises in het lerarenteam zichtbaarder te maken. Zo kan de school de talenten en ontwikkelmogelijkheden van individuele leraren ook beter benutten.

De uitwerking van het beroepsbeeld in dit drieluik maakt duidelijk dat leraren in die verschillende rollen diverse mogelijkheden hebben om zich verder professioneel te ontwikkelen en hun loopbaan vorm te geven. Als curriculumontwikkelaar kunnen leraren bijvoorbeeld werken aan leerplannen voor specifieke leerlingen (nanoniveau), aan lessen of projecten voor groepen leerlingen (microniveau) en aan leerlijnen voor meer lesperiodes of leerjaren (mesoniveau).

### **Sectoroverstijgend**

De meeste thema's en vraagstukken die in dit drieluik aan bod komen, zijn sectoroverstijgend: ze gelden voor leraren in het primair (po), voortgezet (vo) én (voorbereidend) beroepsonderwijs (vmbo en mbo). Bovendien kunnen de loopbanen van leraren zich over de grenzen van de sectoren heen bewegen. Leraren kunnen ervoor kiezen om te wisselen tussen po, vo, mbo en hoger onderwijs. Dat was een van de aanleidingen voor de Onderwijsraad om in 2018 met zijn advies over ruimere onderwijsbevoegdheden en een herziening van de opleidings- en arbeidsstructuur te komen (Onderwijsraad, 2018). Ten slotte is er een groeiend aantal experimenten dat de traditionele grenzen van de onderwijssectoren overschrijdt door het inrichten van junior- of tienercolleges op het grensvlak van po en vo, of van vakcolleges die een brug slaan tussen vmbo en mbo.

Ook zien we dat het leraarschap op sommige plekken nauwer verweven raakt met sectoren buiten het onderwijs. In het primair onderwijs bijvoorbeeld via de kindcentra (PACT voor Kindcentra, 2019), in het beroepsonderwijs met de werkvelden waarvoor wordt opgeleid. Verder kiezen steeds meer leraren voor het hybride leraarschap: een combinatie van een baan in het onderwijs en een baan in een andere (maatschappelijke) sector. Dat vereist, zoals ook het beroepsbeeld voor docenten in het mbo duidelijk maakt, meer ondernemerschap van leraren (MBO Raad & BVMB0, 2019).

Deze ontwikkelingen maken duidelijk dat we het denken over leraarschap en loopbaanmogelijkheden hoognodig moeten ontschotten. Het is onwenselijk om aparte sectorbeelden te ontwikkelen en noodzakelijk om juist op zoek te gaan naar een over sectoren heen gedragen beroepsbeeld, dat vervolgens wel per sector specifieke accenten kan krijgen.

## **Leraren werken samen en delen expertise**

Kennis over en ervaring met samenwerking in (lerende) teams en professionele leergemeenschappen is de laatste jaren enorm toegenomen. Daar gaan werken en leren in teams hand in hand. Gedurende zijn loopbaan participeert een leraar in wisselende teams. (Gewenste) competenties worden niet alleen op individueel niveau, maar ook voor een team als geheel gedefinieerd. Divers samengestelde teams hebben een groot leerpotentieel, zowel voor individuele leraren als het team en de school als geheel. Een beroepsbeeld van de leraar moet dus recht doen aan de individuele leraar die samenwerkt én het collectief van een lerarenteam.

## **Het leraarsberoep is dynamisch**

In de afgelopen jaren is het beeld van een statisch beroep waarin de leraar bekwaam van de opleiding komt en daarna veertig jaar voor de klas staat, langzamerhand vervangen door het beeld van een dynamisch beroep waarin de leraar zich na de opleiding verder ontwikkelt via inductieprogramma's, (master) opleidingen en collectieve leertrajecten.

Nog niet alle systemen en instrumenten zijn daarop aangepast. Zo zijn er nog weinig instrumenten om de groei na de inductiefase te ondersteunen. In de afgelopen periode is bovendien veel aandacht besteed aan wet- en regelgeving en maatregelen die het statische beroepsbeeld eerder versterken dan afzwakken, zoals het complexe en knellende bevoegdheidstelsel of het inkaderen en controleren van bekwaamheidsonderhoud (het lerarenregister). Daarbij was er geen aandacht voor hoe professionele ontwikkeling juist ook aanleiding kan zijn voor het oppakken van en groeien binnen nieuwe rollen. Wij pleiten in dit drieluik met nadruk voor dynamischer vormen van professionele en loopbaanontwik-

keling. Dat vraagt ook om een bijpassend strategisch personeelsbeleid (HRM).

Het dynamische beroepsbeeld betreft niet alleen de doorgaande loopbaanontwikkeling van de leraar, maar ook het beroepsbeeld zelf. Het 'rode boekje' uit 2017 was mede aanleiding om in andere kringen varianten daarop te ontwikkelen (zoals het initiatief van de MBO Raad en de BVMO en van PACT Kindcentra). Ook het beroepsbeeld zelf is dus voortdurend in ontwikkeling.

## **Nog onvoldoende zichtbaar**

Binnen het leraarsberoep is al heel veel mogelijk, getuige de voorbeelden in de verschillende hoofdstukken van dit drieluik. Er is ook al veel bekend over hoe leraren zich individueel en in teamverband kunnen ontwikkelen in diverse richtingen.

Tegelijk zijn die concrete mogelijkheden voor veel leraren vaak (nog) niet zo zichtbaar. Het in een beroepsbeeld expliciteren van professionele ontwikkelmogelijkheden en het laten zien hoe deze zich tot elkaar verhouden, kan helpen om die mogelijkheden voor meer leraren zichtbaar te maken. Uitgangspunt daarbij is dat leraren zelf verantwoordelijk zijn voor hun loopbaanontwikkeling. In dit drieluik zijn de competenties beschreven die ze daarvoor zouden moeten hebben of verwerven.

## **Gespreid leiderschap is essentieel**

Maar deze eigen verantwoordelijkheid van de leraar is niet genoeg. De verdeling van de taken en rollen over verschillende mensen in de school, maakt het mogelijk dat leraren een eigen loopbaanroute vormgeven, op basis van persoonlijke voorkeuren, ambities en expertises. Tegelijkertijd moeten collega's en leidinggevendenden die expertises en verschillende rollen wel erkennen. En omgekeerd verwachten ze dat

leraren rollen en expertises inzetten buiten de grenzen van hun eigen vak, klas of lessen.

Een gedifferentieerder en dynamischer beeld van het lerarenberoep creëert mogelijkheden voor leraren om leiderschap te tonen, maar veronderstelt tegelijk een cultuur van gespreid leiderschap binnen scholen. Daarbij krijgen en nemen verschillende mensen vanuit hun rol of expertise de ruimte om leiderschap te tonen. Leaders en volgers kunnen daarbij wisselen in de tijd. Het leiderschap is niet formeel belegd, maar wordt breed gedeeld, met een appel op iedereen binnen de school om verantwoordelijkheid te nemen voor kwaliteitsontwikkeling en innovatie. Dat vereist visie van leidinggevenden, samen vormgeven aan een lerende organisatiecultuur en bijpassend strategisch personeelsbeleid (vergelijk Boselie, Noordegraaf, & Knies, 2017). Leidende gedachte daarbij is dat een school alleen een antwoord kan geven op maatschappelijke uitdagingen als iedereen bereid is daaraan een bijdrage te leveren.

### **10.3 DE NOODZAAK VAN GEZAMENLIJKE ACTIE**

De versterking van het leraarsberoep is niet een zaak van leraren en scholen alleen, maar van het onderwijsstelsel als geheel. Krachtiger ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden voor leraren vragen betrokkenheid van en een dialoog tussen verschillende partijen, lokaal, regionaal én landelijk. Het vraagt om een gedeeld beeld en een gemeenschappelijke taal voor het beroep van leraar.

Verschillende hoofdstukken in het drieluik laten zien hoe het perspectief van de leraar, de schoolleider, de opleidingen en de overheid met elkaar samenhangen. Persoonlijke ambities van leraren, de behoeften van schoolorganisaties, de ondersteu-

ningsmogelijkheden van lerarenopleidingen, de formele overheidskaders voor bekwaamheidseisen en bevoegdheden, de financieringssystematiek, de leer- en samenwerkingscultuur binnen scholen en het organisatie-model van de school met taken, rollen en functies - ze spelen alle een rol bij de mogelijkheden die leraren ervaren voor hun professionele en loopbaanontwikkeling.

Die samenhang vraagt om dialoog en samen optrekken in het vraagstuk rond (de ondersteuning van) loopbaanontwikkeling van leraren. Partijen die regelmatig tegenover elkaar staan als het gaat om belangen van de eigen groep of achterban, zullen op dit thema (meer) gezamenlijk moeten optrekken. Om ervoor te zorgen dat leraren zich ontwikkelen en passie houden voor hun beroep zijn een krachtige, systeembrede aanpak en gemeenschappelijke visievorming een essentiële voorwaarde, met gemeenschappelijke acties als een noodzakelijk vervolg.

#### **Botsende logica's**

Zo'n gemeenschappelijk vertrekpunt en vervolg zijn niet zonder meer vanzelfsprekend. In het onderwijs hebben overheid, schoolbesturen en onderwijsprofessionals elk hun eigen logica met een eigen set aan waarden, begrippen, oriëntatie en instrumenten. Die logica's kunnen stevig botsen (vergelijk Noordegraaf, 2015a; 2015b). De uitkomst is dan vaak paradoxaal: diverse partijen hebben 'kwaliteit' voor ogen, maar omdat ze dit begrip anders invullen, ontstaat een 'strijd om kwaliteit' die eerder leidt tot verlies dan winst.

Ook rond het leraarschap lopen politieke, institutionele en professionele logica's voortdurend door elkaar (Gideonse, 1993; ET2020 Working Group on Schools Policy, 2015; Snoek & Dengerink, 2016).

In de *politieke logica* ligt de nadruk op de overheid

als hoofdverantwoordelijke voor de algemene kwaliteit van onderwijs en daarmee voor die van leraren. Volgens de *institutionele logica* zijn schoolbesturen hoofdverantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit binnen het eigen bestuur, waarbij ze als werkgevers van leraren veelal de nadruk leggen op optimaal 'presteren' binnen beschikbare middelen en kaders. In de *professionele logica* ten slotte ligt de nadruk op leraren als professionals die werken vanuit collectieve professionele normen en kaders.

Tussen de drie logica's bestaan allerlei spanningen, sterker: conflict en strijd (vergelijk Noordegraaf, 2015a; 2015b). Het belang van maatschappelijke transparantie, kwaliteitsborging en -bewaking op basis van uniforme standaarden en de behoefte om risico's uit te bannen (politieke logica) botsen met de behoefte van scholen aan flexibiliteit en ruimte voor ontwikkeling en innovatie, en het verkennen van nieuwe aanpakken en methodieken die passen bij de lokale context (institutionele logica). En beide botsen met de behoefte van leraren aan professionele ruimte om hun eigen ambities en beroepsnormen vorm te geven (professionele logica).

Deze logica's beïnvloeden de posities, standpunten en acties van verschillende partijen rondom beroepsbeelden, ontwikkelrichtingen in het leraarsberoep en carrière- en loopbaanperspectieven voor leraren. Hoewel er in het onderwijs consensus lijkt te zijn over de rol en het belang van de leraar (meer dan louter 'uitvoerder'), lijken beelden over leraarschap sterk beïnvloed door opvattingen en overtuigingen over wat 'goed onderwijs' is. Leraren willen meer zeggenschap over hun beroep en zelf de bekwaamheidseisen voor de beroepsgroep formuleren. Tegelijk gaat de overheid over de wet- en regelgeving rond de bevoegdheid van leraren, formuleren leraaropleidingen opleidingseisen en gaan schoolbe-

sturen over de benoembaarheid van leraren en eisen aan beroepsuitoefening binnen de schoolcontext. Dit belemmert gemeenschappelijke visievorming, agendering en actie. Pas als de verschillende partijen zich meer bewust worden van de logica van waaruit ze opereren, kunnen ze een krachtig en aantrekkelijk leraarsberoep oppakken als collectieve opgave in plaats van als een belangenstrijd om het veiligstellen van het eigen gelijk.

### **Samenwerking en afstemming**

Als de hoofdstukken in dit drieluik één ding duidelijk maken, dan is het dat geen van deze partijen het alleenrecht kan claimen op de aard, inhoud en kwaliteit van het leraarsberoep en op het antwoord op de vraag hoe je loopbanen en professionele ontwikkeling van leraren het beste kunt inrichten. Samenwerking en afstemming rond die vraag is hard nodig om het beste onderwijs aan leerlingen te kunnen bieden. Samen werken aan een aantrekkelijker leraarsberoep is een collectieve inspanning van alle partijen (vergelijk Onderwijsraad, 2016). Dat is urgent. Leraren zijn immers de sleutelfactor in het leren van leerlingen en daarmee in de kwaliteit van onderwijs. Het ondersteunen van de kwaliteit en de ontwikkeling van leraren is een van de belangrijkste systeemopgaven voor het Nederlandse onderwijs.

### **Gedeeld beeld en gedeelde agenda's**

Een gedeeld beroepsbeeld en een gedeelde taal maken het mogelijk om samen te werken aan de versterking van het leraarsberoep. Dat vraagt om een dialoog tussen leraren, schoolleiders, bestuurders, opleiders en beleidsmakers, die resulteert in een gedeelde visie en missie (vergelijk Burns & Köster, 2016). Op basis daarvan kan in een gezamenlijk en interactief proces (vergelijk Ansell & Gash, 2008) ver-

volgens consensus ontstaan tussen alle betrokken partijen om - elk vanuit hun eigen rol en positie - bij te dragen aan een aantrekkelijker leraarsberoep en ontwikkelrichtingen daarbinnen.

Dat moet landelijk en lokaal leiden tot gemeenschappelijke agenda's en acties voor de versterking van het leraarschap. Een gedeeld landelijk beeld van het leraarsberoep moet op lokaal niveau bovendien ruimte laten voor lokale variatie, pluriformiteit en diversiteit, bijvoorbeeld in loopbaanrichtingen en ontwikkelmogelijkheden voor leraren. Vanuit systeemperspectief kunnen nieuwe, eigentijdse beroepsbeelden gecombineerd worden met gedifferentieerde ontwikkelroutes van en voor leraren.


We hopen en verwachten dat dit drieluik eraan bijdraagt om die dialoog en ontwikkeling op gang te brengen. En daarmee aan een aantrekkelijk en krachtig leraarsberoep waarin leraren geïnspireerd en gepassioneerd blijven. Dat is niet alleen in het belang van leraren zelf, maar vooral ook belangrijk voor hun, nee, *onze* leerlingen.


## LITERATUUR

### Gebruikte bronnen


Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.

 Boselie, P., Noordegraaf, M., & Knies, E. (2017). *Professionele Schoolorganisaties: Werken Aan Goed Bestuurde Leerculturen*. Utrecht: USBO.  
[https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/353143/Visiestuk\\_Professionele\\_Schoolorganisaties\\_PSO\\_Boselie\\_Noordegraaf\\_Knies\\_2017\\_UU.pdf](https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/353143/Visiestuk_Professionele_Schoolorganisaties_PSO_Boselie_Noordegraaf_Knies_2017_UU.pdf)

 Burns, T., & Köster, T. (Eds.) (2016). *Governing education in a complex world*. Parijs: OECD.  
<http://meyda.education.gov.il/files/Planning/GoverningEducaioninacomplexworld2016.pdf>

 ET2020 Working Group on Schools Policy (2015). *Shaping career-long perspectives on teaching. A guide on policies to improve initial teacher education*. Brussel: Europese Commissie.  
<https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/files/Shaping%20career-long%20perspectives%20on%20teaching.pdf>


Gideonse, H. (1993). The governance of teacher education and systemic reform. *Educational Policy*, 7(4), 395-426.

 MBO Raad, BVMO (2019). *Beroepsbeeld MBO-docent. Ontwikkeling van starter tot expert*. Woerden: MBO-Raad.

[https://www.mboraad.nl/sites/default/files/publications/maart\\_2019\\_beroepsbeeld\\_mbo-docent\\_002\\_1.pdf](https://www.mboraad.nl/sites/default/files/publications/maart_2019_beroepsbeeld_mbo-docent_002_1.pdf)

Noordegraaf, M. (2015a). *Public Management. Performance, Professionalism and Politics*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Noordegraaf, M. (2015b). Hybrid professionalism and beyond: (New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organization*, 2, 187-206.


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

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


 Onderwijsraad (2018). *Ruim baan voor leraren. Een nieuw perspectief op het leraarschap*. Den Haag: Onderwijsraad. <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/adviezen/2018/11/07/ruim-baan>

PACT voor Kindcentra (2019). *Beroepsbeeld medewerker IKC. Perspectieven voor medewerkers*. Utrecht: PACT voor Kindcentra.




 Snoek, M., & Dengerink, J. (2016). Lerarenopleidingen in het politieke speelveld. In J. Dengerink & M. Snoek (Eds.), *De context van het opleiden van leraren. Kennisbasis lerarenopleiders-Katern 2*, 51-67. Eindhoven: Velon.

<https://www.beroepsbeeldvoordeleraar.nl/wp-content/uploads/2020/01/Lerarenopleidingen-in-het-politieke-speelveld.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.


<http://www.beroepsbeeldvoordeleraar.nl>

## Verder lezen

 Dit NRO-rapport gaat over hoe verschillende partijen samen onderwijskwaliteit kunnen realiseren en over de wisselwerking tussen onderlinge rollen en verhoudingen in het primair onderwijs.


Frissen, P., Van der Steen, M., Noordegraaf, M., Hooge, E., & De Jong, I. (2016). *Autonomie in Afhankelijkheid. Verbeteren van onderwijskwaliteit via krachtige koppelingen*. Den Haag: NRO.

<https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2016/08/Integratierapport-Autonomie-in-Afhankelijkheid.pdf>

 Deze reactie op het advies van de Onderwijsraad uit 2018 plaatst de discussie over bevoegdheden in een breder perspectief.


Snoek, M. (2018). Ruim baan voor de loopbaan van leraren. Kanttekeningen bij het advies van de Onderwijsraad. *ScienceGuide*, 26 november 2018.

<https://www.scienceguide.nl/2018/11/ruim-baan-voor-loopbanen-van-leraren/>

 Dit artikel gaat over het belang van 'collaborative governance' en wat dit vraagt van de verschillende partijen rond de leraar (en lerarenopleiding).

Snoek, M., & Dengerink, J. (2016). Lerarenopleidingen in het politieke speelveld. In J. Dengerink & M. Snoek (Eds.), *De context van het opleiden van leraren. Kennisbasis lerarenopleiders-Katern 2*, 51-67. Eindhoven: Velon.

<https://www.beroepsbeeldvoordeleraar.nl/wp-content/uploads/2020/01/Lerarenopleidingen-in-het-politieke-speelveld.pdf>

 De VO-raad heeft een brochure uitgebracht die scholen en besturen kan helpen te groeien naar een professionele schoolorganisatie, waarin leraren de ruimte krijgen zich te ontwikkelen.

VO-raad (2017). *Een Professionele Schoolorganisatie is lenig, wendbaar en weerbaar*. Utrecht: VO-raad.

[https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/535/original/PSO\\_Onderzoek\\_VO-raad.pdf](https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/535/original/PSO_Onderzoek_VO-raad.pdf)

