

## Amsterdamse Onderwijsopgave, Actieplan Lerarentekort Lijn 3: Loopbanen, professionalisering en S.HRM

**BRONNENOVERZICHT, groei document: versie 20 september 2019**

### Beroepsbeeld voor de Leraar, Loopbanen, Loopbaanontwikkeling

- **Een beroepsbeeld voor de leraar**, Marco Snoek e.a., 2017, Amsterdam/Utrecht *Mogelijkheden, de vier domeinen, loopbaanmogelijkheden, implicaties en suggesties voor het gebruik van beroepsbeeld als collectieve opgave.*
- **Actieplan Lerarentekort, projectplan**, Stuurgroep Amsterdamse Onderwijsopgave, 2017, Amsterdam
- **Actieplan Lerarentekort, projectplan lijn 3**, Stuurgroep Amsterdamse Onderwijsopgave, 2018, Amsterdam
- **Teaching careers in Europe**, access, progression and support, Eurydice Report, EC, 2018, Brussel *Dit rapport draagt bij aan het geheel van evidence dat beleidsmakers kan begeleiden bij het verlenen van effectieve ondersteuning voor leerkrachten, het versterken van hun professionalisering en het verhogen van hun status. Het omschrijft de voornaamste uitdagingen m.b.t. de vraag naar en het aanbod aan leerkrachten (top 3:tekort voor sommige vakken, tekorten in sommige geografische gebieden, verouderde lerarenpopulatie); hoe onderwijsbevoegdheid verwerven en aangeworven worden als leerkracht; vooruitzichten voor loopbaanontwikkeling (vlak of hiërarchisch), competentiekaders voor leerkrachten; nascholing en ondersteuning, lerarenevaluatie*
- **Onderzoek naar loopbanen in het VO**, verschijnt dit voorjaar, Kohnstamm-instituut en HvA
- **Verkenning Leraren**, verkenning Lerarenadvies, Rinnooy Kan, 2018  
<https://www.voion.nl/nieuws/advies-over-professionalisering-en-vertegenwoordiging-van-leraren>  
*Verkenningadvies over professionalisering en vertegenwoordiging van leraren in opdracht van minister Slob. Procesvoorstel met als vertrekpunt het organiseren van professionele ontwikkeling. Advies is om geen blauwdruk te schrijven en leraren het voortouw te geven bij de beroepsgroep-vorming en professionele ontwikkeling. Voorwaarden: tijd. Geld en ruimte voor inhoudelijke goede ontwikkelingsmogelijkheden die aansluiten bij de wensen en behoeftes van leraren. Dit apart voor PO, VO, MBO, Rinnooy Kan schets/ adviseert toekomstbeeld: koepelorganisaties per sector mits deelgebieden goed functioneren en leraren zich daarbij passend betrokken voelen. Vervolgstep kan zijn een landelijke beroepsorganisatie. Leraren verdienen een stevige positie*
- **Loopbanen**, rollen, functies, taken, modellen, strategieën, tools en meer, Lont.org (ESF-product), [http://www.lont.org/nl/alle\\_tools-3.html](http://www.lont.org/nl/alle_tools-3.html)
- **Professioneel statuut**, <https://www.voion.nl/publicaties/handreiking-professioneel-statuut-voortgezet-onderwijs>  
*Aandachtspunten voor een professioneel statuut; het organiseren van de dialoog (structuur); de mogelijke vormgeving van het statuut; de agenda voor de dialoog (inhoud); randvoorwaarden voor succes.*
- **Effecten van een masteropleiding** op leraren en hun omgeving, onderzoek Arjan Heyman e.a., UvA, i.o.v OCV *De belangrijkste positieve effecten die zijn gemeten in dit onderzoek zijn het pedagogisch -didactisch handelen van leraren op de professionaliteit van de schoolorganisatie en op de onderzoekende houding van leraren. Zeven aanbevelingen: Zet inspanningen om het aantal masteropgeleide leraren te vergroten voort; Versterk het beleid ten aanzien van masteropgeleide leraren binnen scholen; versterk de samenwerking tussen school en masteropleiding; verbreed de mogelijkheden van de teambeurs; zorg voor follow-up na afronding van de masteropleiding; ontwikkel een sectorbeeld rond loopbaanpaden en -mogelijkheden voor leraren;*
- [https://pure.hva.nl/ws/files/4031077/2017\\_80\\_Effecten\\_van\\_een\\_masteropleiding\\_op\\_leraren\\_en\\_hun\\_omgeving\\_eindrapport.pdf](https://pure.hva.nl/ws/files/4031077/2017_80_Effecten_van_een_masteropleiding_op_leraren_en_hun_omgeving_eindrapport.pdf)  
*Masteropleidingen hebben invloed op de kwaliteiten van leraren, op de bijdrage die ze leveren aan het leren van leerlingen, op de aantrekkelijkheid van hun beroep en de uitdaging die ze*



daarin ervaren, op de betrokkenheid bij vak- en klas-overstijgende processen en op schoolculturen. De belangrijkste positieve effecten zijn die op het pedagogisch-didactisch handelen van leraren, op de professionaliteit van de schoolorganisatie en op de onderzoekende houding van leraren. De meest populaire masteropleiding onder leraren in het po, vo en mbo is de hbo-masteropleiding Special Educational Needs (SEN). De belangrijkste belemmeringen voor de effectiviteit van de masteropleiding SEN zijn volgens alumni de beperkte mogelijkheden om het geleerde binnen de onderwijspraktijk toe te passen en om in (belonings)positie te verbeteren, behalve bij doorstroom naar management of specialist. Professionaliseringsbeleid van scholen is een belangrijke voorwaarde voor succes.

Aanbevelingen: Zet de inspanningen om het aantal masteropgeleide leraren te vergroten voort; Versterk het beleid ten aanzien van masteropgeleide leraren binnen scholen; Versterk de samenwerking tussen school en masteropleiding; Verbreed de mogelijkheden van de teambeurs; Zorg voor follow-up na afronding van de masteropleiding; Ontwikkel een sectorbeeld rond loopbaanpaden en –mogelijkheden voor leraren

- **De hybride docent**, valuecase, expertisecentrum hybride docent, 2018  
<https://hybridedocent.atavist.com/value-case>  
Een onderzoek naar hybride docenten: vormen en types hybride docent, voordelen, redenen, meerwaarde baancombinaties, hoge animo, investeringsrisico voor scholen.
- **Wie zijn de leraren van morgen**, PBT, 2018 <https://www.pbt-netwerk.nl/kennisbank/onderwijsdrijfveren-onderzoek-wie-zijn-de-leraren-van-morgen>  
Resultaten van het onderzoek en aanbevelingen hoe het Onderwijsdrijfverenmodel benut kan worden om het lerarentekort tegen te gaan. 40% van de beroepsbevolking (representatieve steekproef) heeft interesse in werken in het onderwijs. Circulaire carrière, lerarenopleiding schakel bedrijfsleven en onderwijs, structurele co-creatie met scholen en bedrijven, lesbevoegdheid gratis of makkelijk halen, combineren met ander werk, hoger salaris
- **Het DNA van de leraar**, van bekwaam naar bevoegd, Alette Baartmans en Pieter Hetteema, 2017-2019, <http://dnavandeleraar.nl>  
Drie projecten: project #1: "het DNA van de leraar"; heldere breed gedragen definitie van bekwaamheid, project #2 'On(der)bevoegde leraren in beeld.'; uitzonderingen in beeld, project #3: 'Van bekwaam naar bevoegd.'; reeds verworven competenties in beeld en aanbieden maatwerk/ doel van dit project is om alle (grotendeels) bekwame leraren die reeds voor de klas staan op maat op te leiden naar een bevoegdheid en te begeleiden bij hun professionele ontwikkeling tijdens en na de opleiding.
- **Naar een aantrekkelijk beroep in een sterke sector**, actieplan voor VO, VO-raad, 2016  
Investeren in ontwikkeltijd voor leraren, meer samenwerking en maatwerk in sterke docententeams, een herijking van het taakbeleid, investeer in loopbaan- en loonontwikkeling, Investeer in een professionele cultuur op school en de versterking van strategisch personeelsbeleid, Verbeter de lerarenopleiding en maak scholen mede-eigenaar van de lerarenopleiding, Een aantrekkelijk beroep als gezamenlijke verantwoordelijkheid.
- **Lerarenagenda 2013-2020**, voortgangsmonitor, <https://www.delerarenagenda.nl> Conclusie: Onze conclusie is dat een beweging naar continue verbetering van de onderwijskwaliteit nodig is. Dat kunnen we bereiken door voortdurende professionalisering van het leraarschap te versterken. Visie: goed en vaker master opgeleid, blijvend bekwaam, gebruik makend van een aantrekkelijk carrièreperspectief. Wij willen de professionaliseringsbeweging versterken door de positieve energie van al deze mensen te benutten zodat iedereen zijn rol oppakt.
- **Sectorakkoord VO 2014-2017** <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/publicaties/2014/04/17/sectorakkoord-vo-2014-2017-klaar-voor-de-toekomst>  
Invulling aan de ambities die zijn geformuleerd in het Regeerakkoord en zijn beschreven in het Nationaal Onderwijsakkoord en de Lerarenagenda. Een samenhangende en gezamenlijke visie op de belangrijkste maatschappelijke uitdagingen van deze tijd. Zeven ambities, waaronder Scholen als lerende organisaties / Ruimte voor leraren binnen scholen met een professionele leercultuur. Kwaliteitsafspraken hierbij is Schoolbesturen maken gericht werk van het scheppen van randvoorwaarden om de (ervaren) ruimte door leraren te versterken.
- **Meesters met Dromen, Onderwijsmanifest, onderwijsmarathon van 24 uur in 2018**



Drie kernpunten: samenwerking binnen teams en binnen verschillende vormen van onderwijs, samenwerking onderwijs en beleid, met leerlingen uit PO en VO en studenten MBO en HBO, met ouders/verzorgers, hulpverleners en overige (bedrijfsleven). Prominentere plek voor ouders/verzorgers, studenten en leerlingen. Autonomie van leerlingen om eigen loopbaan vorm te geven, van docenten om lessen zelf en te richten, zelfreflectie & professionalisering. Leerlingen, schoolleiders en docenten meer betrekken bij beleidsontwikkeling en assertiever laten optreden tegen regelgeving zonder mogelijkheden. Kansen, aandacht voor diversiteit en inclusie, focus op individu, inspirerend leerklimaat voor leerlingen, schoolleiders en leraren. Praktijk geeft nu andere signalen. Focus verleggen naar persoonlijke ontwikkeling en persoonsvorming. Benader onderwijs als organisch proces met gelijke kansen voor iedereen.  
<https://beroepseer.nl/blogs/onderwijsmanifest-gepresenteerd-door-de-meesters-met-dromen/>

- **Anders organiseren, als oplossing voor het lerarentekort?** Praktijkvoorbeelden uit de sector, VO-raad 2018.  
Samenwerking tussen leraren, inzet van ander personeel, samenwerking met de omgeving, onderwijs op maat. Randvoorwaarden voor anders organiseren zijn flexibilisering, strategisch personeelsbeleid, inzet ICT en ontwikkeltijd. Impuls voor continue ontwikkeling, verder versterken van de kwaliteit van het onderwijs. Samenwerking met andere (onderwijs)partijen in de regio, benutten wet onderwijstijd zijn ook belangrijke factoren voor succes.

## Professionele schoolorganisatie, professionaliseren, S.HRM

- **STAP-2:** Het programma (officieel per 2019 opgeheven en samengegaan met Schoolinfo, programma voortgezet leren) ondersteunt in alle fases bij ontwikkeling tot professionele schoolorganisaties die onderwijsambities koppelen aan organisatie- en personeelsbeleid. Strategisch HRM en lerende cultuur, tools, kennis over organisatie- en personeelsbeleid wordt verzameld en gedeeld. [www.vo-raad.nl/stap2](http://www.vo-raad.nl/stap2)
- **Een professionele schoolorganisatie is lening, wendbaar en weerbaar**, Stap 2, VO-raad, 2017. Studie naar PSO, kenmerken van een professionele leercultuur in combinatie met het AMO model, met drie perspectieven die elkaar in samenhang versterken, volgens professor Paul Boselie USBO/UU
- **Schoolontwikkeling**, Eric Verbiest, Steunpunt Opleidingsscholen, VO-raad  
Katern over opleiden in de school voor zowel startende als ervaren leraren. Lerende organisatie, belang van praktijkkennis en verbetering hiervan. Tips en tools voor duurzame schoolontwikkeling. PO school als voorbeeld. Rol schoolleider bij schoolontwikkeling uitgesplitst als cultuurbouwer, architect en educator. Leerbezoeken als middel om met en van elkaar te leren, in dialoog te gaan, opgebouwde routines in lesgeven te reflecteren.
- **Proceswijzer Spiegel Personeel en School** (poster), VO-raad [https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/358/original/VO-Raad\\_Proceswijzer\\_online.pdf?1492007122](https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/358/original/VO-Raad_Proceswijzer_online.pdf?1492007122) Hoe kunnen we medewerkers mede-eigenaar maken van dit proces, hoe kan maximale respons gerealiseerd worden, op welke thema's willen we versterken, waar staan we nadat we versterkingsvoorstellen zijn geïmplementeerd.
- **De staat van Strategisch Personeelsbeleid (HRM) in het VO**, van Eva Knies en Peter Leisink, 2017, Universiteit Utrecht i.o.v. VO-raad Onderzoek naar ontwikkeling tav onderwijs en kwaliteitszorg door bestuur samenhang. Voorwaarden die effectiviteit bepalen: HRM beleid is afgestemd op onderwijskundig schoolbeleid, maatregelen met elkaar samenhangen (AMO), toepassing HRM-beleid (people management). Historisch perspectief en actuele situatie; factoren bij het voortgaand proces zijn verbreding vd focus van personeelsbeleid v goed werkgeverschap naar kwaliteit van publieke dienstverlening, langzame aanpassing van cao en personeelsbeleid naar flexibiliteit en keuzevrijheid van scholen en medewerkers, professionalisering v schoolleiders in Strategisch HRM en rol van andere actoren die nadruk leggen op kwaliteit. Samenhang HRM-beleid en onderwijs & kwaliteitszorg; er gebeurt meer, oorzaak ligt in onderschatting activiteiten als HRM activiteit. Koppeling afspraken sectorakkoord en HRM-beleid; 5 thema's sectorakkoord; toepassing HRM beleid scoort het hoogst ter ondersteuning van professionalisering docenten en laagst in aanwezigheid en ontwikkeling van differentiatie- en ICT-vaardigheden en de professionalisering van leidinggevendenden (nog wel



matig positief dus niet onvoldoende). Implementatie van Strategisch HRM en schoolbeleid door leidinggevende hebben besturen positief oordeel. People management scoort het hoogst, ook onderwijskundig leiderschap en transformationeel leiderschap. Transactioneel leiderschap score is lager. Besturen oordelen hoo over voorwaarden voor implementatie v sHRM. Voorwaarden die bevordert werken: motivatie leidinggevende, de externe en op innovatie gerichte oriëntatie van leidinggevend, de bekwaamheid voor implementatie van HRM-beleid, de steun van HRM afdeling en de ruimte die leidinggevende ervaren bij de implementatie. Belemmerende factoren zijn ervaren gebrek aan ruimte voor beleidsontwikkeling en regeldruk. Het onderzoek eindigt met veel aanbevelingen voor besturen en de VO-raad

- **Doelgericht vertrouwen**, strategisch HRM voor schoolleiders, VO-academie en VO-raad, 2016 (wordt in 2019 herzien)
- **Werk maken van strategisch personeelsbeleid (HRM)**, VO-academie en VO-raad, 2019
- **Vertrouwen, verbinden en vakmanschap in het onderwijs**, strategisch HR-beleid voor een professionele gemeenschap, Myriam Lieskamp en Rob Vink, 2015, Pica  
*In het eerste deel van dit boek kijken we naar ontwikkelingen in het onderwijs en wat nu eigenlijk een professionele leergemeenschap is. En wat is dan strategisch hr-beleid op basis van verbinden, vertrouwen en vakmanschap? In het tweede deel werken we samen veranderen, samen werken, samen leren en samen leiden verder uit. In het derde en laatste deel verkennen we de mogelijkheden van verschillende hr-instrumenten die kunnen bijdragen aan het ontwikkelen naar een professionele leergemeenschap.*
- **Professionalisering is een ijsberg**, Rob Martens Open Universiteit, 2017  
*Professionalisering van docenten na opleiding is een voortdurende ontwikkeling om qua vakkennis en didactische vaardigheden bij te blijven. Meeste professionals leren informeel wat niet zichtbaar is. Formele professionaliseringsimpulsen werken averechts door gebrek aan tijd, ruimte en autonomie (prestatieparadox). Autonome motivatie en professioneel zelfvertrouwen zijn van belang voor innovatief gedrag. Advies aan OCW, inspectie of directie: geef docenten formeel de tijd en ruimte waardoor werkomgeving ontstaat waar wordt voldaan aan psychologische basisbehoeften.*
- **Eindevaluatie van de Amsterdamse Leraren- en Scholenbeurzen**, Y. Emmelot, W. Schenke 2019. <https://www.kohnstammstituut.nl/assets/ki1018.pdf>  
*De Amsterdamse leraren- en Scholenbeurzen geven grote impuls aan professionalisering en (school)ontwikkeling. Continuering wordt aanbevolen. Meerwaarde ligt in extra financiële mogelijkheid om verder te werken aan persoonlijke of professionele groei, schoolontwikkeling. Geringe bijdrage aan oplossing lerarentekort. Aanbeveling: gemeente Amsterdam communiceren naar studerende leraren over lerarenbeurs, tevens beter informeren naar scholen over ontwikkeling en vernieuwing. Investeer in zoektocht naar functiedifferentiatie om carrièreperspectieven binnen school te bieden. Meer ondersteuning van startende leraren is nodig en kan invloed hebben op de instroom. Vooral jonge mensen (in relatie tot lerarentekort) stimuleren binnen de school daardoor meer ruimte, vrijheid en mogelijkheden nodig: de beurzen daarbij nodig. Groepsbeurzen en scholenbeurzen stimuleren meer het samen leren, individuele beurzen worden gewaardeerd voor eigen wensen en motiveert leraren die minder geneigd zijn tot 'bewegen'.*
- **HRM beleid gericht op werkplekieren**, Marjan Vermeulen en Marieke Versloot, Steunpunt Opleidingsscholen, VO-raad *Stimuleren HRM-beleid gericht op werkplekieren: nieuwe leraren opleiden, kennis van buiten naar binnen halen. Meer sturing door de lerende, dialoog met collegae (ipv overdracht door een expert), nadruk op concrete inhouden, leren gericht op het handelen. Nadruk komt zo meer op leren ipv opleiden*
- **Tevreden werken in het VO**, uitgevoerd door CAOP, 2017, VOION  
*Minder dan 50% oordeelt positief over direct leidinggevende, onvrede over de ontwikkelingsmogelijkheden en over het contact over de loopbaan, niet al het personeel neemt deel aan scholingsactiviteiten of anticipeert over de eigen ontwikkeling.*
- **Van acties naar interacties**. Een overzichtsstudie naar de rol van professionele netwerken bij duurzame onderwijsvernieuwing, Marz, Mioch, Weijers en Geijssel, 2018, NSO-CNA Leiderschapsacademie, Amsterdam <https://www.nro.nl/samenwerkingsnetwerken-kunnen-onderwijsvernieuwing-helpen-beklijven>



- **Informatie over arbeidsmarkt en mobiliteit, loopbaan en professionalisering, veilig en gezond werken en veel meer, VO in ontwikkeling** = <https://www.voion.nl>
- **Professionele leergemeenschap op het Metis Montessori Lyceum**, portret 2018 VO-raad *Het MML nam deel aan het driejarig project PLG (2014-2017) Gedeeld leiderschap; meer ruimte bieden docenten, faciliteren en ontwikkeling stimuleren. Verbinden schooldoelen/visie/onderwijskundige ontwikkelingen aan talenten en kwaliteiten van docenten (zijn spil in PLG). Leren van en met elkaar is geborgd in rooster*
- **De school als PLG**, onderzoeksrapport van H. Sligte, W. Admiraal, Wouter Schenke e.a. 2018
  - Meest werkzame interventies die bijdragen aan een goed functionerend PLG van docenten: het bevorderen van samen leren en werken, het blijvend zorgen voor mogelijkheden tot professionaliseren en het veranderen en verbeteren van de structuur en cultuur van de schoolorganisatie. Zeven condities zijn; draagvlak, professionele ruimte, leiderschap vanuit directie rep. Teamleider, personeelsbeleid, communicatie en collegiale ondersteuning.
- **Een krachtige rol voor schoolleiders**, adviesrapport Onderwijsraad april 2018, <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/2018/een-krachtige-rol-voor-schoolleiders/volledig/item7632>  
*Drie aanbevelingen voor een krachtige rol (verbetering vermogen tot strategisch denken en handelen, vergroting betrokkenheid beleids- en besluitvorming op bestuursniveau, verdere professionalisering en betere positionering)*  
*Aanbeveling 1: competentieprofielen schoolleider in PO, VO & MBO verschillen nauwelijks, daarom sectoronafhankelijke beroepsstandaard met 1 verplicht register met omschrijving beroepsstandaard verschillend stadia en professionele normen. Aanbeveling 2: maatregelen ter verbetering kwaliteit. Bundeling van onderzoek, scholing stimuleren en faciliteren. Hogere eisen aan professionalisering: schoolleidersopleiding op masterniveau, daarnaast gerichte professionaliseringsafspraken, besturen verzorgen sHRM beleid, inductieprogramma en informeel leren. Aanbeveling 3: strategische rol schoolleider geven door bestuur zorgt voor meer invloed op strategisch beleid. Deze rol onderdeel van het managementstatuut en codes voor goed bestuur. Besturen zorgdragen dat schoolleiders worden ontlast door basisniveau van operationele ondersteuning op school. Schoolleider structureel gesprekspartner bij inspectietoezicht.*  
**Brochure Carmel Teacher Leadership traject**, Carmel College, Learnovate (B. Verbeek), KPC groep. *Kwalificatie: het niet hiërarchisch kunnen leidinggeven, tonen van onderwijskundig leiderschap, persoonlijk- en veranderkundig leiderschap. Socialisatie: rolmodel, leren van collega's stimuleren en richting geven. Subjectering: stappen zeten om zaken 'anders' te doen met vrije geest en moed. Opzet traject: intake, persoonlijke lijn, werkplaatsen, leeropdracht, intervisie, masterclasses, beoordeling, begeleiding, studielast.*
- **Strategisch personeelsbeleid in het VO**, nulmeting in het kader van de monitoring van de afspraak in het geactualiseerde Sectorakkoord vo (2028) over de versterking van strategisch personeelsbeleid, Peter Leisink & Julia Penning de Vries, februari 2019
- **Van ambitie naar praktijk**, ontwikkeling S.HR in het VO, Jos Lubberman e.a., Regioplan, beleidsonderzoek <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/02/18/strategisch-personeelsbeleid-in-het-vo>

## Begeleiding van startende leraren

- **Startende leraren in PO en VO**, Marco Snoek, 2018, Pica
  - **Start to teach**, inspiratiegids over aanvangsbegeleiding in het onderwijs, Sanne de Vos e.a., 2018, Garant, Antwerpen/Apeldoorn
  - **If you start me up, I'll never stop**, Slotpublicatie Netwerk BSL Amsterdam, 2017
  - **Inductie-arrangementen**, een handreiking, Fricke Start (BSL NH), Amsterdam, 2017
    - [www.begeleidingstartendeleraren.nl](http://www.begeleidingstartendeleraren.nl)
  - **Opbrengsten van vijf jaar samenwerken**, Fricke Start (BSL NH), Amsterdam, 2019
  - **Begeleiding van beginnende leraren in het beroep**, Raamplan voor regionale projecten, Willem van der Grift e.a., 2013, OCW
  - Artikelen in Didactief
- Uitval**



- Factsheet 'uitstroom van beginnende leraren', DUO
- 4 tips om docenten te behouden, Maaïke Lange, 21 februari 2018, Trouw
- **Should I Stay or should I go**, Geert Kelchtermans, 2017, Teachers and teaching
- **Snelgids voor starters in het onderwijs**, AOB, 2015 [http://www.bindkracht12.nl/wp-content/uploads/2015/04/snelgids\\_2015def.pdf](http://www.bindkracht12.nl/wp-content/uploads/2015/04/snelgids_2015def.pdf)

## Professionalisering van (beginnende) schoolleiders

- **Professionalisering van schoolleiders en bestuurders**, Kohnstamm en Oberon i.o.v VO-raad, april 2018  
[https://www.voacademie.nl/system/bloxy/downloads/downloads/000/000/119/original/Rapportage\\_Monitor\\_Professionele\\_ontwikkeling\\_schoolleiders\\_en\\_bestuurders\\_vo\\_2016-2017\\_def.pdf?1523368233](https://www.voacademie.nl/system/bloxy/downloads/downloads/000/000/119/original/Rapportage_Monitor_Professionele_ontwikkeling_schoolleiders_en_bestuurders_vo_2016-2017_def.pdf?1523368233)
- **Nieuwe inhouden, nieuwe netwerken, nieuwe perspectieven**, Cindy Curré en Brigit Verbeek, 2017, VO-raad, Utrecht  
<https://www.nso-cna.nl>
- **Al doende leren**, non- en informeel leren door schoolleiders, i.o.v VO-academie en VO-raad, 2014, VO-raad, Utrecht
- **Schoolleidersregister** <https://www.schoolleidersregistervo.nl>

## Samen Opleiden – BSL – LLL

- **Samen Opleiden in breder perspectief**, Platform samen opleiden en professionaliseren, 2018
- **Rapporten van VO-raad**, pleidooi voor doorlopende leerlijnen

## Onderzoeken

- **Samen onderzoek begeleiden in de AOS**, Janneke van der Steen en Helma Oolbekkink, Steunpunt Opleidingsscholen, VO-raad
- **Beter benutten van kennis uit onderzoek en onderwijspraktijk, kansrijke aanpakken voor docentgroepen**, Wouter Schenke, Irma Heemskerck, Patrick van Schaik en Marianne Boogaard, 2019.  
*Onderzoek naar geschikte interventies voor docentgroepen in ontwerpgroepen en onderzoeksgroepen. Meest succesvolle interventies voor ontwerpgroepen: keuze onderwerp dat motiveert, creëren van veilige omgeving voor samenwerking. Voor onderzoeksgroepen: samenwerking, thema, facilitering, begeleiding en betrokkenheid schoolleiding. Lastiger is voldoende aandacht en tijd voor toepassing nieuwe kennis in lespraktijk. Tijd vrij maken en kennis & inzichten verspreiden structureel schoolbreed georganiseerd moet worden. Schoolleiding heeft sleutelrol. Schoolleiding en docenten hebben kennis nodig van manieren om anderen te betrekken in de dialoog gericht op gezamenlijke kennisconstructie. Aandacht voor waar, wanneer en hoe kennis en inzichten worden gedeeld en hoe thema kan leven bij grotere groepen.*
- **Arme en rijke kinderen zitten steeds minder bij elkaar in de klas (en daar is wat aan te doen)**, De Correspondent, Anja Vink, 2018. *Verband tussen dalende onderwijsprestaties en de tweedeling tussen arm en rijk/ wel of geen migratieachtergrond. Met de dissimilariteits-index wordt segregatie gemeten.*  
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/02/18/strategisch-personeelsbeleid-in-het-vo>

•