

# 26

# Medezeggen- schap in het onderwijs:

## hoe te verduurzamen?

Marc van der Meer

Bijzonder hoogleraar Leerstoel Onderwijsarbeidsmarkt, Tilburg Law School/CAOP

Jaap Jongejan

Algemeen directeur, SBI formaat

John Snel

Trainer/adviseur, SBI Formaat

## Inleiding

Sinds 1950 is de medezeggenschap in Nederlandse bedrijven wettelijk vastgelegd. In het onderwijs geldt de Wet medezeggenschap onderwijs, die van 1992 dateert en sindsdien enkele malen is herzien. In de medezeggenschapsraad (MR) zijn enerzijds personeelsleden vertegenwoordigd en anderzijds leerlingen (ouder dan 13 jaar) en ouders. Het bevoegd gezag maakt er geen deel van uit. De MR heeft advies- en instemmingsrechten naar het bestuur en de schoolleiding.

Sinds 1 augustus 2017 heeft daarnaast de directe zeggenschap van leraren een extra wettelijke basis gekregen in de vorm van de Wet beroep leraar, die de kwaliteit van het beroep en de beroepsuitoefening door de leraar waarborgt. Deze wet geldt in het funderend onderwijs, speciaal onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. Er is vastgelegd dat leraren verantwoordelijk zijn voor:

- de inhoud van het onderwijs (vakinhoudelijk proces);
- de manier waarop leerlingen die inhoud leren (vakdidactisch proces);
- het leerklimaat binnen de school (pedagogisch proces).

De introductie van deze wet vond plaats tegen de achtergrond van het Nationaal Onderwijsakkoord (2013), waarin een 'Route naar geweldig onderwijs' was uitgestippeld. Er moest een landelijk lerarenregister komen, maar dat sneuvelde in 2018 door onenigheid over de vraag hoe de normen vastgelegd zouden moeten worden: in regelgeving door de politiek of in een register door de beroepsgroep van leraren zelf.

In de Wet beroep leraar hebben leraren een relatief autonome verantwoordelijkheid gekregen. Zij beoordelen zelfstandig de onderwijsprestaties van leerlingen en moeten voldoen aan de landelijke bekwaamheidseisen. In het professioneel statuut worden per school de afspraken over de professionele ruimte van de leraren vastgelegd. Denk aan inspraak op de inhoud van de lesstof, de hulpmiddelen die ze tijdens de les gebruiken (zoals boeken en methoden), de wijze van lesstof aanbieden, de begeleiding van leerlingen en de pedagogisch-didactische aanpak. Het professioneel statuut weerspiegelt de professionele standaard van de beroepsgroep, zoals de omgang met leerlingen en ouders. Het wordt opgesteld door het bevoegd gezag van de school in overleg met de leraren. De medezeggenschapsraad kan naar de stand van zaken informeren (informatierecht).



## Beroepsbeeld

De besluitvorming in het onderwijs is zeker niet te typeren als een rationeel en lineair proces, zo is onlangs vastgesteld in een NRO-studie over de doorwerking van sturingsrelaties in het onderwijs. Ook zijn er lang niet altijd heldere beelden van de toekomst.<sup>1</sup> We kunnen nog niet vaststellen in welke mate het nieuw geïntroduceerde Professioneel statuut werkzaam is als levend document van besprekingen, al stelt de onderwijsinspectie vast dat dit in het primair onderwijs niet erg leeft.<sup>2</sup> De professionele ruimte van leraren is voor het laatst systematisch in kaart gebracht in 2013.<sup>3</sup> Momenteel stellen de vakorganisaties een nieuw beroepsbeeld op. Een belangrijk thema in het onderwijs is de agenda over werk- en regeldruk waarin de laatste jaren flink is geïnvesteerd.<sup>4</sup> Het moet nog blijken of dit leidt tot meer ruimte om onderwijskundige doelen te bespreken.<sup>5</sup> In het VPRO-programma 'Tegenlicht' (september 2020) bleek dat leerkrachten als 'onmisbaren' heel goed over de inhoud van hun werk kunnen spreken, ook in relatie met het werk van anderen, maar – zo was de stelling – hen werd niets gevraagd. Binnen de experimenten met professionele leergemeenschappen lijkt de professionele ruimte van leraren overigens wel toe te nemen.<sup>6</sup>

## Achtergronden van onze studie naar medezeggenschap

In een recente studie, geïnitieerd door Stichting SBI (Samenwerking, Bezinning & Inspiratie) in Doorn, hebben we de stand van zaken op het terrein van de medezeggenschap in Nederland doorgenomen op basis van een representatieve steekproef onder ondernemingsraden en een peiling onder werkenden. We hebben vooraf in een visiedocument drie overwegingen geformuleerd:

1. Het gebruik van data-gestuurd werken – Ruim tien jaar na de grote crisis na de val van Lehman Brothers (2008), zijn we getuige van een sterke polarisatie in alle geledingen van de maatschappij. De coronacrisis,

---

1 Honigh et al. (2022).

2 Inspectie van het Onderwijs (2022).

3 Wartenbergh-Cras et al. (2013).

4 Over de groei van ervaren regeldruk, zie De Weerd & Van Bergen (2017).

5 Knies et al. (2021) rapporteren daarover een relatief negatief beeld.

6 Sligte et al. (2018).

de oorlog in Oekraïne en de milieuvraagstukken over CO<sub>2</sub> en stikstof mobiliseren niet alleen maatschappelijke groepen, ook worden op basis van modelmatig datagebruik andere vormen van besluitvorming gehanteerd. Daarnaast is door de sterke digitalisering de verhouding tussen werk en privé sterk aan het verschuiven. Digitaal, thuis en op afstand werken hebben een grote vlucht genomen, zeker in het onderwijs; het contact op de werkvloer verandert daardoor.

2. De verbinding met de omgeving – Het onderwijs is uniek als werkorganisatie in de arbeidsmarkt. De sociale cohesie overal in de samenleving staat onder druk, we zien een teruggang van kerken, politieke partijen en verenigingsleven. Dan is het werk, en zeker de school, een van de laatste plaatsen waar innig wordt samengewerkt en uitwisseling plaatsvindt. In de ‘Gemeinschaft’ (naar Tönnies) van het onderwijs vindt een waardegedragen uitwisseling plaats tussen leraren en leerlingen en hun ouders. Uit een analyse van de Onderwijsinspectie (2016) blijkt echter evenzeer hoe het onderwijs onder druk staat om voor iedereen gelijke kansen te creëren. De scholen kiezen in antwoord daarop steeds meer voor een open model van samenwerking en socialisatie door uitwisseling in de wijk, de stad of het industriepark.<sup>7</sup> Ook zien we de opkomst van SDG-doelstellingen, die ook in scholen worden gehanteerd. Dit alles veronderstelt een groter belang van verantwoording van de resultaten van de school aan de buitenwereld.
3. De noodzaak van sociale innovatie op de werkvloer – De uitdaging is om de voordelen van nieuwe technologie, zoals blended leren, efficiëntie, snelheid en data-analyse, te verbinden met de kwaliteit van werk en werkenden. Complementariteit in plaats van substitutie. Sociale innovatie biedt daar voldoende mogelijkheden voor. In de arbeidsverhoudingen vinden vergaande herschikkingen plaats door de invloed van nieuwe technologie en krapte op de arbeidsmarkt. Het meest in het oog springt de steeds verdergaande flexibilisering van de arbeid, die ondanks het advies van de Staatscommissie Borstlap (2020) nog niet van een antwoord is voorzien. Anderhalf miljoen werkenden, uitzendkrachten, gedetacheerden en payrollers (in de hele economie) kennen een tijdelijke en dus onzekere arbeidsovereenkomst. Voor het groeiend aantal zzp'ers geldt: zijn zij te beschouwen als medewerker of ondernemer?<sup>8</sup> Dit alles raakt de medezeggenschap: wie betrek je er wel bij en wie niet?

---

7 Signum-bestuurder Jan Heijmans noemt dit ‘levensregie leren voeren’, zie zijn bijdrage aan onze online sessie over kwaliteit van het werk en zijn boek ‘Wat echt telt’ (2021).

8 Commissie-Borstlap (2020); WRR (2020).

De bovengenoemde ontwikkelingen vinden we terug op de werkvloer, waar de opinies en oriëntaties een afspiegeling zijn van wat we maatschappelijk waarnemen. Ook op de werkvloer verschuift dat wat de werkende mens zekerheid geeft. In de meest recente statistieken vinden we machteloosheid en uitzichtloosheid, vooral onder jongeren. Het SCP heeft daarom terecht gewezen op de psychologische behoefte van mensen om grip te krijgen op hun leefwereld. De opvattingen, normen en waarden van mensen komen juist in de werkomgeving bij elkaar. Bij zijn recente afscheid van het SCP (juni 2022) stelde Kim Putters dat het niet alleen gaat om 'rechten, plichten en vrijheden verankerd in regels, belastingen, inspraak en vormen van meebeslissen', maar ook om 'gewenste uitkomsten in termen van kunnen meedoen in de samenleving, rechtvaardigheid en solidariteit' (p.38).

## Vraagstelling

De governance in werkorganisaties betreft de taak- en bevoegdheidsverdeling tussen bestuur, toezichthouders en medewerkers op basis van wet- en regelgeving. In ons Rijnlandse arbeidsbestel is samenwerking het devies, waarbij we uitgaan van redelijkheid in het handelen. In de Wet medezeggenschap onderwijs staat dat de medezeggenschapsraad naar vermogen openheid en onderling overleg in de school bevordert. Besturen en zeggenschap gaan over relaties en onderlinge verhoudingen tussen werkenden en de leiding van de organisatie. De kunst is om rekenschap te geven van de ander, op een wijze die sociale coherentie bevordert als maatschappelijke waarde.

Binnen deze context hebben we een studie naar de medezeggenschap in Nederland uitgevoerd, bestaande uit een literatuurverkenning, groeps gesprekken en een enquête. Onze vraagstelling was:

Hoe kijken (medewerkers van) organisaties met een ondernemingsraad aan tegen de huidige verhoudingen tussen zeggenschap en medezeggenschap en hoe zien zij de toekomstige rol van een ondernemingsraad?

## Groepsgesprekken

In de voorbereiding op onze studie hebben we focusgroepsgesprekken gehouden met wetenschappers, OR-leden en trainers in de medezeggenschap (in alle sectoren). Daaruit bleek dat het effect van de medezeggenschap lastig is vast te stellen. Ook werd opgemerkt dat het in de arbeidsverhoudingen steeds gaat om meer gespecialiseerd werk, dat sommigen in de dagelijkse praktijk boven de pet groeit: het werk wordt te ingewikkeld. Het gevolg kan zijn dat mensen niet meer meedoen en hun betrokkenheid daalt.

Kernpunt is dat het in de medezeggenschap aankomt op timing. De kwaliteit van de medezeggenschap knelt op snelheid, op het goede moment betrokken zijn en niet te laat geïnformeerd worden. Tegelijkertijd kent een bestuurder of directie onzekerheid en angst voor onrust. Men moet soms vertragen om verder te komen, niet afgestompt worden door hypes en de significante trends adequaat ordenen. De bestuurder moet ook geïnteresseerd zijn in de toekomst van de organisatie en wat de medewerkers willen. Dat veronderstelt een open houding: sta je open voor elkaars vragen?

De eerste auteur van dit hoofdstuk heeft met de redactie van dit boek ook een focusgroepsgesprek gehouden met de 'kritische vrienden van de lerarenagenda'. Met name de vakbondsvertegenwoordiger toonde zich kritisch op de Wet beroep leraar en de Wet medezeggenschap. Hij stelde dat een leraar werknemer en professional ineen is. Een actieve beroepsgroep of lerarenvereniging heeft vaak ook vakbondskennmerken, en dat geldt soms ook voor werkgeversorganisaties die verschillende belangen behartigen. Opgemerkt werd dat de professional als eenling lang niet altijd zeggenschap heeft, al kan de MR zich wel uitspreken over de werkorganisatie, begroting en benoemingen.

Niettemin: 'Op veel plekken is de autonomie van docenten erg ingeperkt. Het werk is wel individualistisch, maar je kunt je niet zomaar op iets beroepen, ook niet als je je collectief organiseert.' Neem de introductie van een flexrooster of een wijziging in een jaartaak (dat laatste vraagt overigens een twee-derde meerderheid). 'De asymmetrie van de arbeidsrelatie houdt in dat je als werkgever altijd een werkopdracht kan geven, los van de MR. Er zijn altijd slechte roosters of moeilijke taken die van stal kunnen worden gehaald.' Wil je als docent je kind naar school brengen, maar moet je ook lesgeven? Dan kom je soms vormen van 'intimidatie' tegen, zeker bij onveilige organisaties. Het is moeilijk daartegen iets te organiseren en vaak krijgt de nieuwste medewerker de slechtste roosters of taken. Bij bijvoorbeeld de opstelling van een schoolplan is de positie van docenten soms zwakker dan die van ouders en leerlingen in de WMS; 'dan zijn we geen professionals'.



Als een MR relatief zwak georganiseerd is, heeft een docentencollectief via artikelen 10-15 weinig inspraakmogelijkheden, zo werd gesteld (en die staan weer op gespannen voet met het Professioneel statuut, dat door het bestuur verschillend ingevuld kan worden, dat is in de verschillende wetten gewoon niet goed geregeld). Ook werd opgemerkt dat de verkiezingen niet leven. Het mechanisme werkt niet via formele processen, om echt betekenisvol te zijn moet je betrokkenheid organiseren. Retorisch: ‘Wanneer kan de medezeggenschapsraad zich eigenlijk tegen de school richten? Ik heb genoeg MR’s zien instemmen met zaken die het grootste deel van het personeel geen goed idee vindt.’

## Binding tussen medewerkers en medezeggenschapsraad: enquêteresultaten

Panteia heeft voor ons een representatieve enquête onder alle werkenden in Nederland gehouden. Daaruit blijkt dat in bedrijven en organisaties in het kader van de medezeggenschap regelmatig wordt overlegd. Bij 33 tot 40% van de organisaties is er elke twee maanden formeel overleg tussen de bestuurder en de OR/MR, terwijl ongeveer een kwart één keer per kwartaal overlegt. Bij de overheid en in zorg en onderwijs is er significant vaker formeel overleg dan in de overige sectoren.

De meest besproken onderwerpen tijdens formeel overleg zijn de lopende zaken en alles wat met personeelsregelingen en HR te maken heeft. Andere veelgenoemde onderwerpen zijn arbeidsomstandigheden, financiën en de algemene gang van zaken binnen de organisatie.

De rapportcijfers zijn doorgaans positief. Gemiddeld beoordelen bestuurders de samenwerking tussen zeggenschap en medezeggenschap in hun organisatie met een 7,7. OR-voorzitters geven deze samenwerking gemiddeld een 7,5. Interessant is dat zowel bestuurders als OR-voorzitters denken dat werknemers de OR gemiddeld met een 6,7 waarderen. Vragen we het aan de werknemers zelf, dan blijkt een gemiddeld waardering van 7,3. Achter alle cijfers gaan soms constructieve, soms moeizamer besprekingen schuil.

Driekwart van de werknemers vindt het belangrijk dat er een OR/MR is: 50% van de jongeren tegenover 78% van de meer ervaren medewerkers. Twee derde van de werknemers acht de OR/MR onmisbaar in een organisatie, en vindt dat werknemers nauwer betrokken moeten worden bij belangrijke beslissingen en het werk van de OR. 80% vindt dan ook dat de OR/MR iets toevoegt aan de

organisatie. Ruim driekwart van de werknemers, de meer ervaren vaker dan de jongeren, kent één tot alle leden van de OR/MR. Ruim de helft vindt de OR/MR iets van deze tijd, de meer ervaren medewerkers het vaakst. Jongeren zien vaker geen toegevoegde waarde.

Werknemers missen vooral goede communicatie richting achterban en willen meer terugkoppeling en updates, betrokkenheid en regelmatig contact met de werkvloer, daadkracht en overtuigingskracht, en inzicht in wat de OR/MR doet. Jongeren zijn in het algemeen minder positief over de inspraak van medewerkers via de OR/MR, het contact tussen OR en achterban en de wijze waarop OR/MR de belangen van alle medewerkers behartigt, ongeacht het soort dienstverband.

## Conclusies

Verduurzaming van de arbeidsverhoudingen en de medezeggenschap in de school gaan samen. Op basis van onze studie trekken we drie conclusies en doen we aanbevelingen. Uit onze analyse blijkt immers dat digitalisering, de eisen van de omgeving en sociale innovatie nieuwe thema's op het bordje van de medezeggenschap leggen.



### Bestuurskamer en medezeggenschap

De complexiteit van de strategische besluitvorming in de bestuurskamer neemt toe. Ook onderwijsinstellingen werken met geaggregeerde gegevens en spreadsheets. Dat roept nieuwe vragen op: Hoe ziet de begrotings- en verantwoordingscyclus eruit? Hoe kan de besluitvorming naar lagere niveaus in de organisatie worden gebracht (Hargreaves & Fullan, 2012). In hoeverre wordt er gebruikgemaakt van de ontwikkelde benchmarks en hoe behulpzaam zijn deze op bestuurs- en schoolniveau? Het risico is dat het primaire proces op de werkvloer naar de achtergrond verschuift. Uit ons onderzoek blijkt dat de meeste bestuurders vinden dat het onderwerp 'strategie' voldoende met de OR wordt besproken. De meeste ondernemingsraden willen juist meer bij de strategie betrokken worden.

### Duurzame omgeving

Een tweede reden om hogere maatschappelijke eisen aan de besluitvorming te stellen, is de veranderende omgeving en de verbinding die de school daarmee zoekt. Medezeggenschapsraad en bestuurder zijn het volgens onze enquête in grote lijnen eens dat ze samen de verantwoordelijkheid dragen voor een goed duurzaam beleid. De organisatie staat allang niet meer op zichzelf, maar is een 'levend' onderdeel van de omgeving. Op alle SDG's zal ze zich moeten



verantwoorden. De ondernemingsraad vertegenwoordigt de oren en ogen van de organisatie en is daarom bij uitstek aanspreekpunt voor verantwoord maatschappelijk gedrag.

### Verbinding met de werkvloer

Op de werkvloer is veel te winnen. De ‘grip op werk’ kan beter, stelde de WRR in 2020 vast, en ‘de sociale dialoog op ondernemings-, sector- en samenlevingsniveau is van groot belang.’<sup>9</sup> Kijk maar naar de hoge cijfers van burn-out en uitval. Een specifiek onderwijspunt betreffen de naweeën van de coronacrisis. Scholen moeten alle zeilen bijzetten om de achterstanden in leerresultaten weg te werken. Momenteel worden in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs veel flexibele krachten ingezet voor ondersteuning van leerlingen. Het ligt daarom voor de hand de dialoog over strategische onderwerpen te voeren met de medezeggenschap en alle medewerkers. De attitude moet zijn: een open gesprek voeren met oog voor de reciprociteit van relaties en wederzijdse posities. Hoor en wederhoor zijn behulpzaam, klokkenluiders moeten gehoord worden, data moeten transparant zijn.

## Aanbevelingen

De medezeggenschap staat voor uitdagingen. De communis opinio lijkt te zijn: te traditioneel, drastische vernieuwing is nodig. Wij baseren ons daarbij op een relationeel perspectief op werkorganisaties, waarbij rekening wordt gehouden met de positie van ‘de ander’. Wanneer waarden als de werkgemeenschap, meervoudige waardecreatie, persoonlijke bloei en collectief welzijn van belang zijn, telt de positie van alle belanghebbenden. Daarom moet het belang van de medezeggenschap gelijkwaardig zijn aan dat van de bestuurder en toezichthouders. Vijf adviezen om te komen tot een nieuwe omgang:

1. Denk na over de naamgeving van de medezeggenschap; wij hebben ‘Raad voor Duurzame Medezeggenschap’ voorgesteld. Binnen duurzame arbeidsverhoudingen krijgen medewerkers meer invloed op de strategie van de organisatie, meer verantwoordelijkheid aan de omgeving en voldoende tijd en ruimte om de kwaliteit van het werk op de werkvloer te versterken. Dat betekent dat bestuur, HR en medezeggenschap zowel ‘zeggenschapspartner’ als ‘kennispartner’ zijn (Buitelaar & Van der Meer, 2008). Zij versterken elkaar in de ontwikkeling van medewerker, organisatie

<sup>9</sup> WRR (2020, p. 215).

en omgeving. Dat geeft een nieuwe dimensie aan de arbeidsverhoudingen op de werkvloer met oog op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie voor de omgeving en de duurzame ontwikkeling en verbinding van alle werknemers.

2. Werk met convenanten tussen bestuur en medezeggenschapsorganen, waarin de onderlinge werkwijze is uitgewerkt, de doelstellingen staan die zeggenschap en medezeggenschap samen willen bereiken en de afspraken hoe ze deze kunnen bereiken. Als het belang van de medezeggenschap wordt onderkend, kan ook de manier van samenwerken worden overeengekomen. Zo komen we van wij-zij-onderhandelingen (hakken in het zand, onderling wantrouwen) naar een gedeeld en wederkerig uitgangspunt. De uitwerking van afspraken is regelmatig onderwerp van gesprek.
3. Ondanks de positieve rapportcijfers zijn te veel medewerkers minder positief over het functioneren van de MR. Een grotere strategische gerichtheid (het professionele doel van goed onderwijs), omgevingsgerichtheid (de school in de lokale gemeenschap) en verbindingsgerichtheid (samenwerken op de werkvloer) kunnen sleutels zijn tot een veel grotere aantrekkingskracht van de medezeggenschap.
4. In de gesprekken zijn verschillende zorgen over de positie van jongere medewerkers (en medewerkers met korte dienstverbanden) geuit. Jongeren gaan anders om met leren en hebben een ander toekomstbeeld. Het is niet meer 'de baas bepaalt.' Ze brengen andere dimensies binnen: schonekleden-campagnes, het belang van keurmerken. In de gesprekken is gezegd: jongeren die meedoen aan de medezeggenschap zijn er soms in gerommeld. Ze vinden het eng, weten niet wat ze mogen zeggen. Gelijkwaardigheid is lang niet overal ingevuld. Wat te doen? Enkele suggesties: kortere zittingstermijnen, plaatsvervangend lidmaatschap, een schaduwraad, een jongeren-denktank, online besluitvorming. Ook kan een MR ad-hoc-commissies inzetten van medewerkers die niet gekozen zijn. En in de inductieperiode kunnen zij de medezeggenschap al leren, net zoals ze democratie, burgerschap en burgerrechten kunnen oefenen op school (in de leerlingenraad).
5. Investeer meer in de scholing in arbeidsverhoudingen en medezeggenschap. Het thema 'werkrelaties en besluitvorming' verdient een veel prominentere plaats in het hoger en middelbaar (beroeps)onderwijs.



Ten slotte zien wij uit naar de resultaten van het lopende onderzoek naar medezeggenschap en governance in het onderwijs. Die worden voorjaar 2023 verwacht. Tegelijkertijd blijft SBI met verschillende organisaties nieuwe medezeggenschapsroutes verkennen.

## Referenties

Buitelaar, W., & Van der Meer, M. (2008). Over de nieuwe rol van HRM en medezeggenschap in de Nederlandse kenniseconomie. *Tijdschrift voor HRM*, (3).

Commissie-Borstlap. (2020). *In welk land willen wij werken?* Den Haag: ministerie van SZW.

De Weerd, M., & Van Bergen, K. (2017). *Regeldruk en de Regeldrukagenda. In het po, vo en mbo*. Amsterdam: Regioplan.

Hargreaves A., & Fullan, M. (2012). *Professioneel kapitaal. De transformatie van het onderwijs in elke school*. New York: New York Teachers.

Heijmans, J. (2021). *Wat echt telt. Een denkkader voor toekomstig onderwijs*. Helmond: Onderwijs Maak Je Samen.

Honigh, M., Basten, F., Oude Groote Beverborg, A., & Nolen, M. (2022). *Aard en doorwerking van sturingsrelaties – de sleutel tot toekomstgericht onderwijs*. Nijmegen: Radboud Universiteit.

Inspectie van het onderwijsinspectie (2022). *Deelrapport – De staat van het primair onderwijs 2022*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

Knies, E., Leisink, P., & Penning de Vries, J. (2021). *Strategisch personeelsbeleid in het VO*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Putters, K. (2022). *De menselijke maat. Burgerperspectief als voorwaarde voor een toekomstbestendig sociaal contract*. Den Haag: SCP.

SBI. (2022). *Een pleidooi voor een Raad voor Duurzame Medezeggenschap*. Doorn: SBI.

Sligte, H.W, Admiraal, W.F., Schenke, W., Emmelot, Y.E. De Jong, L.A.H. (2018). *De School als PLG. Ontwikkeling van scholen voor voortgezet onderwijs als professionele leergemeenschappen*. Amsterdam: UvA/Kohnstamm Instituut.

Wartenbergh-Cras, F., Bendig-Jacobs, J. , Van Casteren, W., & Kurver, B. (2013). *Professionele ruimte in het vo. Eerste vervolgmeting*. Nijmegen: ResearchNed.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*. Den Haag: WRR.