



BEN VAN DER HILST (L), onderzoeker en adviseur in het onderwijs op het gebied van de teamgerichte arbeidsorganisatie, benvanderhilst@gmail.com

JOLIYN VAN DE HOEF, adviseur bij het Marnixonderwijscentrum op het gebied van verandermanagement en onderwijskunde, j.slingerland@hsmarnix.nl

De transformatie van scholen naar professionele, lerende organisaties staat meestal hoog in het vaandel van bestuurders en schoolleiders. Dat dit al zoveel jaren het geval is, wijst erop dat zo'n transformatie blijkbaar een weerbarstig proces is. De schrijvers van dit artikel concluderen op grond van wetenschappelijk onderzoek (Van der Hilst, 2019) en hun praktijkervaringen dat bestuurders en schoolleiders deze transformatie aanzienlijk kunnen faciliteren door interventies in de organisatiestructuur van hun scholen.

SCHOOLLEIDERS EN BESTUURDERS SPELEN HIERBIJ EEN CRUCIALE ROL

TEAMGERICHT ORGANISEREN

Basisschool de Annemoon heeft zestien leerkrachten, een directeur en een ib'er. In het kader van een promotieonderzoek naar de organisatiestructuur van scholen analyseren we samen met de directeur en de twee bouwcoördinatoren hoe de schoolorganisatie in elkaar steekt en vooral waar samengewerkt wordt. Er blijken zeventien (kleine) groepen te functioneren waarin leraren met elkaar samenwerken: bouwteams, ontwikkelgroepen, evenementencommissies, etcetera. Daarnaast zijn er nog enkele functionarissen zoals de coördinator rekenen, lezen en sociaal-emotionele ontwikkeling, die niet in teamverband werken. Bij nadere beschouwing blijkt in geen enkel van de zeventien samenwerkingsverbanden de ontwikkeling van specifieke leerlingen centraal te staan. In alle groepen wordt geregeld en ontwikkeld ten dienste van de organisatie van het onderwijs, maar de ontwikkeling van leerlingen maakt geen deel uit van een gemeenschappelijke uitvoeringspraktijk in de zeventien groepen. Iedere leraar is verbonden aan één groep, vaak in combinatie met een duo-genoot. De directeur klaagt over te weinig samenwerking, niet gedeelde verantwoordelijkheid en gebrek aan eigenaarschap en een te trage ontwikkeling van de school. De leraren mopperen over te hoge werkdruk, onder andere in hun ogen veroorzaakt door de vele vergaderingen en grote administratieve rompslomp.

TEAMGECENTREERD

In het promotieonderzoek en in onze adviespraktijk zijn we bovenstaand organisatie-model erg vaak tegengekomen. Intensieve samenwerking rond de uitvoering van het werk, zo belangrijk voor de professionele ontwikkeling van leraren, is zelden vastgelegd in de organisatiestructuur van scholen. In een aantal scholen met bovenstaande structuur is de Teamgecentreerde Arbeidsorganisatie (TAO) ingevoerd. Eerst wordt op grond van pedagogische en onderwijskundige gronden de leerweg van leerlingen op de basisschool in twee, drie of vier leerweegeenheden of bouwen ingedeeld. Een willekeurig voorbeeld: groep 1-3 (taalontwikkeling), groep 4-6 (latente fase) en groep 7-8 (prepubers). Op

scheidt het onderwijsteam zich van de gebruikelijke bouwvergadering, waar ieder lid verantwoordelijk is voor een eigen groep. Om die verantwoordelijkheid waar te maken, krijgt het team ook vergaande bevoegdheden om het onderwijs naar eigen inzicht in te richten en uit te voeren. Ieder onderwijsteam heeft een procesbegeleider (een van de teamleden), die als taak heeft om de (leer)processen in het team zo goed mogelijk te ondersteunen. Het scherp neerzetten van de collectieve verantwoordelijkheid zorgt ervoor dat de leden van het team wederzijds afhankelijk zijn. De literatuur over de professionele leergroep (PLG) laat zien dat wederzijdse afhankelijkheid bevorderlijk is voor de leerprocessen in het team (o.a. Stoll et al., 2006). Het

IEDER TEAMLID IS AANSPREEKBAAR OP ALLE RESULTATEN VAN ALLE LEERLINGEN

grond van het aantal leerlingen in deze leerweegeenheden worden vervolgens onderwijsteams van leraren samengesteld. Zo'n onderwijsteam, bijvoorbeeld het onderbouwteam met vier of vijf leden, is collectief verantwoordelijk voor de ontwikkeling van alle 85 leerlingen gedurende de drie jaar in de onderbouw. Ieder lid van het onderwijsteam is aanspreekbaar op alle resultaten van alle leerlingen van het team. Daarmee onder-

team bepaalt zelf, binnen de formatiegrenzen, het weekrooster en bepaalt daarin wanneer en hoe er bijvoorbeeld groepsdoorbrekend gewerkt wordt. De ib'er ondersteunt de teams niet de individuele leraar. Zij of hij verhoogt de expertise van het team en werkt altijd in opdracht van het bouwteam. Het promotieonderzoek naar deze structuur laat zien dat leraren zich professioneler gaan gedragen, het werkplezier toeneemt



evenals de wendbaarheid van de school als geheel. De teams zetten nieuwe ontwikkelingen sneller in gang en verwerken ontwikkelingen van buitenaf gemakkelijker in de dagelijkse praktijk.

NIEUW GEDRAG VERTONEN

Het onderzoek maakt ook duidelijk dat de rol van schoolleiders en bestuurders erg belangrijk is. Zij moeten niet alleen de nieuwe structuur met de leraren ontwerpen en implementeren, maar, en dat blijkt de grootste hobbel, ook nieuw gedrag vertonen in de nieuwe organisatiestructuur. Zij staan voor de vraag hun leiderschapsrol opnieuw uit te vinden, passend bij de kernwaarden van het concept: het steeds gericht zijn op het versterken van de teams en het eigenaarschap respecteren van de teams voor de onderwijskundige ontwikkeling. Als de schoolleider zich bewust is van zijn eigen kernwaarden is hij beter in staat het eigen gedrag in relatie tot de teamleden en het concept te verantwoorden. Schoolleiders hebben een doorslaggevende rol bij het ondersteunen van de teams in hun ontwikkeling naar high performance teams. Dat betekent vooral procesmatig sturen. De schoolleider heeft een voorbeeld-

functie in het gezamenlijke overleg met de procesbegeleiders ten aanzien van dit procesmatig sturen. Voor de meeste schoolleiders betekent dit het verlaten van het dominante 'aanstuurparadigma' en voor leraren de erkenning van de brede professionaliteit van het beroep, waarbij samenwerking met collega's cruciaal is. Professionalisering van schoolleiders en leraren is bij invoering van de teamgerichte organisatiestructuur onontkoombaar. Hierbij kan gedacht worden aan multiperspectiefisch kijken naar kernwaarden, communicatie en samenwerking, het leren communiceren hierover en het ontwerpen van handelingsalternatieven voor individu of collectief.

De gehele organisatie wordt nog robuuster wanneer de congruentie zich ook bovenschools doorzet: bovenschools zijn er teams van vier tot zes schoolleiders die collectief de verantwoordelijkheid nemen voor een aantal scholen. En de bestuurder intervenueert vooral procesmatig met de verschillende teams van schoolleiders. Zowel de ontwerp-kennis (om een teamgecentreerde organisatie in te richten) als ook bovengenoemde procesvaardigheden worden in het algemeen onvoldoende aange-

troffen bij schoolleiders en bestuurders. Het vraagt onzekerheidstolerantie als het gaat om controle (denken) te hebben over beslissingen die onderwijsteamsgaan nemen. Van belang is het stellen van de juiste vragen en het kwetsbaar en lerend durven opstellen. Op deze manier ontstaat een echte lerende organisatie, waarbij het samenleren onontkoombaar ingebed is in de organisatiestructuur en verder bevorderd wordt door de juiste procesinterventies.

NAUWKEURIG HERONTWERP EN STERKE PROCESSTURING

In ons werk als adviseur hebben we gemerkt dat twee succesfactoren bepalend zijn voor de overgang naar professionele organisaties in het onderwijs. In de eerste plaats is dat een nauwkeurig herontwerp met onderwijsteamsgaan met collectieve verantwoordelijkheid voor alle leerlingen die bij het team horen. Nauwkeurig wil bijvoorbeeld zeggen het goed omschrijven van wat onder collectieve verantwoordelijkheid wordt verstaan, goede samenstelling en facilitering van de teams en het mandateren van grote bevoegdheden aan de teams. In de tweede plaats is sterke processturing in ►

de teams nodig. Daarvoor moet direct bij invoering geïnvesteerd worden in scholing van procesbegeleiders.

HOE HET VERDER GING OP DE ANNEMOON

Toen bij de Annemoon de onderwijsteams werden ingevoerd en direct ook de procesbegeleiders een leergang aangeboden kregen om de eerder genoemde procesvaardigheden te verwerven, veranderde er in korte tijd veel op de school. Er werd meteen intensief samengewerkt in de onderwijsteams, de leraren zochten elkaar ook buiten de eigen teams op en de sfeer verbeterde

gen om inhoudelijk mee te denken. Kortom, er is sterk 'nabij leiderschap' nodig bij een teamgerichte organisatiestructuur. Voor de teams en de schoolleider is het even zoeken naar de 'machtsvrije ruimte' binnen deze overleggen. Deze is nodig voor een professionele dialoog binnen de teams en tussen de schoolleider en de teams. De procesbegeleiders vinden hun taak niet eenvoudig, de procesvaardigheden die zij in een aparte leergang leren, kunnen wellicht gezien worden als 'normale' competenties van leraren, maar het inzetten van deze vaardigheden in een onderwijsteam met collega's blijkt

getoond dat invoering ervan leidt tot verhoging van de kwaliteit van het onderwijs, de wendbaarheid van de organisatie (omgaan met veranderingen) en het werkplezier van leraren. De interventie leidt tot een vereenvoudiging van de organisatie (samenvallen van werken, ontwikkelen, besluiten en professionaliseren binnen het onderwijsteam), die juist nodig is om complexere uitdagingen aan te kunnen. Dat het voor veel schoolleiders en bestuurders toch een ingewikkelde verandering lijkt, komt door de paradigmaverandering die nodig is: loskomen van het 'aanstuur-paradigma' dat zich de laatste decennia zo sterk wortelde in het denken over het leiden van scholen (De Vries & Nemeč, 2013 en Van der Hilst, 2019). Maar willen we een einde maken aan de de-professionalisering en de statusverlaging van het leraarschap en scholen tot toekomstbestendige professionele organisaties transformeren, is zo'n paradigmaverandering onontkoombaar. Dat niet alleen het werkplezier van leraren toeneemt in een teamgerichte organisatiestructuur, maar zeker ook het werkplezier van bestuurders en schoolleiders, mag als een aantrekkelijk perspectief gezien worden. *BSM*

DOOR VEREENVOUDIGING VAN DE ORGANISATIE KAN DE SCHOOL COMPLEXERE UITDAGINGEN AAN

voor iedereen zichtbaar. De bouwteams weten waar hun prioriteiten liggen en voelen zich verantwoordelijk. Zij hebben nu ook beslissingsbevoegdheid ten aanzien van wat belangrijk is voor hun leerlingen. Niet in alle teams loopt het van begin af aan even goed, sommige leerkrachten vinden het spannend om hun collega's verantwoording te vragen of beslissingen te nemen. Maar voor de directeur is opvallend dat leraren die in de oude situatie weinig initiatief vertoonden nu opeens opbloeien en nieuw gedrag vertonen. Blijkbaar werd in de oude structuur geen appél gedaan op dit zelfsturende vermogen en gedrag. De drie onderwijsteams bepalen samen aan welke expertteams behoefte is. Zo wordt er een rekenteam, een 21st century skills expertteam en een expertteam sociaal emotionele ontwikkeling ingericht, waarin telkens uit de drie onderwijsteams een lid meedenkt over de betreffende expertise en deze weer terugbrengt in het onderwijsteam. De directeur vindt het lastig. Wat is haar rol nu in het geheel? Is zij nog wel nodig? Ze denkt in het begin vaak dat ze 'op haar handen moet zitten', maar al gauw blijkt dat ze zeer nodig is om de teams te ondersteunen en te bemoedi-

moelijk. Hoe geef je je collega feedback? Hoe voeren wij nu teamfunctioneringsgesprekken? In latere jaren besluit de school om successievelijk alle leden van de onderwijsteams te laten trainen in de leergang. Op deze manier vervult iedere leerkracht de rol van procesbegeleider eens per jaar en verandert de cultuur in de school automatisch omdat iedere leraar nu conceptdrager is.

BEMOEDIGENDE RESULTATEN

De ervaringen van de scholen die de teamgecentreerde arbeidsorganisatie hebben ingevoerd, zijn zeer bemoedigend. In het promotieonderzoek is aan-

Ben van der Hilst promoveerde onlangs aan de Open Universiteit op het proefschrift Teamgericht organiseren in het onderwijs. Sturen op kwaliteit, wendbaarheid en werkplezier.

Jolijn van de Hoef is mede-ontwikkelaar van de procesbegeleidersleergang en adviseur op het gebied van de teamgerichte arbeidsorganisatie.

Zie ook: www.hetlerenorganiseren.nl

LITERATUUR

- De Vries, M., & Nemeč, J. (2013). Public sector reform: an overview of recent literature and research on NPM and alternative paths. *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 4-16.
- Stoll, L., Bolam, R.A.Y., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities: A Review of the Literature. *Journal of Educational Change*, (7), 221-258.
- Van der Hilst, B. (2019). Teamgericht organiseren in het onderwijs. Sturen op kwaliteit, wendbaarheid en werkplezier. Utrecht: Het Leren Organiseren. Te downloaden via <https://www.publicatie-online.nl/publicaties/ben-van-der-hilst>