



Lotteke de Kruijff, ervaren leidinggevende en onderwijsadviseur op het gebied van teamgecentreerde arbeidsorganisatie en leiderschap: [Focus op Ontwikkelen](#)

Ben van der Hilst, ervaren leidinggevende, onderzoeker en adviseur in het onderwijs op het gebied van de teamgerichte arbeidsorganisatie: [TAO Kenniscentrum Het Leren Organiseren](#)

Het vergroten van de collectieve verantwoordelijkheid van professionals: een belangrijke bestuurlijke opgave, zeker in tijden van het lerarentekort!

HOE MAAK JE DIT WAAR ALS BESTUURDER?

Waar in dit artikel wordt gesproken over schoolleiders, worden ook directeuren, rectoren of andere leidinggevendenden binnen het onderwijs bedoeld. Bestuurders kunnen ook directeur-bestuurders zijn of rectoren met meerdere deelscholen.

Een grote uitdaging voor besturen

Een bestuurder van een onderwijsorganisatie is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en goed werkgeverschap. Een belangrijke verantwoordelijkheid, zeker in een tijdsbestek met een groot lerarentekort en tevens een tekort aan schoolleiders. Een bestuurder heeft een grote uitdaging om de continuïteit en de kwaliteit van het onderwijs te borgen in het belang van leerlingen. Ook is het noodzakelijk om leraren en schoolleiders aan de eigen organisatie te binden.

Hoe maak je deze uitdagende verantwoordelijkheid waar als bestuurder? Het vraagt om een doordachte visie op bestuursniveau over de aansturing van de organisatie en een bewuste inrichting van de arbeidsorganisatie, zowel op school- als bestuursniveau.



In veel strategische beleidsplannen, ook wel Koersplannen genoemd, zijn belangrijke leidende principes te lezen voor de gewenste sturingsfilosofie. Zo valt in deze plannen te lezen over het belang van: 'samen leren', 'collectieve verantwoordelijkheid', 'leerling centraal', 'verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie', 'autonomie', 'eigenaarschap van leraren', 'talentontwikkeling' etc. In de meeste onderwijsorganisaties is er echter onvoldoende congruentie tussen de sturingsfilosofie en de inrichting van de arbeidsorganisatie. Het gesprek over de inrichting van de arbeidsorganisatie wordt te vaak verward met de inrichting van de onderwijsorganisatie. De inrichting van de arbeidsorganisatie is een onderbelicht aandachtsgebied van leidinggevendenden en een ondoordachte arbeidsorganisatie levert veel frustratie op bij alle betrokkenen.

De arbeidsorganisatie onderscheidt zich in dit artikel nadrukkelijk van de onderwijsorganisatie. In veel managementliteratuur wordt dit onderscheid helaas niet gemaakt. Dit is een groot gemis bij de analyse van de huidige sturingsproblemen en de oplossingen die nodig zijn voor de grote vraagstukken waar we voor staan in het onderwijsveld.

Met de arbeidsorganisatie wordt onder andere bedoeld de wijze waarop professionals met elkaar samenwerken, de hiërarchische verhouding tussen individuele en groepen professionals, de aansturing door leidinggevendenden en de bevoegdheidsverdeling.

De onderwijsorganisatie gaat over de organisatie van het leren van de leerlingen, waaronder het pedagogisch en didactisch handelen van leraren, het onderwijsaanbod, onderwijsontwikkelingen en onderwijstijd.

De arbeidsorganisatie van veruit de meeste onderwijsorganisaties, kenmerkt zich door:

- individuele aansturing van leraren (en schoolleiders) in plaats van een aansturing van teams met een collectieve verantwoordelijkheid;
- grote teams waardoor er geen sprake kan zijn van collectieve verantwoordelijkheid;
- het centraal stellen van het onderwijssysteem en niet de leerling doordat er in opdracht van leidinggevenden wordt gewerkt met PLG's, ontwikkelgroepen en dergelijke.

Deze niet congruente inrichting van de arbeidsorganisatie is zorgelijk daar een goede inrichting van de arbeidsorganisatie van cruciaal belang is voor de onderwijskwaliteit, het innovatievermogen en het vergroten van het werkplezier van de professionals binnen de gehele organisatie (Van der Hilst, 2019).

In dit artikel beschrijven we een teamgecentreerde arbeidsorganisatie (TAO) op school- en bovenschools niveau, die wel congruent is met hetgeen in veel strategische beleidsplannen wordt beschreven. Centraal hierbij staat het vergroten van de collectieve verantwoordelijkheid op alle niveaus binnen de organisatie in het belang van leerlingen en het werkplezier van professionals.

Collectieve verantwoordelijkheid versterken binnen een school

In veel scholen werken leraren en ondersteuners samen in een team. Dit kent diverse vormen, mede afhankelijk van het onderwijsconcept, de context en de historie van een school. De meeste teams kennen een informele of een formele leidinggevende (bouwcoördinator, teamleider, schoolleider etc.) en hebben minimaal 15 teamleden en meestal nog veel meer. Teamvergaderingen zijn vaak moeizaam, gaan veelal over regelzaken en kennen relatief weinig betrokkenheid. Daarnaast zijn er vele werkgroepen en ontwikkelgroepen, die meestal in opdracht van een leidinggevende een deel van het onderwijs ontwikkelen afkomstig uit strategische beleidsplannen. Te vaak is er bij ontwikkelgroepen niet duidelijk wat de opdracht is en wat er met de opbrengst wordt gedaan door individuele leraren. Dit leidt tot frustratie zowel bij leidinggevenden als bij de betrokken leden van zo'n ontwikkelgroep en leidt niet tot verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Want om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, moet immers het handelen van de leraar in de klas beïnvloed worden.

Steeds meer (PO, VO, en MBO) scholen richten hun arbeidsorganisatie bewust anders in en doen dit volgens het gedachtegoed van de

teamgecentreerde arbeidsorganisatie (TAO). Dit gedachtegoed is beschreven en onderbouwd in het [promotieonderzoek van Ben van der Hilst](#) "Teamgericht organiseren in het onderwijs' (2019)". Uit dit promotieonderzoek blijkt dat teamgericht organiseren (binnen PO, VO en MBO) leidt tot een hogere onderwijskwaliteit, een groter innovatief vermogen van de school en meer werkplezier. Ook uit meta-onderzoek van Hattie (2021) blijkt dat 'teacher collective efficacy' het meeste effect heeft op de resultaten van leerlingen.

Kern van het TAO gedachtegoed is dat er binnen een school gewerkt wordt met kleine onderwijsteams (max. 7 professionals) met een collectieve verantwoordelijkheid voor de brede ontwikkeling van een grotere groep leerlingen (50 - 120 leerlingen) gedurende meerdere jaren. De TAO staat los van het onderwijsconcept en de visie op onderwijs en betekent dus niet vanzelfsprekend het werken in units, leerpleinen, vanuit Jenaplanvisie, Agoraonderwijs etc. Het gaat namelijk over de inrichting van de arbeidsorganisatie en niet over de onderwijsorganisatie.

Belangrijk uitgangspunt bij de TAO is dat het werk binnen het onderwijs te complex is om de verantwoordelijkheid voor de (gehele) ontwikkeling van leerlingen neer te leggen bij de individuele leraar/mentor. Het vraagt om een collectieve verantwoordelijkheid van een onderwijsteam. Om de collectieve (en grote) verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van leerlingen waar te kunnen maken, hebben de onderwijsteams veel regelruimte, en daarbij passende bevoegdheden nodig om besluiten te kunnen nemen over de onderwijsorganisatie, uiteraard binnen schoolbrede afspraken en de schoolvisie. Elk onderwijsteam kent verschillende (inhoudelijke en procesmatige) rollen, die niet hiërarchisch zijn. Een van de belangrijke procesmatige rollen, naast die van technisch voorzitter, is die van de procesbegeleider. De procesbegeleider speelt een belangrijke rol bij de teamontwikkeling van een onderwijsteam.



Uit diverse onderzoeken blijkt steeds weer de kracht van het samenwerken en de effectiviteit van het professionaliseren, wanneer dit plaatsvindt rondom het primaire proces dus op de werkvloer. Ook wordt de motivatie van professionals versterkt door het werken vanuit relatie met leerlingen en met een kleine groep collega's. Professionals hebben behoefte aan (collectieve) autonomie op het gebied van de onderwijsorganisatie en willen zich competent voelen, hetgeen wordt versterkt door het samenwerken met collega's. Dit geeft een andere beleving van werkdruk en is zeker ook voor beginnende leraren van groot belang.

In tijden van lerarentekort en bij uitval door ziekte biedt het werken met onderwijsteams meer continuïteit voor leerlingen. De leerlingen krijgen veel les van de leraren uit hun onderwijsteam en kennen hun vaste leraren goed. Een onderwijsteam kan bestaan uit meerdere functionele rollen en is belangrijk in het meedenken bij (kwalitatief goede) oplossingen voor hun leerlingen bij uitval door ziekte.

Op diverse punten wijkt het TAO gedachtegoed af van het werken met professionele leergemeenschappen (PLG's), ontwikkelgroepen en dergelijke. Het belangrijkste verschil is dat bij het werken in een PLG het ontwikkelen van een eenduidig onderwijs(systeem) centraal staat met de bedoeling dat een individuele leraar het vervolgens uitvoert in de groep. Binnen de TAO daarentegen staan leerlingen centraal en niet de ontwikkeling en uitvoering van eenduidig onderwijs. De schoolleider vervult met 'nabij leiderschap' binnen de TAO een belangrijke rol in het meedenken met en ontzorgen van onderwijsteams, zie ook verderop.

Versterken van de bovenschoolse collectieve verantwoordelijkheid

Een andere inrichting van de arbeidsorganisatie is niet alleen belangrijk op schoolniveau maar ook op bestuursniveau en, afhankelijk van de grootte van de organisatie, ook op middenmanagementniveau. Niet alleen het werk van de leraar maar ook het werk van schoolleiders en het werk van de bestuurder wordt steeds complexer. Dit vraagt veel van leidinggevend en tegelijkertijd zijn eenzaamheid en een te grote werkdruk een belangrijke zorg.

Ook op bovenschools niveau kan er gewerkt worden met een cluster van schoolleiders, die een collectieve verantwoordelijkheid heeft. Een cluster bestaat uit 3 tot 5 schoolleiders voor meerdere (deel)scholen. De collectieve verantwoordelijkheid van een cluster betreft de kwaliteit van het onderwijs, en dus de kwaliteit van goed functionerende schoolteams van de verschillende (deel)scholen. De schoolteams verzorgen tenslotte het onderwijs en hebben direct invloed op de onderwijskwaliteit. Centraal staat dat een cluster van schoolleiders met elkaar besluiten neemt over de arbeidsorganisatie van elke school. Elke school heeft een eigen schoolleider, die de eerste aanspreekpersoon is voor teams en ouders.

Het belang van ontzorgen

Binnen een TAO is het uitgangspunt dat iedere actor zich moet kunnen focussen op het eigen primaire proces en daarvoor een collectieve verantwoordelijkheid neemt door te werken in een klein team en te handelen als een professional. Leraren zijn binnen een onderwijsteam collectief verantwoordelijk voor een groep leerlingen (50 tot 120 leerlingen) en een cluster van schoolleiders is verantwoordelijk voor het goed functioneren van de 3 tot 5 verschillende schoolteams. Om dit zo goed mogelijk te kunnen doen is het noodzakelijk om bij de (her)inrichting van een arbeidsorganisatie na te denken over hoe onderwijsteams en clusters van schoolleiders worden ontzorgd. Welke regelzaken kunnen door ondersteuners worden gedaan (administratie, conciërges ed) en welke experts zijn in de staf noodzakelijk (van gedragspecialist tot HR en financiën). De dienstverlening richt zich daarbij primair op de onderwijsteams of het cluster van schoolleiders.

Daarnaast kan er rondom inhoudelijke thema's behoefte zijn om met elkaar samen te werken ten behoeve van onderwijsteams of een cluster van schoolleiders. Dit gebeurt in zogenaamde expertteams, waarin elk betrokken onderwijsteam of cluster een afgevaardigde heeft en experts van buiten de teams, indien zinvol, aansluiten.

Tot slot

Het lerarentekort is een proces van jarenlange de-professionalisering van leraren, dat nog steeds zichtbaar is in de inrichting van de arbeidsorganisatie van veel onderwijsorganisaties. Te lang zijn zij behandeld als uitvoerders van elders ontwikkeld beleid. Willen we het lerarentekort aanpakken dan moeten we het beroep van leraren (en ook dat van schoolleiders) weer aantrekkelijker maken en professionals het vertrouwen geven dat zij hun vak verstaan en zich daarop blijven ontwikkelen. Laten we die uitdaging aangaan!

Dus bestuurders (en schoolleiders) neem de verantwoordelijkheid voor een bewuste inrichting van de arbeidsorganisatie en geef de verantwoordelijkheid van de onderwijsorganisatie weer terug aan de professional!

Meer weten?

Een oriënterend gesprek is altijd mogelijk! Zie ook [Het Leren Organiseren](#) en [Focus op Ontwikkelen](#)