



Wendy Brasz leidt met bevoegdheid basisschool de Linde, een teamgecentreerde arbeidsorganisatie. Daarnaast draagt ze actief bij aan TAO Kenniscentrum - Het Leren Organiseren.
Lutske Cornelissen, schoolleiderstrainer en TAO adviseur. Implementeert vanaf 2017 de TAO op scholen, eerst als schoolleider, nu als adviseur. [EduProfs Company](#).

Herziening van de organisatiestructuur: Een sleutel tot vakmanschap en behoud van leraren en schoolleiders in het onderwijs.

In de dynamische wereld van het onderwijs staan leraren in alle vormen van onderwijs voor uiteenlopende uitdagingen die verder gaan dan het louter overdragen van kennis. Sommigen beschouwen deze uitdagingen als mogelijkheden om hun talenten te benutten, terwijl anderen liever de school of het onderwijs verlaten.

In opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft ResearchNed in 2023 onderzoek uitgevoerd naar de redenen waarom leraren ervoor kiezen van baan te veranderen of het onderwijs volledig achter zich te laten. De resultaten van dit onderzoek bieden aanknopingspunten voor het implementeren van een teamgecentreerde arbeidsorganisatie.



Schoolleiderstekort en lerarentekort gaan hand in hand

De ontevredenheid onder leraren, zoals benadrukt in het onderzoek van ResearchNed, wordt verder geïllustreerd door het nieuwsbericht van de AVS op 20 december 2023: 'Landelijk tekort aan schoolleiders loopt op naar 1300 fte.' Het onderzoek van ResearchNed toont aan dat 37% van de vertrekkende leraren aangeeft ontevreden te zijn over de leiding. Deze groep leraren beklagt zich over incompetent leiderschap, waarbij ze vinden dat de leiding zich voornamelijk bezighoudt met andere zaken en weinig aandacht en begrip toont voor de problemen, behoeften en wensen van leraren.

Het nieuwsbericht van de AVS legt ook een verband tussen het tekort aan schoolleiders en het lerarentekort. Al is die van een andere aard. Op scholen waar de schoolleider zich kan richten op het organiseren van begeleiding, teamwork, het onderhouden van de arbeidsorganisatie, het uitdragen van de onderwijsvisie, het geven van autonomie aan onderwijsteams en het creëren van goede arbeidsvoorwaarden, heerst een positieve werkomgeving en vormt het lerarentekort een minder groot probleem.

Hoge werkdruk en deprofessionalisering

Het onderzoek toont aan dat een alarmerend percentage van 47% van de leraren een overweldigende werkdruk ervaart en zich voortdurend belast voelt door de eis om 24/7 beschikbaar te zijn. In een sector waar passie voor het vak de drijvende kracht zou moeten zijn, lijken veel leraren te lijden onder het constante gevoel 'altijd aan te moeten staan'.

Maar werkdruk is slechts het topje van de ijsberg. Een substantiële 41% van de leraren voelt een gebrek aan persoonlijke uitdaging en professionele ontwikkeling. De routine en repetitie van het werk leiden tot verveling, en het verlangen naar nieuwe uitdagingen wordt steeds sterker. Het 'nu-of-nooit' argument weerklinkt als een alarmsignaal, waarbij de angst om vast te roesten in het beroep de motivatie ondermijnt.

Dus waar slecht leiderschap leidt tot vertrek, zorgt goed leiderschap voor behoud van leraren.

Het nieuwsartikel benadrukt echter ook dat tot nu toe ingezette acties te weinig resultaat hebben opgeleverd. Een mogelijke oplossing die genoemd wordt, is ingrijpen in de manier waarop het werk op scholen georganiseerd wordt.

Organisatiestructuur als vliegwiel voor ontwikkeling

Het afwachten van het voorgestelde deltaplan vanuit de politiek is een optie, maar door nu te focussen op de organisatiestructuur kunnen we een deel van de oplossing vinden om de deprofessionalisering tegen te gaan. In zijn [proefschrift](#) uit 2019 toont Ben van der Hilst aan dat een significante oorzaak van de deprofessionalisering te vinden is in de 'slordige' organisatie van het onderwijs, beïnvloed door het New Public Management (NPM) en met name het managerialisme.

Het NPM, een managementfilosofie gebruikt door overheden en semi-overheden om de publieke sector te moderniseren, legde in de jaren 80-90 de nadruk op meetbare prestaties en resultaten, waarbij het onderwijs en de leraar onderhevig werden aan management. Hierdoor werd het denkproces uitbesteed aan bestuurders en andere managementlagen, waardoor de leraar veranderde in een uitvoerder van elders bedacht beleid. Dit markeerde het begin van de ontmanteling van de professionele status van de leraar.

In organisaties waar het wakker liggen goed geregeld is, wordt het best geslapen.

Een aanzienlijk deel van de oplossing ligt in het kritisch onderzoeken van de arbeidsorganisatie, waarbij het analyseren van het organogram van de school als vertrekpunt dient om ontevredenheid aan te pakken.

Het herpositioneren van leraren als gewaardeerde vakmensen en het aantrekkelijker maken van de organisatie om in te werken, zijn essentieel.

In essentie moet de leraar zich weer kunnen richten op het onderwijs aan de leerlingen, terwijl de schoolleider verantwoordelijk is voor de arbeidsorganisatie. Een cruciaal aspect hierbij is dat het beroep van leraar een collectief karakter heeft. Gezien de complexiteit van het beroep is het van belang om elkaars kennis en talenten te benutten om de onderwijskwaliteit te verhogen. Samenwerken aan het onderwijs voor een groep leerlingen gedurende meerdere jaren is daarbij een cruciale voorwaarde.

Wanneer de schoolleider zich bezighoudt met de arbeidsorganisatie en leraren samenwerken rondom een groep leerlingen voor het onderwijs, kan iedereen met een gerust hart gaan slapen.

Indien u meer informatie wenst over het teamgericht organiseren in het onderwijs, kunt u terecht op www.hetlerenorganiseren.nl.

Door: Wendy Brasz & Lutske Cornelissen.

Bronnen:

- AVS (Red.). (z.d.). schoolleiderstekort 1300 fte. <https://avs.nl/actueel/nieuws/landelijk-tekort-aan-schoolleiders-1-300-fte/>.
- ResearchNed (Red.). (z.d.). Vertrekredenen leraren en docenten in het po, vo en mbo.
- Van der Hilst, b. (2019). [Teamgericht organiseren in het onderwijs. Sturen op kwaliteit, wendbaarheid en werkplezier.](#)

Bekijk de afbeelding op de volgende pagina over de organisatiestructuur van onderwijsinstellingen en de onmacht in de verticale sturing »

over de organisatiestructuur van onderwijsinstellingen en de onmacht in de verticale sturing

