



**Bram Burgler** - TAO-adviseur, onderwijskundige & onderwijsmanager. Heeft de implementatie van de teamgecentreerde arbeidsorganisatie begeleid op het MBO van het Zone.college. Bram draagt daarnaast actief bij aan TAO Kenniscentrum - Het Leren Organiseren.

# Teamgecentreerde arbeidsorganisatie in het MBO

## KANSEN EN UITDAGINGEN

Het MBO van het [Zone.college](#) werkt sinds 2018 volgens het gedachtegoed van de Teamgecentreerde Arbeidsorganisatie (TAO), eerder Emergente School genoemd. Na vier jaar kan gesteld worden dat de invoering van de TAO een goede ontwikkeling is geweest.

### TAO op het MBO van het Zone.college

De onderwijsteams ervaren eigenaarschap en zelfstandigheid, er wordt dichter op de studenten gewerkt en de binding met het bedrijfsleven is sterk. Docenten geven aan dat het werkplezier sterk aanwezig is. Deze resultaten zijn in lijn met de doelstellingen van de TAO, en de uitkomsten van het promotieonderzoek van Ben van der Hilst (2019): het verhogen van de kwaliteit van onderwijs, het vergroten van het innovatievermogen van de organisatie en het werkplezier van docenten.

Naast positieve punten zijn er uiteraard ook uitdagingen met betrekking tot de TAO boven komen drijven. Uitdagingen, die waarschijnlijk voor alle MBO-instellingen gelden. In dit artikel wordt één kans en één uitdaging met betrekking tot het invoeren van de TAO binnen een MBO-instelling besproken.

### Kans: het vormen van leerweegeenheden

Wanneer een onderwijsinstelling de stap maakt naar de TAO komt er een punt dat er leerweegeenheden gevormd worden. Dit zijn onderwijskundig logische eenheden om een student zo lang mogelijk in zijn/haar ontwikkeling te kunnen begeleiden waar dan de onderwijsteams (een team van 5-8 docenten) op ingericht worden. Aangezien MBO-studenten binnen hun opleiding vakken krijgen die qua inhoud sterk samenhangen en docenten daardoor over het algemeen veel vakken kunnen geven, is de inrichting van onderwijsteams over het algemeen redelijk eenvoudig. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld in het voortgezet onderwijs. Bij kleinere opleidingen/MBO-instellingen zal de teamindeling zelfs sterk lijken op de oude situatie. Bij grotere opleidingen is het mogelijk dat er parallelle onderwijsteams nodig zijn omdat de groep studenten te groot is om de verantwoordelijkheid aan één team te geven. De overstap naar de TAO is voor MBO-instellingen dus een relatief eenvoudige stap om het onderwijs effectiever in te richten.

### Uitdaging: focus op het beroep versus focus op de brede ontwikkeling van studenten

Bij alle MBO-instellingen zie je een duidelijke focus op het vak. Deze focus zie je overal in terug: de kwalificatiedossiers van opleidingen, de nauwe relatie tussen brancheverenigingen en het onderwijs, en het vele contact tussen opleidingen en het bedrijfsleven.

Het MBO is dus sterk gericht op het beroep en dat is ook terecht vanuit de opdracht die het heeft. Binnen de TAO staat echter de brede ontwikkeling van een student centraal en daarbij het belang van sterke teamvorming rondom de studenten. Gesprekken over het vak leveren niet hetzelfde op als gesprekken over de brede ontwikkeling van studenten. Voor sterke teamvorming is het belangrijk dat het team dezelfde studenten tegenkomt in de onderwijspraktijk en dat leidinggevenden regelmatig aansluiten bij de onderwijsteams. Het inrichtingsprincipe van een MBO-instelling volgt sterk de context waar de studenten zich uiteindelijk in gaan bevinden. Zo is bijvoorbeeld de inrichting van managementteams vaak gebaseerd op werkvelden/sectoren. Voor een MBO-instelling zoals het Zone.college betekent dit dat het management ingericht wordt over locaties heen met als belangrijk doel dat de dezelfde opleidingen op verschillende locaties goed samenwerken om tot een sterk gezamenlijk curriculum te komen.



De inrichting van het management op werkvelden vormt een belemmering in relatie tot de TAO, omdat daarbij juist "nabij leiderschap" nodig is om de onderwijsteams te ondersteunen in het komen tot zelforganisatie. Hiervoor is laagdrempelig contact nodig, dat erop is gericht om het onderwijsteam te laten functioneren zoals bedoeld: met een collectieve verantwoordelijkheid en een focus op de brede ontwikkeling van de student. Voor een MBO-instelling die werkt met de TAO is het dus een uitdaging om de juiste balans te vinden tussen ten dienste staan van het werkveld en van de ontwikkeling van de individuele student.



*Bram Burgler: "Dit artikel heb ik geschreven als TAO-adviseur. Op dit moment voer ik het adviseurschap met name uit door als sectormanager binnen het mbo te werken. Zone.college is een vmbo/mbo instelling in het oosten van het land met mbo opleidingen binnen de groene context. Ik ben hier sectormanager van de opleiding tot Paraveterinair Dierenartsassistent."*

### **Meer weten?**

Ben je benieuwd hoe de teamgecentreerde arbeidsorganisatie binnen het mbo kan werken, of heb je andere opmerkingen/vragen naar aanleiding van dit artikel?

Neem dan contact op met Bram of één van de andere TAO-adviseurs binnen het TAO Kenniscentrum 'Het Leren Organiseren':

[www.hetlerenorganiseren.nl](http://www.hetlerenorganiseren.nl)

**Door: Bram Burgler**

### **Bronnen:**

- Van der Hilst, b. (2019). ['Teamgericht organiseren in het onderwijs. Sturen op kwaliteit, wendbaarheid en werkplezier.'](#)