

**Alma Krivdić**

Alma Krivdić is zelfstandig adviseur en lid van het TAO Kenniscentrum  
alma@almaconsultancy.nl

Van individueel naar collectief handelen

# Teamgericht werken in het onderwijs: collectief verantwoordelijk zijn voor de algehele ontwikkeling van de leerling

**Dit artikel gaat over de teamgecentreerde arbeidsorganisatie in het onderwijs. Leraren dragen daarbij samen als team de verantwoordelijkheid voor de integrale ontwikkeling van leerlingen. De auteur beschrijft hoe teamgericht werken is ontstaan, wat het inhoudt en wat het betekent voor een school om op deze manier te werken.**

In 1982 werkt Ben van der Hilst als leraar op een school voor voortgezet onderwijs. Samen met drie collega-mentoren werkt hij aan een 'huiskamerproject', waarin de deelnemers iedere twee weken over hun leerlingen en hun begeleiding met elkaar overleggen. Wanneer ze dit project uitwerken tot een plan voor de hele school, wordt het, tot grote teleurstelling van Ben, weggestemd.

Ben is met name teleurgesteld omdat sommige collega's die hadden tegengestemd, zelf niet eens iets zouden hoeven doen wanneer het plan zou zijn aangenomen. In 1989 werkt Ben van der Hilst als schoolleider op een andere school. Op grond van deze

ervaring, rijst bij Ben de volgende vraag: 'Moet het stemmen over plannen niet vooral worden overgelaten aan de personen die verantwoordelijk zullen zijn voor de uitvoering ervan?' In 1994 leidt deze gedachte tot de invoering van kernteams op de school waar Ben dan rector is. Die kernteams bestaan uit ongeveer 5 docenten die samen verantwoordelijk zijn voor onderwijs aan en begeleiding van ongeveer 100 leerlingen. De kernteams hebben grote bevoegdheid als het gaat om onderwijs en ontwikkeling van hun leerlingen. In 2019 promoveert Ben op het thema 'Teamgecentreerde arbeidsorganisatie', de TAO. In 2024 zijn er ruim 140 scholen die als een teamgecentreerde arbeidsorganisatie werken of bezig zijn met de invoering daarvan.



**De eerste  
verandering die  
scholen doorvoeren  
om teamgericht te  
werken, is in hun  
arbeidsorganisatie.**

### **Arbeidsorganisatie versus onderwijsorganisatie**

De eerste verandering die scholen doorvoeren om teamgericht te werken, is in hun arbeidsorganisatie. In gesprekken met veel scholen blijkt de term arbeidsorganisatie en vooral het onderscheid tussen arbeidsorganisatie en onderwijsorganisatie een grote eyeopener. Arbeidsorganisatie gaat over de organisatiestructuur, terwijl de onderwijsorganisatie gaat over het organiseren van onderwijsleerprocessen. De arbeidsorganisatie beschrijft naast de organisatiestructuur ook het professioneel handelen van alle actoren, de besluitvormingsprocessen, de wijze waarop wordt samengewerkt, het HRM-beleid en diverse ondersteunende systemen zoals het rooster en de ICT. In de praktijk zien we dat wanneer schoolleiders het onderscheid tussen arbeids- en onderwijsorganisatie maken, ze dat ook een nieuw perspectief biedt. Een perspectief waarbij ze de arbeidsorganisatie zien als

een sturingsdomein en de onderwijsorganisatie kunnen overlaten aan de professionals die erover gaan, de leraren. Binnen de TAO een groep leraren, het onderwijsteam.

### **Het onderwijsteam**

De TAO is gebaseerd op twee principes. De leraar is een professional. En leraar zijn is een collectief beroep: geen tennis, maar voetbal. Je gaat samen over het onderwijs en de ontwikkeling van je leerlingen. Om in de school aan deze principes uiting te geven, worden er onderwijsteams gevormd. Onderwijsteams bestaan uit drie tot zeven (PO) en vier tot acht (VO) leraren die collectief verantwoordelijk zijn voor de algehele ontwikkeling van een groep leerlingen gedurende een aantal jaren. Voordat de onderwijsteams gevormd worden, wordt er weloverwogen vastgesteld welke leerweegeenheden er in de school zullen zijn. Een leerweegeenheid is een groep leerlingen die door één

onderwijsteam begeleid wordt. In het concept van de TAO staat niet vast welke groepen samen een leerweegeenheid moeten vormen. Zo kan iedere school op basis van eigen ideologie, didactische, pedagogische en/of onderwijskundige argumenten de leerweegeenheden samenstellen.

Op een PO-school met bijvoorbeeld een leerstofjaar-klassensysteem, kan deze groep leerlingen bestaan uit groep 1, 2 en 3, omdat deze ontwikkelingsfasen bij elkaar passen. Op het VO kan zo'n leerweegeenheid h/v klas 1 t/m 3 omvatten. Het onderwijsteam begeleidt deze groep leerlingen minimaal twee jaar. De leerlingen hebben zo voor een langere tijd dezelfde groep mensen om zich heen, wat hun ontwikkeling ten goede komt.

Een onderwijsteam komt minimaal één keer per twee weken samen. Afspraken over o.a. aanwezigheid, informatie delen en besluitvorming zijn noodzakelijk om als onderwijsteam goed aan de slag te kunnen. Deze procedurele afspraken zien de teams soms als een saai onderwerp, maar de ervaring leert dat het de samenwerking ten goede komt als ze helder zijn voor iedereen. Er zijn variaties in de mate waarin onderwijsteams zich ontwikkelen. Dit is afhankelijk van bijvoorbeeld de samenstelling, de helderheid van de afspraken, hoeveelheid partitimers en de dynamiek van het team.

Een onderwijsteam heeft ruime bevoegdheden om besluiten te nemen over de onderwijsorganisatie, zodat hun leerlingen zich optimaal kunnen ontwikkelen. Een onderwijsteam is dus ook collectief verantwoordelijk voor de resultaten van hun leerlingen en de kwaliteit van het onderwijs. Het onderwijsteam maakt plannen, neemt besluiten over deze plannen en hun uitvoering, evalueert, gebruik data om doelen te stellen en werkt hier samen aan.

### Professioneel handelen

Van der Hilst (2019) spreekt over twee types professioneel handelen. Type 1 is professioneel handelen in de klas: pedagogisch, didactisch en onderwijskundig. Type 2 vindt buiten de klas plaats en is gericht op verbetering van het eigen handelen door samenwerking,

ontwikkeling, reflectie etc. Ook meewerken aan verbeteren van de organisatie behoort bij type 2. Waar de invloed van type 1 op de kwaliteit van onderwijs direct en groot is, is type 2 juist nodig om professioneel handelen in de klas te ondersteunen.

Binnen onderwijsteams vraagt het (verder) ontwikkelen van type 2 professioneel handelen om een sterke processturing. Deze sterke processturing blijkt cruciaal voor een onderwijsteam in de ontwikkeling naar steeds grotere teamvolwassenheid. Wanneer een school een traject aangaat om teamgericht te werken, is het opleiden van procesbegeleiders een vast onderdeel van de implementatie. Een procesbegeleider is een rol, geen functie. Net als een rekenspecialist in het PO of een leerling-coach in het VO extra vaardig zijn in respectievelijk rekenen en sociaal-emotionele ontwikkeling, is een procesbegeleider extra vaardig in het begeleiden van processen en het uitvoeren van de daarbij horende interventies. Wanneer iemand in het overleg voor een langere tijd niets laat horen, zal de procesbegeleider onderzoeken wat er aan de hand is. Ook is de procesbegeleider extra alert op het handelen van het team vanuit het collectief en het houden van de focus op de leerling.

### Focus op de leerling

Hoewel in de schoolgids van vrijwel iedere school te lezen is dat de leerling centraal staat, is de praktijk weerbarstiger. Veel ouders hebben de ervaring dat ze aan de start van ieder schooljaar opnieuw het verhaal van hun kind moeten vertellen. Nieuwe leraar, nieuwe start. Tijdens de implementatietrajecten spreken we altijd over focus op de leerling, wat het is, wat het betekent. Op de vraag of de leerling ook een 'vast punt' is op de agenda van het overleg, is het antwoord altijd 'nee'. Veel overlegtijd wordt besteed aan praktische zaken, aan wat geregeld moet worden. Het systeem staat meer centraal. Het systeem voor bijvoorbeeld het roosteren kan leidend zijn, ook al dient de uitkomst de leerling niet.

In de eerste fase van de TAO zijn de onderwijsteams vaak nog aan het zoeken naar hoe de leerling echt een vaste plek op de agenda krijgt. We zien leraren eerst starten met het leren kennen van de leerlingen van

hun onderwijsteam. In het PO bedenkt een onderwijsteam bijvoorbeeld om op bepaalde tijden groepsdoorbroken te werken of gelijktijdige pauzes te houden. Op een school in het VO kiest een onderwijsteam er nogal eens voor om tijdens de informatieavond op school zich ook samen te 'presenteren' aan de leerlingen, als de groep leraren die er voor hen zijn.

Naast het leren kennen van de leerlingen, is het samen bespreken wat je als onderwijsteam nodig hebt om op de leerling te kunnen focussen ook van belang. Wat zie je als team als algehele ontwikkeling van de leerling? Heb je het dan alleen over cognitieve ontwikkeling en de daar bijhorende resultaten of ook over de sociaal-emotionele ontwikkeling? Welke data heb je en kan je gebruiken en zijn jullie met elkaar voldoende vaardig om deze data goed in te zetten? Op sommige VO-scholen zijn er in ieder onderwijsteam leraren die meer kennis of affiniteit hebben over de data of de software die hiervoor gebruikt wordt. Zo maak je gebruik van elkaars talenten en vergroot je de kennis binnen je onderwijsteam. In het begin kan het gebeuren dat binnen het onderwijsteam vooral informatie over leerlingen wordt gedeeld, maar dat er nog niet wordt gespard. Het kan ook gebeuren, dat het vooral over negatief gedrag gaat. Tijdens procesbegeleidingsbijeenkomsten wordt hier aandacht aan besteed, zodat het onderwijsteam zich steeds verder ontwikkelt en een kwalitatieve dialoog op gang komt.

### De schoolleider

Waar het onderwijsteam verantwoordelijk is voor de onderwijsorganisatie, is de schoolleider verantwoordelijk voor de arbeidsorganisatie. Dit begint met een goed ontwerp: welke leerweegeenheden worden gekozen en hoe worden de onderwijsteams samengesteld? De schoolleider moet de organisatorische condities in de school faciliteren; daarbij gaat het om zaken als gelegenheid en tijd voor frequent samenkomen, de mogelijkheid om innovatie te initiëren of eraan deel te nemen en mogelijkheid tot samen problemen op te lossen, zijn de condities waarin de schoolleider faciliteert. Volgens Verbiest (2003) zijn deze organisatorische condities van groot belang voor het collectief leren.

### Nadire van Albada, leerkracht groep 6

'We werken al 6 jaar als een 'TAO-school'. Waar we vroeger allerlei besluiten 'ondergingen', voelen we ons als onderwijsteam nu echt eigenaar van onze besluiten. De grootste winst zie ik in het echt kennen van de leerlingen. De leerlingen zijn nu van ons allemaal. Tijdens zelfstandig werken op de gang, maakt het niet uit bij welke leerkracht ze in de klas zitten. We helpen ze waar nodig en zij kunnen alle leerkrachten uit het onderwijsteam om hulp vragen. We bespreken ook samen de resultaten en maken op basis hiervan een leerjaar-actieplan. Om als onderwijsteam echt goed te kunnen functioneren, zie ik de rol van de schoolleider als cruciaal. Dit merk ik ook in gesprekken met andere TAO-scholen. Onze schoolleider spreekt zijn zorgen uit, sluit aan bij het OT, maar geeft ons de ruimte en het vertrouwen. Hij handelt niet vanuit zijn machtspositie, waardoor de bevoegdheid blijft waar afgesproken, bij ons als onderwijsteam.'

De schoolleider heeft een belangrijke rol als het op het ontwikkelen van onderwijsteams aankomt. De schoolleider kan gevraagd en ongevraagd bij de onderwijsteams aansluiten. De voorwaarde hiervoor is, dat de schoolleider dit niet vanuit een machtspositie doet. De schoolleider kan inspireren, ideeën inbrengen, zorgen delen, maar neemt geen besluiten voor het onderwijsteam. Wanneer een school in de eerste fase van de TAO zit, zien we de schoolleiders regelmatig worstelen met deze nieuwe manier van handelen. Soms komt dit vanwege een groot verantwoordelijkheidsgevoel of angst om controle te verliezen als eindverantwoordelijke. Soms zie je de karaktertrekken waarbij de schoolleider als redder dingen voor het onderwijsteam oplost of oppakt. Hoewel heel verleidelijk, ondermijnt dat de autonomie en ontwikkeling van het onderwijsteam. De vraag: 'Is mijn handelen ondermijnend of ondersteunend aan het onderwijsteam', is er één om

als schoolleider vaak aan jezelf te stellen. Net als een leraar vanuit een sterke verbinding de autonomie van zijn leerlingen ondersteunt, zo doet de schoolleider dat voor onderwijsteams. De schoolleider focust op het goed functioneren van de onderwijsteams. Het voeren van teamontwikkelgesprekken is hier een onderdeel van. De schoolleider 'stuurt' niet via een individu, maar via een team. Volgens Hargreaves en O'Connor (2018) is deze collectieve autonomie i.p.v. individuele autonomie erg belangrijk bij het samenwerken aan professionaliteit in het onderwijs.

### Procesbegeleidersoverleg

De schoolleider komt ongeveer één keer per drie/vier weken samen met de procesbegeleiders tijdens een procesbegeleidersoverleg (PBO). Het PBO is op geen enkele wijze een MT en neemt geen besluiten. In het PBO vindt er intervisie plaats tussen de procesbegeleiders onder de leiding van de schoolleider. In het PBO vindt ook afstemming plaats wanneer een onderwijsteam geen besluit kan nemen, omdat het besluit consequenties heeft die het onderwijsteam overstijgen. Naast de technische kant van het proces van het inrichten van de organisatiestructuur en het inregelen van het PBO, is het blijvend onder de aandacht brengen van het waarom van de TAO een punt dat door de schoolleider niet vergeten mag worden.

#### Uitspraak van een leraar op het VO, tevens procesbegeleider:

We hebben het eindelijk met elkaar over de leerlingen. We kennen onze leerlingen nu echt veel beter en bespreken met elkaar wat we in de les kunnen doen om hen beter te begeleiden, bijvoorbeeld op het gebied van leren samenwerken en gebruik van de agenda.

### Het waarom

Het zijn veelal schoolleiders en bestuurders die de TAO initiëren binnen hun school. Zij zijn immers vaak ook degenen die over hun organisatie als geheel nadenken. Het waarom van deze initiatie kan verschillen. Veelgehoord is het verbeteren van kwaliteit, eigenaarschap en autonomie van leraren vergroten en hier ruimte en steun voor willen bieden.

Uit het promotieonderzoek van Van der Hilst (2019) blijkt dat de TAO de kwaliteit, de wendbaarheid en het werkplezier vergroot. Het eerder genoemde professioneel handelen type 2 is van invloed op het professioneel handelen type 1 (in de klas). Het gedrag van de leraar in de klas is van directe invloed op de kwaliteit van het onderwijs. Vanwege de grote autonomie van de onderwijsteams, hun grootte en beslissingsbevoegdheid, kunnen teams makkelijker inspelen op veranderingen, alsook zelf innovaties tot stand brengen. Innovatiegemak en het werkplezier nemen dan toe.

Maar het belangrijkste zijn de leerlingen. Uiteindelijk gaat het om hen. ■

### Referenties

- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Leading collaborative professionalism*. Centre for strategic education.
- Van der Hilst, B. (2021). *Teamgericht organiseren in het voortgezet onderwijs*. Het leren organiseren.nl.
- Van der Hilst, B. (2019). *Teamgericht organiseren in het onderwijs. Sturen op kwaliteit, wendbaarheid en werkplezier*. Het leren organiseren.nl.
- Verbiest, E. (2003). *Collectief leren, professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling: facetten van professionele leergemeenschappen*. <http://www.samen-wijs.nl/docs/Verbiest%20-%20Facetten%20professionele%20leergemeenschappen.pdf>