
Anders Organiseren in Primair Onderwijsteams: Bevindingen uit 15 interviews *Waar ziet 'de praktijk' mogelijkheden?*

Inleiding

Onderzoekers van Wageningen University en Tilburg University voerden van voorjaar 2019 tot voorjaar 2021 een zoektocht uit naar minder werkdruk en meer werkgeluk in Primair Onderwijsteams. Hoe kunnen scholen met behulp van taakdifferentiatie in teams, en meer specifiek de inzet van onderwijsassistenten, omgaan met de hoge werkdruk en het lerarentekort? Welke (HRM)tools kunnen scholen inzetten om de werkdruk te verlagen, terwijl de onderwijskwaliteit wordt behouden?

In dit bericht worden de belangrijkste bevindingen gepresenteerd die voortgekomen zijn uit interviews met representanten van alle voor ons onderzoek relevante actoren binnen en buiten de school (zie onder).

Namens het Anders Organiseren projectteam:

- > Dr. Piety Runhaar
- > Dr. Nienke Woldman
- > Dr. Aniek Draaisma
- > Prof. dr. Perry den Brok
- > Prof. dr. Marianne van Woerkom

Zie [LinkedIn-groep](#) voor meer informatie over het project en mogelijkheden tot uitwisseling met andere onderwijsprofessionals.

Aanleiding en onderzoeksvragen

Het onderzoek beoogt antwoord te geven op de vraag in hoeverre, op welke manier, en onder welke voorwaarden (a) de inzet van onderwijsassistenten en (b) taakdifferentiatie binnen teams kunnen bijdragen aan het terugdringen van het lerarentekort, het reduceren van werkdruk en verzuim, het verhogen van werktevredenheid en het gelijk houden of verhogen van de onderwijskwaliteit.

Fase 1 van het onderzoek bestond uit een literatuurstudie naar effecten van en succesfactoren bij de inzet van onderwijsassistenten en taakdifferentiatie. Gelijktijdig trad Fase 2 op, waarin oriënterende interviews werden afgenomen met leraren, schoolleiders, onderzoekers, beleidsmedewerkers en anderszins betrokken vanuit het PO, gevolgd door een meervoudige case study waarin een vijftal good practices van scholen is geanalyseerd (Fase 3). Uitkomsten van deze good practices zijn aangevuld met de resultaten van een vragenlijststudie waarin op zoek is gegaan naar breed gedragen ervaringen en concrete praktijken (Fase 4). Tijdens en na afloop van het project worden de uitkomsten van het onderzoek met het veld gedeeld (Fase 5).

Dit bericht richt zich op fase 2 waarin door middel van oriënterende interviews inzicht is verworven in praktijken in het primair onderwijs gericht op werkdrukvermindering, het inzetten van onderwijsassistenten en het toepassen van taakdifferentiatie binnen teams.

De interviews en geïnterviewden

In de periode van september tot en met november 2019 zijn er door de onderzoekers interviews afgenomen onder representanten van alle voor ons onderzoek relevante actoren binnen en buiten de school, namelijk leraren, schoolleiders, onderwijsassistenten, beleidsmedewerkers van de PO Raad, onderzoekers, beleidsmedewerkers van vervangerspools, een HR-adviseur die binnen de onderwijssector werkt, coördinatoren van opleidingen voor onderwijsassistenten, een student van de academische pabo, een student van de Associate Degree opleiding tot Lerarenondersteuner en ten slotte ook lerarenondersteuners.

Bevindingen

Ervaringen met werkdruk | De geïnterviewden geven uiteenlopende redenen voor de hoge werkdruk in het PO. Als belangrijkste oorzaken worden het tekort aan PO leraren (grote vervangingsbehoefte, rek van personeel is eruit), te

weinig 'vrije' uren om na te denken en te discussiëren over onderwijs, persoonskenmerken van leraren (veel hooi op de vork nemen, perfectionisme), contact met (soms veeleisende) ouders, administratieve last en andere secundaire taken, inefficiënte inzet van (overleg)tijd en geld en te weinig uitdaging binnen het werk genoemd.

Bovendien is het gebrek aan strategisch personeelsbeleid of een lange termijn onderwijsvisie volgens veel geïnterviewde beleidsmedewerkers en HR-deskundigen een essentiële reden voor de hoge werkdruk: volgens hen richten veel scholen hun beleid in op basis van een korte termijnvisie. Zo kunnen problemen, zoals het lerarentekort, niet preventief aangepakt worden. Een beleidsmedewerker van een vervangerspool gaf bijvoorbeeld aan dat de inzet van vervangers via externe pools nu vaak ad hoc vormgegeven wordt en een strategisch personeelsbeleid is zodoende weinig aan de orde.

Ervaringen met onderwijsassistenten | De ervaring met onderwijsassistenten is voor veel geïnterviewden dat zij vooral worden ingezet om formatieproblemen op te vangen als er geen leraren beschikbaar zijn. Er is vaak geen duidelijk beleid op de rol van onderwijsassistenten geformuleerd en daardoor worden ze op hele verschillende manieren ingezet. Als de rolverdeling tussen leraar en onderwijsassistent duidelijk is afgesproken, blijkt de inzet van onderwijsassistenten een werkdruk verlagende factor. Een geïnterviewde onderwijsassistent geeft bijvoorbeeld aan dat wanneer onderwijsassistenten en leraren nauw samenwerken dit meer werkgeluk oplevert. Deze geïnterviewde geeft aan dat taken van de onderwijsassistenten steeds verder uitgebreid worden en met meer autonomie uitgevoerd, wat zeer motiverend werkt voor zowel de onderwijsassistent als voor de leraar. In deze schoolsituatie worden onderwijsassistenten bijvoorbeeld steeds meer ingezet om kleine groepjes kinderen te instrueren, of ter ondersteuning van leerlingen die specifieke zorg nodig hebben. Deze duidelijke rol- en taakverdeling lijkt geen vanzelfsprekendheid binnen alle scholen.

Op nationaal niveau wordt er steeds meer aandacht besteed aan opleidingsmogelijkheden tot onderwijsassistent (mbo niv. 4). Ook recente initiatieven t.a.v. associate degree-opleidingen (grens mbo niv. 5 en hbo) tot lerarenondersteuners zijn in opgang. Zodoende bestaan er steeds meer te bewandelen paden richting het onderwijs en zien we door de verschillende opleidingen tevens potentieel verschillende expertises binnen de onderwijsondersteuning ontstaan.

Ervaringen met taakdifferentiatie | Structureel werken met onderwijsassistenten staat dus vaak nog in de kinderschoenen en hetzelfde geldt voor het werken met lerarenondersteuners. Hierdoor is het voor iedereen gissen welke taken nu precies thuishoren bij welk type professional. Dit geldt ook voor andere rollen die buiten de 'standaard' leraar binnen een team een plek zouden kunnen krijgen. Voorbeelden hiervan zijn:

- > ICT-deskundigen
- > Academische leraren (lesgeven en bijv. onderwijsontwikkeling)
- > Zijinstromers (op basis van hun eerdere ervaringen en expertise)
- > Vakleraren (bijvoorbeeld bewegingsonderwijs, muziekonderwijs)
- > Pedagogisch medewerkers (om ambulante zorg te verlenen)
- > Event managers
- > en nog vele andere functionarissen binnen onderwijsteams.

De geïnterviewden die ervaring hebben met taakverdeling op basis van interesses en expertises binnen onderwijsteams geven allen aan dat dit werkdruk kan verlichten en teamwerk kan faciliteren. Door bepaalde taken (zoals het organiseren van de binnen schoolse evenementen) bij één collega te plaatsen, worden de andere teamleden immers ontlast. Het geeft een boost aan de kwaliteit van het onderwijs en daarbij kunnen de persoonlijke interesses, kwaliteit en wensen van onderwijsgeevenden worden omgezet in taken en rollen. Ten slotte merkt één schoolleider op dat teamleden op basis van de expertise behorend bij de rollen bij elkaar te rade gaan en dat de leercultuur van het team daarmee wordt vergroot.

Vanwege de aard van teamgericht werken is het belangrijk dat teams leraren met elkaar nieuwe afspraken maken over de taakverdeling op basis van interesses en expertises en waar ieder zich eigenaar van voelt, zo wordt benadrukt door de geïnterviewde HR-adviseur die zich gespecialiseerd heeft op HR in het onderwijs. Om de drempel tot veranderen zo klein mogelijk te maken is het van belang om op maat mogelijkheden te bieden en uit te gaan van kleine stappen. Bijvoorbeeld door in eerste instantie externe leraren met themaachtenden of uitgewerkte lesprogramma's structureel in te zetten om ruimte in het rooster van interne leraren te creëren.

Conclusie

De geïnterviewden zijn allemaal zeer voor de inzet van onderwijsassistenten en andere vormen van taakdifferentiatie. Het kan de werkdruk inderdaad verlagen, maar ook het werkgeluk verhogen, mits er een gedegen lange termijn visie aan ten grondslag ligt. En dat lijkt tegelijkertijd waar het in het onderwijs aan ontbreekt. In lijn met recent onderzoek naar de implementatie van strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs door Reezigt en collega's¹ lijkt er nog te vaak incidenteel gebruik gemaakt te worden van onderwijsassistenten en andere vormen van taakdifferentiatie met als doel problemen op de korte termijn op te lossen.

Highlights bevindingen 15 interviews

Top 3 genoemde oorzaken hoge werkdruk:

- › Het lerarentekort, landelijk en dagelijks merkbaar in de school
 - › Gebrek aan strategisch personeelsbeleid: incidentele oplossingen in plaats van structurele oplossingen
 - › Weinig denk- en discussieruimte binnen de werkdag van leraren
-

Ervaringen met inzet onderwijsassistenten:

- › Onderwijsassistenten worden vaak als leraar ingezet om formatieproblemen op te vangen
 - › Inzet onderwijsassistenten verlicht de werkdruk als er sprake is van goede afspraken en autonomie
 - › Toenemende diversiteit in opleidingsmogelijkheden tot onderwijsassistent en lerarenondersteuner vergroot de brede inzetbaarheid
-

Ervaringen met taakdifferentiatie:

Rolverdeling op basis van functies en taken kan

- › werkgeluk verhogen en werkdruk verlichten,
- › teamwerk faciliteren,
- › de leercultuur verhogen,

Mits:

- › teams zelf eigenaarschap hebben over de taakverdelingen,
 - › met mogelijkheden op maat,
 - › en dit in kleine stappen gaat.
-

¹Reezigt, G.J., Rekers-Mombarg, L.T.M., Bosker, R.J., & Van der Heide, S. (2019). Personeelsbeleid in het primair onderwijs. Algemeen en strategisch personeelsbeleid van schoolbesturen en schoolleiders. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen/GION.