
Anders Organiseren in Primair Onderwijsteams: Bevindingen uit een vijftal schoolbezoeken

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 een vijftal schoolbezoeken die in de periode van januari 2020 tot januari 2021 zijn uitgevoerd.

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 3: bestudering, analysering en rapportering van een vijftal aansprekende voorbeelden van scholen die teamgericht personeelsbeleid met een focus op taakdifferentiatie op basis van rolverdeling hanteren.

De schoolbezoeken

Per case is begonnen met het opvragen en evalueren van recente school- en jaarplannen en aanvullende documenten voor een beeld van het formele beleid ten aanzien van de inzet van het personeel.

De schoolbezoeken vonden vervolgens vier keer online plaats vanwege de maatregelen met betrekking tot de COVID-19 pandemie. Eén schoolbezoek vond plaats in januari 2020 en kon zodoende nog net op locatie plaatsvinden voor de intelligente lockdown van voorjaar 2020 begon, waarbij de scholen werden gesloten. De daaropvolgende schoolbezoeken vonden allemaal plaats nadat de scholen de intelligente lockdown en de zomervakantie 2020 ruimschoots achter te rug hadden. De online en offline bezoeken bestonden uit een interview met in ieder geval de schoolleider, en in de meeste gevallen nog aangevuld door interviews met andere teamleden om meerdere perspectieven op de visies en werkpraktijken van de school te includeren.

In de eindrapportage geven we een compacte en unieke beschrijving van de vijf scholen in de vorm van vijf portretten, die ook opgenomen zijn in de toolkit. Hierin is de visie en werkwijze van de school ten aanzien van teamgericht werken en taakdifferentiatie beschreven op basis van de bestudeerde documenten en de schoolbezoeken, met de nadruk op de kenmerken die deze scholen onderscheiden van andere scholen uit de studie.

Samenvatting belangrijkste bevindingen

De belangrijkste bevindingen die afkomstig zijn uit de vijf cases staan hieronder puntsgewijs samengevat.

Rol en taakverdeling binnen teams:

- › Er zijn vier soorten teams: 1) integrale schoolteams, 2) multidisciplinaire teams met lesgevende taken (units, onderwijs- of leerteams, op basis van leerjaren), 3) monodisciplinaire teams (expertteams, focus- of werkgroepen, op basis van thema), 4) overkoepelende regiegroepen.
- › Rollen binnen subteams bestaan grofweg uit: groepsleraren, specialisten, ondersteuners. Deze worden aangevuld door schoolteambrede rollen als schoolleider en administratief medewerker.
- › Rollen voor functionarissen zonder lesgevende taken zijn bijvoorbeeld: kennisontwikkeling, onderwijskwaliteit en procesbegeleiding. Zij kunnen eventueel wel als invalkracht optreden.
- › Rol- en taakverdelingen komen tot stand vanuit een balans tussen wat wordt gevraagd en persoonlijke ambities van teamleden.

Werving en selectie:

- › Er wordt binnen de scholen geen onderscheid gemaakt in de manier van werven en selecteren per rol of functie.
- › Persoonlijkheid en visie op onderwijs wordt veel belangrijker geacht dan opleidingsachtergrond.
- › Dit wordt altijd geleid door de schoolleider, in samenspraak met relevante teamleden.

Ontwikkelmogelijkheden:

- › Professionalisering gebeurt op schoolteam, subteam en individueel niveau.
- › Veelal op basis van eigen initiatief, vanuit het team of het individu.
- › Loopbaanpaden worden op de scholen niet geëxpliciteerd.

Onderwijsassistenten:

- › Visie op inzet verschilt en daarmee het takenpakket en de gevraagde opleidingsachtergronden ook.
- › Onderwijsassistenten kunnen tijdelijk voor lucht in de formatie zorgen, maar zijn geen structurele oplossingen voor formatieproblemen.
- › Er is geen eenduidig perspectief op wat de rol en meerwaarde van de onderwijsassistent is en kan zijn.
- › Voor onderwijsassistenten lijken er weinig ontwikkelmogelijkheden te zijn.

Gesprekscyclus:

- › De formele en informele gesprekscyclus kent een diverse aanpak, afhankelijk van de visie van de schoolleider.
- › Overeenkomst: in alle gesprekscycli ligt de nadruk op talenten, ambities en kwaliteiten.

Waarderen:

- › Successen vieren is belangrijk op deze scholen.
- › Waarderen gebeurt in de vorm van aandacht en erkenning.

Ruimte:

- › Ruimte in rooster (ambulante dag, preparation time) voor niet-lesgebonden taken is belangrijk.
- › Ruimte is niet bedoeld als oplossing formatieproblemen. Zonder structurele oplossingen voor formatieproblemen levert onderwijskwaliteit in.

Autonomie:

- › Autonomie van (sub)teams is essentieel voor werkgeeluk en kwaliteit.
-