



**Hanzehogeschool
Groningen**

University of Applied Sciences

Van “Ik en de klas” naar “Wij en de school”

Hoe anders organiseren een bijdrage kan leveren
aan het lerarentekort in het primair onderwijs, lessons
learned in de praktijk

drs. Rechiëna Nijkamp, Anne-Lies van der Baan MSc,
drs. Martine Dijk, Martijn Kerkvliet MSc

share your talent. **move** the world.

Van “Ik en de klas” naar “Wij en de school”. Hoe anders organiseren een bijdrage kan leveren aan het lerarentekort in het primair onderwijs, lessons learned in de praktijk

Dit is een publicatie van de Hanzehogeschool Groningen, Pedagogische Academie in samenwerking met de lectoraten Duurzaam HRM en Leiderschap en Organisatieontwerp en -verandering.

Pedagogische Academie

Zernikeplein 9
9747 AS Groningen
Tel: +31 (0)50 595 35 55

Lectoraat Duurzaam HRM en Leiderschap

Zernikeplein 23
9747 AS Groningen
Tel: +31 (0)50 595 54 34

Lectoraat Organisatieontwerp en -verandering

Zernikeplein 23
9747 AS Groningen
Tel: +31 (0)50 595 74 32

Mede mogelijk gemaakt door



Voorwoord

Aan de basis van kwalitatief goed onderwijs en kansengelijkheid staan voldoende goede onderwijsprofessionals, die met passie onderwijs geven en zichzelf blijven ontwikkelen. Door de oplopende personeelstekorten staat deze randvoorwaarde steeds verder onder druk. Het is daarom van belang om de aantrekkelijkheid van het werken in het onderwijs te vergroten.

De besturen in het primair onderwijs in Noord-Nederland trekken samen op met de twee lerarenopleidingen primair onderwijs in de regeling Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP). RAP heeft tot doel een bijdrage te leveren aan het tegengaan van het personeelstekort in het onderwijs. We doen dat in het Noorden in vier projecten (één in Friesland één in Drenthe en twee in Groningen) en ontwikkelen gezamenlijk verschillende interventies. De resultaten komen bij elkaar op [Schoolpleinnoord.nl](https://schoolpleinnoord.nl), het platform voor en door scholen in Noord-Nederland.

Schoolleiders en bestuurders willen graag aantrekkelijke en goede werkgevers zijn en zoeken naar mogelijkheden om hun handelen te versterken. Wat maakt dat leerkrachten met plezier werken en nieuwe collega's jouw school een aantrekkelijke werkomgeving vinden? Wat betekent dat voor de organisatie van het onderwijs, het waarderen van diversiteit binnen het schoolteam, het oog hebben voor veranderende eisen en wensen van de huidige generatie afgestudeerden en gewenste mobiliteit van zittend personeel, het binden en boeien van medewerkers, de manier waarop het onderwijs wordt aangeboden, de relatie tussen bestuur en scholen? En welk loopbaanbeleid en welke loopbaanpaden worden leerkrachten binnen of buiten de functie geboden?

Wij hebben ervoor gekozen om expertise buiten het PO te betrekken bij dit thema. De lectoraten "Duurzaam HRM en Leiderschap" en "Organisatieontwerp en -verandering" van het Instituut voor Bedrijfskunde van de Hanzehogeschool Groningen zijn begonnen met een verkenning van het thema in het voorjaar van 2020. Zij zijn gaan praten met leerkrachten, schooldirecteuren, bestuurders, pabo docenten en lectoren. Mede op basis van dit vooronderzoek zijn we gestart met de Innovatie Werkplaats (IWP) Anders Organiseren.

De afgelopen twee jaren hebben een vijftigtal Bedrijfskunde-, HRM- en PABO-studenten onderzoek gedaan naar goed werkgeverschap en (anders) organiseren op diverse PO scholen in het noorden van Nederland waarbij de focus ligt op scholen die anders organiseren dan de traditionele school. In de IWP zijn studenten samen met docent-onderzoekers en betrokken leerkrachten en schoolleiders op zoek gegaan naar 'best practices' en 'lessons learned' voor het PO.

In deze publicatie vindt u de bevindingen van meerdere studies die de afgelopen 2 jaren in het onderwijs door studenten en docent-onderzoekers zijn uitgevoerd. De schoolportretten in deze publicatie geven u, als onderwijsprofessional in het PO, hopelijk de inspiratie om het goed werkgeverschap en het anders organiseren in het PO verder te verbeteren voor alle kinderen en medewerkers.

Als laatste spreken wij onze dank uit aan alle medewerkers op de tien basisscholen die hun kostbare tijd aan het onderzoeksteam beschikbaar wilden stellen: Bedankt!

Drs. Mark Terpstra
Projectleider RAP PO Groningen Stad & Ommeland
Hanzehogeschool Groningen

12 december 2022

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	5
1. Theoretisch kader	7
2. Schoolportretten	11
Nautilus: een nieuwe school.....	13
De Heksenketel: unitonderwijs.....	15
De Driesprong: unitonderwijs.....	17
De Wiekslag: unitonderwijs.....	19
De Noordkaap: unitonderwijs.....	21
Peter Petersenschool: werkdruk.....	23
Diamantcollege: lerarentekort.....	25
Quadraten: netwerkschool.....	27
Quadraten: leiderschapsstijl.....	29
Nautilus: leerplein.....	31
3. Conclusies	33
Bronnenlijst	39

Inleiding

De afgelopen jaren stappen steeds meer scholen af van traditioneel onderwijs en organiseren het onderwijs anders: Het doorbreken van het leerstofjaarklassensysteem, gepersonaliseerd leren en IKC-ontwikkelingen zijn daar een aantal voorbeelden van. Aan deze overstap liggen verschillende beweegredenen ten grondslag. Denk hierbij aan bijvoorbeeld een afnemend aantal leerlingen, een niet meer passende onderwijsvisie of het lerarentekort.

De onderwijsveranderingen hebben veelal tot doel om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en het onderwijs slimmer en met minder werkdruk te organiseren. Binnen basisscholen bestaat de behoefte aan voorbeelden hoe anderen hiermee bezig zijn. **Wat zijn mogelijkheden en werkende mechanismen (good practices) in dit 'Anders Organiseren' en tegen welke knelpunten lopen scholen aan tijdens het verandertraject en de uiteindelijke uitvoering van het vernieuwde concept?**

Deze publicatie beschrijft de bevindingen van een tiental studies die de afgelopen twee jaar in het primair onderwijs door zo'n 50 Bedrijfskunde-, HRM- en PABO-studenten en docent-onderzoekers van de verschillende opleidingen binnen de Innovatie Werkplaats (IWP) Anders Organiseren zijn uitgevoerd. In een IWP treffen studenten, leerkrachten, schoolleiders, docenten, lectoren en onderzoekers elkaar en worden interventies ontwikkeld die gericht zijn op het innoveren van de beroepspraktijk. Het unieke aan de IWP Anders Organiseren is dat deze interdisciplinair van karakter is en gebruik maakt van inzichten uit de onderwijskunde, organisatiekunde en HRM (Human Resource Management). Op deze interdisciplinaire manier wordt gepoogd bij te dragen aan het tegengaan van het lerarentekort in het primair onderwijs (PO).

5

Overkoepelend doel van de studies is het verkrijgen van inzicht in wat er gebeurt in het PO op het gebied van Anders Organiseren en op basis daarvan 'lessons learned' te ontwikkelen. De focus hierbij ligt op de kwaliteit van de onderwijsorganisatie en op de kwaliteit van arbeid om zo een bijdrage te leveren aan het omgaan met het lerarentekort.

Ter voorbereiding op deze studies is in een verkennend onderzoek (Maccow, Nijkamp e.a. 2020) een conceptueel kader ontwikkeld dat gebruikt is als leidraad en overkoepelende kapstok in deze verschillende studies. Aan dit conceptueel kader ligt het basisidee ten grondslag dat tussen onderwijs-, organisatie- en HRM-beleid afstemmingsrelaties bestaan. Een ander onderwijsbeleid betekent dat je in het onderwijs andere dingen doet; dat betekent dat het werk op een andere manier verdeeld en gecoördineerd wordt. En dat heeft weer gevolgen voor het HRM-beleid. Een belangrijk onderscheid hierbij is het verschil tussen een onderwijsorganisatie en een arbeidsorganisatie:

- De onderwijsorganisatie is het systeem van regels en procedures om het leren van de leerling mogelijk te maken. Het is de vertaling van de onderwijsvisie, bijvoorbeeld homogene of heterogene leerlinggroepering, curriculum, portfolio of weekroosters.
- De arbeidsorganisatie geeft weer hoe de mensen die in de school werken georganiseerd zijn (taak- en functiedifferentiatie), zichtbaar in een organisatiestructuur (organogram), coördinatie- en overlegstructuren, personeelsbeleid en verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden (autonomie en regelruimte).

Opbouw

In het tweede hoofdstuk, het theoretisch kader, lichten we het basisidee toe en werken dit vervolgens uit. In de daaropvolgende schoolportretten staat telkens één basisschool centraal. Het portret bevat een beknopte, niet uitputtende beschrijving van het verandertraject waarbij ingezoomd wordt op de context en achtergrond van de school, de urgentie van het vraagstuk, de vernieuwing/ontwikkeling en aandachtspunten voor scholen die een vergelijkbaar traject willen opstarten. Het laatste hoofdstuk bevat een conclusie waarin de lessons learned van de individuele scholen gekoppeld worden aan het conceptueel kader. Met andere woorden: wat kunnen we zeggen over de afstemmingsrelaties tussen onderwijs-, organisatie- en HRM-beleid in relatie tot het lerarentekort.

1. Theoretisch kader

Het basisidee dat tussen onderwijs-, organisatie, en HR beleid afstemmingsrelaties bestaan ontleen we aan de schoolontwikkelingsmodellen van Ernst Marx (later het CaMaPe model van Caluwé, Marx en Petri). Dit model is ontwikkeld voor het voortgezet onderwijs (VO), maar wij passen het hier toe op het PO. Zij onderscheiden in het VO vijf verschillende vormen van onderwijs of onderwijsconcepten, maar doen geen uitspraak over welke het beste is.

Het uitgangspunt van dit model is dat elk onderwijsconcept gevolgen heeft voor de organisatie van het werk: die moet passen op de gekozen onderwijskundige uitgangspunten. Is dat niet het geval, dan zal de school minder goed functioneren. Wij voegen daar het HRM-beleid aan toe: dat moet passen op de wijze waarop het werk is georganiseerd. Vergelijk het met de trainer/coach van FC Groningen. Die bepaalt eerst de strategie (wie is zondag de tegenstander en gaan we aanvallend of verdedigend spelen?). Dan kiest hij het systeem waarin gespeeld wordt (met drie spitsen of met één spits?). En tot slot maakt hij de opstelling (wie spelen er zondag?). De trainer/coach doet dit iteratief: zowel van 'boven naar beneden' als van 'beneden naar boven' (gegeven de beschikbare spelers, wat zijn dan mijn mogelijkheden?). De trainer/coach doet dit zowel op korte termijn (tegen wie spelen we zondag?) als op de lange termijn (wat willen we volgend jaar in de competitie bereiken?). Organisaties en dus ook scholen doen hetzelfde: ze kijken naar buiten (bepalen hun onderwijsconcept), ze kijken naar binnen (hun structuur en personeel) en stemmen buiten en binnen zo goed mogelijk op elkaar af.

Centraal in de schoolontwikkelingsmodellen staat niet de vraag welk onderwijsconcept 'het beste' is. Voor het onderwijs lijkt ons juist diversiteit belangrijk. Niet elke leerling vaart wel bij hetzelfde onderwijsconcept en de ene leerkracht komt weer tot bloei op een vrije school terwijl de andere leerkracht daarin vastloopt. In plaats daarvan leggen we de nadruk op de gevolgen van de keuze voor het ene of voor andere onderwijsconcept: je moet daarop zowel je organisatie- als je HRM beleid aanpassen.

Onderwijsbeleid (opleidingsprofiel en onderwijskundig uitgangspunt)

Organisatiebeleid (verdelen en coördineren van werk):
organisatiestructuur

HRM-beleid (in-, door- en uitstroom: personeelsstructuur)

Figuur 1: onderwijs-, organisatie- en HRM-beleid (bron: Zestor, 2016)

Onderwijsbeleid

Onderwijsbeleid gaat over het profiel van de (basis)school. Het PO wordt gekenmerkt door een diversiteit van onderwijsconcepten. Het maakt een groot verschil of je in een 'traditionele' school werkt met een leerstofjaarklassensysteem of dat je werkt bij een Jenaplanschool, Daltonschool, Montessorischool of school met unitonderwijs. Bij onderwijsbeleid gaat het vooral om:

- de visie op leren en ontwikkelen en waar de school zich in wil onderscheiden;
- de mate van individualisering van het onderwijs (en de verschillende manieren van groeperen van leerlingen);
- de mate van integratie van vakken in thema's en projecten;
- de 'breedte' van de competentieontwikkeling van kinderen en de daaraan ten grondslag liggende pedagogische en didactische concepten.

De leerkracht die aan een eigen groep lesgeeft, heeft een andere vorm van samenwerking en overleg met collega leerkrachten dan een leerkracht die samen in een team met andere leerkrachten meerdere groepen tegelijk bedient. Een leerkracht in een leerstofjaarklassensysteem levert vrij zelfstandig een bijdrage aan de kwaliteit van het onderwijs, daar waar een leerkracht in het unitonderwijs veel meer moet afstemmen met collega's en daarnaast onderwijsinhoudelijk met meer dan één leerjaar te maken heeft.

Organisatiebeleid

Organiseren van het werk gaat altijd over het verdelen van activiteiten of taken over organisatorische eenheden en het op elkaar afstemmen of coördineren van de verdeelde activiteiten. Hiertussen bestaan afstemmingsrelaties: de wijze waarop de taken verdeeld worden heeft gevolgen voor de wijze waarop ze gecoördineerd worden. Het gaat vooral om:

- de wijze waarop taken gegroepeerd worden in functies (functiedifferentiatie in het onderwijs);
- de wijze waarop leerkrachten gegroepeerd worden in teams (bouwteams, unitteams, specialisten teams);
- de wijze waarop de samenwerking tussen leerkrachten en teams gecoördineerd wordt;
- de wijze waarop samengewerkt wordt met externen en de omgeving.

HRM-beleid

Human Resources Management, af te korten als HRM, gaat over de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers binnen een organisatie. HRM is de kunst van het faciliteren van mensen in een organisatie zodat zij alles uit zichzelf kunnen halen om de organisatorische doelstellingen te behalen én heeft als doelstelling te werken aan het employabel houden van deze medewerkers voor het vakgebied of organisatie. Het faciliteren van mensen binnen een organisatie is een veelomvattend proces. Vanuit de instrumentele rolopvatting van HRM bestaat het takenpakket van HR uit het werven van nieuwe medewerkers, het aanbieden van loopbaantrajecten, het faciliteren van langdurige vitaliteit, het uitvoeren van functieanalyses, het verzorgen van scholing, het beheren van salarissen, het beheren van conflicten, het evalueren van prestaties en het naleven van de arbeidswetgeving. Daarnaast gaat HRM over duurzame inzetbaarheid, leiderschap en ontwikkeling in de organisatie in de meest brede zin.

Anders organiseren

Onderwijs waarbij de acht leeftijdsgroepen op school elk in een andere klas zitten (leerstofjaarklassensysteem), is in Nederland jarenlang de norm geweest. De afgelopen jaren zien we steeds meer scholen afstappen van het klassiek onderwijs en het onderwijs anders organiseren. Figuur 2 geeft verschillende vormen van anders organiseren weer. Dit is ook de wijze waarop de PO Raad naar anders organiseren kijkt. Anders organiseren heeft hier met name betrekking op het anders organiseren van het onderwijs en veel minder op het anders organiseren van de arbeidsorganisatie.



Figuur 2. Vormen van anders organiseren, (Arbeidsmarktplatformpo.nl, 2019)

Scholen blijken zoals gezegd het onderwijs om uiteenlopende redenen anders in te richten. De overeenkomsten tussen deze scholen is dat zij allemaal gedreven worden door pedagogische en onderwijskundige overtuigingen. Door het onderwijs anders in te richten, verwachten zij hun leerlingen het beste onderwijs te kunnen bieden als voorbereiding op het vervolgonderwijs, de arbeidsmarkt en de samenleving.

Er zijn ook scholen die zich, door het onderwijs anders te organiseren, proberen te onderscheiden van andere scholen in de omgeving. Ze proberen hiermee hun concurrentiepositie een positieve impuls te geven. Ook zijn er scholen die verwachten op deze manier het rendement van leraren te verhogen. Soms wordt uit noodzaak besloten het onderwijs anders te organiseren. Sommige scholen proberen op die manier bijvoorbeeld te anticiperen op een teruglopend of beperkt aantal leerlingen, zonder de kwaliteit van het onderwijs aan te tasten.

Het anders organiseren van het onderwijs (anders dan aan de hand van het leerstofjaarklassensysteem) kan een positieve impuls geven aan motivatie, de werkdruk en de kwaliteit van werk. Binnen een leerstofjaarklassen systeem is er veelal sprake van "ik en de klas" terwijl een meer teamgerichte school uitgaat van "wij en de school". Een voordeel hiervan is dat een individuele leerkracht ingezet kan worden op de eigen talenten wat een positieve impuls aan motivatie en aan de kwaliteit van onderwijs geeft. Er kunnen bovendien makkelijker andere professionals worden ingezet, zoals vakexperts en leerkrachtondersteuners wat een positieve impuls kan geven aan de werkdruk en kwaliteit van werk. Het afstappen van "ik en de klas" lijkt verder te zorgen voor meer ervaren persoonlijke en organisatorische flexibiliteit. Tenslotte leidt een gedeelde verantwoordelijkheid (wij en de school) tot meer samenwerking tussen leerkrachten. Dit heeft een positieve invloed op de professionalisering van leerkrachten (samen leren op de werkplek) en het bundelen van expertise zorgt dat er met meerdere blikken naar een leerling gekeken kan worden.

Echter, we weten ook dat veranderingen (eerst) kunnen leiden tot meer werkdruk. In het vooronderzoek zagen we dat scholen die anders organiseren veelal starten bij de verandering van het onderwijs. Daarbij is minder aandacht voor zaken als de inzet van het personeel (bijvoorbeeld: bezitten alle leerkrachten de juiste competenties) en de organisatie van het werk (bijvoorbeeld: is het werk goed verdeeld, is de overlegstructuur passend). Ons uitgangspunt dat er afstemmingsrelaties bestaan tussen onderwijs-, organisatie- en HRM-beleid is meestal niet het vertrekpunt van de scholen,

maar blijkt vaak pas later in het veranderingsproces. Men loopt tegen allerlei problemen aan die hierop terug te voeren zijn.

In het volgende hoofdstuk geven we middels 10 schoolportretten een inkijkje in het proces van deze scholen en wat daarin goed, maar ook wat minder goed ging. Wij presenteren met deze portretten geen absolute waarheid te presenteren maar hopen de professionals die in de praktijk bezig zijn met dit onderwerp te informeren over ervaringen van andere basisscholen om inspiratie op te doen om het anders organiseren op de eigen school een (nog groter) succes te maken.

2. Schoolportretten

Vanuit de genoemde afstemmingsrelaties tussen de drie invalshoeken: onderwijsbeleid, organisatiebeleid en HRM-beleid is een veldbrede observatie gedaan door onderzoekers vanuit deze vakgebieden. Zowel door studenten als docent-onderzoekers zijn studies uitgevoerd naar goed werkgeverschap en (anders) organiseren. Soms met meerdere onderzoeksgroepen met verschillende thema's binnen één school, soms een enkele studie met één thema. Zo is met een tiental basisscholen op verschillende manieren onderzocht in hoeverre de afstemmingsrelaties aanwezig zijn en wat dit betekent voor de organisatie van het onderwijs en de kwaliteit daarvan. Hierin is gekeken naar scholen die vanuit de gekozen visie de inrichting van de school *anders* hebben vormgekozen. Er is in dit onderzoek dus niet gewerkt met scholen die werken met het leerstofjaarklassensysteem. Zes van de onderzochte scholen werken volgens de principes van unitonderwijs.

Dit heeft geleid tot een soort van potpourri van onderzoeksvragen, bevindingen en ervaringen bij de verschillende scholen rondom het thema 'anders organiseren'. Bij iedere school is nadrukkelijk ingezoomd op een actueel vraagstuk en daarom is niet overal hetzelfde gedaan. Bij de formulering van de specifieke onderzoeksvragen is vooral uitgegaan van de problematiek en wensen van de betreffende basisschool. Wel is in alle studies getracht vanuit de verschillende domeinen: onderwijs-, organisatie- en HRM-beleid en de hiertussen bestaande afstemmingsrelaties een nieuwe blik te werpen op hoe een school (anders) georganiseerd kan worden. In de ene studie is dit systematischer bekeken dan in de andere studie.

11

Ieder schoolportret bestaat na een korte introductie van de school, steeds uit de volgende drie elementen:

- 1) **Wat was het de aanleiding van het onderzoek (het vraagstuk)?**
- 2) **Wat zijn de uitkomsten van de onderzoeken of het onderzoek (bevindingen)?**
- 3) **Welke conclusies zijn te trekken uit het onderzoek of de onderzoeken (de 'lessons learned')?**
- 4) **Wat is de relatie tussen deze bevindingen en ons uitgangspunt en conceptueel model; hoe zien de afstemmingsrelaties in dit specifieke geval er uit?**

We behandelen eerst de schoolportretten die in meer of minder mate betrekking hebben op unitonderwijs of de weg daarnaartoe. Groepsdoorbrekend werken is het centrale thema in deze studies. De overige schoolportretten zijn net wat anders qua karakter en hebben betrekking op een meer specifiek vraagstuk, zoals daar zijn: werkdruk, leiderschap, mogelijkheden met betrekking tot netwerkscholen en anders organiseren en werken met een leerplein.



Nautilus: een nieuwe school

Het Nautilus is een pas opgerichte school met een vernieuwend onderwijsconcept waarin het traditionele leerstofjaarklassensysteem is losgelaten. Het Nautilus is ontstaan vanuit een andere visie op hoe kinderen zich ontwikkelen en hoe kinderen leren. Men gaat uit van de nieuwsgierigheid en verwondering van kinderen door betekenisvol onderwijs te geven in een rijke leeromgeving die tegemoet komt aan de talenten van alle leerlingen. De manier waarop dit gebeurt, is onder andere door thematisch te werken, binnen en buiten te verbinden, meer te bewegen en uit te gaan van onderzoeksvragen. Er wordt groepsdoorbrekend gewerkt, dat wil zeggen dat alle kinderen van alle leeftijden door elkaar heen spelen en werken. In de basis wordt gewerkt met drie heterogene stamgroepen van maximaal 25 leerlingen per groep. Daarnaast is er het leerplein, een plek waar leerlingen voor zichzelf aan het werk kunnen en waar ze vragen kunnen stellen aan leerkrachten.

Het vraagstuk

De ervaring na twee jaar draaien leert dat het vernieuwende onderwijsconcept om een andere organisatie van het onderwijs en daarmee van het werk en de competenties van de leerkrachten vraagt. Met inachtneming van de eigen missie en visie vraagt het team zich af of ze qua onderwijs- én organisatieontwikkeling op de goede weg zijn. In gesprekken met het volledige team is gekeken naar de wijze waarop de drie bouwstenen “onderwijs-organisatie-HRM” en de fit daartussen vorm krijgen.

Bevindingen

Onderwijs

De plek waarop de onderwijsvisie volgens het team van Nautilus het beste naar voren komt is tijdens het werken in thema's. Hier vindt integratie van vakken plaats en in de ideale vorm vindt het gehele onderwijs geïntegreerd in thema's plaats. Toch is ervoor gekozen bij rekenen en taal, los van de thema's, aparte instructies te geven in de eigen stamgroep, omdat bij deze vakken meer nodig was. Ook bleek binnen de visie van kindvolgend werken dat dat het bijhouden van de ontwikkeling van kinderen en dan met name de registratie hiervan vroeg veel van de leerkracht. Op dit moment heeft men een leerlingvolgsysteem aangeschaft die passend is bij de visie.

De andere plek waar de visie goed naar voren komt is het leerplein waar kinderen vanuit alle stamgroepen samen werken en leren. In een volgend schoolportret wordt daar meer over verteld.

Het team: cultuur, waarden en bevlogenheid

Het team is als een zelfsturend team in 2019 gestart. Er is gekozen voor een homogeen personeelsbestand waarbinnen niet in functiezwarte wordt gedifferentieerd. Eén van de sterke kanten van dit team is de sterke bevlogenheid bij medewerkers. Medewerkers zetten zich met passie in voor kinderen en willen ander, passender onderwijs bieden, dan kinderen op een reguliere school ervaren. Het welzijn van het kind staat voorop. Dit is één van de belangrijkste waarden van de school. Hiervoor worden ruimte, tijd en energie beschikbaar voor moet worden gesteld, bijvoorbeeld in de vorm van een leerplan per kind. De cultuur lijkt op een familiecultuur; informeel, er is weinig hiërarchie en veel wordt met elkaar besloten, waarbij iedereen wordt gehoord en het ook eens is. Ook dit lijkt een belangrijke waarde te zijn.

Organisatiestructuur en de organiseerbaarheid

In de eerste fase van de oprichting van de school was men vooral bezig met de uitwerking van het onderwijsconcept. Over de visie en de uitgangspunten (het waarom) was veel overeenstemming. In de praktijk bleken er wel verschillende beelden te zijn over de uitwerking van de visie waardoor er veel overleg en afstemming nodig was tussen de leerkrachten. Nu men twee jaar verder is loopt men tegen een aantal zaken aan. Zo is er onduidelijkheid over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, zijn er veel overlegmomenten (zowel formeel als informeel), en lijken de werkdruk en het werkplezier niet in balans. Leerkrachten willen van alle markten thuis zijn én specialist, dat is een lastige combinatie die werkdrukverhogend werkt. Als oorzaak van werkdruk wordt genoemd dat er veel leerlingen zij-instromers zijn die nog niet gewend zijn aan de manier van werken van Nautilus en het

concept nog moeten leren kennen en hun weg nog moeten vinden. Ervaring in het onderwijs lijkt noodzakelijk om met dit concept te werken, met name doordat groepsoverstijgend gewerkt wordt en differentiatie in een grotere groep andere, aanvullende vaardigheden vraagt.

Lessons learned

- Volledige integratie van al het onderwijs (dus ook van de kernvakken), vraagt veel ervaring, expertise en tijd van de leerkracht.
- Borging van de uitwerking van onderwijsconcept is een aandachtspunt. Persoonlijke ontdekking en ontwikkeling van de organisatie gaan niet automatisch dezelfde kant op.
- Het onderwijsconcept vraagt veel van de beginnende leerkracht, ervaring in het onderwijs lijkt noodzakelijk om met dit concept te werken.
- Afstemming over standaardisatie van werkprocessen is belangrijk (alle hoofden dezelfde kant op) maar dit botst met het gevoel van autonomie van individuele leerkrachten.
- Er wordt veel 'tussendoor' overlegd wat tot een verhoging van de werkdruk leidt. Vaste overlegmomenten kunnen hierbij helpen.
- De organisatie komt in een andere fase. Dit vraagt ook om een andere mindset bij leerkrachten. In de nieuwe fase is een bepaalde mate van standaardisering noodzakelijk. Dit heeft consequenties voor taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van leerkrachten en directeur.
- Differentiatie per kind vraagt veel van de leerkracht en verhoogt de werkdruk, een goed werkend leerlingvolgsysteem passend bij de onderwijsvisie is een voorwaarde.

Verbinding onderwijsbeleid, arbeidsorganisatie en HRM



In de voorbereiding van de nieuwe school lag logischerwijs de nadruk op de onderwijsvisie en de uitwerking van deze onderwijsvisie. Daarnaast is vooral ingezet op het werven van leerkrachten die passen bij deze onderwijsvisie. Bij de start van de school bleek al vrij snel dat er niet voldoende was nagedacht over de uitwerking en de inrichting van de school als (arbeids)organisatie,

bijvoorbeeld de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Ook was er weinig gedaan aan echte teamvorming en de vormen van overleg / samenwerken. De taken en rollen waren nauwelijks geconcretiseerd, wel zagen we een sterke gedrevenheid voor de onderwijsontwikkeling op basis van een vernieuwend onderwijsconcept. De arbeidsorganisatie en de HRM vraagstukken bleven in de uitrol van de nieuwe school onderbelicht.



De Heksenketel: unitonderwijs

Meer en meer scholen stappen af van het traditionele onderwijs en kiezen voor andere vormen van onderwijs, zo ook de Heksenketel in Assen. De Heksenketel is onderdeel van de stichting Plateau Integrale Kindcentra. Al vanaf de start van de school werkt de school met het concept ervaringsgericht onderwijs. Kinderen leren door ervaring en kinderen krijgen de ruimte om zelf keuzes te maken. Hierbij staat het proces van leren centraal. De Heksenketel stuurt op betrokkenheid en welbevinden van kinderen, ouders en medewerkers. Het leerstofjaarklassensysteem bleek minder goed te passen bij het ervaringsgerichte onderwijs en daarom is in 2018 besloten over te stappen naar unitonderwijs. Dit betekent dat leerlingen in vijf units van zeventig tot negentig leerlingen onderwijs krijgen op individueel niveau.

Het vraagstuk

De Heksenketel heeft de wens uitgesproken om, na de switch naar unitonderwijs, de afstemmingsrelatie tussen de onderwijsvisie, arbeidsorganisatie en HRM in beeld te brengen. Doordat gewerkt wordt met ervaringsgericht onderwijs, en als inhoudelijke vorm gekozen is voor unitonderwijs kwamen nieuwe inzichten, maar ook knelpunten naar boven over het 'inrichtingsvraagstuk' van de school. Zo is er onderzoek gedaan naar de 'good practices' van De Heksenketel (wat werkt er goed?) en er is vanuit HRM perspectief gekeken naar hoe medewerkers flexibel ingezet kunnen worden binnen het kindcentrum. Wat zijn nu de 'lessons learned' van deze onderzoeken? Tot slot heeft er onderzoek plaatsgevonden naar de veranderende inzet van personeel voor de klas.

Bevindingen

Gedeelde autonomie

Door op een andere manier te organiseren, namelijk door groepsdoorbrekend te werken, ontstaat er een intensievere manier van samenwerken en tegelijkertijd een nieuw ervaren gevoel van autonomie. Er worden meer zelfstandig beslissingen genomen en tegelijkertijd moeten deze samen worden afgestemd binnen de units. De samenhang en bewustwording tussen de vraag 'wat beslis ik zelf en wat met collega's' binnen een unit is dus van groter belang dan bij traditionele manieren van organiseren. Bewustwording van deze wederzijdse afhankelijkheid bij de start of verandering lijkt van belang.

Taakhoud en verantwoordelijkheid

Belangrijk binnen unitonderwijs is dat taken en verantwoordelijkheden goed verdeeld worden binnen de unit. Een voorwaarde hierbij is dat de leden van de unit verantwoordelijkheid en eigenaarschap ervaren. Wanneer men elkaar helpt binnen de unit ervaart men dat taken goed verdeeld kunnen worden. De verdeling van taken kan verlopen via de interesse die een medewerker heeft, waarbij de onderlinge verdeling binnen de unit wordt gedaan. Uit één van de onderzoeken is gebleken dat elke unit andere strategieën hanteert om taken te verdelen. Dit kan zowel een voor- als nadeel zijn. Binnen de Heksenketel is men zich ervan bewust dat er duidelijkheid moet zijn over taken en verantwoordelijkheden. Niet alleen voor medewerkers is deze duidelijkheid belangrijk, ook ouders geven aan het belangrijk te vinden enige mate van inzicht te hebben in de taakverdeling en/of de werkwijze van het docententeam.

Samenwerking en cultuur

Vrijwel alle medewerkers geven aan dat samenwerking een voorwaarde is om te kunnen werken in units. Dit veronderstelt een basis van gelijkwaardigheid en veiligheid waarbij een aanspreekcultuur en feedback kunnen geven noodzakelijk zijn. Binnen unitonderwijs worden gesprekken tussen medewerkers inhoudelijker omdat gesprekken vooral gaan over de inhoud van een les of over een kind. Soms zijn medewerkers nog zoekende naar hun rol en houding binnen het team en hoe deze rol en houding passen binnen de aanspreekcultuur. Het is belangrijk om tijd vrij te maken voor dit proces in de agenda; door intervisie en ontmoetingsplekken te creëren kunnen nieuwe samenwerkingen ook

tussen units vorm krijgen. Er is immers meer afstemming nodig om 'het doel' te behalen. Medewerkers hebben veel zeggenschap binnen een unit maar meer nog dan bij traditioneel onderwijs is het belangrijk dat dit afgestemd wordt met de co-collega.

Werkdruk en Rolduidelijkheid

Communicatie over rollen en taken lijkt een cruciale factor bij werkdruk. Alle respondenten in het HRM onderzoek (waarbij onderzoek is gedaan naar werkdruk) geven aan dat rolonduidelijkheid ontstaat in de verantwoordelijkheid en taakverdeling binnen de unit. Eén respondent zegt: *“Er is een soort grijs gebied waardoor iedereen verantwoordelijk is, maar niemand verantwoordelijk neemt.”* Daarnaast geven administratieve taken extra werkdruk.

Werkdruk ontstaat door weinig ervaring in unitonderwijs. Medewerkers geven aan dat 'vlieguren' in het reguliere onderwijs belangrijk zijn omdat je in unitonderwijs meer oog moet hebben voor de groep en tegelijkertijd beter in staat moet zijn de behoeften van het individuele kind te zien en waar nodig maatwerk te bieden. Als starter lijkt dit lastiger. Binnen de Heksenketel worden er intervisie of brainstormsessies gereorganiseerd waar inzichten en kennis rond unitonderwijs worden gedeeld. Leren en ontwikkeling zorgt voor motivatie en kan daardoor ook bijdragen aan het verminderen van werkstress. Deze interventie helpt ook de relatie tussen en binnen units te versterken.

Percepties van ouders en kinderen: unitonderwijs als concept in de praktijk: ouders en kinderen

Ouders geven een overwegend positief beeld over unitonderwijs. Ze zijn tevreden met het werken in units en de voordelen die dit biedt voor het individuele kind. Ze geven aan dat er meer ruimte is voor creativiteit en voor de persoonlijke ontwikkeling centraal. De manier van werken in units maakt dat het des te belangrijker wordt om de communicatie met de ouders goed in te richten en mee te nemen in de manier van onderwijs. Echter, door de grootte van de units hebben de ouders sneller het gevoel hebben dat een eenduidig aanspreekpunt ontbreekt.

16

Lessons learned

Binnen het unitonderwijs van de Heksenketel zijn een aantal zaken van belang:

- samenwerking en vertrouwen tussen leerkrachten
- loslaten van individuele autonomie en komen tot gedeelde autonomie als voorwaarde voor samenwerking
- een lerende en ontwikkelende cultuur
- vastleggen van taken en verantwoordelijkheden van leerkrachten zowel binnen als tussen de units
- zichtbare onderwijsvisie die regelmatig op de agenda staat
- verbinding met ouders over de visie en organisatie van unitonderwijs
- duidelijk aanspreekpunt voor ouders.

Verbinding onderwijsbeleid, arbeidsorganisatie en HRM



De aanleiding voor de Heksenketel om over te gaan op unitonderwijs is gelegen in een visie (ervaringsgericht onderwijs) die iets anders vraagt dan de traditionele manier van organiseren. Doordat het onderwijs anders is georganiseerd vragen ook de arbeidsorganisatie en het HRM-beleid om een andere vormgeving. Er wordt immers meer en anders samengewerkt, er is sprake van gedeelde autonomie en dit vraagt om andere competenties en van leerkrachten. Kortom, de school als arbeidsorganisatie moet ook anders worden vormgegeven. Wanneer hier niet voldoende over wordt nagedacht ontstaat het risico dat de (ervaren) werkdruk toeneemt en werkstress ontstaat. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt en de toch al hoge werkdruk in het onderwijs is het belangrijk hier voorafgaand aan de transitie naar unitonderwijs oog voor te hebben.

De Driesprong: unitonderwijs

De Driesprong is een kindcentrum met onder andere een peuterspeelgroep en een buitenschoolse opvang onder één dak. De organisatie bestaat uit een gedreven team van circa tien medewerkers (inclusief ondersteuning) met een variatie aan beginnende en ervaren docenten.

De school werkt met drie kernwaarden: betrokkenheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid. De leerlingen werken met een dag- of weektaak waarbij zelfstandig leren en het geven instructies elkaar afwisselen. Het onderwijs wordt thematisch en groepsdoorbrekend aangeboden waarbij verschillende vakgebieden aan bod komen.

Vier jaar geleden is de school gestart met het werken in units. Dit betekent onder andere dat vanaf groep 3 tot en met groep 8 wordt gewerkt met combinatiegroepen. Dit kunnen combinaties zijn van twee groepen maar ook van drie groepen (*Bron: driesprong.eu*). In de verandering naar het werken in units gaf het team grotendeels zelf aan op welke tempo deze verandering plaatsvond.

Het vraagstuk

De Driesprong is sinds een aantal jaren overgegaan op unitonderwijs. De vraag is waar de school op dit moment staat in het verandertraject en welke lessons learned benoemd kunnen worden ten aanzien van de drie bouwstenen onderwijsvisie, arbeidsorganisatie en HRM-beleid.

Bevindingen

Gedeelde autonomie

Unitonderwijs vraagt om het delen van verantwoordelijkheden. De zelfstandigheid als team, de eigen verantwoordelijkheid, het voelen van eigenaarschap en de zelfstandigheid in de voorbereiding worden als prettiger ervaren nu er met units gewerkt wordt. De verantwoordelijkheid delen vraagt ook gewenning en wordt als lastig ervaren wanneer het gaat om de vraag wie er voor welke leerlingen verantwoordelijk is.

Taakhoud en verantwoordelijkheid

De werkwijze geeft een meer ervaren regelruimte dan traditioneel onderwijs bijvoorbeeld door de mogelijkheid taken onderling te verdelen. Aan de andere kant staat bij het leerstofjaarklassensysteem traditioneel onderwijs het rooster klaar: eenieder weet wat wanneer te doen. De nieuwe situatie vraagt meer afstemming en vereist meer operationele regeltaken die door de leerkracht opgepakt moeten worden. De onderlinge afstemming schiet er wel eens bij in door drukte.

Samenwerking en cultuur

Doordat leerkrachten elkaar al goed kennen is de onderlinge afstemming eenvoudiger. Er wordt veel onderling afgestemd en geregeld over inhoudelijke vakken. Het team heeft kenmerken van een familiecultuur, waarin veel kan worden overlegd en onderling afgestemd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het afstemmen van welke activiteiten wel of niet binnen de unit plaatsvinden. De methode voor spelling leent zich bijvoorbeeld minder voor unitgericht werken: instructie en klassikaal onderwijs doet men samen. De verwerking doen leerlingen zelfstandig.

Werkdruk en Rolduidelijkheid

De nieuw aangestelde onderwijsassistent zorgt voor veel werkdrukvermindering: veel praktische taken kunnen door de leerkrachten overgedragen worden. De eigen rolopvatting als leerkracht en de wijze van samenwerking met collega's lijkt veel invloed te hebben op de mate van ervaren werkdruk evenals de hoeveelheid werkervaring. De meer ervaren leerkrachten ervaren minder werkdruk. Corona heeft de werkdruk verhoogd doordat er veel moest worden afgestemd, niet alleen onderling maar ook met ouders.

Lessons learned

- Unitonderwijs vraagt om afstemmen met elkaar, meer dan in het klassikaal werken. Daar komen echter ook zaken voor terug, zoals zelfstandiger kunnen werken, het voelen van eigenaarschap en zelfstandigheid in de voorbereiding. In deze verandering is er expliciet voor gekozen het groeiproces van de leerkrachten samen te laten opgaan met de inzet van groep doorbrekend werken.
- Door goede onderlinge samenwerking als team werkt het werken in units; deze goede samenwerking is een voorwaarde om effectief in units te kunnen werken.
- Het werken in units lijkt meer (van een aantal) specifieke competenties van de leerkracht te vragen dan wanneer gewerkt wordt binnen een traditioneel georiënteerd onderwijssysteem. Met name bij startende leerkrachten vraagt dit extra aandacht, bijvoorbeeld in de vorm van extra begeleiding.

Verbinding onderwijsbeleid, arbeidsorganisatie en HRM



Door in de verandering te kiezen het ontwikkelingsproces van de leerkrachten als groep als uitgangspunt te nemen is er een relatie gelegd tussen HRM aspecten en het onderwijsbeleid. In de relatie met de arbeidsorganisatie liggen nog aandachtspunten met betrekking tot het verhelderen, verdelen en vastleggen van rollen, taken en verantwoordelijkheden.



De Wiekslag: unitonderwijs

Vanaf 2018 maakt de Wiekslag in Blijham een verandertraject door in de richting van unitonderwijs. Dit komt enerzijds voort uit een veranderende visie waarin men anders is gaan kijken naar de kinderen; het onderwijs is toekomstgericht; meer gepersonaliseerd en het eigenaarschap voor het leren ligt meer bij de leerlingen (in plaats van de leerkracht). De methode wordt niet meer 'slaafs' gevolgd, maar vooral gebruikt als middel om doelen te behalen. In de ochtend werkt men in de eigen groepen waar leerkrachten op vaste momenten instructies geven en leerlingen zelf kiezen of ze deelnemen of niet. De leerkracht bepaalt de doelen maar het eigenaarschap ligt bij de leerlingen. Op de middagen wordt nu groepsdoorbrekend en vakoverstijgend gewerkt.

Vraagstuk

De Wiekslag zit in een verandertraject richting unitonderwijs. De vraag is waar de school op dit moment staat in het verandertraject en welke lessons learned kunnen worden benoemd. Hierbij wordt er specifieke aandacht gevraagd voor de fit tussen de onderwijsvisie, de arbeidsorganisatie en het HRM-beleid.

Bevindingen

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

In het eerste jaar richting unitonderwijs zijn de groepen 1-2 en 2-3 sterk gaan samenwerken. Er is één onderbouwvleugel waarbij drie open lokalen zijn gecreëerd die eventueel met schuifdeuren van elkaar kunnen worden gescheiden. Op de groepen staan twee leerkrachten en een onderwijsassistent die samen verantwoordelijk zijn voor de kinderen. De thema's en de wijze waarop aan de leerlijnen wordt gewerkt zijn hetzelfde. In het tweede jaar van het verandertraject is groep 3 apart georganiseerd van de groep 1-2. Deze keuze was met name uit efficiëntieoverwegingen. Hierbij bestaat het gevaar dat de ingezette verandering nu stagneert. De bovenbouw werkt op de middagen groepsdoorbrekend samen. Er wordt geïntegreerd/thematisch onderwijs aangeboden (wereldoriëntatie). Op de vrijdagmiddag is er muziek, drama, creatieve vakken, zoals de bostuin. Doordat er in het afgelopen jaar veel ziekte en vervanging was, zet de verandering niet door. Voor invallers is het lastig om mee te gaan in de verandering.

19

Samenwerking en cultuur

Binnen het unitonderwijs wordt meer samengewerkt. De muren van een klaslokaal zijn letterlijk en figuurlijk doorgebroken waardoor de cultuur van stand alone leerkracht verandert naar teamspeler (van "ik en de klas" naar "wij en de school"). In de oude structuur wordt er van leerkrachten verwacht dat ze alles kunnen, terwijl sommige leerkrachten beter zijn in bijvoorbeeld rekenen dan in taal. Dit vraagt om het clusteren van taken zodat leerkrachten meer vanuit hun specialismen kunnen werken. Men wil naar een cultuur toe waarin de leerkracht een teamspeler wordt (van "ik en de klas" naar "wij en de school"). Van de leerkrachten vraagt dit vertrouwen in elkaar, meer samenwerken, meer specialiseren.

Deze veranderende cultuur vraagt ook andere competenties van leerkrachten:

- Basis is vertrouwen in elkaar (dit betekent dus ook loslaten).
- Vraag als team meer kennis van leerlijnen.
- Samenwerken maar ook het ontwikkelen van expertise.
- Veranderende rol van de leidinggevende (minder sturing, meer begeleiding).

Afstemming en overleg

Parallel aan de verandering van het onderwijs heeft ook een verandering van de stijl van leidinggeven plaatsgevonden: van directeur gestuurd naar meer eigenaarschap voor de leerkrachten. Er was eerst één soort overleg dat vooral werd geleid door de directeur. Nu zijn er inhoudelijke overleggen (met een thema als "anders organiseren", professionele cultuur, rekenen, doorgaande lijn), bouwvergaderingen (meer onderwijsinhoudelijk) en werksessies (monitoring en trendanalyses).

Binnen de stamgroep/unit vindt dagelijks overleg/overdracht plaats. Er is meer afstemming tussen de groepen en er wordt meer samengewerkt.

Werkdruk

Door ziekte en uitval is het verandertraject onder druk komen te staan. Veel komt op de schouders van dezelfde mensen. Nieuwe, vaak pas afgestudeerde collega's hebben moeite om te werken volgens een andere visie omdat ze minder goed kunnen terugvallen op methodes en uit moeten gaan van leerlijnen. Door het verloop onder het personeel blijkt het verder lastig om gemaakte afspraken te bestendigen. Dit geldt ook voor de schoolleiding. Momenteel is er een interim-directeur die niet vanaf de start betrokken was bij het proces.

Lessons learned

- Binnen de school zijn er twee parallele processen: ten eerste is de visie op onderwijs veranderd waarbij het eigenaarschap meer bij leerlingen ligt. Ten tweede is de manier van leidinggeven veranderd waarbij de leidinggevende (net als de leerkracht in de klas) minder sturing geeft en meer begeleidt. Voorbeeld hiervan is de veranderde overlegstructuur.
- De leerkracht binnen unitonderwijs is meer teamspeler. Dit vraagt om andere competenties (samenwerken, vertrouwen) en kennis (minder methode-gestuurd, meer vanuit doelen en leerlijnen).
- Verandering vraagt voortdurende (bij)sturing. Krappe bezetting met veel invallers en een nieuwe directeur kunnen leiden tot stagnaties in het proces van verandering naar unitonderwijs.

20

Verbinding onderwijsbeleid, arbeidsorganisatie en HRM



Onder andere door een veranderende populatie merkte de school dat de huidige visie op onderwijs niet meer paste. Men wilde het eigenaarschap voor leren meer bij leerlingen leggen en meer gepersonaliseerd onderwijs aanbieden. Voor de organisatie van het onderwijs is daarom gekozen voor unitonderwijs waarbij op bepaalde tijden in units wordt gewerkt. Ook de overlegstructuur is aangepast.

De verdeling van het werk is een volgende stap. Deze stap is lastig te nemen vanwege ziekte en uitval bij de zittende leerkrachten. Krapte op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat er veel tijd en energie opgaat aan het inwerken van de collega's die niet ten goede komt aan het veranderingsproces. Van startende leerkrachten vraagt de andere manier van werken (minder methodegericht, meer samenwerken met andere collega's, meer specialisten) veel. Dit kan het model kwetsbaar maken.

De Noordkaap: unitonderwijs

OBS de Noordkaap in Oostwold is een school met circa 150 leerlingen met in hetzelfde gebouw een peuterspeelzaal, een kinderopvang en een buitenschoolse opvang. De school zit in de overgang naar een volledige unit school. De groepen 3,4 en 5 zijn vooralsnog afzonderlijk ingedeeld. Groep 6, 7 en 8 zijn bij elkaar gevoegd.

Het vraagstuk

Evenals bij de Driesprong zijn bij de Noordkaap in het najaar van 2021 door de onderzoekers van het IWP Anders Organiseren interviews gehouden met een aantal leerkrachten en de directeur. Aan de hand van de drie elementen onderwijsvisie, arbeidsorganisatie en HRM-beleid zijn de deelnemers bevraagd hoe het werken met het unitonderwijs ervaren wordt. In de loop van het huidige schooljaar (2022-2023) volgt een tweede serie interviews om het verloop te monitoren.

Bevindingen

Onderwijs

Binnen de Noordkaap wordt gewerkt richting volledig unit-onderwijs. De school werkt met een eigen methode om leerlingen te volgen en hanteert in de klas een open systeem waarbij de resultaten van kinderen in de klas hangen. Er wordt geanalyseerd op fout-niveau, er wordt geprobeerd maatwerk te leveren.

Cultuur

De Noordkaap kenmerkt zich door veel autonomie en regelruimte voor de medewerkers, er is een cultuur van veel samen doen en samen delen. Medewerkers gaan deels ook privé met elkaar om en de organisatie heeft daarmee ook deels kenmerken van een familiecultuur waarbij elkaar aanspreken een belangrijk thema is.

21

Samenwerken binnen unit-onderwijs

Er zijn duidelijke afspraken over wie er verantwoordelijk is voor de kinderen, wat zowel prettig is voor ouder als voor kind. Elke leerkracht is mentor van één groep. Daarnaast is de rol van onderwijsassistent belangrijker geworden. Vertrouwen is belangrijk, zeker omdat het een klein team is. De organisatie moedigt personeelsleden aan om werkzaamheden aan elkaar toe te vertrouwen.

Werkdruk en taakhoud

Er is sprake van een hoge bevlogenheid maar de werkdruk ligt ook hoog: je bent nooit klaar met het onderwijs. Het werken in de nieuwe vorm levert ook onzekerheid op: doe ik het wel goed? Doordat de leerkracht op veel zaken tegelijk moet letten, leidt het werken met meerdere groepen tegelijk voor met name een beginnende leerkracht tot een verhoogde werkdruk. De inzet van de onderwijsassistent wordt als positief ervaren. Wel wordt aangegeven dat de wijze van inzet van de onderwijsassistent afhankelijk is van de kwaliteiten van de betreffende assistent. De taakverdeling leerkracht - assistent wordt in onderling overleg afgesproken.

Duurzame inzetbaarheid

Er is veel autonomie en er zijn veel mogelijkheden tot opleiding in een eigen interne academie. Daarnaast wordt ingezet op teamscholing en is er ruimte voor ontwikkeling binnen de HR-cyclus. Er zijn loopbaaninitiatieven op eigen verzoek. Het verzuim is laag en er is aandacht voor het thema verzuim.

Lessons learned

- Afspraken met elkaar over taken zijn belangrijk, en afstemming door unit-onderwijs des te meer. Het beleggen van verantwoordelijkheden draagt daaraan bij en geeft rust. Elkaar in de gaten houden rondom werkdruk, ondanks de bevologenheid is een must.
- In het dagelijks werk lijkt iedereen bijna 'overall' van te zijn. Dat levert meer werklust op bijvoorbeeld doordat meer afstemming nodig is.
- De intentie is om geheel over te gaan op unit onderwijs. Deze stap vraagt een explicietere invulling van de organisatie-inrichting.
- Ook bij De Noordkaap ligt nog een inrichtingsvraagstuk rondom taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De onduidelijkheid rondom dit thema draagt onder andere bij aan een verhoging van de werkdruk.
- Andere werkdruk verhogende factoren zijn onder andere het ervaringsniveau van de leerkracht en externe verstoringen zoals de coronapandemie. De werkdruk lijkt grotendeels opgevangen te kunnen worden door de onderlinge steun van leerkrachten en de ondersteuning van de directeur.

Verbinding onderwijsbeleid, arbeidsorganisatie en HRM



De leerkrachten lijken grotendeels achter de onderwijsvisie van de school te staan. Het succes van de organisatie en de overgang naar de nieuwe onderwijsvorm lijkt grotendeels te steunen op de informele onderlinge aanpassing en de bereidheid om voor elkaar te werken. Meermaals is genoemd: "We staan met z'n allen voor de school". Daarnaast levert de nieuwe

werkwijze ook meer onzekerheid op bij leerkrachten. Dit wordt deels opgevangen door de goede onderlinge relaties en een passende HR-inrichting (bijvoorbeeld in de vorm van opleidingen en HR-cyclus). Verbetering is te behalen bij het deel organisatie-inrichting. Denk hierbij aan de specifieke invulling van de rol en positie van een onderwijssteuner in de onderwijsstructuur en het effectiever maken van de onderlinge afstemming en rolverdeling.



Peter Petersenschool: werkdruk

De Peter Petersenschool is een in 1978 opgerichte basisschool. De school hecht veel waarde aan het sociale aspect van kindontwikkeling, om deze reden is het onderwijs bij de Peter Petersenschool ingericht op basis van de twintig kwaliteitskenmerken van Jenaplanonderwijs. De school staat ervoor om kwalitatief goed en modern jenaplanonderwijs te verzorgen. Zij bieden een rijke en inspirerende leeromgeving waar kinderen worden uitgedaagd en gestimuleerd om het beste uit zichzelf te halen. De kennis en vaardigheden worden op een betekenisvolle manier geleerd. Hiermee ontwikkelen de kinderen zich tot zelfstandige en coöperatieve burgers. Elk kind krijgt de ruimte om zijn of haar eigen talenten te ontdekken en te ontwikkelen. De leerkracht kent de behoeften van de kinderen en kan het onderwijs hierop aanpassen.

Vraagstuk

Passend onderwijs voor iedere leerling is waar de school voor staat. De leerkrachten spelen in hun onderwijs in op de behoefte en wensen van elk individu. Hierdoor ervaren de leerkrachten op de Peter Petersenschool een hoge werkdruk. Dit wordt vooral geconstateerd in de middenbouw (groep 3,4,5) en minder in de onderbouw en de bovenbouw. De vraag is wat de oorzaak is van deze werkdruk in de middenbouw, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen lesgevende en niet-lesgevende taken. In deze studie is gefocust op de niet-lesgevende taken, omdat volgens de bouwcoördinatoren hier het grootste knelpunt ligt.

Bevindingen

In dit onderzoek is gekeken naar de oorzaken van werkdruk op de Peter Petersenschool waarbij men zich vooral heeft gericht op niet-lesgevende taken. Van deze taken zijn de voor- en na bereidingstijd van de lessen het meest van belang voor het primaire proces. Dit vinden leerkrachten de belangrijkste en leukste taak, maar ze geven ook aan dat ze hiervoor eigenlijk te weinig tijd hebben (ze besteden ongeveer de helft van de tijd hieraan). Dit is dan ook de belangrijkste oorzaak van een hoge werkdruk. Een andere oorzaak van de ervaren werkdruk is dat de leerkrachten veel verschillende taken moeten uitvoeren die erg door elkaar heen lopen. De leerkrachten geven aan liever met één taak geconcentreerd bezig te zijn en hier alle aandacht aan te geven. Veel tijd wordt besteed aan vergaderingen. Hier zien de leerkrachten niet altijd het belang van in. Op momenten dat er vergaderd wordt, kunnen leerkrachten niet hun andere taken uitvoeren. Daarnaast verwachten de ouders van de leerlingen dat de leerkrachten, ook buiten hun werktijden om, altijd stand-by staan voor het beantwoorden van eventuele vragen of andere dingen. Ook scholing kan vaak alleen gevolgd worden in vrije tijd of buiten de lesgevende uren. Leerkrachten kiezen echter niet vaak voor bijscholing, omdat zij hier geen tijd voor hebben. Zij vinden andere taken, zoals de voor- en na bereidingstijd, belangrijker en hebben al te weinig tijd om deze uit te voeren. Andere factoren van de hoge werkdruk zijn de druk opgelegd door inspectie of ouders van leerlingen, (extra) bijeenkomsten die gepland worden door de directie (zoals de vele vergaderingen of verplichte scholingen), administratieve werkzaamheden, uitval van leerkrachten, het opstellen van rapporten, oudergesprekken en de sfeer binnen de school.

Ten slotte *wellicht een dooddoener*: het aantal overuren dat gemaakt wordt, bepaalt in hoge mate de werkdruk.

Lessons learned

- Leerkrachten besteden veel tijd aan het voorbereiden en 'nabereiden' van de lessen. In de uitvoering van het werk is hier weinig tijd voor.
- De versnippering van taken is groot waardoor de taken volgens de leerkrachten niet naar tevredenheid uitgevoerd kunnen worden. Leerkrachten wensen meer focus in taken.
- Bewustwording rondom de inzet van overleg- en vergaderafspraken is gewenst. Er heerst een vergadercultuur waarvan niet door iedereen het belang wordt gezien.

Verbinding onderwijsbeleid, arbeidsorganisatie en HRM



Het volgen van je onderwijsvisie, meer specifiek het volgen van leerlingen en de manier waarop je de leerlingen verdeelt over de groepen, vraagt dat nadrukkelijk nagedacht wordt over de arbeidsorganisatie. We zien een grote versnippering van taken en veel overlegmomenten die wellicht niet allemaal nodig zijn. Dit overvraagt de medewerker, waardoor ook de werkdruk verhoogd wordt.

Diamantcollege: lerarentekort

Het Diamant College is een school voor Voortgezet Speciaal Onderwijs (VSO) en is onderdeel van de organisatie RENN4, welke gespecialiseerd is in het aanbieden van onderwijs aan leerlingen met gedragsproblemen. Op het Diamant College kunnen verschillende niveaus en leerwegen gevolgd worden door de leerlingen. Het onderwijs is zo ingericht dat het de leerlingen helpt in hun voortgang en ontwikkeling. De school gebruikt één vaste leerkracht per klas en een beperkte klasgrootte om de kwaliteit van de persoonlijke aandacht hoog te houden.

Het lerarentekort speelt niet alleen binnen het PO en VO, maar ook binnen het VSO. Met de huidige capaciteit aan leerkrachten binnen het Diamant College kan nauwelijks voldaan worden aan het gevraagde onderwijs; de verwachting is dat dit probleem de komende jaren alleen maar groter zal worden. Het Diamant College ziet zich daarom genoodzaakt om het onderwijs anders in te richten zodat, ondanks een mindere capaciteit aan leerkrachten (minder dan 1 leerkracht per 14 leerlingen), leerlingen kunnen worden voorzien van dezelfde kwaliteit van onderwijs.

Vraagstuk

Door het lerarentekort merkt de school dat er te vaak groepen naar huis gestuurd moeten worden. De vraag is of het onderwijs anders georganiseerd kan worden zodat er flexibeler met ziekte en uitval van leerkrachten kan worden omgegaan en er in een standaard situatie voldoende leerkrachten zijn. Bij de ontwerpmogelijkheden zijn een aantal wensen, eisen en restricties geformuleerd:

- De kennisontwikkeling van de leerlingen dient, in elk ontwerp dan ook, op één te staan.
- Groepsbinding en het welzijn van de leerling zijn erg belangrijk in het ontwerp.
- Leerkrachten moeten de leerlingen voldoende zien om de (leer)ontwikkeling van de leerlingen te kunnen volgen.
- Voorbereidingstijd moet zoveel mogelijk opgenomen worden in de lesroosters van leerkrachten.
- De lessen van vakdocenten zoveel mogelijk maximaal bezetten door dezelfde vakken tegelijk te roosteren.
- Er geldt een maximale groepsgrootte van 14 leerlingen.
- Er kan niet getornd worden aan het aantal verplichte lessen per jaar.
- Halve dagenonderwijs is mogelijk voor de stroom Arbeid en B, maar niet voor de KB en TL stroom
- De praktijk- en theorievakken zoveel mogelijk in halve groepen aan te bieden.
- De leerling in de bovenbouw dient beter voorbereid te worden op het MBO; dit betekent dat er meer toegewerkt kan worden naar de structuur en manier van lesgeven op het MBO.

25

Bevindingen

Er zijn verschillende mogelijkheden beschreven die in meer of mindere mate voldoen aan de wensen:

Hybride onderwijs, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen online theorielessen en fysieke praktijklessen, scoort laag. Het grote voordeel van online lessen is dat een docent meer dan één klas kan bedienen. Dit gaat echter ten koste van het groepsgevoel, het welzijn en de kennis van de leerontwikkeling van de leerling. De voordelen van hybride onderwijs wegen niet op tegen de nadelen die leerlingen en docenten ervaren.

Vierdaagse lesweek, waarbij het lesrooster zo aangepast wordt dat leerlingen 4 dagen op school les krijgen in plaats van 5, voldoet het meest aan de gestelde wensen, eisen en restricties. Zo is het in dit ontwerp mogelijk om een klasgrootte van 14 leerlingen aan te houden. Daarnaast is er voldoende lesvoorbereidingstijd meegenomen en worden klassen van vakdocenten zoveel mogelijk vol gepland. Gedurende de flexibele lestijd hebben de docenten de mogelijkheid om elkaars kwaliteiten te benutten. Ook houdt het ontwerp rekening mee met het welzijn van de leerling, doordat er voldoende pauzes zijn ingepland en lessen niet te lang duren. Lessen duren maximaal twee uren. Wel is het

in dit ontwerp zo dat docenten niet altijd een vaste klas hebben en krijgen leerlingen een dag minder les waardoor de kennis van de leerling een achterstand kan oplopen. Mits goed uitgevoerd hoeft dit niet het geval te zijn.

Unitonderwijs, waarbij je de klassen groepeerd in verschillende units, brengt een aantal vooral organisatorische voordelen, maar ook een aantal belangrijke nadelen met zich mee. De leerlingen hebben géén vaste docent, maar een team van vaste docenten. De groepsgrootte bevordert het groepsgevoel niet en de leerlingen kunnen bij verschillende vakken met verschillende leerlingen en docenten in de les zitten. Dit is waarschijnlijk niet bevorderend voor het welzijn van de leerlingen.

Multi-Team Membership (MTM), waarbij je de leraren indeelt in verschillende werkteams, heeft veel voordelen, maar ook belangrijke nadelen. Dit heeft vooral te maken met de verschillende manieren om te teams in te richten. Om specialisatie van leraren te kunnen bewerkstelligen heb je teams nodig waarin leraren geen vaste klas meer lesgeven. Dit is een echter belangrijk aspect van het onderwijs binnen het Diamant College. Ook de wens van een maximale bezetting van de vaklessen is lastig binnen MTM.

Lessons learned

- De uitgangspunten van speciaal onderwijs, één vaste leerkracht per klas en beperkte groepsgrootte, maakt vele alternatieve organisatievormen ongeschikt voor VSO.
- Het ontwerp van de vierdaagse lesweek komt, ondanks de wettelijke beperkingen die hiervoor gelden, als meest geschikt naar voren.
- Unitonderwijs en Mutiteam Membership bieden genoeg aanknopingspunten om verder uit te werken, alleen het hybride onderwijs is definitief af gevallen.
- Duobanen voor leerkrachten zouden meer lucht en flexibiliteit geven, evenals het maken van clusters waarbinnen leerkrachten lessen van elkaar over kunnen nemen. Ieders kwaliteiten worden op deze wijze beter benut.

26

Verbinding onderwijsbeleid, arbeidsorganisatie en HRM



Bij de keuze voor het anders organiseren van het onderwijs wordt zowel de onderwijsvisie (groepsbinding, volgen van de ontwikkeling van de leerling etc.) als de arbeidsorganisatie (roostering, inzet vakdocenten etc.) betrokken. Kwaliteiten en talenten van leerkrachten worden (nog) niet meegenomen in de keuze voor het ontwerp.

Quadraten: netwerkschool

In de gemeente Westerkwartier en Noordenveld hebben meerdere basisscholen te maken met een afnemend aantal leerlingen. Het aantal kleine scholen in de dorpen neemt daardoor toe. Dat betekent dat de vraag naar de samenhang tussen kwaliteit, kwetsbaarheid en schoolgrootte steeds nadrukkelijker wordt gesteld. Om bestaansrecht te houden en de leefbaarheid in de dorpen te behouden zoekt stichting Quadraten naar manieren van samenwerking tussen deze kleine scholen om te voorkomen dat deze scholen op termijn gesloten moeten worden. Een samenwerking kan ervoor zorgen dat kwalitatief goed onderwijs gewaarborgd wordt en dus dat deze kleine basisscholen kunnen blijven voortbestaan.

Vraagstuk

Om te kijken op welke wijze enkele kleine scholen mogelijk kunnen samenwerken is een verkenning uitgevoerd naar hoe zo'n samenwerking vorm kan krijgen tussen vier kleine basisscholen in en rond Grootegast. Hierbij is voor zowel de korte als lange termijn gekeken naar de grondvormen van samenwerken: functioneel-, transactioneel-, ondernemend- en verkennend samenwerken. Daarnaast is de netwerkorganisatie als samenwerkingsvorm bestudeerd.

Bevindingen

Criteria

Ten aanzien van de criteria voor samenwerking kan worden gesteld dat de betreffende basisscholen voor het behoud van eigen identiteit zijn, evenals het behoud van hun eigen visie. De kernwaarden van de scholen blijken voor een groot deel overeen te komen: transparantie, eerlijkheid, openheid en veiligheid. De verwachting is dan ook dat de betrokken scholen elkaar hierin wel zullen vinden. Een ander belangrijk criterium is dat men de eigen onderwijsvorm wil behouden, maar daar waar mogelijk zoekt naar overeenkomsten om elkaar te kunnen versterken.

27

Grondvormen

De vier grondvormen van samenwerking zijn gebaseerd op twee belangrijke pijlers; de aard en intentie van samenwerking. De intentie voor samenwerking op korte termijn bleek bij ieder van de vier school gelijk; bestaansrecht. De aard van samenwerking kent een combinatie van delen en uitwisselen, zoals in de grondvorm functioneel- en transactioneel samenwerken. De medewerkers van de scholen werken professioneel samen door hun handelen, programma's en informatie op elkaar af te stemmen, zodat dit ten goede komt aan de leerlingen. Een voorbeeld hiervan is informatie uitwisselen over hoe de taal- en rekenlessen worden aangepakt. Het doel hiervan is kennisdeling en elkaar inspireren. Op de lange termijn kan de samenwerking doorgroeien richting een netwerkschool. De vier scholen hebben in dat geval één gezamenlijk bestuur of directie, een eigen basisteam en ouderaad en behouden zo ver mogelijk hun eigen fysieke locatie. De scholen kunnen gezamenlijk gebruik maken van vakdocenten, zoals een gymleraar of een intern begeleider. Daarnaast kunnen de scholen gezamenlijk activiteiten organiseren en kan kennis makkelijker gedeeld worden. Ook de medezeggenschap kan als netwerk georganiseerd worden. Samenvattend: ondanks de nauwe samenwerking behouden de individuele scholen grotendeels hun autonomie.


Vervolg

Een belangrijke eerste stap richting het uiteindelijke doel is het opstarten van een samenwerkingsverband waarbij de scholen professioneel gaan samenwerken door hun handelen, programma's en informatie op elkaar af te stemmen, zodat dit ten goede komt van het onderwijs aan de leerlingen. Het doel hiervan is kennisdeling en elkaar inspireren. Functioneel samenwerken gaat een stap verder, de scholen gaan nauwer samenwerken en delen een deel van de bedrijfsvoering. Concrete voorbeelden voor mogelijke samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering zijn het delen van een intern begeleider, vakdocenten, onderwijsmaterialen, ICT, schoonmaak en beveiliging etc.

Lessons learned

- Het voelen van een gezamenlijke sense of urgency voor de samenwerking is essentieel; de behoefte en bereidheid voor een samenwerking onder leerkrachten is dan ook een belangrijke voorwaarde.
- Aan behoud van eigen identiteit en onderwijsvisie wordt veel waarde gehecht.
- De weg van de geleidelijkheid verdient de voorkeur. De stap naar het formeren van een netwerkschool is groot wanneer de betreffende scholen nog zelfstandig opereren. De samenwerking moet groeien, waarbij kennismaken, verkennen, vertrouwen ontwikkelen belangrijke eerste stappen zijn.
- Pas wanneer de scholen elkaar beter kennen en gezamenlijk ervaren hebben waar mogelijke voordelen liggen kan de samenwerking geïntensiveerd worden.

Verbinding onderwijsbeleid, arbeidsorganisatie en HRM



Bij het vormen van een netwerkschool is de eigenheid en herkenbaarheid van ieders onderwijsvisie het vertrekpunt. De uitdaging is om vervolgens gezamenlijk de arbeidsorganisatie en het HR beleid hier zo op af te stemmen dat door hierin samen op te trekken winst is te behalen. Dit betekent niet noodzakelijk dat iedere school op eenzelfde manier werkt, wel dat er meer gemeenschappelijke medewerkers, diensten en producten zijn dan voorheen. Urgentiebesef en vertrouwen in elkaars manier van werken zijn hierbij van cruciaal belang.

Quadraten: leiderschapsstijl

Stichting Quadraten verzorgt primair onderwijs op drieëndertig scholen in de gemeenten Westerkwartier en Noordenveld. Het betreffen christelijke, openbare, samenwerkings- (samenlevings) scholen. Quadraten verzorgt ook kinderopvang. Ze zijn gestart met de vorming van Integrale Kindcentra waarin onderwijs en opvang als één geheel samenwerken. Quadraten hanteert vijf prominente kernwaarden; veiligheid en vertrouwen, samenwerken, ondernemend handelen, duurzaamheid en talentontwikkeling. Op elke school is de directeur integraal verantwoordelijk, liggen HR verantwoordelijkheden in de lijn en streeft de school naar integraal leiderschap.

Vraagstuk

In dit onderzoek wordt uitgezocht hoe de leiderschapsstijl van een directeur invloed heeft op de vraag hoe deze directeur functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken uitvoert. De centrale vragen van deze onderzoeken luiden dan ook als volgt: in welke mate heeft de leiderschapsstijl van de directeuren binnen Quadraten invloed op het uitvoeren van de functioneringsgesprekken met de medewerkers van hun school? In hoeverre heeft de leiderschapsstijl van de directeur binnen scholengemeenschap Quadraten, invloed op het ziekteverzuim onder de medewerkers van hun school. Hiertoe is onderzoek gedaan naar de leiderschapsstijlen transactioneel, transformatieel en laissez faire.

Bevindingen

Ziekteverzuim

Binnen Quadraten is transformatieel leiderschap de leiderschapsstijl die het meest voorkomt, en waar de directeuren zich het meest in herkennen. Een directe relatie tussen het ziekteverzuim en de stijl van leiderschap hebben studenten niet kunnen vinden, hoewel aannemelijk is dat er een verband is.

Functioneringsgesprekken

Zo goed als alle respondenten geven aan de functioneringsgesprekken naar beleid en gemotiveerd uit te voeren, waarbij men het ziekteverzuim belangrijk vindt. De leiderschapsstijl van de directeuren binnen Quadraten lijkt niet tot nauwelijks invloed op het uitvoeren van functioneringsgesprekken met de medewerkers van hun school, hoewel er wel sprake is van stijlverschillen in het voeren van de gesprekken.

Lessons learned

- Binnen Quadraten is de leiderschapsstijl overwegend transformatieel, en dit geeft iets aan over de visie van leidinggevend op de wijze waarop zij naar medewerkers kijken.
- Uit de vraagstelling door studenten blijkt dat leidinggeven het stimuleren van hun medewerkers belangrijk vinden en ontwikkeling van hun mensen voorop willen stellen, waarbij de waarden en idealen centraal staan.

Verbinding onderwijsbeleid, arbeidsorganisatie en HRM



Hoewel dit in dit onderzoek niet centraal staat, is het van belang om bij het concretiseren van de visie binnen de school te kijken welke leiderschapsstijl hierbij past. Bij bijvoorbeeld groepsdoorbrekend werken vraagt dit iets anders van leerkrachten. Anders competenties, andere vaardigheden zoals meer samenwerking. Het is dus van belang na te denken welke leiderschapsstijl past

bij de ontwikkeling van de leerkracht in anders organiseren.



Nautilus: leerplein

Het Nautilus is in augustus 2019 gestart als samenlevingsschool met een vernieuwend en uniek onderwijsconcept. Het Nautilus hecht waarde aan een vrije manier van onderwijs; dat ieder kind zelfverzekerd met een nieuwsgierige blik zichzelf gaat ontdekken, evenals de omgeving en de ander. Het Nautilus wil het kind meenemen in 'Het Nautilus avontuur'. Dat wil zeggen durven verdwalen en leren opstaan wanneer ze vallen. Het Nautilus biedt ieder kind naast veiligheid en geborgenheid, de ruimte en structuur die de leerling hierbij nodig heeft. Het Nautilus stimuleert de nieuwsgierigheid van de leerlingen om ervoor te zorgen dat ze zich blijven verwonderen en met veel plezier op expeditie durven gaan. Het Nautilus streeft ernaar om van de leerlingen competente mensen te maken. Dit doen ze door leerlingen medeverantwoordelijkheid te geven binnen hun leerproces door ze te laten vallen en opstaan. Gezien deze onderwijsvisie heeft de school afstand genomen van het leerstofjaarklassensysteem. Er wordt gewerkt met drie stamgroepen en thematisch onderwijs waarbinnen de leerlingen op eigen niveau en tempo op een creatieve wijze werken aan hun persoonlijke leerdoelen.

Vraagstuk

Onlangs is de school gestart met het leerplein. Het leerplein is een ruimte binnen de school waar leerlingen zelfstandig of in groepjes aan hun opdrachten werken. Het is een plek waar speciale regels van kracht zijn zodat de leerlingen hier rustig en geconcentreerd kunnen werken. Het leerplein moet Nautilus toegevoegde waarde geven en uitgebouwd worden tot een belangrijk onderdeel van de onderwijsleersituatie en de rijke leeromgeving, maar de vraag is: hoe?

In de opstartfase is niet alles uitgedacht, maar de school is bij wijze van 'work in progress' begonnen met het leerplein. Vraagstukken met betrekking tot de ruimtes, financiering, begeleiding en beschikbare middelen moeten tijdens dit proces duidelijk worden. Staat er bijvoorbeeld één leerkracht op het leerplein of worden meerdere leerkrachten ingezet om de leerlingen op het leerplein ondersteuning te bieden? Is de beschikbare ruimte wel geschikt als leerplein, welke mogelijkheden zijn er? Hoe zetten we de toch al beperkte middelen goed in, zodat het leerplein inderdaad een waardevol onderdeel wordt van de onderwijskundige uitgangspunten binnen het Nautilus?

Bevindingen

Criteria

De ontwerpeisen van alle stakeholders zijn in deze studie in kaart gebracht. Voorop staat dat begeleiding op het leerplein zodanig ingericht wordt dat het leerplein kwalitatief hoogwaardig onderwijs kan waarborgen, waarbij optimaal gebruik gemaakt wordt van de ruimtes. Flexibiliteit en multifunctioneel meubilair is noodzakelijk, waaraan de leerlingen ook nog comfort toevoegen. Vrijwel het belangrijkste dat door iedereen genoemd werd, inclusief de leerlingen, is dat er in stilte gewerkt kan worden op het leerplein. Daarnaast moet het leerplein dienen als middel waarbij de samenwerking tussen leerlingen bevorderd wordt. Praktijkgericht onderwijs kan deze samenwerking goed stimuleren. Als laatste is financiering een essentieel vereiste om veranderingen door te voeren.

Mogelijkheden

Bekend was dat er meerdere manieren zijn om leerpleinen in te richten. Verkend is hoe passend deze mogelijkheden zijn in het Nautilus, rekening houdend met de ontwerpeisen. Zo is het een optie om een werkruimte te maken waar de leerlingen in groepsverband mogen werken en een ruimte waar leerlingen alleen in stilte moeten werken (Leerplein, 2021). Naast de inrichting van een leerplein is het mogelijk om verschillende methodieken aan te dragen aan de leerlingen op een leerplein. Zo kan een (gast)docent of groepsgeenoot instructies geven aan andere leerlingen, maar kan er ook zelfstandig worden gewerkt. Een dergelijk instructiemoment zou dan gegeven kunnen worden in een speciale instructiehoek op het leerplein, waardoor de andere leerlingen niet worden gestoord. Hoeveel tijd een leerling op het leerplein doorbrengt kan heel verschillend zijn, variërend van 30 tot

wel meer dan 50 % van de lestijd. Dit bevordert weliswaar de zelfstandigheid van leerlingen meer, maar de kans bestaat dat leerlingen eerder vastlopen met hun werk waardoor weer meer begeleiding nodig is op het leerplein.

De vormgeving van het leerplein is erg afhankelijk van het schoolgebouw. Niet alle wensen zijn daardoor in te willigen. Het lokalenleerplein bestaat uit twee of meerdere klaslokalen waarbij een tussenmuur weggehaald wordt. De ruimte behoudt het karakter van een klaslokaal met stoelen en tafels, maar doordat de wand open en dicht kan is het een makkelijke optie om groepsdoorbrekend te werken. Dit leerplein wordt vaak gezien als het opstart leerplein. Het gangleerplein wordt gekarakteriseerd door het werken in een grote ruimte waar veel leerlingen in en uit kunnen gaan en makkelijk doorheen lopen. Er worden op verschillende werkplekken ingericht en er wordt vaak gewerkt met een eigen reglement van stil werken, samen werken en instructie krijgen. Een andere optie is het mobiele leerplein. Een mobiel leerplein is vergelijkbaar met het gangleerplein, alleen wordt hier veel gewerkt met bijvoorbeeld laptops en computers. Het pc-leerplein is een grotere ruimte waar leerlingen tegelijk aan het werk kunnen achter een vaste pc. Hier staat als het goed is een smartboard of whiteboard voor korte uitleg, maar verder is het een zelfsturend leerplein. De naam van het praktijkleerplein geeft precies weer wat er op dit leerplein kan gebeuren. Hier worden de leerlingen praktisch opgeleid, voor elke school kan dit anders worden ingevuld, bijvoorbeeld door dit plein te gebruiken als kapsalon, garage of restaurant. Als laatste is het een mogelijkheid voor een school om van het leerplein een mediatheekleerplein te maken. Dit is een grote ruimte waar veel leerlingen tegelijk kunnen werken. Het is een vaste opzet van computers en boeken. Hier wordt voornamelijk alleen en stil gewerkt en heeft, met dezelfde principes als een media- of bibliotheek (Leerpleinen, 2021).

32

Lessons learned

- Een goed doordacht onderwijskundig en ruimtelijk ontwerp van het leerplein is essentieel in de uitvoering van de onderwijsvisie.
- Al doende leert men. Werkende weg leerpleinen ontwikkelen is goed mogelijk, maar daarnaast is wel een langetermijnvisie nodig; passend bij onderwijsvisie, leerlingenaantal en schoolgebouw.
- De taakverdeling, begeleiding en inzet van personeel op een leerplein verdient expliciete aandacht.
- Leerlingen zijn een belangrijke stakeholder, ook in dit soort ontwerp- en inrichtingsvraagstukken. Zij brengen zoals zo vaak verrassende perspectieven en invalshoeken, bijvoorbeeld met betrekking tot het comfort / temperatuur op een gangenleerplein.
- Het gangenleerplein voelt in oude gebouwen als tussenoplossing, niet ideaal.
- Stilteplekken worden het meest gewenst; voor scholen met veel open ruimtes of IKC's met kinderopvang onder één dak is dit wel een uitdaging. Wens om flexibele en afsluitbare ruimtes komt nadrukkelijk naar voren; balans tussen stilte en overlegplekken.
- Goede onderlinge werkafspraken over het gebruik van het leerplein zijn noodzakelijk, evenals het opruimen en schoonmaken.

Verbinding onderwijsbeleid, arbeidsorganisatie en HRM



Het Nautilus is werkende weg begonnen met het leerplein. Hierbij is aan de voorkant minder nagedacht over de relatie tussen de onderwijsvisie (waarom willen we een leerplein?), de organisatie ervan en de inzet van het personeel op het leerplein (aantal mensen en welke expertise). Het werken op het leerplein wordt door zowel de leerkrachten als de leerlingen als een positieve ontwikkeling ervaren, ondanks dat een aantal zaken nog niet goed gaan. Voor de doorontwikkeling van het leerplein verdienen de afstemmingsrelaties wel expliciete aandacht.

3. Conclusies

In de conclusies bespreken we de belangrijkste lessen die we uit de schoolportretten hebben gehaald als het gaat om (de weg naar) anders georganiseerd onderwijs. We weten uit eerder onderzoek dat er naast de onderwijsvisie (de verandering van het primaire proces) ook afstemming moet zijn met de arbeidsorganisatie en het HRM-beleid. Met deze uitgangspunten voor de inrichting van organisaties en daarmee ook scholen is gekeken naar de gevolgen voor de drie “bouwstenen”, onderwijsvisie, (arbeids)organisatie en HRM.

Onderwijsvisie



De scholen die in dit onderzoek betrokken zijn, kiezen voor een andere vorm van het organiseren, maar de wijze waarop ze dit doen en de redenen waarom ze dit doen is verschillend. We hebben vijf scholen geportretteerd die over zijn gaan naar unitonderwijs of bezig zijn om deze transitie te maken. Een unitschool bestaat eigenlijk uit relatief zelfstandige, van elkaar onafhankelijke schooltjes binnen de school. Het principe kennen we van andere sectoren: de fabriek in de fabriek (cross-functionele productgroepen), het kantoor in het kantoor (cross-functionele kantoorcellen), de thuiszorgorganisatie in de thuiszorgorganisatie (de wijkteams van Buurtzorg Nederland), enzovoort.

De redenen om anders te organiseren is bij de geportretteerde scholen zoals gezegd voor elke school anders. Zo zijn er scholen die merkten dat hun visie op leren niet (meer) paste bij de wijze waarop ze het onderwijs hadden georganiseerd, zoals ervaringsgericht onderwijs en onderwijs dat uitgaat van de betrokkenheid en nieuwsgierigheid van leerlingen en waarbij veelal thematisch onderwijs plaatsvindt. Dit lijkt in grotere units makkelijker te organiseren. Andere scholen merkten dat het bieden van passende leerroutes en gepersonaliseerd onderwijs niet (meer) paste bij het groeperen van leerlingen in een leerstofjaarklassensysteem. Zij willen meer eigenaarschap voor het leerproces bij de leerlingen waarbij vaardigheden als plannen, zelfstandigheid, samenwerken, communiceren voorop staan. Het unitonderwijs lijkt meer mogelijkheden te bieden voor gepersonaliseerd onderwijs doordat leerlingen hun eigen taken hebben en instructie kunnen krijgen op hun eigen niveau.

Soms wordt een verandering van de organisatie van het onderwijs ingegeven door externe omstandigheden. Zo kan krimp er toe leiden dat meer leerlingen in combinatieklassen les krijgen of kan een veranderende populatie ervoor zorgen dat de verschillen tussen kinderen van dezelfde leeftijd groter worden. Ook zagen we dat krimp er toe kan leiden dat scholen meer gaan samenwerken met andere (kleine) scholen in de omgeving waarbij het bestaansrecht van de scholen blijft behouden en waarbij kwalitatief goed onderwijs gewaarborgd blijft.

Het lerarentekort kan er eveneens toe leiden dat scholen hun onderwijs anders gaan organiseren. Het leerstofjaarklassensysteem blijkt kwetsbaar te zijn als er bij ziekte geen vervanging gevonden kan worden. Soms moeten klassen daarom naar huis gestuurd worden of ontbreekt een vast gezicht voor de leerlingen door te veel wisselingen (wat ten koste kan gaan van het welbevinden van leerlingen). Anders organiseren dient dan vooral om flexibeler te zijn.



De arbeidsorganisatie

Wanneer je met een ander onderwijsconcept werkt, doe je in het onderwijs gedeeltelijk andere dingen. Dat heeft weer gevolgen voor de wijze waarop deze activiteiten verdeeld en op elkaar afgestemd worden. Elk onderwijsconcept heeft zo zijn voordelen en nadelen. Maar kies je er een, dan moet de wijze waarop het werk georganiseerd wordt daarop afgestemd zijn. Zoals in de inleiding aangegeven gaat organiseren van het werk altijd over:

- Het verdelen van activiteiten of taken over organisatorische eenheden;
- Het op elkaar afstemmen of coördineren van de verdeelde activiteiten.

De wijze van organiseren van het onderwijs heeft gevolgen voor de inhoud van de functie van leerkracht. Bij unitonderwijs zien we dat leerkrachten de autonomie kwijt zijn die ze bezaten in het jaarklassensysteem ("De vrijheid in het oude leslokaal is er vanaf"). Daarvoor in de plaats komt de 'collectieve autonomie' van de unit: binnen kaders zijn zij vrij in en verantwoordelijk voor het onderwijs in hun unit. De organisatorische eenheid is dus niet meer de individuele leerkracht voor de klas, maar het unitteam. Parallel daaraan is er meer sprake van een teamtaak dan een individuele taak. We zien in enkele schoolportretten dat er nog weinig aandacht is voor het gestructureerd in kaart brengen van de teamtaak en de (her)verdeling van activiteiten over de individuele teamleden. Zo kan een unit mogelijkheden bieden om te specialiseren en om onderwijsondersteunende taken anders te beleggen. In plaats van drie leerkrachten kan wellicht ook gekozen worden voor twee leerkrachten en twee ondersteuners. Dit geeft kansen voor lager opgeleide starters en maakt dat de leerkracht met een PABO-achtergrond zich kan richten op de kern van het onderwijs. De onderwijsondersteuner wordt hiermee niet ingezet als "aanvulling" maar als integraal onderdeel van de inrichting van de school. Deze vormen van inrichting komen we in de schoolportretten nog weinig tegen. Het 'oude' paradigma en de oude kijk op de invulling van het beroep van de individuele leerkracht blijven vaak het vertrekpunt, terwijl juist het werken in een unitteam centraal zou moeten staan.

35

Scholen die hun onderwijs anders organiseren zijn vaak flexibeler in het omgaan met personeelstekorten. Dit kan een bijvangst van de verandering zijn; taken van leerkrachten in een unit of leerplein kunnen makkelijker overgenomen worden. Soms is flexibiliteit de reden om anders te organiseren. We zagen dit in het speciaal onderwijs (Diamantcollege) waar het lerarentekort erg nijpend is en het lastig is de continuïteit van het onderwijs te bewaken. Zij denken na over verschillende ontwerpen waarbinnen het makkelijker is dat leerkrachten lessen van elkaar kunnen overnemen. Ook voor Quadraten is flexibiliteit een reden om anders te organiseren waarbij de samenwerking gezocht wordt tussen basisscholen.

Het anders organiseren betekent hoe dan ook dat samenwerking, overleg en coördinatie anders wordt. Dat samenwerken gaat in een unitschool of op een leerplein vooral over het onderwijsaanbod en over de ontwikkeling van de leerlingen. Leerkrachten zijn meer van elkaar afhankelijk en moeten voortdurend organisatie en inhoud van het onderwijs met elkaar afstemmen. Als er niet goed nagedacht wordt over samenwerking en afstemming, kan dit tot extra werkdruk leiden.

En, tot slot, een andere manier van organiseren leidt tot andere eisen aan kennis, vaardigheden en houdingen van leerkrachten, coördinatoren, onderwijsondersteuning en schoolleiding. De invulling van deze onderwerpen is een HRM thema. Samenwerken en collectieve verantwoordelijkheid wordt veel meer gemeengoed dan wanneer er niet groepsdoorbrekend gewerkt wordt.

HRM

De schoolportretten geven een beeld over hoe omgegaan wordt met het thema HRM binnen de scholen die hun onderwijs anders organiseren. Hierin geven de veranderende inrichting van de school (in hoofdzaak van leerstofjaarclassysteem naar vormen van groepsdoorbrekend werken) en de krapte op de arbeidsmarkt een context om vanuit HRM een integrale relatie te leggen met de arbeidsorganisatie en visie op het onderwijs.

Het algemene beeld dat naar voren komt is dat medewerkers zich met passie inzetten voor kinderen. Het welzijn van het kind staat voorop. Dit is één van de belangrijkste waarden die op alle scholen wordt gedeeld. Hiervoor worden ruimte, tijd en energie beschikbaar gesteld, bijvoorbeeld in de vorm van een leerplan per kind. De cultuur op meerdere scholen lijkt op een familiecultuur; informeel, er is weinig hiërarchie. Er wordt veel met elkaar besloten, waarbij iedereen wordt gehoord en het ook eens is. Ook dit lijkt een belangrijke waarde te zijn. De kracht van een familiecultuur is onder andere dat er grote mate van verbinding wordt ervaren, en deze verbinding kan ook als kracht worden ingezet om te werken aan gemeenschappelijke verantwoordelijkheid.

Anders georganiseerd onderwijs vraagt ook andere kennis en andere vaardigheden van leerkrachten. Kennis en vaardigheden die (meer) betrekking hebben op eigenaarschap en samenwerking. Hiervoor is vaak weinig oog in de HRM-cyclus. Zo zijn opleidingswensen vaak niet gekoppeld aan de ontwikkeling van de school en worden individueel toegekend. Het kan zinvol zijn om gesprekscyclus aan te laten aansluiten bij een gemeenschappelijke taakopvatting. Vooral binnen unitonderwijs is het passend om aandacht te hebben voor de gemeenschappelijke teamtaak, en daarmee voor het expliciet maken van gedeelde autonomie.

36

De (beleefde) werkdruk blijkt een belangrijk onderwerp. De werkdruk wordt vooral genoemd rondom administratieve taken die bij de functie horen, maar ook in een nieuwe vorm van organiseren moet er opnieuw gezocht worden naar de onderlinge afstemming. Werkdruk en werkplezier lijken niet altijd in balans, vooral bij scholen die een verandering doorgaan. Leerkrachten willen van alle markten thuis zijn én specialist, dat is een lastige combinatie die ook werkdrukverhogend werkt. Extra werk, of onverwachte zaken kunnen er niet goed meer bij. Hoge werkdruk zien we ook bij startende leerkrachten. De uitvoering van het on-boarding traject (begeleiden en coachen van nieuwe leerkrachten) biedt bij veel scholen ruimte voor verbetering. Een andere manier van organiseren (anders dan het leerstofjaarclassysteem) kan een kans bieden voor de startende leerkracht. Een startende leerkracht kan bijvoorbeeld anders worden geroosterd, door, bijvoorbeeld, alleen te starten met de inhoudelijke kant van het onderwijs. Het voordeel van een geleidelijke opbouw is dat het afbakenen van taken zorgt voor een rustigere ontwikkeling van de beroepsidentiteit en daarmee werkdruk, maar ook de kans uitval door ziekte of het verlaten van de school kleiner zullen zijn. Toch zien we in de praktijk dat juist startende leerkrachten moeite hebben met de andere vormen van organiseren. Dit kan wellicht komen doordat de scholen allemaal bezig waren met een verandering en er nog veel onduidelijkheid was.

Strategische personeelsplanning gaat over inzetbaarheid in het hele werkende leven als leerkracht binnen de school en vraagt een bredere kijk op werken als leerkracht. Daar waar scholen vaak platte organisaties zijn met ogenschijnlijk weinig doorgroeimogelijkheden lijkt een perspectief op een loopbaan vaak uit het oog verloren te worden. HRM instrumenten zoals strategische personeelsplanning (SPP) dragen bij aan het concreet te maken van doorgroeimogelijkheden. Zo kan inzichtelijke gemaakt worden welke medewerkers zich willen verbreden of specialiseren in rekenspecialist of IB-er, of wensen hebben om door te groeien als leidinggevende. Door deze wensen te koppelen aan de ambities van de school en aan competenties die binnen de school al aanwezig zijn, kan gericht gewerkt worden aan binden en boeien van medewerkers. De principes van de netwerkschool lijken een positieve bijdrage te leveren aan de kwaliteit van de strategische personeelsplanning doordat over verschillende scholen relatief intensief wordt samengewerkt en daardoor doorgroeimogelijkheden sneller in beeld komen bij leerkrachten.

Tot slot

Op strategisch organisatieniveau kan gesteld worden dat in veel schoolportretten een wijziging van onderwijsvisie te maken heeft met het inspelen op een veranderende omgeving. Zo verandert de fysieke omgeving in hoger tempo (krimp platteland, corona, digitalisering en andere ongelijksoortige externe invloeden) en stelt de centrale overheid voortdurend wijzigende eisen aan het PO.

De oorspronkelijke *professionele bureaucratie* (waar de leerkracht als autonoom professional handelt) die een onderwijsorganisatie vaak is kan zich ogenschijnlijk moeizaam aanpassen aan de snel veranderende omgeving. De school zou dus wendbaarder kunnen worden door zich meer te bewegen richting kenmerken van een organisatietype dat gericht is op meer onderlinge samenwerking. Verbindingsmiddelen (zoals diverse overlegvormen) binnen en tussen teams worden belangrijker en de functie van leerkracht als professional vraagt andere competenties. De gedeelde autonomie als voorwaarde voor samenwerking binnen unit-onderwijs lijkt te passen in deze ontwikkeling. Daarmee wordt de organisatie overigens niet per se efficiënter maar waarschijnlijk wel effectiever en meer wendbaar.

Alle schoolportretten overziend zijn er verschillende afstemmingsrelaties tussen onderwijs-, organisatie- en HRM-beleid zichtbaar maar is er veel ruimte voor verbetering. Met name op het gebied van de overgang van individuele autonomie naar groepsautonomie (bij het loslaten van het leerstofjaarklassensysteem) zijn er concrete ingrepen nodig om deze overgang tot een succes te maken. De eerder genoemde, en vaak voorkomende, familiecultuur heeft in de regel als nadeel dat men het moeilijk vindt om elkaar aan te spreken op het nakomen van afspraken. Hierbij kan het helpen dat er concrete, naleefbare samenwerkingsafspraken worden gemaakt.

Om het vak van leerkracht aantrekkelijk te houden en (dus) leerkrachten te behouden is het van belang om extra in te zetten op een verbetering van de afstemming tussen de drie bouwstenen onderwijsvisie, arbeidsorganisatie en HRM. Dat kan in een organisatie beginnen met het expliciet op papier zetten van deze onderlinge relaties.

Wij hopen dat deze eerste reeks van tien korte schoolportretten en de lessons learned die daar uit voortkomen de inspiratie oplevert om het anders organiseren op de eigen school nog verder te verbeteren.

Bronnenlijst

- Arbeidsmarktplatform (2019), *Anders leren, anders werken? Verkenning naar de personele gevolgen van anders organiseren in het primair onderwijs*. Opgehaald van <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/> op 10 september 2022
- Hilst, B. van der (2022), *Teamgericht organiseren in het basisonderwijs*. Uitgever: Het leren anders organiseren.
- Leerplein (2021, september 8). *Wat is een leerplein*. Opgehaald van wij-leren: <https://wijleren.nl/leerplein.php>
- Leerpleinen (2021, oktober 14). *Leerpleinen informatie over leerpleinen*. Opgehaald van Leerpleinen: <https://leerpleinen.wordpress.com/visie-leerpleinen/>, op 3 oktober 2022
- Maccow, D. & Nijenkamp, R. (2020) *Goed werkgeverschap en anders organiseren Rapportage vooronderzoek* Groningen: Hanzehogeschool
- Zestor arbeidsmarkt- en opleidingsfonds HBO (2016), *Handreiking diagnostisch werkdruginstrument onderwijsteams HBO*. Opgehaald van <https://zestor.nl/>, op 2 november 2022

Colofon

Titel	Van “Ik en de klas” naar “Wij en de school”
Subtitel	<i>Hoe anders organiseren een bijdrage kan leveren aan het lerarentekort in het primair onderwijs, lessons learned in de praktijk</i>
Auteurs	drs. Rechiëna Nijenkamp, Anne-Lies van der Baan MSc, drs. Martine Dijk, Martijn Kerkvliet MSc
Ontwerp en opmaak	Hester Slager
Cover	Creative Hub Canon Nederland N.V.
Uitgever	Pedagogische Academie
Oplage	200
ISBN	978-90-5303-154-4