



31 ideeën voor het voortgezet
onderwijs

voor leraren, schoolleiders en
bestuurders

Ben van der Hilst

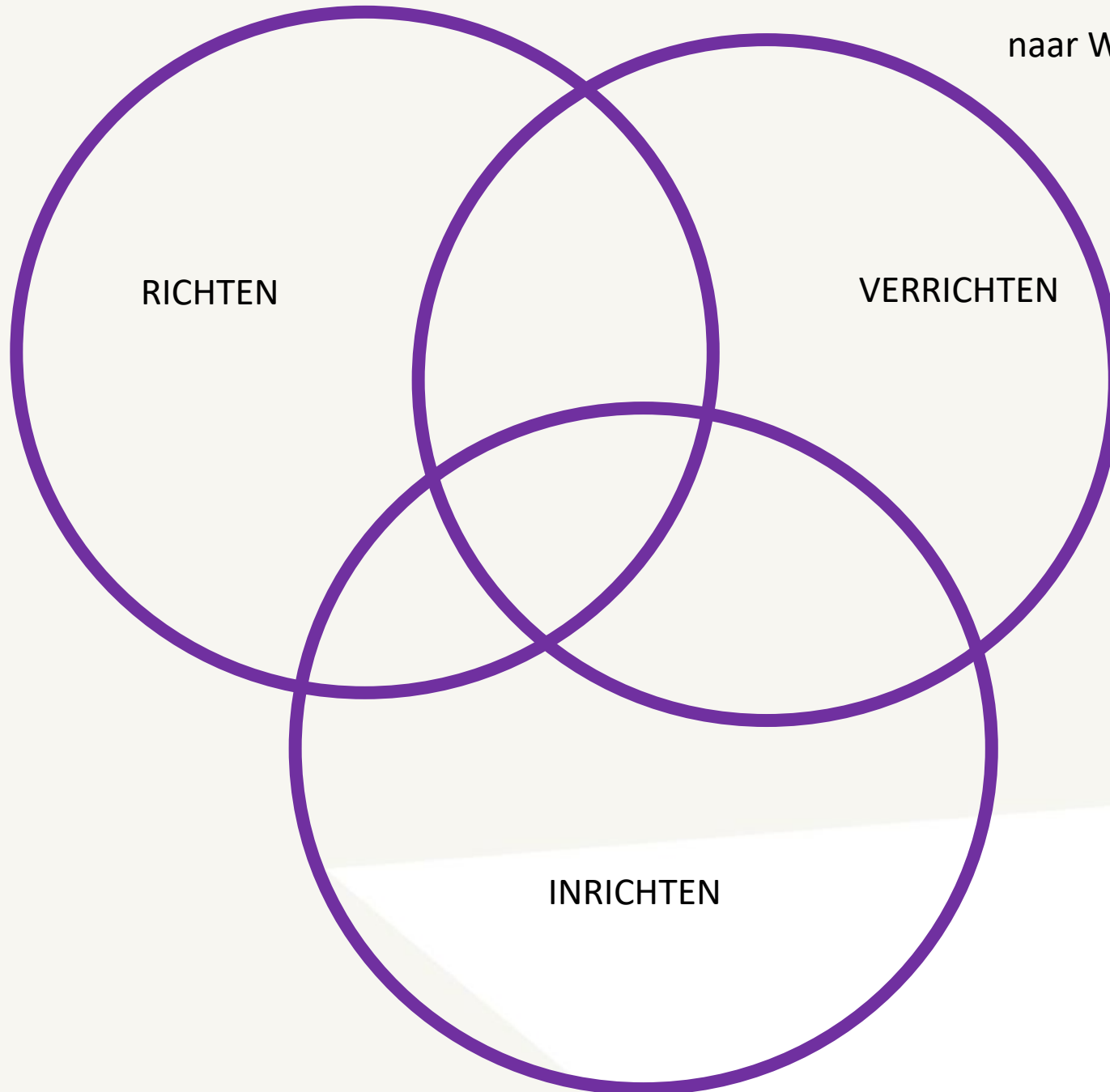
Directeur TAO Kenniscentrum
Het Leren Organiseren

Twee onderscheiden organisatieniveaus



- **Arbeidsorganisatie:** gaat over verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden van individuen en groepen en de hiërarchische verhoudingen tussen hen. **Het handelen van de leidinggevende is onderdeel hiervan.**
- **Onderwijsorganisatie:** gaat over de organisatie van het leren van studenten. **Het pedagogisch-didactisch handelen van de docent is onderdeel hiervan.**

naar Wouter Hart



DE INRICHTING VAN DE **ARBEIDSORGANISATIE** MOET HET MOGELIJK MAKEN DAT DOCENTEN(TEAMS) IN DE **ONDERWIJSORGANISATIE** KUNNEN VERRICHTEN VOLGENS DE **RICHTING** (DE BEDOELING).

DE INRICHTING VAN DE **ONDERWIJSORGANISATIE** MOET HET MOGELIJK MAKEN DAT STUDENTEN KUNNEN **VERRICHTEN** VOLGENS DE **RICHTING** (DE BEDOELING).

Om maar met de deur in huis te vallen



Alle relevante onderwijsverbeteringen vragen om hechte samenwerking tussen leraren **rondom de leerling**.

Hechte samenwerking rondom de leerling is een zeldzaamheid in het onderwijs, vooral in het vo.

De noodzakelijke verbeteringen in de onderwijsorganisatie gaan niet lukken wanneer niet tegelijkertijd (of beter: eerst) de arbeidsorganisatie aangepast wordt.

De verbeteringen in de onderwijsorganisatie en in de arbeidsorganisaties zijn meestal vereenvoudigingen.

Inhoud boek

Deel 1: Ideeën over didactiek en pedagogiek

Deel 2: Ideeën over de logistiek

Deel 3: Ideeën over de arbeidsorganisatie

Deel 4: Ideeën over het onderwijsstelsel

Onderzoek naar de teamgecentreerde arbeidsorganisatie (TAO) in het onderwijs



Invoering van de TAO leidt tot:

- verhoging onderwijskwaliteit
- vergroting innovatief vermogen van de school (wendbaarheid)
- vergroting van het werkplezier



Open Universiteit, 2019

Verkenning van de arbeidsorganisatie

organogram en analyse



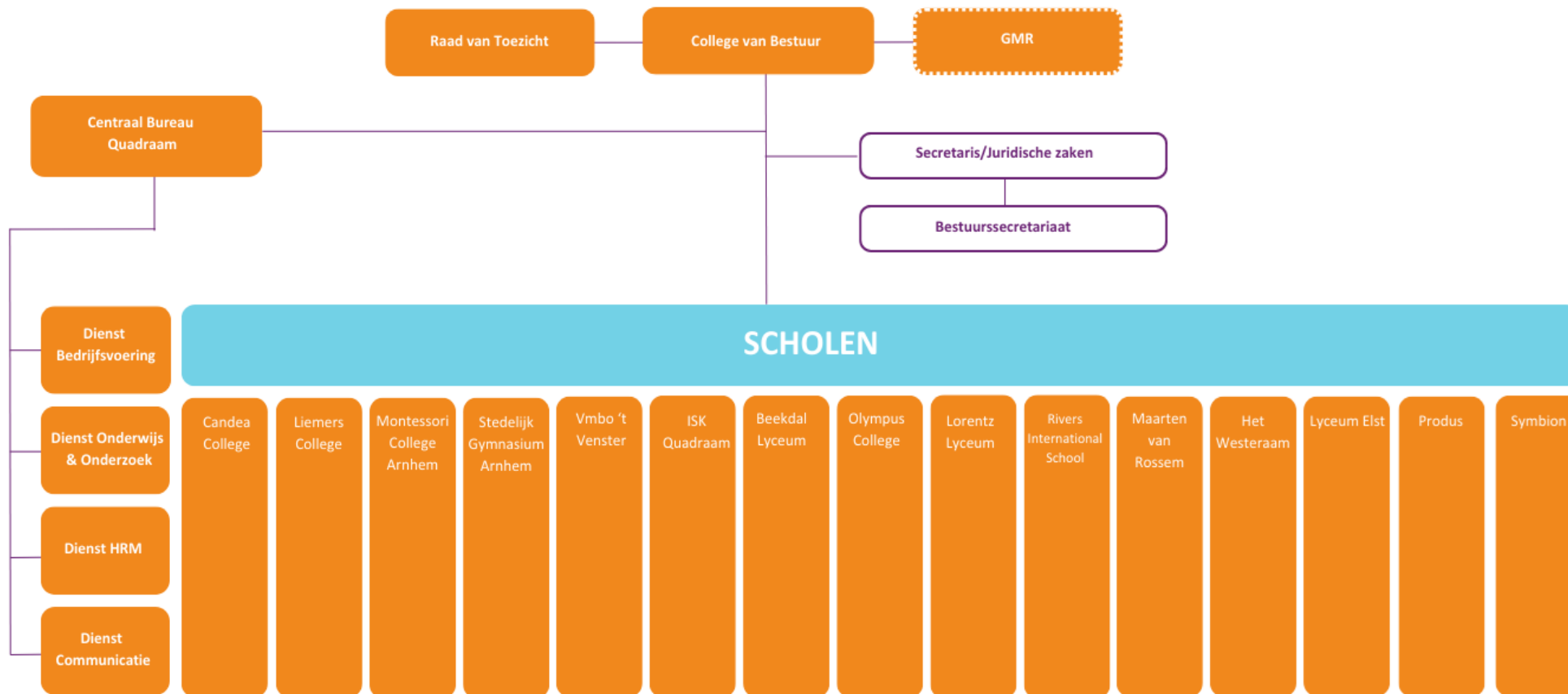
- Het organogram biedt beeld en taal om over de organisatiestructuur te spreken.
- Biedt mogelijkheid om de organisatiestructuur te analyseren, waaruit urgentie kan blijken voor organisatieverandering.
- Het lijn-staf model (het harkje) blijkt zeer geschikt om de organisatiestructuur in beeld te brengen.
- Het blijkt behoorlijk moeilijk om het organogram te tekenen.
- Vrijwel altijd leidt het tekenen en analyseren van het organogram tot belangrijke inzichten en verbetermogelijkheden.

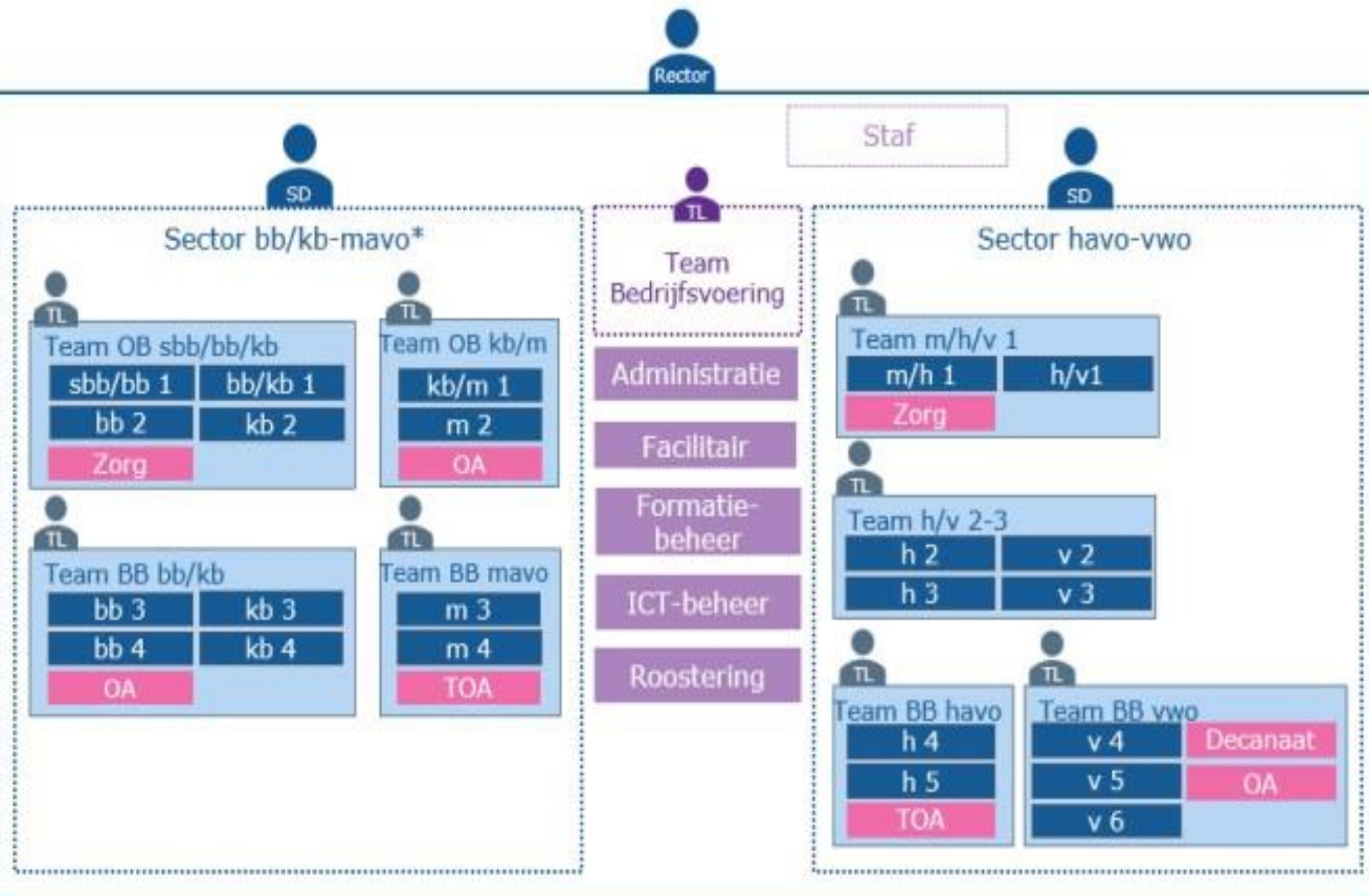
.Tekenregels:



- Hiërarchie van boven naar beneden.
- In het organogram staan actoren (personen of groepen).
- Een groep is een actor wanneer er sprake is van *collectieve verantwoordelijkheid* voor een bepaalde taak.
- Primaire staffuncties (direct gelinkt aan onderwijsleerproces) links, secundaire staffuncties (meer op afstand) rechts.
- Eindig met de individuele docent.
- Personen kunnen op meerdere plekken in het organogram zitten.

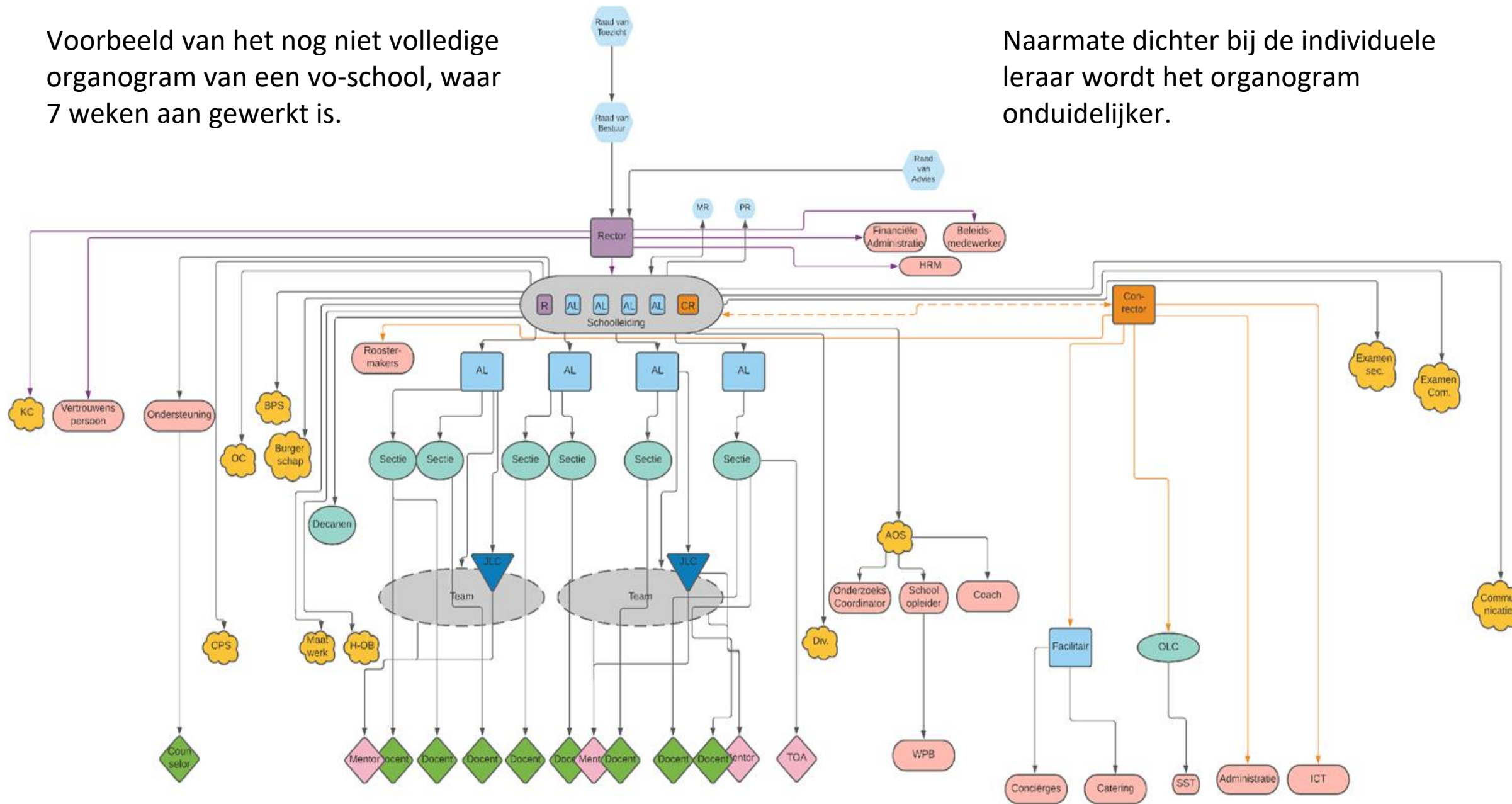
Quadraam





Voorbeeld van het nog niet volledige organogram van een vo-school, waar 7 weken aan gewerkt is.

Naarmate dichterbij de individuele leraar wordt het organogram onduidelijker.

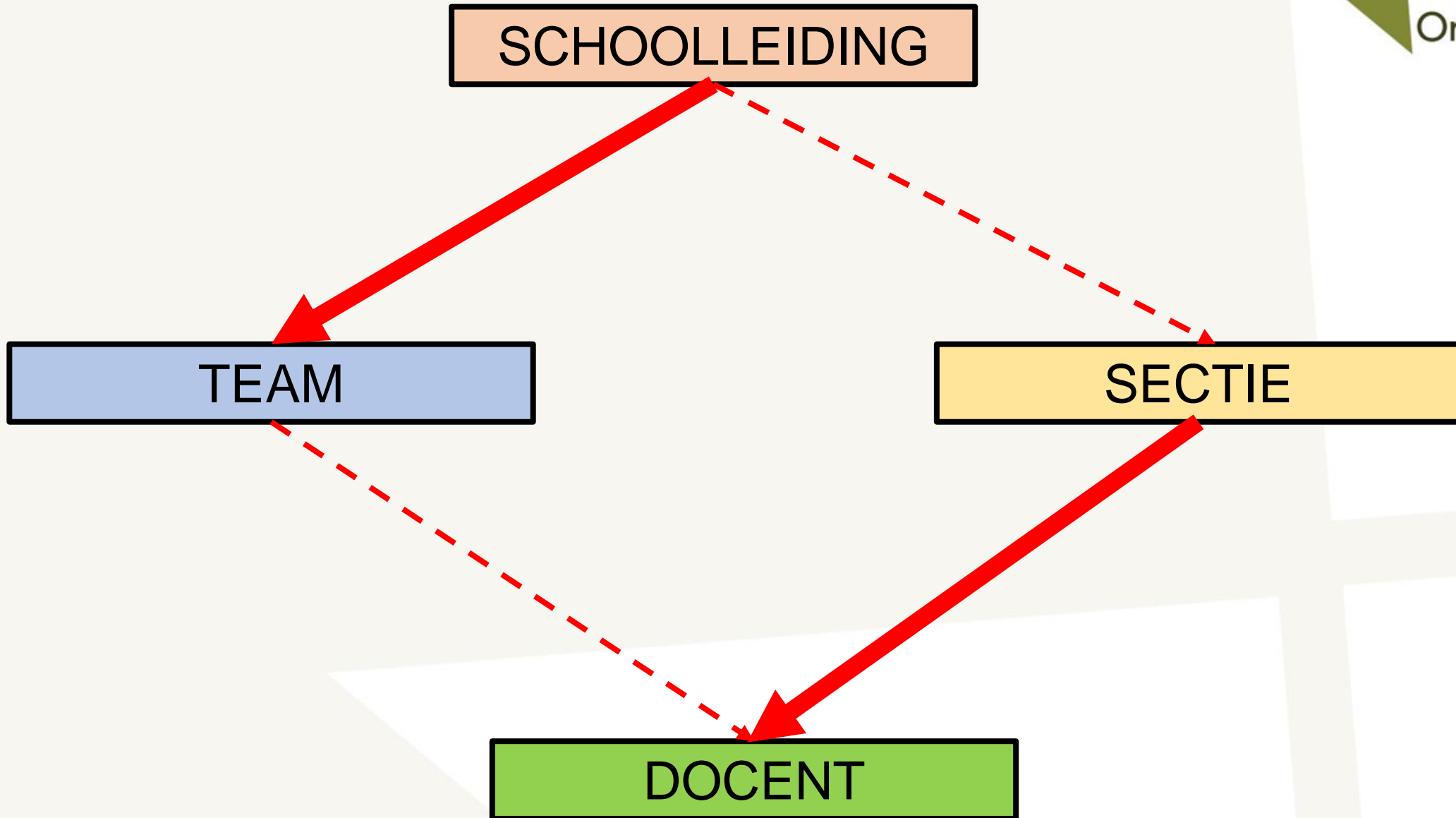


Gevonden manco's in de structuur van de arbeidsorganisatie van scholen



1. Meer gericht op de inrichting van de *onderwijsorganisatie* dan op de (doorgaande) ontwikkeling van leerlingen: een goede onderwijsorganisatie is het 'product', niet de ontwikkeling van de leerling.
2. Vele *zwakke koppelingen*, waardoor scholen sturingszwakke, *moeilijk lerende* organisaties zijn.
3. Naarmate je dichterbij de leraar komt, wordt het organogram onduidelijker.
4. Weinig intensieve samenwerking tussen leraren, zeker niet rond leerlingen. Geen gedefinieerde *collectieve* verantwoordelijkheid.
5. Staande organisatie is geen ontwikkelorganisatie, daarom projectorganisatie voor veranderingen/innovaties (werkgroepen), die meestal zwak gedefinieerd is.
6. Sterke arbeidsdeling met gefragmenteerde verantwoordelijkheden.
7. Grote complexiteit van de besturingsstructuur, waarin veel energie en geld weglekt, terwijl de leraar in de klas niet bereikt wordt.
8. Teamleiders zonder echte teams.
9. De organisatiestructuur weerspiegelt een aantal ambiguïteiten

Een vaak aangetroffen misfit in de sturing

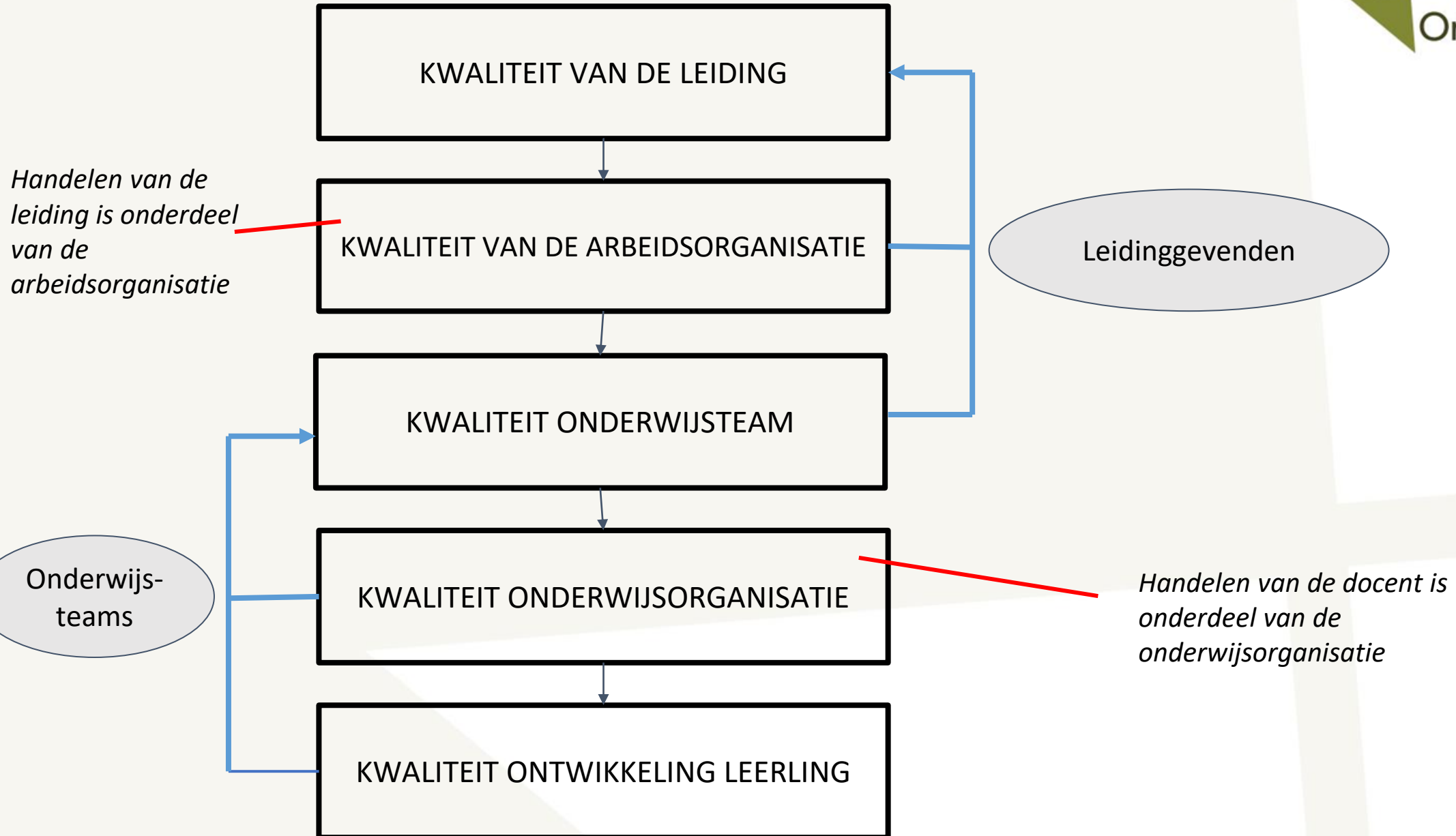


De kern van de teamgecentreerde arbeidsorganisatie



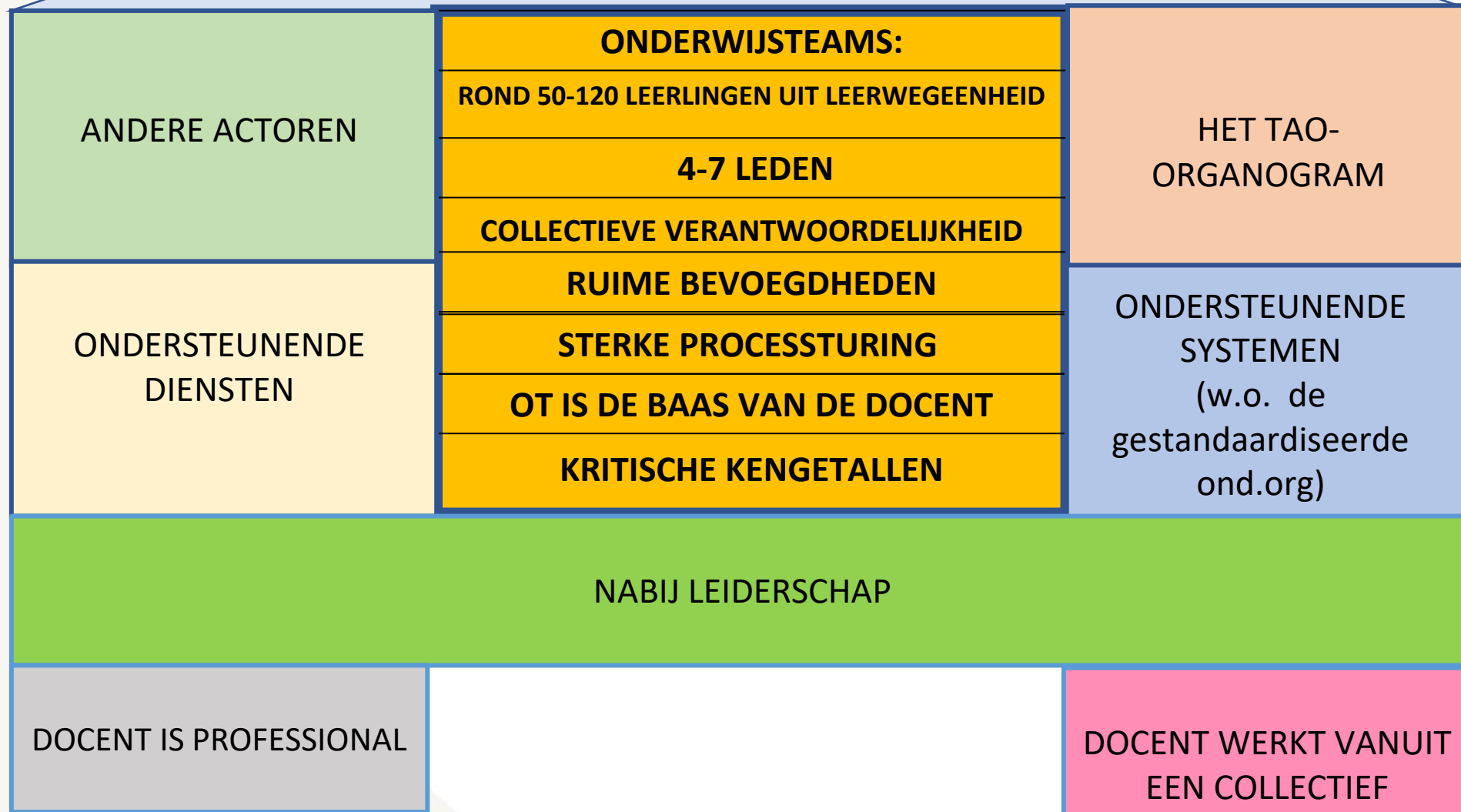
- Een onderwijsteam van ongeveer 5 tot 7 docenten begeleidt gedurende enige jaren een groep van 50 tot 120 studenten: **onderwijsteam**.
- De leden van het onderwijsteam zijn **collectief verantwoordelijk** voor alle resultaten (de gehele ontwikkeling) van iedere student in deze groep.
- Het onderwijsteam heeft **zeer uitgebreide (gemandateerde) bevoegdheden**.
- Het onderwijsteam heeft geen teamleider, maar wel een **procesbegeleider**.
- Het onderwijsteam is **de baas** van de individuele docent (en de gastdocenten)

Kwaliteitsmodel teamorganisatie





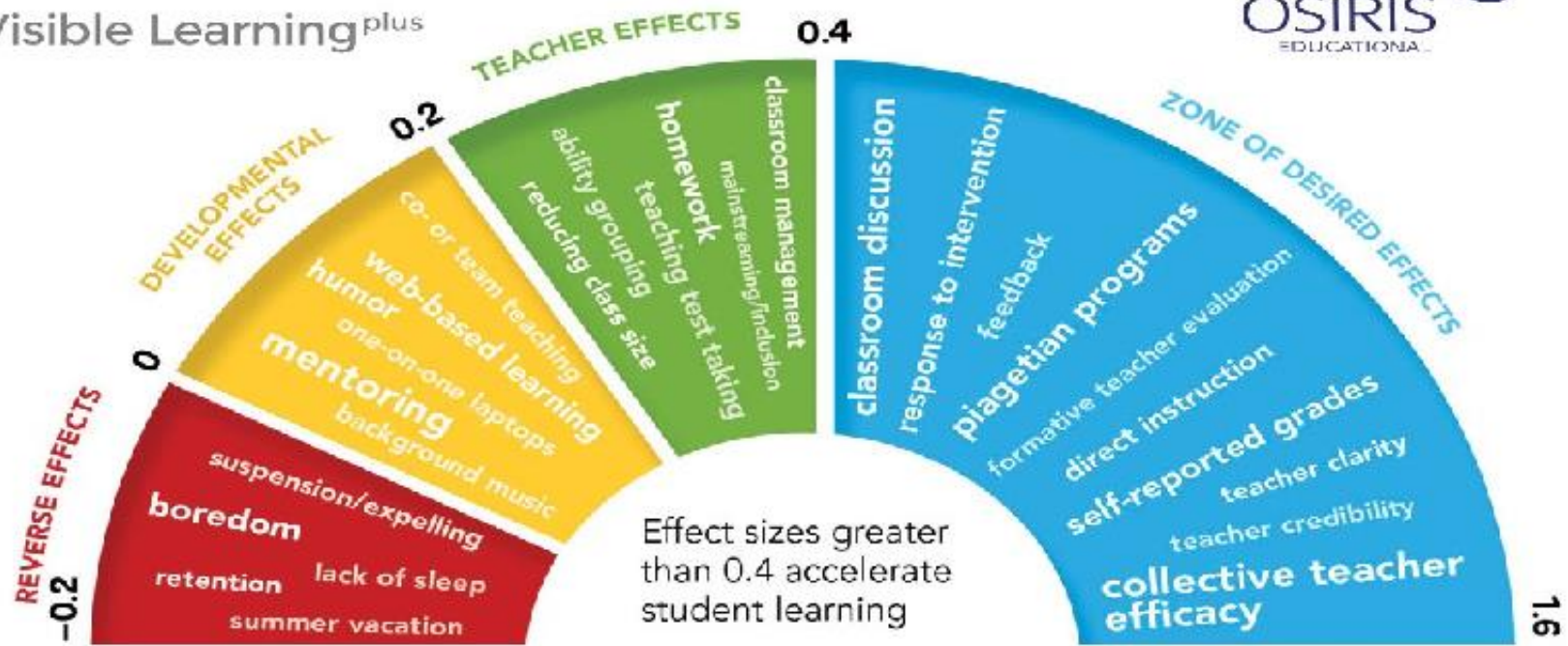
VISIE OP ONDERWIJSORGANISATIE EN OP DE ARBEIDSORGANISATIE



Het waarom: evidentie vanuit onderzoek

- Professionaliteit: meerdere experts rond een student
- Waarborgen doorgaande ontwikkeling
- Lerende organisatie: kern is het teamleren
- Professionaliseren: collectief leren rond de werkplek
- Moderne Sociotechniek: reduceren van complexiteit van de organisatie om complexere taak aan te kunnen
- Gedeeld leiderschap: structureel maken van machtsoverdracht
- Sociaal complex adaptief systeem: scholen zijn chaotisch, dus niet adaptief
- Zelfdeterminatie-theorie: werkplezier door autonomie, competentie en relatie
- Collective teacher efficacy





Desired Effects

Collective teacher efficacy	1.57	Classroom discussion	.82
Self-reported grades	1.33	Teacher clarity	.75
Response to intervention	1.29	Feedback	.70
Piagetian programs	1.28	Direct instructions	.60
Teacher credibility	.90	Formative teacher evaluation	.48

Typical Teacher Effects

De invoering: omgaan met de implementatieparadox

- De invoering van de TAO is een van 'bovenaf' opgelegde en gestuurde verandering die de sturing van 'onderop' beter mogelijk maakt. De invoering vindt nog plaats in het oude paradigma.
- De invoering van de TAO beoogt het minder complex maken van de organisatie om complexere zaken aan te kunnen, maar de weg erheen is complex.

Van de zaken waar we als leraar of als leerling last van hebben, is 90% op de school zelf bedacht (terwijl de perceptie is dat het van buiten is opgelegd).

Die kunnen dus ook weer door de school zelf opgelost worden.

Er is geen ander land waar de vrijheid zo groot is om de onderwijsorganisatie en arbeidsorganisatie in te richten naar eigen inzicht/idealen.

Afschaffen (of sterk vereenvoudigen)



A

1. Opleiden tot zelfstandigheid
2. Onderwijsmethoden
3. Nakijken
4. Schoolexamen
5. Keuzevakken
6. Lessen na 15 uur
7. Tussenuren
8. Lestijden van minder dan 60 minuten
9. 3 Flexuren in de week
10. Lessentabel
11. Roostertechnisch onmogelijk
12. Doorgaande leerlijn
13. Grote onderbouwklassen

B

1. Teamleiders
2. Functiemix
3. Normjaartaak
4. Gesprekscyclus
5. PDCA-cyclus
6. Pilots
7. Evidence based innoveren
8. Werkgroepen
9. MR
10. Werkdruk
11. Deeltijdbanen < 0.7 FTE
12. Managerialisme
13. Mentoraat

C

1. Vmbo-examen
2. Beroepsgerichte vakken in het vmbo, m.n. techniek
3. Havo
4. Segregatie/kansenongelijkheid



[TAO Kenniscentrum Het Leren Organiseren](#)