

HOME

Samenvatting

1

Inleiding

2

Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3

Taken en inzet van personeel

4

Samenwerking of zelfstandigheid?

5

Werkbeleving

6

Professionele ontwikkeling & loopbaan

7

Tot slot

8

Bijlage

Pagina
1

>

Anders leren, anders werken?

Verkenning naar de personele gevolgen van anders organiseren in het primair onderwijs

SAMENVATTING

Scholen staan midden in de wereld van nu, maar bereiden hun leerlingen voor op de wereld van morgen. Dit heeft onder andere gevolgen voor de wijze waarop scholen hun onderwijs organiseren. Door het onderwijs anders te organiseren verwachten zij beter aan te sluiten bij de behoeften van hun leerlingen en meer recht te doen aan de verschillen tussen leerlingen. Ook verwachten scholen hun leerlingen op die manier beter voor te kunnen bereiden op het vervolgonderwijs en hun toekomstige beroep. Dat het anders organiseren van onderwijs gevolgen heeft voor leerlingen en het onderwijs dat zij krijgen, lijkt dan ook logisch. Maar ook voor het personeel op school kan het anders organiseren, direct of indirect, gevolgen hebben. Dat geldt bijvoorbeeld voor de inhoud van hun werk, hun taken en werkbeleving. In deze verkenning wordt daarom bij dit onderwerp stilgestaan.

Uit deze verkenning blijkt dat in de praktijk verschillende gevolgen zichtbaar zijn voor het personeel op anders organiserende scholen. Dat geldt niet alleen voor de leraren op deze scholen, maar ook voor het directiepersoneel en onderwijsondersteunend personeel. Omdat er geen blauwdruk is die voorschrijft hoe scholen het onderwijs anders kunnen organiseren en scholen ook kunnen verschillen in de mate waarin zij dit doen, is een verscheidenheid aan gevolgen mogelijk. Ook betekent dit dat niet op elke school dezelfde gevolgen zichtbaar hoeven te zijn. Samenvattend zien we in deze verkenning de volgende personele gevolgen terug:

Met wie werkt het personeel?

We zien leraren op anders organiserende scholen vaak intensief samenwerken met leraren en/of, afhankelijk van de keuzes van de school, met onderwijsassistenten of leraarondersteuners. Samenwerking zien we vanzelfsprekend ook op scholen die niet anders organiseren, maar op anders organiserende scholen wordt de samenwerking vaak wel gezien als intensiever. Wie waar precies voor verantwoordelijk is op deze scholen verschilt, afhankelijk van iemands precieze functie. Ook ontstaan er andere functies, zoals de functie van unitregisseur of leerpleincoördinator.

Waar werkt het personeel?

Ook op anders organiserende scholen blijft de school een centrale plaats innemen. Maar binnen de muren van de school zien we wel duidelijke gevolgen voor het personeel. Zo hebben leraren over het algemeen niet langer een eigen klaslokaal, maar delen zij de verantwoordelijkheid voor hun leerlingen met andere leraren of onderwijsondersteunend personeel. Er wordt bijvoorbeeld gewerkt in (grotere) units, op leerpleinen of in domeinen. Leerlingen kunnen vaak ook in verschillende typen ruimtes werken, afhankelijk van waar zij op dat moment mee bezig zijn.

Wat doet het personeel voor werkzaamheden?

Functiedifferentiatie gaat op veel scholen hand in hand met taakdifferentiatie. Dit betekent dat leraren zich vaak meer kunnen focussen op hun kerntaken, zoals het geven van instructie, terwijl de begeleiding van leerlingen vaker bij onderwijsassistenten komt te liggen. Ook kunnen leraren zich op veel scholen specialiseren in bijvoorbeeld taal of rekenen. Dit betekent ook dat leraren in de praktijk niet altijd meer dezelfde taken hebben of dezelfde tijd aan bepaalde taken besteden.

HOME

Samenvatting

1

Inleiding

2

Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3

Taken en inzet van personeel

4

Samenwerking of zelfstandigheid?

5

Werkbeleving

6

Professionele ontwikkeling & loopbaan

7

Tot slot

8

Bijlage

<

Pagina
2

>

Hoe voert het personeel deze werkzaamheden uit?

Op anders organiserende scholen ligt vaak een sterke nadruk op onderlinge samenwerking. Dit betekent niet dat het personeel niet langer regelruimte heeft: vaak gaan deze aspecten samen, hoewel de regelruimte vaak wel betrekking heeft op het team: als team heb je veel ruimte om samen beslissingen te nemen. Ook ligt er op vaak een sterke nadruk op het leren van en met elkaar.

Anders organiseren heeft dus duidelijke gevolgen voor wat het personeel doet en voor wie zij zijn. Deze gevolgen werken ook door in andere aandachtsgebieden. Dat zien we bijvoorbeeld bij:

- De competenties en vaardigheden waarover het personeel moet beschikken: er wordt een sterkere nadruk gelegd op vaardigheden zoals samenwerken en flexibiliteit. Dat geldt ook voor coaching en ontwikkelvaardigheden.
- Hoe leraren en ander personeel op school wordt opgeleid en wordt voorbereid op het beroep. Het is de vraag of de huidige opleidingen voldoende aansluiten op de behoeften van scholen. Zo is de pabo vaak nog veel gericht op het klassikale onderwijs aan groep 1 t/m 8.
- Hoe het personeel op school hun werk beleeft. De grotere nadruk op samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid zorgt, samen met het meer inhoudelijk bezig kunnen zijn met het vak, over het algemeen voor een grote tevredenheid onder het personeel. Dat neemt niet weg dat ook zij vaak werkdruk blijven ervaren. Wel geeft een deel van de scholen aan hier, door die gedeelde verantwoordelijkheid, relatief goed mee om te kunnen gaan.

- Het loopbaanperspectief van het personeel en hoe zij zich ontwikkelen tijdens hun loopbaan. Het personeel kan zich specialiseren, nieuwe taken op zich nemen en, als assistent, bijvoorbeeld doorgroeien naar de functie van leraar. Dit kan het werk op anders organiserende scholen niet alleen inhoudelijk anders maken, maar zorgt over het algemeen ook voor iets meer loopbaanperspectief voor het personeel. En doordat het beroep van leraar gevarieerder wordt – je hebt als leraar meer keuzemogelijkheden als het gaat om het soort school waar je wilt werken – is het ook mogelijk dat scholen op deze manier nieuwe doelgroepen kunnen interesseren in het beroep van leraar.

HOME

Samenvatting

1

Inleiding

2

Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3

Taken en inzet van personeel

4

Samenwerking of zelfstandigheid?

5

Werkbeleving

6

Professionele ontwikkeling & loopbaan

7

Tot slot

8

Bijlage

<

Pagina
3

>

HOME

Samenvatting

1

Inleiding

1. Inleiding

2

Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3

Taken en inzet van personeel

4

Samenwerking of zelfstandigheid?

5

Werkbeleving

6

Professionele ontwikkeling & loopbaan

7

Tot slot

8

Bijlage



Pagina

4



1. INLEIDING

Steeds meer scholen stappen af van het traditionele onderwijs om het onderwijs op hun school anders te organiseren. TOM-scholen, SlimFit-scholen en integrale kindcentra: er zijn diverse voorbeelden die laten zien hoe scholen hier invulling aan geven. Vaak ingegeven door pedagogische en onderwijskundige overtuigingen, heeft het anders organiseren van onderwijs ook gevolgen voor de inhoud van het werk en de taken en verantwoordelijkheden van het personeel op school. Over hoe deze gevolgen in de praktijk worden ervaren, is echter nog weinig bekend. In deze verkenning wordt daarom dieper op dit onderwerp ingegaan. Heeft anders organiseren bijvoorbeeld gevolgen voor het werkplezier van het personeel, hun professionele ontwikkeling of carrièreperspectief?

Deze verkenning wordt u aangeboden door het Arbeidsmarktplatform PO, het expertisecentrum voor de arbeidsmarkt in het primair onderwijs van de werkgeversorganisatie PO-Raad en de werknemersorganisaties AOb, AVS, CNV Onderwijs en de FvOv. Het Arbeidsmarktplatform PO ondersteunt scholen en schoolbesturen in de sector bij arbeidsmarktvragestukken en vraagstukken op het gebied van de professionele werkomgeving. Met de uitkomsten van deze verkenning wil het Arbeidsmarktplatform PO kennis over het anders organiseren van onderwijs en de personele gevolgen hiervan op een toegankelijke wijze met de sector delen. Scholen en schoolbesturen kunnen de uitkomsten bijvoorbeeld

gebruiken als input voor een visietraject, hun (meerjaren) beleidsplan of overleg op school of met partners in de regio.

1.1 Inhoud

In deze verkenning staan de personele gevolgen van anders organiseren in het primair onderwijs centraal. Concreet wordt in deze verkenning ingegaan op de volgende vragen.

Wat zijn de gevolgen van anders organiseren als het gaat om:

1. de inhoud en organisatie van het werk op school?
2. de taken en inzet van het personeel?
3. de zelfstandigheid en regelruimte van het personeel en de samenwerking en dialoog in het team?
4. de werkbeleving van het personeel?
5. de persoonlijke ontwikkeling, loopbaan en het carrièreperspectief van het personeel?

Om meer zicht te krijgen op de context waarbinnen bovenstaande gevolgen zich afspelen, wordt in deze verkenning ook ingegaan op de wijze waarop scholen het onderwijs anders organiseren. Dit betekent dat, visueel gezien, in deze verkenning wordt ingegaan op de volgende thema's.

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 Taken en inzet van personeel

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 Werkbeleving

6 Professionele ontwikkeling & loopbaan

7 Tot slot

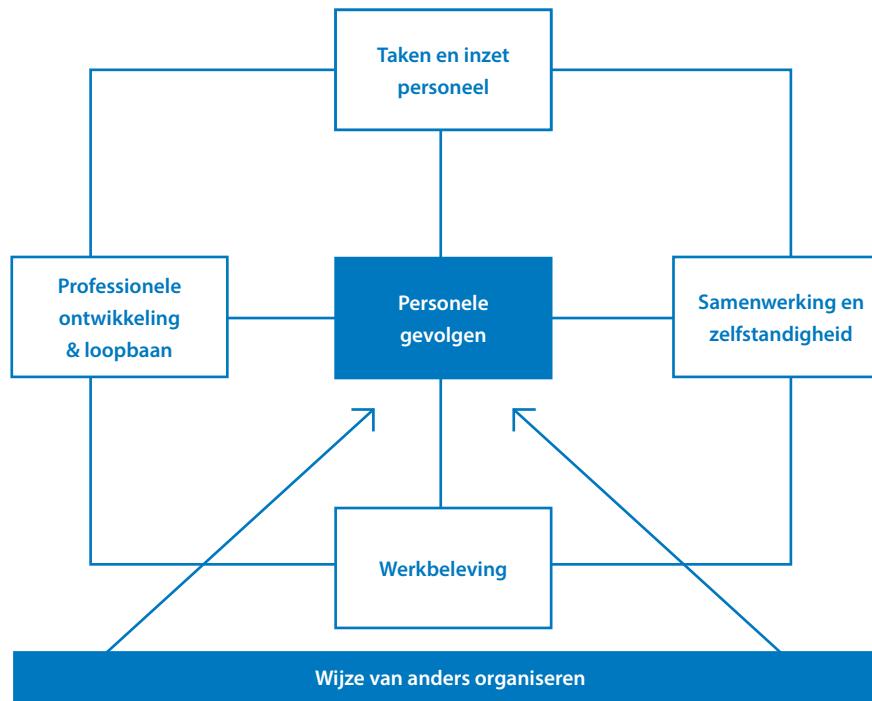
8 Bijlage

<

Pagina
5

>

Figuur 1 Schematische weergave thema's verkenning



1.2 Opzet

De belangrijkste input voor deze verkenning zijn de 33 interviews die tussen mei en juli 2018 zijn gehouden met 16 scholen in het primair onderwijs. Dit zijn allen scholen die het onderwijs anders organiseren. Wel verschillen zij in de wijze waarop en mate waarin zij dit doen. Ook zijn de scholen zoveel mogelijk verspreid over het land en verschillen zij qua omvang, zodat een zo goed mogelijk beeld ontstaat van de wijze waarop scholen het onderwijs anders organiseren en wat de personele gevolgen hiervan zijn. Om de gevolgen zo goed mogelijk in beeld te brengen, is niet alleen met de schoolleider van de betreffende school gesproken, maar ook met leraren, onderwijsassistenten en ander personeel op school. Zij belichten de situatie op hun school immers elk vanuit hun eigen perspectief. De scholen die hebben deelgenomen aan deze verkenning staan opgenomen in de bijlage. Wij willen hen graag nogmaals bedanken voor hun deelname aan deze verkenning.

In het verleden, maar ook meer recent, zijn verschillende onderzoeken gepubliceerd over het anders organiseren van onderwijs. Voor deze verkenning is daarom ook gebruik gemaakt van bestaande onderzoeken over dit thema. Zij gaan vaak in op de wijze waarop scholen het onderwijs anders kunnen organiseren en richten zich minder op de personele gevolgen hiervan. De uitkomsten van deze onderzoeken zijn in deze verkenning daarom vooral gebruikt om meer zicht te krijgen op het hoe, wat en waarom van anders organiseren.

1.3 Leeswijzer

Voordat wordt ingegaan op de personele gevolgen van anders organiseren, wordt in deze verkenning eerst beschreven hoe scholen in de praktijk het onderwijs anders organiseren. Niet alleen wordt in dit hoofdstuk stilgestaan bij de wijze waarop het onderwijs wordt georganiseerd, maar ook op de beweegredenen om dit te doen, hoe scholen het proces hebben vormgegeven en wat volgens hen succesfactoren en barrières zijn bij anders organiseren. Deze informatie biedt de nodige context om de uitkomsten van deze verkenning in een breder perspectief te kunnen plaatsen.

Na deze introductie kunt u in vier opeenvolgende hoofdstukken lezen wat de personele gevolgen zijn van anders organiseren. In hoofdstuk drie wordt eerst ingegaan op de taken en inzet van het personeel. In hoofdstuk vier en vijf staan de samenwerking, zelfstandigheid en werkbeleving van het personeel centraal. Hoofdstuk zes eindigt met de gevolgen van anders organiseren voor de professionele ontwikkeling van het personeel, hun loopbaan en carrièreperspectief. In elk van de hoofdstukken worden de uitkomsten geïllustreerd met voorbeelden uit de praktijk. In het afsluitende hoofdstuk vindt u tot slot een reflectie op de belangrijkste uitkomsten van deze verkenning.

2. Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

HOME

Samenvatting

1

Inleiding

2

Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3

Taken en inzet van personeel

4

Samenwerking of zelfstandigheid?

5

Werkbeleving

6

Professionele ontwikkeling & loopbaan

7

Tot slot

8

Bijlage



Pagina
8



2. ANDERS ORGANISEREN: HOE, WAT EN WAAROM?

Klassikaal onderwijs, waarbij de acht leeftijdsgroepen op school elk in een andere klas zitten, is in Nederland jarenlang de norm geweest. De afgelopen jaren zien we steeds meer scholen afstappen van het klassikale onderwijs en het onderwijs anders organiseren. Dit doen zij vaak elk op hun eigen manier. Dit hoofdstuk brengt in kaart hoe scholen het onderwijs in deze nieuwe situatie organiseren en wat hier de aanleiding voor is geweest. Ook wordt ingegaan op de succesfactoren en barrières die zij tijdens dit proces hebben ervaren. Dit geeft u de nodige context om de uitkomsten van deze verkenning in een breder perspectief te kunnen plaatsen.

2.1 Aanleiding

Scholen blijken het onderwijs om uiteenlopende redenen anders in te richten. De overeenkomst tussen deze scholen is dat zij allen gedreven worden door pedagogische en onderwijskundige overtuigingen. Concreet betekent dit dat zij overtuigd zijn van de meerwaarde van een ander concept voor de kwaliteit van het onderwijs en de ontwikkeling van hun leerlingen. 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.

“Je leidt kinderen op voor beroepen die er nu nog niet zijn. Daardoor moeten ze ook andere vaardigheden leren, zoals samenwerken, kritisch en creatief denken. Met dat idee is deze school opgericht.”

Mentor - De Verwondering, Lent

Er zijn ook scholen die zich, door het onderwijs anders te organiseren, proberen te onderscheiden van andere scholen in de omgeving. Op die manier willen zij hun concurrentiepositie een positieve impuls geven. Ook zijn er scholen die verwachten op deze manier het rendement van leraren te verhogen, bijvoorbeeld doordat zij zich in de nieuwe situatie kunnen specialiseren, of die, door de inzet van onderwijsassistenten, meer personeel in kunnen zetten.

HOME

Samenvatting

1

Inleiding

2

Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3

Taken en inzet van personeel

4

Samenwerking of zelfstandigheid?

5

Werkbeleving

6

Professionele ontwikkeling & loopbaan

7

Tot slot

8

Bijlage

<

Pagina

9

>

Ook uit noodzaak kan besloten worden om het onderwijs anders te organiseren. Sommige scholen proberen op deze manier bijvoorbeeld te anticiperen op een teruglopend of beperkt aantal leerlingen, zonder de kwaliteit van het onderwijs aan te tasten. Maar ook voor deze scholen geldt dat pedagogische en onderwijskundige motieven meespelen in hun overweging om het onderwijs anders te organiseren. We zien dus dat er niet altijd één reden is om het onderwijs anders te organiseren, maar dat meerdere motieven een rol kunnen spelen.

"Krimp is de aanleiding, maar de kwaliteit van het onderwijs is de drijfveer. De inzet is en blijft het geven van kwalitatief goed onderwijs. Of je kunt steeds meer gaan inkrimpen, of je gaat hierop anticiperen door te werken aan een nieuw systeem. Wij hebben gekozen voor het laatste."

Schoolleider – Basisschool Sint Anna, Vortum-Mullem

"Er zit veel angst. Hoe moet dat dan? Dat kan bij ons niet! We merken heel veel belangstelling. Dan zeggen ze: jullie zitten in een gebouw waarin dat kan. Dat is echt onzin. Een gebouw kan helpen. Maar al zat ik in een schuur dan nog zou ik er zo over denken. Er zijn mogelijkheden. [...] Tips voor anderen? Ik denk vooral: ga! En: doe! Je hoeft niet meteen je hele school op z'n kop te zetten, maar begin dan bijvoorbeeld bij de middagen. Of begin bij je parallelgroepen. Ik merk dat we soms teveel de neiging hebben om alles te bedenken voordat je ergens aan begint. En dat kan niet. Wij zijn tien jaar bezig en wij zijn er ook nog niet. Gewoon doen. Maar wel weten waarom. En als je dat antwoord hebt, dan lukt het want dan maak je een keuze gebaseerd op visie. Daar staan wij ieder jaar expliciet bij stil, met het team. Waarom doen we eigenlijk de dingen op deze manier?"

Schoolleider - DOK12, Amersfoort

HOME

Samenvatting

1

Inleiding

2

Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3

Taken en inzet van personeel

4

Samenwerking of zelfstandigheid?

5

Werkbeleving

6

Professionele ontwikkeling & loopbaan

7

Tot slot

8

Bijlage

<

Pagina
10

>

2.2 Wijze van anders organiseren

Er is geen blauwdruk die scholen vertelt hoe zij het onderwijs, binnen de wettelijke kaders, anders kunnen organiseren. Dat betekent dat scholen niet alleen variëren in de wijze waarop zij dit doen, maar bijvoorbeeld ook in de mate waarin. Er zijn scholen die het roer volledig omgooien, terwijl andere scholen kleine aanpassingen doorvoeren. Ook zien we dat scholen verschillende aspecten van anders organiseren met elkaar combineren tot een eigen concept. Scholen variëren ook in het tijdspad dat zij hebben doorlopen. Zo zijn er scholen die sinds de oprichting van hun school anders organiseren, maar er zijn ook scholen die dat op een later tijdstip zijn gaan doen. Daardoor zien we scholen met een tiental jaar ervaring, maar ook scholen die pas recent zijn gestart.

Dat er veel variatie is, betekent niet dat we niets kunnen zeggen over de wijze waarop scholen het onderwijs anders organiseren. Globaal kunnen we in de praktijk verschillende aspecten van anders organiseren onderscheiden, die scholen al dan niet hebben doorgevoerd in hun eigen praktijk. Deze vormen staan samengevat in figuur 2. Dit figuur is vooral bedoeld om meer inzicht te geven in de mogelijkheden om het onderwijs anders te organiseren en als achtergrond waartegen de volgende hoofdstukken gelezen kunnen worden. Figuur 2 is dan ook niet bedoeld als een volledig overzicht van de wijze waarop scholen het onderwijs anders kunnen organiseren. Dat zou ook niet realistisch zijn, omdat scholen tal van aspecten kunnen combineren en scholen hier hun eigen keuzes in maken. Onder figuur 2 worden de verschillende vormen van anders organiseren verder toegelicht.

Figuur 2 Vormen van anders organiseren



HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 Taken en inzet van personeel

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 Werkbeleving

6 Professionele ontwikkeling & loopbaan

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina 11

>

Unitonderwijs, leerpleinen en domeinen

Veel scholen die het onderwijs anders organiseren, doen dit door het onderwijs te organiseren in units, leerpleinen of domeinen. Sommige scholen volgen daarbij de principes van het SlimFit-onderwijs of van TOM-onderwijs (Teamonderwijs op Maat), terwijl andere scholen hun eigen organisatiewijze ontwikkeld hebben. Wat de overeenkomst is tussen deze scholen, is dat het onderwijs, anders dan in het traditionele klassikale onderwijs waar leraren een eigen klaslokaal hebben waar zij verantwoordelijk voor zijn, vaak gegeven wordt aan grotere groepen leerlingen die gegroepeerd zijn in units, op leerpleinen of in domeinen. Leraren werken op deze scholen vaak samen met andere leraren en/of, afhankelijk van de keuzes die de school maakt, met onderwijsassistenten of leraarondersteuners. Samen zijn zij verantwoordelijk voor de leerlingen in een unit, leerplein of domein. In plaats van in klaslokalen wordt vaak gewerkt in grotere, open ruimtes en zijn er verschillende type ruimtes waar leerlingen in werken.

Om hoeveel leerlingen het gaat, hangt af van de keuzes die de school maakt en het aantal leerlingen dat zij hebben. Zo zien we scholen waar units bestaan uit zo'n 15 leerlingen, terwijl deze op andere scholen bestaat uit 100 leerlingen, die vaak worden opgedeeld in kleinere (basis/stam)groepen. Ook de groepering van leerlingen kan verschillen. Sommige scholen werken met heterogene groepen, terwijl andere scholen kiezen voor homogene groepen. En ook de overgang tussen units is op sommige scholen flexibel. Dat betekent dat niet alleen na een schooljaar gewisseld kan worden, maar bijvoorbeeld ook aan het einde van een kwartaal, als de leerstof uit die unit beter past bij het ontwikkelniveau van de leerling.

"Het grootste verschil met het traditionele onderwijs is dat je in het traditionele onderwijs één leerkracht hebt op gemiddeld 25 leerlingen en je in je eentje in alle onderwijsbehoeften van de leerlingen moet proberen te voorzien. Een klas is omringd door vier muren en heel de dag ben je in principe alleen met de kinderen. Wij hebben in een unit 100 kinderen, die zijn verdeeld over vier stamgroepen. Er zitten gemiddeld 25 leerlingen in een heterogene stamgroep met een maximum van 28 kinderen. De leerkracht is niet alleen met de kinderen, maar geeft samen met andere leerkrachten 'les' aan deze kinderen. De kinderen bewegen zich in de unit rond. Samen met de andere leerkrachten wordt er per kind gekeken wat een kind wil/ moet leren en waar deze zich naartoe beweegt. In ons team kijken we wat er allemaal aan bod moet komen, wat we willen dat de kinderen leren, hoe we op verschillende manieren kunnen begeleiden en welke keuzes we hen kunnen geven."

Leraar - Laterna Magica, Amsterdam

HOME

Samenvatting

1

Inleiding

2

Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3

Taken en inzet van personeel

4

Samenwerking of zelfstandigheid?

5

Werkbeleving

6

Professionele ontwikkeling & loopbaan

7

Tot slot

8

Bijlage

<

Pagina
12

>

"Ik ben werkzaam op een TOM school. Dat houdt in dat we met het hele team verantwoordelijk zijn voor alle kinderen. We proberen de specialiteiten van alle betrokkenen, van leerkrachten maar ook van onderwijsassistenten, zo in te zetten dat zij hier optimaal kunnen werken en dat de kinderen optimaal kunnen genieten en kunnen leren. Dat betekent dat we de deuren niet langer dicht hebben en werken met één leerkracht voor de groep, maar dat we instructie geven in kleine groepen. Alle leerkrachten hebben een combinatiegroep, maar de instructies worden gegeven in een enkele groep. Het tweede deel van de groep is dan zelfstandig aan het werk. Dat werkt zo op unit 2, groep 5-8. De kinderen in groep 5 krijgen bijvoorbeeld in een enkele groep instructies, terwijl de tweede groep, bijvoorbeeld groep 6, in een andere ruimte zit en daar extra begeleiding krijgt bij het zelfstandig verwerken van dingen die ze net gehoord hebben van de leerkracht. Na 20 minuten wordt er geruild. Dan gaat groep 6 weer terug naar de leerkracht en gaat groep 5 naar de andere ruimte waar ze onder begeleiding aan hun weektaak kunnen werken. Dat is effectief voor de kinderen want ze hoeven maar 20 minuten erg alert te zijn en betrokken te worden bij de instructie. Voor de leerkracht is het fijn omdat hij dan geen tweede groep heeft die aan de gang gehouden moet houden terwijl hij instructie aan het geven is aan de andere groep. De leerkracht kan de groep dan even loslaten.."

Leraar - Ireneschool (Basisschool de Bijenkorf), Wageningen

Heterogene groepen

Scholen die anders organiseren, laten vaak het lesgeven in vaste groepen los. Vaak betekent dit ook dat kinderen van verschillende leeftijden en leerjaren bij elkaar zitten. Een van de scholen plaatst bijvoorbeeld leerlingen van 3 – 7 jaar bij elkaar, evenals leerlingen tussen de 7 – 9 jaar en 9 – 12 jaar. Volgens de scholen is er door deze samenstelling meer ruimte voor persoonlijke aandacht en kunnen kinderen eenvoudiger op hun eigen niveau werken. Groepsoverstijgend werken zien we onder andere terug bij de creatieve vakken, maar scholen kunnen er ook voor kiezen om dit in zijn geheel door te voeren. Ook zijn er scholen die het onderwijs blijven organiseren in homogene groepen of die deels in homogene en deels in heterogene groepen werken.

"Op Casa wordt met gemengde leeftijdsgroepen gewerkt, van 3-7, 7-9 en 9-12 jaar. Er zijn grote groepen van 45 tot 47 kinderen in een groep. Casa is 50 weken per jaar open, dat betekent dat leerkrachten dan ook aanwezig zijn. In de ochtend van 8 tot 2 uur staan er twee leerkrachten voor de klas. De derde leerkracht komt om half 10 de groep in en is aanwezig tot 6 uur. Gedurende de dag zijn er activiteiten voor leerlingen. Daar worden pedagogisch medewerkers voor ingezet. Er zijn ongeveer twee activiteiten per bouw per dag. De activiteiten variëren van onderwijsactiviteiten, maar kinderen kunnen ook buiten bezig zijn, in de keukens, in het atelier of een sport beoefenen. Woensdagmiddag en vrijdagmiddag zijn er speelgroepen. Dat is een soort naschoolse opvang."

Leraren & schoolleider – Casa Tweetalige Montessorischool, Pijnacker

HOME

Samenvatting

1

Inleiding

2

Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3

Taken en inzet van personeel

4

Samenwerking of zelfstandigheid?

5

Werkbeleving

6

Professionele ontwikkeling & loopbaan

7

Tot slot

8

Bijlage

<

Pagina
13

>

Multidisciplinaire teams

Anders organiserende scholen zetten vaak personeel in naast de leraar. Dit kan een onderwijsassistent of leraarondersteuner zijn, maar bijvoorbeeld ook een (vak)specialist voor gym, handenarbeid of muziek. Ook zien we op scholen die anders organiseren andere functies ontstaan, zoals die van unitleider, leerplein- of bouwcoördinator of regisseur.

Functiedifferentiatie gaat op veel scholen hand in hand met taakdifferentiatie. Zo geeft de leraar, bijvoorbeeld op scholen die werken met units, instructie aan de leerlingen, terwijl de onderwijsassistent – als deze wordt ingezet - de kinderen juist begeleidt bij de (zelfstandige) verwerking van de aangeboden lesstof. Leraren kunnen zich door deze taakverdeling meer richten op hun kerntaken, zoals het geven van instructie en het volgen van leerlijnen, terwijl andere taken, zoals de begeleiding van leerlingen, door anderen worden overgenomen. Taakdifferentiatie maakt het ook mogelijk dat leraren zich specialiseren en bijvoorbeeld niet alleen het rekenonderwijs verzorgen voor hun eigen leerlingen, maar voor alle leerlingen op school.

“Kinderen starten dagelijks in hun eigen basisgroep om vervolgens verder te werken in blokperiodes. Tijdens de twee bloktijden in de ochtend staan de basisvaardigheden centraal. De kinderen gaan dan met hun taal- en rekenwerk aan de slag. De taallessen worden door een vakleerkracht taal gegeven en de rekenlessen door een vakleerkracht rekenen. De instructies krijgen de kinderen in de homogene groep. De kinderen werken daarna zelfstandig, op een plek naar keuze, verder. Zowel op het bovenbouwplein als op het onderbouwplein is gedurende de ochtenduren een onderwijsassistent beschikbaar die de kinderen begeleidt bij het zelfstandig werken en het verlengd begeleid inoefenen. Aan het einde van een blokkuur gaan de kinderen naar hun heterogene groep terug. Alle kinderen hebben gedurende de week van een viertal verschillende leerkrachten les, waarvan één de mentor van de leerling is.”

Leraar – OBS route 0513, Heerenveen

HOME

Samenvatting

1

Inleiding

2

Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3

Taken en inzet van personeel

4

Samenwerking of zelfstandigheid?

5

Werkbeleving

6

Professionele ontwikkeling & loopbaan

7

Tot slot

8

Bijlage

<

Pagina

14

>

Samenwerken met de omgeving

Scholen kunnen het onderwijs ook anders organiseren door de samenwerking aan te gaan met partijen in de (directe) omgeving. Een veelvoorkomende samenwerking is die met de kinderopvang, bijvoorbeeld in de vorm van een integraal kindcentrum. Als scholen samenwerken met de kinderopvang, worden pedagogisch medewerkers uit de kinderopvang in veel gevallen ook op school ingezet als onderwijsassistent. Op die manier wordt een doorgaande lijn gecreëerd: kinderen zien tijdens en na school dezelfde personen. Ook is er daardoor vaak geen onderscheid meer tussen schoolse en buitenschoolse activiteiten en wordt in het onderwijs en de kinderopvang op dezelfde thema's gefocust. Ook zien we scholen die zowel unitleiders vanuit het onderwijs inzetten als unitleiders vanuit de kinderopvang om zo verbinding met elkaar te houden. Sommige scholen wensen de samenwerking met de kinderopvang nog verder uit te breiden, zodat een doorgaande leerlijn van 0 – 18 jaar gecreëerd kan worden, met één visie en één pedagogische aanpak.

Scholen kunnen ook experts aantrekken en op die manier samenwerken met de omgeving. Die hoeven niet altijd afkomstig te zijn uit het onderwijs. Zo zijn er ook scholen die samenwerken met het bedrijfsleven. Op die manier kan een medewerker uit een restaurant bijvoorbeeld les komen geven over eten of kan een boswachter kinderen leren over het bos. De rol van de leraar verandert hierdoor. In plaats van lessen te verzorgen, kunnen zij in deze situatie bijvoorbeeld leerlingen observeren.

“De onderwijsondersteuners zijn net zo gemotiveerd als leraren. Ik heb een aantal mensen met een combinatiefunctie. Zij werken bijvoorbeeld als pedagogisch medewerker en als onderwijsassistent. Dat is ook één van de punten van onze visie: één pedagogisch klimaat. Deze mensen zijn daar een voorbeeld van. Aan de voorkant zeggen we dat ze één combinatiefunctie hebben, maar aan de achterkant zijn het twee werkgevers, twee ministeries, twee cao's, twee salarisstroken. Dat is lastig. De mensen die het nu doen, vinden het wel heel mooi: die soepele overgang van opvang naar onderwijs.”

Schoolleider – Sterrenschool Apeldoorn, Apeldoorn

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 Taken en inzet van personeel

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 Werkbeleving

6 Professionele ontwikkeling & loopbaan

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina
15

>

Inzet van ICT

Het gebruik van ICT draagt op veel scholen bij aan het anders organiseren van onderwijs, maar is over het algemeen geen doel op zich. Scholen die het onderwijs anders organiseren zetten bijvoorbeeld vaak tablets in, zodat leerlingen na gezamenlijke instructie zelfstandig kunnen werken. Ook wordt ICT ingezet om afstandsonderwijs te organiseren, zodat er digitaal les gegeven kan worden.

“De onderwijsondersteuners zijn net zo gemotiveerd als leraren. Ik heb een aantal mensen met een combinatiefunctie. Zij werken bijvoorbeeld als pedagogisch medewerker en als onderwijsassistent. Dat is ook één van de punten van onze visie: één pedagogisch klimaat. Deze mensen zijn daar een voorbeeld van. Aan de voorkant zeggen we dat ze één combinatiefunctie hebben, maar aan de achterkant zijn het twee werkgevers, twee ministeries, twee cao's, twee salarisstroken. Dat is lastig. De mensen die het nu doen, vinden het wel heel mooi: die soepele overgang van opvang naar onderwijs.”

Schoolleider – De Rijdende School, Geldermalsen

Flexibele onderwijstijden

Verschillende scholen die het onderwijs anders organiseren doen dit ook door flexibele onderwijs- en vakantietijden te hanteren. Op die manier kunnen zij de onderwijstijd flexibeler verdelen over het schooljaar. Dat doen zij door bijvoorbeeld onderwijs in de vakanties aan te bieden en 50 weken per jaar geopend te zijn. Dit heeft als gevolg dat ouders en leerlingen zelf hun vrije dagen en vakanties kunnen indelen. Ook kunnen leerlingen in sommige gevallen op andere tijden op school komen, waardoor de groepssamenstelling tijdens de dag kan variëren. Als een school 50 weken per jaar open is, betekent dit ook dat het personeel dan aanwezig is. Zij kunnen wel gedurende het jaar vakantie opnemen.

“De school is 50 weken per jaar open, van 08:00 tot 18:00 uur. Tussen 08:00 en 10:00 kunnen de kinderen op school komen. Tussen 10:00 en 12:00 uur is er geen in- en uitloop, dan worden er instructielessen gegeven. Tussen 12:00 en 14:00 is er minimale uitloop. Ook tussen 14:00-16:00 is er geen in- en uitloop, dan worden er weer instructielessen gegeven. Tussen 16:00 en 18:00 is uitloop weer mogelijk. Buiten de instructieblokken werken de kinderen grotendeels zelfstandig, soms wordt er nog in kleinere groepjes uitleg gegeven.”

Leraar – De School, Zandvoort

HOME

Samenvatting

1

Inleiding

2

Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3

Taken en inzet van personeel

4

Samenwerking of zelfstandigheid?

5

Werkbeleving

6

Professionele ontwikkeling & loopbaan

7

Tot slot

8

Bijlage

<

Pagina
16

>

Gepersonaliseerde leerroutes

Tot slot starten verschillende scholen met gepersonaliseerd leren of ligt er een zeer sterke nadruk op het bieden van maatwerk aan leerlingen. Dit betekent dat het onderwijs zoveel mogelijk aansluit op de kenmerken van het kind en wordt afgestemd op de verschillen tussen kinderen, vanuit de gedachte dat leerlingen niet allemaal precies hetzelfde zijn en hetzelfde leren, maar er wel allemaal bij horen. Kenmerkend is dat de leerling het heft vaak zelf in handen heeft en dat het onderwijs wordt vormgegeven rond de betrokkenheid en zelfstandigheid van de leerling. Kinderen kunnen op sommige scholen bijvoorbeeld zelf kiezen wat ze doen om hun doel te bereiken, hoe ze het doen, met wie ze willen leren en hoe lang ze erover doen. Zo zien we in de praktijk bijvoorbeeld een school waar iedere leerling, aan de hand van een persoonlijk leerplan, in acht jaar zijn persoonlijke leerlijn doorloopt.

Ook op andere scholen zien we dat het zelfstandig werken van leerlingen wordt gestimuleerd. Het streven is vaak dat het kind meer eigenaar wordt van zijn eigen leerproces. Zij leren daarom om zelf te plannen en te organiseren, om doelgericht en taakgericht te werken en leren ook om de voor hem/haar meest efficiënte leerstrategieën te gebruiken.

Deze wijze van organiseren wordt vaak georganiseerd langs thema's, bijvoorbeeld bij het ontwikkelingsgericht onderwijs, of door, in plaats van vakken zoals aardrijkskunde en geschiedenis, te werken met kernconcepten. Ook zijn er scholen die werken met concepten zoals ervaringsgericht onderwijs of programmagericht onderwijs. Gelijktijdig zien we dat de focus op wat geleerd wordt verschuift. Er wordt op deze scholen vaak in toenemende mate gefocust op de brede ontwikkeling van kinderen en op burgerschapsvorming, met als doel kritische, zelfbewuste leerlingen op te leiden die beschikken over 21^e-eeuwse vaardigheden.

"We zijn er heel erg op gericht om kinderen verantwoordelijkheidsgevoel en competentiegevoel te geven. Dat lukt redelijk. Kinderen komen redelijk zelfbewust van school af. Dat is wat we willen. Hoe zet je ze in de maatschappij? Hoe regel je je eigen zaken? We geven dus niet uit een methode les. We gebruiken wel methodes als naslagwerk en we hebben leerlijnen in ons hoofd. Maar de methodes worden echt gebruikt ter informatie en worden dus niet stapje voor stapje gevolgd. Om de motivatie van de kinderen aan te wakkeren, is er heel veel eigenaarschap: 'wat wil je, hoe wil je dat bereiken?'. Dat proberen we de kinderen mee te geven: je leert voor jezelf. Jij wilt wat leren en ik ga je daarbij helpen. Op het moment dat kinderen zelf mogen kiezen wat ze willen leren, zijn ze veel gemotiveerder."

Schoolleider - SBO Merlijn, Den Haag

"Het anders organiseren op deze school sluit heel goed aan bij de persoonlijke ontwikkeling van leerlingen. Ieder kind krijgt de stof aangeboden op zijn eigen niveau. Bij traditioneel onderwijs is het lastig om de stof aan te passen aan de leerling. Doordat er bij ons vier groepen bij elkaar zitten, loopt het veel makkelijker in elkaar over. Door deze samenstelling is er veel meer ruimte voor persoonlijke aandacht en kunnen kinderen makkelijker op hun eigen niveau werken. Bijvoorbeeld door soms aan te sluiten bij een hogere of lagere instructiegroep. Ook als leerkracht zelf word je flexibeler en heb je kinderen veel beter in beeld omdat je ze langer in de groep hebt. Hoewel de leerlingen zelfstandig werken kunnen ze altijd terecht bij de onderwijsassistent voor vragen. De leerlingen zijn hierdoor zelf verantwoordelijk voor hun eigen werk en eigenaar van hun eigen leerproces."

Schoolleider – Basisschool Sint Anna, Vortum-Mullem

HOME
Samenvatting
1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 Taken en inzet van personeel	4 Samenwerking of zelfstandigheid?	5 Werkbeleving	6 Professionele ontwikkeling & loopbaan	7 Tot slot	8 Bijlage	<	Pagina 17	>
--------------------------------	------------------------------------	----------------	---	------------	-----------	---	-----------	---

2.3 Gevolgen van anders organiseren

Uit de voorgaande paragraaf blijkt al direct dat anders organiseren gevolgen kan hebben voor de taken en inzet van het personeel op school. In de volgende hoofdstukken wordt hier dieper op ingegaan. Maar ook voor andere betrokkenen, zoals ouders en leerlingen, heeft anders organiseren zichtbare gevolgen. Wat door de meeste scholen in dit kader wordt genoemd, is dat, door het onderwijs anders te organiseren, zij beter kunnen aansluiten bij de ontwikkeling van hun leerlingen. Niet alleen worden zij volgens deze scholen op deze manier breder opgeleid en, daardoor, beter voorbereid op het vervolgonderwijs, werk en de samenleving, ook kunnen scholen naar hun idee de lesstof zo beter aan laten sluiten op de persoonlijke ontwikkeling van hun leerlingen. Dat komt bijvoorbeeld doordat er vaak niet met maar één volwassene naar een kind wordt gekeken. Leerlingen leren bovendien niet alleen wat zij kunnen en wat zij weten, maar ook hoe zij zijn en wie zij zijn. Sommige scholen gaan daarbij zo ver, dat zij aangeven minder leerlingen door te hoeven verwijzen naar het speciaal onderwijs. Zij kunnen door anders te organiseren naar hun idee dus ook beter vormgeven aan passend onderwijs. Leerlingen worden volgens veel scholen bovendien flexibeler en zelfstandiger en leren om samen te werken met en te leren van andere leerlingen. In die zin heeft anders organiseren ook de opbrengsten die scholen vooraf hopen te realiseren. Een impuls geven aan de kwaliteit van het onderwijs en leerlingen het beste onderwijs bieden, bleek namelijk al eerder een van de belangrijkste drijfveren voor scholen om het onderwijs anders te organiseren.

Ook organisatorisch zien scholen diverse gevolgen. Ze geven bijvoorbeeld aan in de nieuwe situatie beter zicht te hebben op de resultaten van hun leerlingen, maar ook dat deze organisatiewijze meer structuur, rust en een groter veiligheidsgevoel met zich meebrengt.

“Het anders organiseren op deze school sluit heel goed aan bij de persoonlijke ontwikkeling van leerlingen. Ieder kind krijgt de stof aangeboden op zijn eigen niveau. Bij traditioneel onderwijs is het lastig om de stof aan te passen aan de leerling. Doordat er bij ons vier groepen bij elkaar zitten, loopt het veel makkelijker in elkaar over. Door deze samenstelling is er veel meer ruimte voor persoonlijke aandacht en kunnen kinderen makkelijker op hun eigen niveau werken. Bijvoorbeeld door soms aan te sluiten bij een hogere of lagere instructiegroep. Ook als leerkracht zelf word je flexibeler en heb je kinderen veel beter in beeld omdat je ze langer in de groep hebt. Hoewel de leerlingen zelfstandig werken kunnen ze altijd terecht bij de onderwijsassistent voor vragen. De leerlingen zijn hierdoor zelf verantwoordelijk voor hun eigen werk en eigenaars van hun eigen leerproces.”

Schoolleider – Basisschool Sint Anna, Vortum-Mullem

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 Taken en inzet van personeel

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 Werkbeleving

6 Professionele ontwikkeling & loopbaan

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina
18

>

3. Taken en inzet van personeel

HOME

Samenvatting

1

Inleiding

2

Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3

Taken en inzet van personeel

4

Samenwerking of zelfstandigheid?

5

Werkbeleving

6

Professionele ontwikkeling & loopbaan

7

Tot slot

8

Bijlage



Pagina
19



3. TAKEN EN INZET VAN PERSONEEL

Veel scholen organiseren hun onderwijs anders om beter aan te sluiten bij de behoeften van en verschillen tussen hun leerlingen. Anders organiseren heeft dan ook duidelijke gevolgen voor leerlingen. Maar deze zijn er niet alleen voor leerlingen. Ook voor het personeel heeft anders organiseren vaak zichtbare gevolgen. Op veel scholen verandert bijvoorbeeld het takenpakket van de leraar. In dit hoofdstuk wordt daarom dieper ingegaan op de gevolgen van anders organiseren voor de taken en inzet van het personeel op school.

3.1 Functies

Scholen die het onderwijs anders organiseren, zetten vaak personeel in naast de leraar. Dat kan een onderwijsassistent of een leraarondersteuner zijn, maar ook een (vak)specialist voor bijvoorbeeld gym, handenarbeid of muziek. Deze vormen van functiedifferentiatie gaan vaak hand in hand met taakdifferentiatie. Hier wordt later in deze verkenning dieper op ingegaan.

Hoe het personeel precies wordt genoemd, kan per school verschillen. Zo noemen veel scholen leraren in de nieuwe situatie niet langer leraar, omdat zij niet de traditionele rol van leraar vervullen, maar hun leerlingen coachen en begeleiden in hun leerproces. Vaak wordt daarom de naam

van coach of mentor gebruikt. Ook voor onderwijsassistenten wordt op sommige scholen een andere benaming gebruikt, zoals die van begeleider. In welke verhouding leraren, onderwijsassistenten en leraarondersteuners worden ingezet, kan ook per school verschillen. Scholen maken op dit vlak hun eigen keuzes. Zo zijn er bijvoorbeeld scholen waar twee of drie leraren werken op een unit, in samenwerking met een onderwijsassistent of leraarondersteuner en een stagiair. Ook zijn er scholen die uit overtuiging alleen met leraren (willen) werken, bijvoorbeeld omdat op die manier meer gelijkheid en flexibiliteit onder het personeel ingebouwd kan worden of omdat de inzet van ondersteunend personeel in de bovenbouw onvoldoende opleverde. Op deze scholen worden bijvoorbeeld drie tot vier leraren per bouw ingezet, die samen verantwoordelijk zijn voor het onderwijs. Een voordeel van deze gezamenlijkheid is dat veel scholen het idee hebben het onderwijs eenvoudiger door te kunnen laten lopen in geval van ziekte. Als iemand tijdelijk wegvalt en je staat met bijvoorbeeld drie personen op een groep, draait het onderwijs vaak eenvoudiger door. Wel is het de vraag of dit – al dan niet tijdelijk – de werkdruk voor het overgebleven personeel verhoogd.

Op anders organiserende scholen ontstaan soms ook nieuwe functies, zoals de functie van unitregisseur, unitleider of leerplein- of bouwcoördinator. Een unitregisseur leidt op een van de scholen bijvoorbeeld een team bestaande uit een mentor en drie begeleiders. Ook een bouw- of leerpleincoördinator heeft vaak een coördinerende rol: zij zorgen bijvoorbeeld voor de roosters en coördineren de (inzet van) leraren en onderwijsassistenten. In sommige gevallen zorgen zij ook voor overlegmomenten, nemen zorgtaken op zich en observeren het personeel.

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 **Taken en inzet van personeel**

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 Werkbeleving

6 Professionele ontwikkeling & loopbaan

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina
20

>

“Wij zijn een school met tien basisgroepen. We werken in units. Dat betekent dat we afstappen van het idee dat één leerkracht verantwoordelijk is voor één groep van 30 leerlingen. Maar dat we veel meer kijken naar een unit. Die bestaat in de ideale situatie uit drie basisgroepen, die zijn ongeveer zo groot als een klas van 30. Daarop staan dan 3 leerkrachten, soms ook in combinatie met een leerkrachtondersteuner of een onderwijsassistent. Dat is per unit verschillend. De ondersteuner en assistent hebben verschillende verantwoordelijkheden. De leerkrachtondersteuner heeft lesgevende taken, maar onder de verantwoordelijkheid van een leerkracht LA of LB. En de assistent geeft in kleine groepjes instructies en zorgt voor de individuele begeleiding van kinderen. Waar we tegen aan liepen, was dat de leerkrachtondersteuners of onderwijsassistenten in de bovenbouw niet de didactische vaardigheden en ook niet het kennisniveau van rekenen en taal hadden om de kinderen goed te ondersteunen. Daar zijn we dus mee gestopt. In de bovenbouw werken we daarom alleen nog maar met leerkrachten.”

Schoolleider – DOK12, Amersfoort

“Binnen de school wordt er gewerkt met unitleerkrachten, unitleiders, een onderwijsassistent (in unit 2), een leerkrachtondersteuner (in unit 2), intern begeleiders en pedagogisch medewerkers. Iedere unit bestaat uit de groepsleerkrachten van de desbetreffende groepen, een unitleider, pedagogisch medewerkers en een intern begeleider. Daar is formatie voor vrijgemaakt. De unitleider is onder andere aangesteld voor het passend onderwijs. Er zijn op de school meer kinderen met een specifieke onderwijsbehoefte gekomen. De unitleider kan deze kinderen extra begeleiding bieden, zodat ook deze kinderen op niveau bediend kunnen worden. De unitleider houdt de boel ook draaiende. De onderwijsassistent is altijd gekoppeld aan een leerkracht en de leerkracht heeft altijd de lead. De onderwijsassistent is meer uitvoerend bezig. Als een kind een extra hulpplan heeft, kan de onderwijsassistent het plan bijvoorbeeld uitvoeren. Het plan maken, dat doet de leerkracht. De onderwijsassistent coacht de leerling en geeft extra hulp waar dit nodig is. De onderwijsassistent krijgt van de leerkracht een rooster en deze bepaalt welk materiaal er nodig is en aan welk doel er kan worden gewerkt. Het hulpplan wordt na zes weken geëvalueerd. [...] Ik denk wel dat de taken van leerkrachten verschillen met de taken op een school waar op een traditionele wijze wordt lesgegeven. We zijn ons er alleen niet meer van bewust dat deze verschillen. Pas als ik op een andere school ben, vallen de verschillen me op. Er wordt bijvoorbeeld op onze school veel meer samengewerkt. Er wordt veel meer met elkaar overlegd en afgestemd, onder andere doordat de leerlingen door de unitleerkrachten aan elkaar worden ‘overgedragen.’”

Schoolleider – Kindcentrum Westerbreedte, Den Bosch

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 Taken en inzet van personeel

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 Werkbeleving

6 Professionele ontwikkeling & loopbaan

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina 21

>

3.2 Taken en rollen

Op veel anders organiserende scholen wordt niet alleen personeel ingezet naast de leraar, maar verschillen de taken en rollen van leraren ook van die van leraren op meer traditioneel georganiseerde scholen. Een leraar heeft traditioneel een aantal rollen: die van instrueren, begeleiden en beoordelen. Deze rollen zien we ook op anders organiserende scholen, hoewel de focus wel kan verschuiven. Als instructeur is het bijvoorbeeld belangrijk dat leraren goed kunnen differentiëren, terwijl het als beoordelaar vaak belangrijk is dat leraren, naast toetsen, gebruik kunnen maken van andere instrumenten, zoals observaties van leerlingen. Anders organiseren vraagt ook om andere, aanvullende, rollen, zoals het ontwerpen van het onderwijs en het coachen van leerlingen. Leraren zijn vaak niet langer diegene die methoden uitvoeren die door anderen zijn ontwikkeld: zij ontwerpen deze zelf ook regelmatig. Ook ligt er in toenemende mate nadruk op het coachen van leerlingen in hun leerproces. Door deze verschuiving zien we dat leraren zich vaak meer kunnen richten op hun primaire taken: de onderwijsinhoud, het geven van instructie en het volgen van leerlijnen en zich minder hoeven te richten op de (persoonlijke) begeleiding van leerlingen.

Inzet onderwijsassistenten

Omdat scholen op dit vlak hun eigen keuzes maken, kan het concrete takenpakket van leraren per school verschillen. Dat geldt ook voor de tijd die besteed wordt aan specifieke taken. Ook hoeven leraren niet allemaal hetzelfde takenpakket te hebben. Dit hangt bijvoorbeeld af van de samenstelling van het team, in aantal personen maar ook qua competenties. Ook voor ander personeel op school, zoals onderwijsassistenten, geldt dit. Als scholen werken met onderwijsassistenten, zien we dat zij zich op school vooral bezig houden met het uitvoerende werk. Zo zien we dat zij vaak betrokken zijn bij de begeleiding van leerlingen tijdens het verwerken van de lesstof of het zelfstandig werken. En als er bijvoorbeeld door een leraar instructie is gegeven en er meer uitleg nodig is, kan de onderwijsassistent dit oppakken. Ook observeren zij leerlingen en kijken zij werk na, waardoor vaak met meerdere volwassenen naar een kind wordt gekeken. Onderwijsassistenten worden niet door alle scholen ingezet in het voorbereidende werk: sommige scholen kiezen er bewust voor onderwijsassistenten alleen tijdens lessen in te zetten. En als er wordt samengewerkt met de kinderopvang, zien we dat onderwijsassistenten vaak ook een deel van hun tijd werken in de kinderopvang. Op die manier krijgen kinderen niet telkens met wisselende personen te maken en is er minder onderscheid tussen schoolse en naschoolse activiteiten.

Inzet leraarondersteuners

Scholen die werken met leraarondersteuners geven hen vaak andere taken dan onderwijsassistenten. Zo mogen zij bijvoorbeeld lesgeven aan grotere groepen leerlingen en hebben daardoor vaker lesgevendende taken, maar wel onder begeleiding van een leraar. Het is op veel scholen dan ook de bedoeling dat leraren onderwijsassistenten en leraarondersteuners begeleiden en aansturen. Ook hiervoor zijn de eerder besproken coachingsvaardigheden van belang.

Overleg over taken

Op scholen wordt vaak intensief overlegd wie welke taken uitvoert. De bovenstaande verdeling ligt over het algemeen dan ook niet vast, maar schetst eerder de hoofdlijnen. Vaak wordt er gekeken naar iemands kwaliteiten en interesses. Als iemand bijvoorbeeld affiniteit heeft met ICT wordt diegene daar dan ook ingezet. Het personeel is dus vaak samen verantwoordelijk voor een groep leerlingen, maar wie waarvoor precies verantwoordelijk is, verschilt wel tussen personen. Dit zien we niet alleen op deze scholen, maar ook op scholen waar alleen met leraren wordt gewerkt. Sommige leraren zijn bijvoorbeeld liever mentor, terwijl anderen liever instructie geven. In overleg wordt dan bepaald wie welke taken op zich neemt.

“We werken in ateliers. We hebben een taalatelier, een rekenatelier, een spellingatelier. De kinderen wisselen van atelier en de leerkrachten zijn gespecialiseerd in een aantal vakken. De leerkrachten geven de instructies voor taal en rekenen en de rest van de vakken. Als de kinderen bij de leerkracht instructie hebben gehad, dan komen ze in een atelier waar ze zelfstandig aan het werk gaan. Daar kunnen ze aan de slag met het werk dat ze af moeten maken. Daar is dan de onderwijsassistent of de leraarondersteuner bij om de kinderen te ondersteunen. Zij begeleiden ook kleine groepjes die meer instructie nodig hebben. Bij elke unit zit een onderwijsassistent, in de onderbouw en de bovenbouw. Ik werk in de middenbouw als leraarondersteuner. Ook het aantal leerkrachten op een groep verschilt. Wij zijn dan met twee leerkrachten, een ondersteuner of een assistent en een stagiaire op een hele bouw. Het is een heel andere inzet van je personeel, met vakdocenten. De tijd die een groep naar een vakdocent is, kunnen wij besteden aan andere groepen die achter blijven. Dat betekent dat je veel meer extra tijd hebt om kleine groepjes instructie te geven. Voor mij is dat een grote verbetering. Als ik zie wat je uit de kinderen haalt, denk ik dat zeker. Om bij ons goed te kunnen functioneren, moet je dan ook flexibel zijn. Het is heel belangrijk bij ons om het te ervaren. Dat kun je niet van te voren inschatten. Bij LIO stagiaires geven we ook aan dat ze eerst een dag moeten komen kijken. Je weet niet wat je kunt verwachten. De cursus voor nieuwe medewerkers, daar leer je vooral ontwikkelingsgericht werken. Maar dan nog moet het werken op een leerplein je wel aanstaan. Want je hebt te maken met drie groepen, dus je moet best wel veel weten van de kinderen. Aan de andere kant kun je je wel weer meer toespitsen op één of twee vakken.”

Leraarondersteuner – PCBO De Diamant Het Kristal, Apeldoorn

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 **Taken en inzet van personeel**

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 Werkbeleving

6 Professionele ontwikkeling & loopbaan

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina
23

>

Specialisatie

Functie- en taakdifferentiatie gaan op veel scholen ook samen met specialisatie. Zo kunnen leraren zich op scholen die het onderwijs anders organiseren vaak specialiseren in vakken zoals taal of rekenen. In het geval van specialisatie bereid je alleen de lessen voor waar je in hebt gespecialiseerd en geef je vervolgens instructie aan meerdere groepen leerlingen. Op sommige scholen wordt de voorbereiding samen met de collega's gedaan die verantwoordelijk zijn voor hetzelfde vak of thema. Het voordeel van deze verdeling is dat je de hele leerlijn van een vak in beeld hebt. Door specialisatie komen ook de verschillende talenten van het personeel beter naar voren, stellen meerdere scholen. Maar niet op alle scholen wordt specialisatie toegepast: op sommige scholen worden bepaalde vakken door iedereen gegeven. Dat gebeurt vaak uit organisatorische overwegingen.

“De vakleerkrachten spelling geven ook zoveel mogelijk de taallessen en zoveel mogelijk de technisch leeslessen. Roostertechnisch is dat niet altijd mogelijk. Dit omdat het in verhouding veel instructie is ten opzichte van rekenen. De taalkant kent gewoon meer onderdelen. Dus een deel van de rekenleerkrachten geeft ook nog algemene taal en een deel geeft technisch lezen. Daarnaast is er binnen de units de vrijheid om verder te differentiëren. Dit is een afspraak die we op schoolniveau hebben gemaakt. Als ik een vacature heb, heb ik bijvoorbeeld ook een vacature voor ‘basisgroepsleerkracht specialisme rekenen’, maar binnen de unit kan het best zo zijn dat ze zelf nog verder gedifferentieerd hebben. Het beste voorbeeld is bij ons dat we iets met Fries moeten doen. Er zijn leerkrachten bij ons die helemaal geen Friestalige achtergrond hebben of die uit het westen des lands komen en er zijn er bij die niet zoveel met muziek hebben. Dus die zeggen onderling: geef jij alle muzieklessen, dan geef ik alle lessen Fries. Binnen de unit kunnen ze daar keuzes in maken. Dat is de basis van de organisatie. Met vakleerkrachten kun je betere keuzes maken. Zo durf je los te laten, want je geeft ook aan de leerjaren ervoor en erna les, dus je hebt veel meer zicht op de leerlijn en de achtergrond van het geheel.”

Schoolleider – OBS route 0513, Heerenveen

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 **Taken en inzet van personeel**

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 Werkbeleving

6 Professionele ontwikkeling & loopbaan

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina
24

>

Geen verschil

Er zijn ook scholen die de taken van leraren op hun school niet vinden verschillen van de taken van leraren op andere scholen. Ook zij wijzen vaak op de mogelijkheid om je te specialiseren in bepaalde onderwerpen en op de gedeelde verantwoordelijkheid op hun school, maar de taken van de leraar blijven volgens hen verder hetzelfde: het is vooral de organisatie die anders is.

“De leraar geeft instructie aan de leerlingen, de onderwijsassistent biedt persoonlijke begeleiding bij de uitvoering. Ze doen dit aan de hand van het directe instructiemodel. Dit model doorloopt een basis: wat gaan we vandaag doen? Wat is het doel voor vandaag? Wat weten we al van het onderwerp dat we gaan behandelen? Wat gaan we er nu aan toevoegen? Dan komt er een fase van begeleide inoefening, gevolgd door de fase van zelfstandige verwerking. Hier maken we de knip in wat de leraren doen en wat de onderwijsassistenten doen. De leraar krijgt weer de volgende instructiegroep en de kinderen die zelfstandig gaan werken, die worden dan begeleid door de onderwijsassistent. De onderwijsassistent begeleidt de kinderen op twee aspecten: de inhoud van de stof... dat betekent dat de onderwijsassistent precies op de hoogte is van de instructie die de leraar heeft gegeven, dus welke leerstrategie is toegepast. Niet dat de assistent iets anders gaat doen dan de leraar maar juist aansluit op de instructie. Daarnaast begeleidt de onderwijsassistent de kinderen op de specifieke ondersteuningsbehoeften. Bijvoorbeeld: een leerling die moeilijk op gang komt, dan weet de onderwijsassistent dat daar aandacht aan besteed moet worden omdat de leerling anders over een half uur nog niet aan het werk is. Op traditioneel georganiseerde scholen verzorgen de leerkrachten zowel de instructie als de begeleiding. Bij ons is dat uit elkaar gehaald. Leraren hebben een hbo-functie en verzorgen de instructies en niet zozeer de begeleiding, hiervoor zetten we mensen op mbo-niveau in. Het werken in een multifunctioneel team. En dat is nu ook zo ingericht op Sint Anna.”

Schoolleider – Basisschool Sint Anna, Vortum-Mullem

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 **Taken en inzet van personeel**

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 Werkbeleving

6 Professionele ontwikkeling & loopbaan

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina
25

>

3.3 Vaardigheden en competenties

Als het personeel andere taken uitvoert, betekent dit vaak ook dat zij moeten beschikken over andere, vaak aanvullende, vaardigheden en competenties of dat een andere nadruk wordt gelegd op de competenties en vaardigheden die belangrijk zijn. Vooral samenwerken wordt op anders organiserende scholen als een belangrijke competentie gezien. Gezien het belang van deze competentie, wordt hier in het volgende hoofdstuk specifiek op ingegaan. Daarnaast zien we dat ook vaardigheden zoals kunnen plannen en organiseren en flexibiliteit van belang zijn. Leraren moeten in het bijzonder goed kunnen differentiëren, hoewel dit op alle scholen in de sector steeds meer een rol speelt. Het overzicht kunnen bewaken en kunnen schakelen zijn vaardigheden die daarbij horen. Ook ontwerpvaardigheden zijn van belang als het personeel zich bezig houdt met het ontwikkelen van leeractiviteiten.

Coachende rol

Naast het feit dat je kennis overdraagt, heb je als leraar op anders organiserende scholen vaak ook, of meer, de rol van een coach. Dat betekent dat je niet alleen de antwoorden geeft, maar kinderen ook aanzet tot nadenken. Je moet daardoor boven de stof staan en beschikken over voldoende vakkennis. Ook reflectie hoort daarbij. Coachingsvaardigheden zijn ook van belang om de onderlinge samenwerking met collega's goed te laten verlopen. Ook daar speelt feedback geven en ontvangen een belangrijke rol bij. Ook voor onderwijsassistenten en leraarondersteuners zijn dit belangrijke vaardigheden..

“Men moet echt op tijd kunnen werken. Dus je didactische vaardigheden onder de knie hebben. Want anders moeten groepen en leerkrachten op elkaar gaan wachten. Het kan niet dat je een half uur uitloopt. Normaal is dat ook niet wenselijk.. maar dan zou dat kunnen. Je moet van elkaar op aan kunnen en elkaar vertrouwen. Je moet ook flexibel zijn. Ook al zit er een strak rooster onder.. vaak is er wel ruimte om te schuiven. Vandaag loopt er bijvoorbeeld een schoolfotograaf rond, maar het programma loopt gewoon door en iedereen schuift een beetje.”

Schoolleider – St. Antoniuschool, Mariënheem

HOME

Samenvatting

1
Inleiding

2
Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3
Taken en inzet van personeel

4
Samenwerking of zelfstandigheid?

5
Werkbeleving

6
Professionele ontwikkeling & loopbaan

7
Tot slot

8
Bijlage

<

Pagina
26

>

Sluiten vaardigheden aan?

Als er nieuw personeel op school komt, beschikken zij niet altijd al over deze vaardigheden. Vaak wordt door scholen dan ook intern verder opgeleid. Sommige scholen twijfelen in het bijzonder over de aansluiting van de opleiding van onderwijsassistenten op hun behoeften. Er wordt op deze scholen vaak een sterke nadruk gelegd op de (pedagogische en didactische) kwaliteiten van onderwijsassistenten, bijvoorbeeld bij de begeleiding van leerlingen, terwijl niet alle onderwijsassistenten daar vanuit hun opleiding al voldoende kennis over hebben. Sommige scholen leiden hen daarom aanvullend op, terwijl anderen uiteindelijk beslissen om deze functies niet meer in te zetten in bijvoorbeeld de bovenbouw

“Als het gaat om een coach zijn voor kinderen en kinderen kunnen begeleiden in maatwerk, is het heel belangrijk dat je boven ‘de stof’ staat. Als methodes niet meer je handleiding vormen, is het essentieel dat je goed weet hoe de ontwikkeling van kinderen eruit ziet en wat er aan te behalen kerndoelen gevraagd wordt: wat is de volgende stap en wat zijn de verschillende mogelijkheden om kinderen daarin te begeleiden? Dat je een rijke speel-leeromgeving kan bieden en speel-leeromgevingen kunt ontwerpen. Dat je kunt reflecteren op je eigen handelen en dat je je eigen handelen steeds bij kunt stellen aan de hand van wat je ziet aan de kinderen en wat er in de situatie gebeurt. En dat je daarin steeds verder komt samen met je team. Het is echt een ander vak. Je hebt generieke vaardigheden nodig als kunnen samenwerken in een team en je zet specifieke vaardigheden en kennis op een andere manier in.”

Schoolleider – Laterna Magica, Amsterdam

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 Taken en inzet van personeel

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 Werkbeleving

6 Professionele ontwikkeling & loopbaan

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina
27

>

HOME

Samenvatting

1

Inleiding

2

Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3

Taken en inzet van personeel

4

Samenwerking of zelfstandigheid?

5

Werkbeleving

6

Professionele ontwikkeling & loopbaan

7

Tot slot

8

Bijlage



Pagina
28



4. Samenwerking of zelfstandigheid?

4. SAMENWERKING OF ZELFSTANDIGHEID?

Op scholen die het onderwijs anders organiseren werken leraren vaak samen met andere leraren en – afhankelijk van het concept – met onderwijsondersteunend personeel, zoals onderwijsassistenten of leraarondersteuners. Samen dragen zij de verantwoordelijkheid voor de leerlingen. Dit betekent dat er vaak een grote nadruk ligt op vaardigheden zoals samenwerken en communiceren. In dit hoofdstuk wordt daarom dieper op dit thema ingegaan. Ook wordt bekeken wat de gevolgen zijn van anders organiseren voor de zelfstandigheid en regelruimte van het personeel. Gaan deze aspecten wel samen met de sterke nadruk op samenwerking of is er op scholen die anders organiseren minder ruimte voor zelfstandigheid en regelruimte?

4.1 Samenwerking

Voor veel scholen die anders organiseren is samenwerking een essentieel aspect en volgens sommigen zelfs een vereiste: zonder samenwerking tussen het personeel lukt deze manier van organiseren niet. Als in units, op leerpleinen of in domeinen wordt gewerkt, betekent dit dat je als leraar niet meer een eigen 'eiland' of 'koninkrijk' hebt. Je bent niet langer alleen met je eigen klaslokaal bezig, maar deelt de verantwoordelijkheid voor de leerlingen met andere collega's en bent vaak intensief met elkaar aan het werk. Soms kan het sneller en makkelijker zijn om dingen alleen te doen, maar op veel scholen is 'samen' het uitgangspunt. Ten opzichte van de oude situatie stellen nagenoeg alle scholen dan ook dat de samenwerking op hun school is toegenomen.

"Deze manier van werken betekent dat het niet meer jouw eiland of koninkrijk is binnen de klas. Je moet samenwerken. Je moet doen waar je voor staat. Je bent TOM onderwijs. Je bent voor zelfstandig werken. Geef ze dan ook die ruimte. Dat is in het begin best wel even loslaten. Maar dat zijn de competenties die je nodig hebt. En vooral samenwerken en samen doen. Goed organiseren is ook heel belangrijk. Groep 7 en 8 zitten op dezelfde gang. Als ik ergens een tetterles ga doen, terwijl de kinderen uit groep 8 daardoor in de herrie zitten terwijl ze een toets moeten maken. Dat gaat niet. Je moet rekening houden met elkaar. Je moet schikken. Heel simpel."

Leraar – 't Schrijverke, Zoetermeer

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 Taken en inzet van personeel

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 Werkbeleving

6 Professionele ontwikkeling & loopbaan

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina
29

>

“Waar we naartoe zijn gaan werken is dat je samen verantwoordelijkheid neemt voor kinderen. De slogan is: samen waar het kan, alleen waar het moet. Dat geldt voor leerkrachten en ook naar de ouders toe. Soms is het sneller en makkelijker om het alleen te doen, maar samen is het uitgangspunt. Leerkrachten werken echt meer samen. Ze zijn meer zichtbaar voor elkaar. Je ziet elkaar werken en je haalt elkaars kinderen op. Samen verantwoordelijk zijn. Als collega’s samen zitten wordt er veel over kinderen uitgewisseld. Er wordt veel over gesproken en dan niet altijd in de formele zin in groepsbesprekingen, maar heel veel tussendoor: hoe doe jij dat eigenlijk en hoe doen we dat met elkaar? Mensen zien ook de mogelijkheden en talenten van elkaar. [...] We zijn geen grote school dus de lijntjes zijn kort. Er wordt veel tussendoor afgestemd. Daar zit ook een valkuil in, want als je achterin de week werkt weet je dan ook nog wat er is afgestemd? Ik denk dat ik ze veel verantwoordelijkheid geef, met name op de groepen. Voor- en nawerk geef ik ook de maximale tijd als ik het in het taakbeleid wegzet. We maken elk jaar keuzes of we taken die we ernaast doen weer doen. Samenwerken is echt een must. Als ze dat niet kunnen en liever koning in hun eigen koninkrijkje zijn moeten ze hier niet werken.”

Schoolleider – St. Antoniuschool, Mariënheem

Om de samenwerking goed te laten verlopen, is afstemming en onderlinge communicatie essentieel. Er is immers vaak geen handleiding die het personeel vertelt hoe iets gedaan moet worden, terwijl je samen wel dezelfde kant op moet gaan. Samen kunnen werken en communiceren worden dan ook vaak als de belangrijkste competenties van het personeel gezien. Omdat je op anders organiserende scholen vaak geen

eigen lokaal meer hebt, moet je in teamverband kunnen werken en er mee om kunnen gaan dat er met je wordt meegekeken. Ook is het belangrijk om los te kunnen laten: doordat je samenwerkt en de verantwoordelijkheid deelt, betekent dat ook dat je niet alles zelf doet en erop moet vertrouwen dat andere collega’s die andere werkzaamheden goed uitvoeren. Het is daarom ook belangrijk dat je je kwetsbaar durft op te stellen. Maar ook een onderlinge klik is één van de voorwaarden voor een goede samenwerking, anders zal de samenwerking al snel spaaklopen. Het is daarom ook belangrijk dat je je kwetsbaar durft op te stellen. Maar ook een onderlinge klik is één van de voorwaarden voor een goede samenwerking, anders zal de samenwerking al snel spaaklopen.

“Je werkt met verschillende leerkrachten op een leerplein. Dat zijn er meestal een stuk of 5 per dag. Dit betekent dat je heel goed moet samenwerken, elkaar een beetje in de gaten moet houden of we nog hetzelfde doen. Hebben we dezelfde afspraken? Op een reguliere school trek je de klasdeur vaak dicht en heeft eigenlijk niemand een idee wat je aan het doen bent. Je bent steeds een beetje aan het loslaten, maar ook erg aan het bouwen. Je moet echt tegen jezelf zeggen: je kunt niet alles in een keer goed doen en dat is natuurlijk lastig. Want als je een eigen klas hebt, heb je een goed overzicht van wat iedereen aan het doen is en ben jij verantwoordelijk. Dus je voelt je ook verantwoordelijk en neemt overal verantwoording voor. Hier ben je verantwoordelijk voor bepaalde delen en moet je erop vertrouwen dat je collega’s de andere delen doen. Dat betekent dus ook een beetje loslaten want je kan niet alles in de gaten houden en dat is ook niet de bedoeling.”

Leraar – De Verwondering, Lent

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 Taken en inzet van personeel

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 Werkbeleving

6 Professionele ontwikkeling & loopbaan

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina
30

>

Tussentijds overleg

Vaak wordt er op scholen veel overlegd om de samenwerking tussen het personeel soepel te laten verlopen. Dat gebeurt niet alleen na schooltijd, maar zeker ook tussentijds. Er wordt veel gesproken over de kinderen, maar ook over wie wat doet en hoe dingen gedaan worden. Er worden bijvoorbeeld samen lessen voorbereid en er wordt samen gereflecteerd op wat gezien wordt bij de leerlingen. Over het algemeen verloopt de samenwerking goed, maar vooral in het begin merken scholen dat het personeel moet wennen aan de nieuwe situatie. Dat zien sommige scholen ook als er nieuw personeel bijkomt: hoe neem je die goed mee in het proces van samenwerken en gedeelde verantwoordelijkheid? Maar ook voor het personeel dat al langer op school werkt, blijft de afstemming soms nog een punt van aandacht. Het vraagt een mentale verandering: je doet aanpassingen in wat het personeel doet en hoe zij dat doen. Vooral het geven en ontvangen van feedback wordt door sommigen toch nog snel als kritiek gezien, terwijl het voor een goede samenwerking van belang is dat je elkaar direct kunt aanspreken als iets minder goed verloopt.

Bereid om elkaar te helpen

Hoewel de samenwerking op sommige scholen toch een blijvend punt van aandacht is, zijn scholen over het algemeen wel tevreden over de samenwerking op hun school. Zij zien ook diverse voordelen van de intensievere samenwerking. Door samen te overleggen over leerlingen kom je bijvoorbeeld eerder tot andere ideeën en oplossingen. Je denkt bewuster na over het onderwijs en maakt daardoor gefundeerde keuzes. Ook is het team eerder bereid elkaar te helpen. Ook vroeger zag je dat mensen elkaar wilden helpen, maar je bleef je eigen groep houden, terwijl je in de huidige situatie niet alleen samen over problemen praat, maar het ook samen oplost. En ook wordt door de intensieve samenwerking een impuls gegeven aan de professionele dialoog op school. Als er meerdere personen betrokken zijn bij het onderwijs, wordt er eerder feedback gegeven. En omdat je veel samenwerkt, zul je ook eerder van elkaar en met elkaar leren.

HOME

Samenvatting

1
Inleiding

2
Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3
Taken en inzet van personeel

4
Samenwerking of zelfstandigheid?

5
Werkbeleving

6
Professionele ontwikkeling & loopbaan

7
Tot slot

8
Bijlage

<

Pagina
31

>

“Je bent een team dat inmiddels zo goed op elkaar is ingespeeld, dat aan elkaar durft te vragen. Niemand voelt zich meer of minder dan de rest. Er wordt naar elkaar geluisterd, er wordt advies gevraagd. Er zijn zeker conflicten. Toen we net begonnen, mijn duocollega en ik... Je hebt een basis van vertrouwen nodig om samen in de groep te kunnen staan. Natuurlijk zijn er verschillen tussen leerkrachten. Ik ben bijvoorbeeld goed in organiseren, zij is beter in creatieve dingen. Die krachten van elkaar, die moet je benutten. Daar moet je elkaar echt goed voor kennen. En er op vertrouwen; dat je weet dat als je een fout maakt dat niet gelijk door het hele team gaat. Dat spreek je samen uit. Vertrouwen is dus heel belangrijk. Dat je durft te zijn wie je bent. Dat is een voorwaarde wil co-teaching slagen. Op het moment dat je op elkaars lip staat en je spreekt bijvoorbeeld een leerling op de verkeerde manier aan... Nu heb ik het vertrouwen dat zij daar dan feedback op geeft en het van je overneemt. Dat is het voordeel, als je samenwerkt en het vertrouwen hebt, dat de ander het kan overnemen wanneer dat nodig is. Je moet het wel durven om die stap terug te doen en niet het gevoel hebben dat je faalt in je aanpak. Maar dat het gewoon beter is dat jij een stapje terugneemt in het belang van het kind. Die stap hebben wij inmiddels met z'n tweeën gemaakt.”

Leraar – SBO Merlijn, Den Haag

“Het personeel moet nog steeds wennen aan het samenwerken en de gedeelde verantwoordelijkheid, maar de gedeelde verantwoordelijkheid is wel een succesfactor van deze vorm van organiseren. In het eerste jaar werd dit nog als heel lastig ervaren. Er werd toen gewerkt in duo's, twee unitleerkrachten werkten samen. Zij draaiden samen een groep. Dingen zoals oudergesprekken werden toen ook samen gedaan. Op een gegeven moment zijn er unitleiders aangenomen en toen lukte het niet meer om alles samen te doen. Iedereen had het al druk en als alles ook nog eens met z'n drieën wordt gedaan, dan zou dat niet goed gaan. Iedereen moest er vertrouwen in krijgen dat als iemand iets oppakt dat het dan ook goed gebeurt. Er gebeuren op het gebied van samenwerking ook mooie dingen. In de groepen 7 en 8 zijn er vier unitleerkrachten en dat is echt een team geworden. Maar het is nog niet in elke unit een succes. [...] Het personeel moet toch wel alert gehouden worden. Anders gaan ze toch hun eigen weg op en dat is niet de bedoeling.”

Schoolleider – Kindcentrum Westerbreedte, Den Bosch

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 Taken en inzet van personeel

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 Werkbeleving

6 Professionele ontwikkeling & loopbaan

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina
32

>

4.2 Zelfstandigheid & regelruimte

De sterke nadruk op samenwerking betekent niet dat op scholen geen ruimte is voor zelfstandigheid en er geen regelruimte is voor het personeel. Op veel van de geïnterviewde scholen gaan beide aspecten samen. Op deze scholen is sprake van een grote mate van zelfstandigheid en heeft het personeel, in alle functies, ruimte om zelf beslissingen te nemen. Wel gebeurt dit over het algemeen binnen duidelijke kaders. Je bent op veel scholen niet meer de autonome professional met een eigen groep. Je kunt, vooral als je intensief samenwerkt, niet zomaar bedenken dat je iets wilt aanpakken. Dat zal in overleg moeten gaan. De intensieve samenwerking die we op veel scholen zien, werkt dus ook door in de zelfstandigheid en regelruimte van het personeel en in de wijze waarop zij hier invulling aan kunnen geven. Vaak gebeurt dit niet meer volledig zelfstandig, maar juist op teamniveau. Maar ook op deze scholen blijft het uitgangspunt: als je verantwoordelijkheid geeft aan het personeel moet je ze ook de regelruimte en zelfstandigheid geven die daarbij past.

Er zijn ook scholen die stellen dat er minder autonomie is voor hun personeel, juist omdat alles wordt afgestemd en met elkaar wordt opgepakt. Ook wordt niet op elk vlak evenveel zelfstandigheid ervaren. Er is op veel scholen bijvoorbeeld minder vrijheid als het gaat om het bepalen van de indeling van de uren. Je moet de afgesproken tijden hanteren: als er 1 uur staat voor een rekenles kun je niet ineens ervoor kiezen om 1,5 uur rekenles te geven. Dan loopt de organisatie vast.

“Binnen de school zeggen we ‘jij als professional bent verantwoordelijk’. Als je als school die verantwoordelijkheid geeft dan moet je daar ook regelruimte bij geven. Er zijn een aantal vragen die wij als kader hebben gekregen bij beslissingen die worden genomen. Als eerste de vraag of het bij de visie en missie, het concept van leren, past? Of het bij onze koers en ambities past. Dat is onze leidraad. Ten tweede of het niet het financiële kader overschrijdt ofwel overschrijdt het niet het budget? Ten derde raakt het een andere unit? Als ik nu iets beslis, heeft dit dan gevolgen voor kinderen, collega’s en ouders in een andere unit? Zo ja, dan moet er eerst in gesprek worden gegaan met de andere unitleiders. Ten vierde past het in het wettelijk kader? Medewerkers krijgen heel veel regelruimte, teams mogen alles zelf besluiten, maar dragen dus ook verantwoordelijkheid samen. Sommige medewerkers komen rechtstreeks van de opleiding of via zij-instroom, dus die hebben geen vergelijkingsmateriaal met reguliere scholen. Maar over het algemeen vinden medewerkers het heel prettig dat er regelruimte is; dat ze zelf kunnen besluiten over het vak dat ze uitvoeren. Dus dat ze verantwoordelijkheid daarin dragen. Dat maakt dat er heel veel openheid is en dat mensen hun werk als heel leuk ervaren, maar ook wel als pittig.”

Leraar – Laterna Magica, Amsterdam

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 Taken en inzet van personeel

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 Werkbeleving

6 Professionele ontwikkeling & loopbaan

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina
33

>

Inrichting onderwijs

Regelruimte wordt op scholen die anders organiseren vooral ervaren bij de inrichting van het onderwijs. Daar krijgt het personeel over het algemeen veel ruimte voor. Ook bij de verdeling van taken is er veel ruimte om dit in onderling overleg te bepalen en ook als je zelf of met een groep iets wilt regelen of organiseren, is daar op veel scholen voldoende ruimte voor. Dit vraagt wel om initiatief. Dat blijft in sommige gevallen een uitdaging. Niet al het personeel heeft direct de competenties om deze ruimte te pakken of om hier goed mee om te gaan. Dat heeft er vaak mee te maken dat alleen de randvoorwaarden vastliggen, maar dat daarbinnen veel vrijheid en verantwoordelijkheid is. Een deel van de scholen stelt dan ook dat zij vooral naar de persoon kijken en op basis daarvan bekijken hoeveel ruimte iemand aan kan. Dat betekent dat een onderwijsassistent in de praktijk meer ruimte kan krijgen dan bijvoorbeeld een leraar, als de leraar daar minder goed mee om kan gaan. Maar ook voor personen die wel zelfstandig werken en hun ruimte pakken, blijft het nodig om een balans te zoeken tussen zelfstandigheid enerzijds en afstemming anderzijds. Daarom wordt de zelfstandigheid en regelruimte vaak ingekaderd. Op die manier wordt voorkomen dat op een school met drie units bijvoorbeeld drie aparte scholen ontstaan en wordt de onderlinge binding tussen de units geborgd. Duidelijke kaders voorkomen ook dat onduidelijk is waarover het personeel zelfstandig kan beslissen of waar juist verdere afstemmen over nodig is.

"Leerkrachten kunnen heel zelfstandig werken bij ons. Er is een kader, dat is onze visie. Dat kader wordt aan de andere kant ook nog omgrensd door het onderwijsconcept dat we hebben gekozen, op locatie De Diamant Het Kristal is dat ontwikkelingsgericht onderwijs, dat werkt vanuit thema's. De invulling van de thema's bepaalt het team (bouwcoördinator, leerkrachten, onderwijsassistenten) samen met de kinderen. Zo hebben we afgelopen jaar het thema 'eten en drinken' gehad. Iedere bouw vult dit zelf verder in. In de onderbouw was een heuse supermarkt, in de middenbouw werd een echt lunchrestaurant gerund en in de bovenbouw is een foodtruckfestival georganiseerd. Leerkrachten bepalen het allemaal zelf. Er zit ook veel eigen initiatief in. Het is heel belangrijk dat leerkrachten dat kunnen tonen. Als een thema uitmondt in een geslaagde sociaal culturele praktijk (OGO term), dan geeft dat veel voldoening in je werk."

Schoolleider – PCBO De Diamant Het Kristal, Apeldoorn

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 Taken en inzet van personeel

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 Werkbeleving

6 Professionele ontwikkeling & loopbaan

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina
34

>

De Rijdende School

Omdat anders organiseren zoveel vormen kent, zijn er vanzelfsprekend ook uitzonderingen. Op sommige scholen ligt de nadruk bijvoorbeeld minder sterk op samenwerken en hebben leraren meer autonomie dan op traditioneel georganiseerde scholen. Dit zien we bijvoorbeeld bij De Rijdende School. Als leraar op De Rijdende School, waar onderwijs wordt gegeven aan kinderen van kermisexploitanten en circusmedewerkers, moet je bijvoorbeeld over veel zaken zelf beslissen. Dat geldt niet alleen voor het lesgeven, maar ook voor meer organisatorische aspecten van het werk. Als de leraar iets in de les wil doorvoeren, hoeven ze dat dan ook niet eerst af te stemmen. En als er een probleem is, bijvoorbeeld met een ouder, wordt je geacht dat in eerste instantie zelfstandig op te lossen: je bent immers vaak de enige op locatie. Ook op deze school zijn er randvoorwaarden, waardoor je niet ineens iets heel anders kunt gaan doen, maar binnen die kaders wordt van leraren een grote mate van zelfstandigheid verwacht.

“Zelfstandigheid en regelruimte vinden ze echt heel prettig. Als ze komen solliciteren hebben ze echt de behoefte om hun eigen krachten en kwaliteiten in te kunnen zetten en dat je niet beperkt wordt door de groep die je hebt. Dus dat vinden ze heel fijn. Het vraagt wel persoonlijke groei, omdat het vaak niet eerder is gedaan. En wat betreft samenwerken in een team zie je ze wel groeien op het gebied van onderwijsontwikkeling. Ze krijgen het besef dat ze niet alles zelf hoeven te doen en te regelen en dat je hulp kan vragen aan een collega. Wat wel moeilijker ligt, is het samen op de groep, co-teaching. Dat is een vak apart. Bijvoorbeeld als je het hebt over een kring begeleiden, wie gaat dan de lead nemen? Wat wordt eenieders rol? Hoe reageren de kinderen erop? Dat is niet altijd eenvoudig en past beter bij de een dan bij de ander. Ze kunnen wel altijd roosterwensen opgeven: vroeg of laat beginnen, ambulante tijd geclusterd of niet, vakantie gespreid door het jaar of in grote blokken, welke bouw hebben ze het liefst. Als medewerkers langer bij hen werken, gaan ze hun wensen hier ook op afstemmen. Bijvoorbeeld: sommigen willen liever vroeg beginnen, zodat ze degene zijn die de bouw opstart. Dat vinden ze makkelijker dan er om 10 uur bijkomen. Anderen vinden het weer prettiger om in de middag te werken, omdat er, vanwege de wet kinderopvang, dan meer leerkrachten zijn en minder kinderen. Dat vinden zij dan weer prettig werken, zij geven de voorkeur aan meer een op een tijd met de leerlingen en niet zozeer een hele groep. Dat is wel mooi om te zien, want dan groeien ze en kiezen ze wat bij hen past. Maar heeft wel even tijd nodig voordat ze dat doorhebben.”

Schoolleider – De School, Zandvoort

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 Taken en inzet van personeel

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 Werkbeleving

6 Professionele ontwikkeling & loopbaan

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina
35

>

HOME

Samenvatting

1

Inleiding

2

Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3

Taken en inzet van personeel

4

Samenwerking of zelfstandigheid?

5

Werkbeleving

6

Professionele ontwikkeling & loopbaan

7

Tot slot

8

Bijlage



Pagina
36



5. Werkbeleving

5. WERKBELEVING

Hoe tevreden is het personeel op anders organiserende scholen met hun baan? Over welke aspecten van hun werk zijn zij tevreden en over welke aspecten minder? En verschilt hun tevredenheid met de tevredenheid van personeel op scholen die het onderwijs niet anders organiseren? In dit hoofdstuk wordt ingegaan op deze en op andere vragen die te maken hebben met de werkbeleving van het personeel. Daarbij wordt ook stilgestaan bij een tegenhanger van werkplezier: de ervaren werkdruk op anders organiserende scholen.

5.1 Tevredenheid

Over het algemeen is het personeel op anders organiserende scholen tevreden met hun baan en de organisatie waar zij werken. Deze signalen komen zowel van schoolleiders als van leraren en andere personeelsleden op school. Natuurlijk zijn er ook op deze scholen aspecten die soms minder positief beoordeeld worden, denk bijvoorbeeld aan de werkdruk die op deze scholen vaak ook wordt ervaren of aan de samenwerking die niet altijd direct goed verloopt, maar over het algemeen wordt met enthousiasme over het werk gesproken. Een deel van hen is zo tevreden, dat zij ook niet meer willen werken op scholen die het onderwijs niet anders organiseren. De tevredenheid is vanzelfsprekend niet voor iedereen hetzelfde. Of iemand tevreden is of niet, hangt vaak samen met vragen zoals 'kan ik dit werk', 'voel ik me competent genoeg' en 'voel ik me prettig bij een intensieve

samenwerking met collega's'. Als je plezier hebt in je werk en het past bij wie je bent als persoon, zal je eerder tevreden zijn dan wanneer hier geen sprake van is. Daarom zie je vaak ook dat de tevredenheid van het personeel tijdens het veranderproces onder druk kan komen te staan. Dit proces vraagt veel van het personeel en als zij zich tijdens dit proces ook onvoldoende competent voelen, kan dit ten koste gaan van hun tevredenheid.

"Het is prettig om met elkaar samen in een team te werken. Dat je elkaar steunt. We hebben best een pittige school, SBO, een zware doelgroep. Maar als je echt samen op groepen werkt, dan deel je dat. Dat heeft een positief effect. Minder alleen, minder op een eiland... dat je er echt voor elkaar bent. Ik vind het heel erg leuk om bij een organisatie te werken waar we zo met een visie en gedrevenheid bezig zijn. Dat je niet verzandt in organisatorische dingen, maar dat je stappen durft te maken. Daar krijg ik energie van, om met zo'n team te werken. En de mensen willen het ook allemaal. Ze zijn hier voor alles in. Als we iets verzinnen, gaan we dat gewoon doen. Dat is heel erg leuk. Daar moet je wel van houden. Als je heel behoudend bent, dan moet je hier niet komen werken. Je hebt wel nodig dat je onzekerheid aandurft. Als het staat, dan is dat aspect weg. Maar als je in zo'n transitie zit is dat wel belangrijk."

Schoolleider – SBO Merlijn, Den Haag

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 Taken en inzet van personeel

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 **Werkbeleving**

6 Professionele ontwikkeling & loopbaan

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina
37

>

De tevredenheid van het personeel wordt door verschillende aspecten bepaald. Een deel van deze aspecten hangt samen met de wijze van organiseren, terwijl anderen meer samenhangen met de samenstelling van het team. Concreet zijn in de gesprekken met schoolleiders, leraren, onderwijsassistenten en personeel in andere functies de volgende aspecten naar voren gekomen.

Leerlingen het beste bieden

Door de wijze van organiseren kan het onderwijs geboden worden dat het personeel graag wil bieden aan leerlingen. Het personeel is trots op de behaalde resultaten en op wat zij samen neerzetten.

Manier van werken spreekt aan

Het werk is interessanter en uitdagender geworden. Je kan je door deze wijze van organiseren meer bezig houden met de kern van het vak en de inhoud van het onderwijs.

Inzet op kwaliteiten

Op scholen die anders organiseren bestaat vaak de mogelijkheid je te specialiseren. Doordat je kan doen waar je goed in bent en wat je leuk vindt, wordt je meer in je kracht gezet dan wanneer je dingen moet doen waar je minder goed in bent.

Samenwerking in team

In de teams is meer tijd en aandacht voor elkaar. Je doet het samen en hebt daardoor meer steun aan elkaar. Vaak wordt gewezen op de goede sfeer, openheid en het leren van en met elkaar.

Zelfstandigheid wordt gestimuleerd

Op scholen die anders organiseren kan het personeel vaak zelf het onderwijs vormgeven. Je hebt de vrijheid om dingen te proberen en je creativiteit te benutten, terwijl je gelijktijdig wordt aangesproken op je verantwoordelijkheid. Vaak wordt het (mede)ontwikkelen van het onderwijs in het bijzonder interessant gevonden.

HOME

Samenvatting

1
Inleiding

2
Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3
Taken en inzet van personeel

4
Samenwerking of zelfstandigheid?

5
Werkbeleving

6
Professionele ontwikkeling & loopbaan

7
Tot slot

8
Bijlage

<

Pagina
38

>

"Iedereen die in het onderwijs werkt, wil hetzelfde: kinderen helpen. De leraar is normaal heel veel bezig met het organiseren van het onderwijs. En wat minder met de inhoud van het onderwijs. Door deze organisatiewijze komt de leraar weer veel meer toe aan de inhoud en aan het werken met de kinderen. Je komt weer toe aan de kern van het beroep. Dat maakt dat het personeel met tevredenheid werkt in het nieuwe concept en dat ze niet meer terug willen naar het oude systeem. Het is vooral de combinatie van een onderlinge samenwerking die goed verloopt, samen het beste uit de kinderen willen en kunnen halen, in combinatie met veel regievrijheid en ruimte voor eigen invulling. Je staat er niet alleen voor, maar doet het samen. Het personeel kan echt bezig zijn met wat ze leuk vinden: de inhoud van het onderwijs."

Schoolleider – Basisschool Sint Anna, Vortum-Mullem

"Ik ben persoonlijk erg tevreden. Ik vind het ontzettend leuk dat ik in al die jaren met de school meegegroeid ben. Je geeft op een hele andere manier vorm aan je onderwijs. Als ik dat vergelijk met traditionele scholen, ben ik trots op wat wij op school neerzetten. Ik ben erg blij hier. Ik vind het heel fijn om veel overleg te hebben. Ik ben leraarondersteuner en heb dus geen pabo gedaan. Maar je staat wel voor de groep. Voor mij persoonlijk is het fijn om veel van collega's te zien en om veel ruimte te hebben om dingen aan elkaar te vragen. Ik heb echt plezier en vind het heel leerzaam om op deze manier te werken. Ik denk echt dat de kinderen dingen maken en beleven die je op andere scholen niet zo snel mee zult maken als kind. Zoals een sociaal culturele praktijk, denk aan het restaurant. Dat is gewoon erg bijzonder. We zijn met de opbrengst van het restaurant met z'n allen gaan zwemmen en met de hele bouw friet gaan eten. Kinderen zien het overal in terug, alles wat ze doen heeft betekenis. Dat is mooi om te zien."

Leraarondersteuner – PCBO De Diamant Het Kristal, Apeldoorn

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 Taken en inzet van personeel

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 **Werkbeleving**

6 Professionele ontwikkeling & loopbaan

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina
39

>

5.2 Werkdruk

Ook op scholen die anders organiseren blijft de werkdruk vaak een punt van aandacht. Wel zien we dat op scholen vaak anders over dit thema wordt gedacht. Een deel van de scholen stelt bijvoorbeeld dat de werkdruk blijft, terwijl anderen het idee hebben dat, bijvoorbeeld doordat je inhoudelijk met het vak bezig kunt zijn, de werkdruk beter te managen is of in sommige gevallen zelfs lager uitvalt dan op andere scholen. Ook de werkdruk is, net zoals de tevredenheid, deels afhankelijk van de persoon: niet iedereen ervaart in dezelfde mate werkdruk. Het gaat in die zin dus niet alleen om de hoeveelheid werk.

Op scholen waar werkdruk wordt ervaren, wordt vaak gesteld dat, ook op deze scholen, veel van het personeel wordt verwacht. Niet alleen het onderwijzen zelf kost tijd, maar dat geldt bijvoorbeeld ook voor het nakijken en het voeren van oudergesprekken. Ook wordt er regelmatig overlegd, wat door sommigen als werkdrukverhogend wordt gezien. En ook het in ontwikkeling zijn als school vraagt veel van mensen. Er moeten dan vaak nieuwe manieren van werken eigen worden gemaakt en nieuwe dingen worden ontworpen. Vaak ontstaat er dan een spanningsveld tussen de taken die gedaan moeten worden en de tijd die beschikbaar is.

"Ik denk dat, ongeacht de wijze waarop het onderwijs is georganiseerd, er veel van leraren wordt verwacht. Er moeten veel dossiers worden aangelegd en veel gesprekken met de ouders en kinderen worden gevoerd. Daarnaast zorgen het passend onderwijs – de vele kinderen die extra aandacht nodig hebben – en de plannen die geschreven moeten worden voor extra werkdruk. Ook zijn er buiten de lesuren om allerlei commissies (zoals de taal- en rekencommissie), waar je bij moet aansluiten om je te blijven ontwikkelen en je werk te optimaliseren. Er gaan veel uren in andere dingen zitten dan het voorbereiden van de lessen. Dat ervaar ik zelf ook. Als de school om 14:00 is afgelopen en de kinderen weg zijn, moet ik naar verschillende commissies en moet ik verschillende gesprekken voeren. Ook moet ik de klas in orde maken voor de volgende dag. De organisatie van de school maakt daar niet veel verschil in. [...] Ik vind wel dat ons bestuur nu veel aandacht besteedt aan werkdruk. We zijn allemaal bij de directie geweest voor een gesprek over werkdruk. Daar hebben we besproken welke factoren volgens ons de werkdruk verhogen. Daar gaan ze serieus mee aan de slag. Je merkt dat collega's het heel fijn vinden dat er geluisterd wordt en het serieus genomen wordt. Er wordt tegemoet gekomen aan onze signalen."

Leraar – Kindcentrum Westerbreedte, Den Bosch

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 Taken en inzet van personeel

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 **Werkbeleving**

6 Professionele ontwikkeling & loopbaan

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina
40

>

“Wat betreft de werkdruk. Je hebt werkdruk en werkdruk-beleving. Ik heb altijd periodes dat het net even wat meer is. Je hebt een klus te doen in een jaar en je moet je inspanningen over dat jaar verdelen. Dat zeg ik altijd tegen mensen. Er zijn nog altijd mensen die bijvoorbeeld portfoliogesprekken traditioneel rond de kerst en voor de zomer doen. Terwijl wij al heel lang bezig zijn om dat te spreiden. Dat hebben we in principe allemaal losgekoppeld van de traditionele toets-periodes. Als je 30 of 40 kinderen hebt, dan kun je elke week een gesprek doen en hoef je niet avonden achter elkaar met ouders te zitten. Maar dat is een kwestie van omdenken, van het anders doen. Bij leerkrachten, maar ook bij ouders. Ouders verwachten een kerstrapport en zomerrapport.”

Schoolleider – Sterrenschool Apeldoorn, Apeldoorn

Daartegenover staat dat sommige scholen het idee hebben dat er minder werkdruk is dan op traditioneel georganiseerde scholen of dat zij er in ieder geval beter mee om kunnen gaan. Dat heeft vaak te maken met de organisatiewijze: je kunt doen wat je leuk vindt, bent inhoudelijk met je vak bezig en hebt eigen regie. Ook het samenwerken in het team maakt volgens deze scholen dat je vaak beter met de werkdruk kunt omgaan. Je hoeft het niet alleen te doen, waardoor je de druk deelt. Ook kunnen taken eenvoudig(er) worden overgenomen als dat nodig is.

Op veel scholen wordt, ongeacht de ervaren werkdruk, in ieder geval ook kritisch gekeken naar wat wordt gedaan, wanneer iets wordt gedaan en hoe het wordt gedaan. Ook wordt er regelmatig met elkaar gesproken over het onderwerp.

“De werkbeleving, zo voelt het voor mij, is voor mensen heel verschillend. Dat heeft te maken met vragen zoals ‘kan ik dit werk’, ‘voel ik me wel competent’ en daar komt de werkbeleving uit voort. Ik heb zelf het idee dat dit werk voor mij een fluitje van een cent is. Maar ik ben ook nog innovator en dat ga ik straks veel meer doen. En dat is out of my comfort zone en dat is wel spannend.. Maar dat geldt niet voor het werk op de Wittering. Dat is niet spannend, maar leuk en inspirerend. Ik vind de mensen die er werken inspirerend, de collega’s, de kinderen, de ouders... Het is een heel leuke plek om te zijn. Dus ja, ik heb een super leuke baan en dat zegt ook bijna iedereen binnen het bestuur: je het de leukste baan van Nederland! [...] Maar ja, de mensen op school hebben wel allemaal werkdruk, behoudens de directeur en een aantal regisseurs, ook ikzelf. Het is het onderwijs ontwerpen, dag in dag uit. Dat vraagt denkvermogen, creativiteit, inventieve oplossingen. Dat is zwaar. Ook het samen optrekken en besluiten nemen vinden mensen vaak lastig. Dus ja, er wordt wel een aardige werkdruk ervaren.”

Unitregisseur – Wittering.nl, Rosmalen

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 Taken en inzet van personeel

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 Werkbeleving

6 Professionele ontwikkeling & loopbaan

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina
41

>

“De oneliner die ik meestal gebruik in dit geval is: ‘We hebben het druk, heel druk, met ons werk, maar we ervaren geen werkdruk’. Dat komt omdat we inhoudelijk bezig zijn met ons vak. Omdat je doet wat je leuk vindt. Maar we maken echt wel dik het dubbele aantal uren. Dus daar zit geen winst in. Maar op het moment dat mensen dingen doen die ze leuk vinden en ze zelf ruimte en vrijheid hebben om hun werk in te richten, dan ervaren ze dat niet als werkdruk. Het is niet dat we minder werken dan collega’s op andere scholen, misschien zelfs meer, maar de werkvreugde is vele malen groter.”

Schoolleider – Basisschool Sint Anna, Vortum-Mullem

HOME

Samenvatting

1

Inleiding

2

Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3

Taken en inzet van personeel

4

Samenwerking of zelfstandigheid?

5

Werkbeleving

6

Professionele ontwikkeling & loopbaan

7

Tot slot

8

Bijlage



Pagina
43



6. Professionele ontwikkeling & loopbaan

6. PROFESSIONELE ONTWIKKELING & LOOPBAAN

Uit deze verkenning blijkt dat anders organiseren diverse gevolgen heeft voor het personeel op school. In dit laatste hoofdstuk gaan we tot slot in op de vraag of het werken op een school die het onderwijs anders organiseert ook gevolgen heeft voor de professionele ontwikkeling van het personeel, hun loopbaan en carrièreperspectief? Zijn er bijvoorbeeld meer loopbaanmogelijkheden voor leraren op deze scholen?

6.1 Aansluiting pabo

De pabo speelt een belangrijke rol op de arbeidsmarkt voor leraren. De aansluiting tussen wat studenten leren op de pabo en de praktijk op school is daarom van groot belang. Scholen die anders organiseren, zijn over het algemeen kritisch over deze aansluiting, maar stellen tegelijkertijd ook dat dit enigszins logisch is: onderwijs dat anders wordt georganiseerd, is niet overal hetzelfde. Als je naar tien scholen gaat, zijn ze vaak allemaal net iets anders. Dat maakt het ook moeilijk om het onderwijs op de pabo hier goed op af te stemmen.

Scholen stellen over het algemeen wel dat de pabo's vaak nog te gericht zijn op de traditionele setting van groep 1 - 8, op lesgeven en op kennisoverdracht en minder op bijvoorbeeld aspecten zoals het samenwerken in een team en coaching. Je hebt bepaalde vaardigheden nodig om op een school te werken die anders organiseert en daar ligt nu nog niet altijd voldoende nadruk op. Ook de opdrachten die studenten moeten uitvoeren, sluiten niet altijd goed aan op wat deze scholen studenten kunnen bieden. Als je aan een enkele groep les moet geven, terwijl je in het unitonderwijs stage loopt, levert dat knelpunten op. Wel zien scholen verschillen tussen de pabo's in Nederland. Er zijn bijvoorbeeld ook pabo's die redelijk veel belangstelling hebben voor dit thema.

Ook voor studenten is het goed als ze meer worden voorbereid op een andere manier van werken. Scholen die stagiaires over de vloer krijgen, merken vaak dat studenten het spannend vinden om op deze scholen te komen. Ze denken dat ze het niet kunnen, terwijl het vaak meer om de mindset van studenten gaat en hoe je in elkaar zit. Als deze drempels weggenomen kunnen worden, ontstaat er een realistischer beeld van het vak. Wel blijft het zo, dat het anders organiseren niet voor elke stagiaire geschikt is. Je

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 Taken en inzet van personeel

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 Werkbeleving

6 **Professionele ontwikkeling & loopbaan**

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina
44

>

moet wel zeker zijn en lef tonen. Sommige scholen vragen daarom expliciet om studenten met enige ervaring. Ook worden leraren, als zij eenmaal in dienst zijn bij een school, in de praktijk vaak verder ingewerkt. Sommige scholen hebben een speciaal scholingsplan of specifieke cursus voor startende leraren, waarbij de behoefte van de leraar centraal staat. Ook spreken meerdere scholen de wens uit om zelf meer op te gaan leiden, zodat de vaardigheden van leraren goed aansluiten op hun behoeften.

“De opleidingen sluiten over het algemeen nog onvoldoende aan. Het verschilt wel per pabo. Er wordt op de pabo vaak weinig aandacht besteed aan het zelf ontwerpen van het onderwijs. Het is vooral gericht op de traditionele setting van groep 1 tot en met 8. Het is minder gericht op samenwerken in een team en het is zeker niet gericht op coaching. Het is met name gericht op het lesgeven, op kennisoverdracht. Maar niet op openen van nieuwe constructen en nieuwsgierigheid voor kennis aanboren. Daar moeten wij intern veel aandacht aan besteden. Wij moeten mensen daarin scholen. We bieden hiervoor geen scholingstraject van a tot z. We bieden, net zoals als bij de kinderen, een keuzemenu en werkplaatsen waaraan de coaches kunnen deelnemen. Die passen bij de ambities van de coaches en de units.”

Leraar – Laterna Magica, Amsterdam

HOME

Samenvatting

1
Inleiding

2
Anders organiseren:
hoe, wat en
waarom?

3
Taken en inzet
van personeel

4
Samenwerking of
zelfstandigheid?

5
Werkbeleving

6
Professionele
ontwikkeling &
loopbaan

7
Tot slot

8
Bijlage

<

Pagina
45

>

6.2 Professionele ontwikkeling

Werken op een school die anders organiseert is volgens veel scholen van meerwaarde voor de professionele ontwikkeling van het personeel. Dat komt bijvoorbeeld doordat je je kunt verdiepen in specifieke vakken, zoals taal of rekenen, maar ook doordat je vaak veel samenwerkt met collega's. Is iemand ergens goed in, dan pik je dat al snel zelf op en andersom leren anderen weer van jou. Het personeel heeft zelf vaak ook een sterke drive om zich te ontwikkelen. En ook voor je persoonlijke ontwikkeling kan het werken op een school die anders organiseert positief zijn. Juist omdat je elkaar zoveel ziet, vragen kunt stellen en als iets niet werkt, daarover in gesprek gaat, blijf je in ontwikkeling en blijf je reflecteren op jezelf en op anderen. Leren op de werkplek neemt dus een belangrijke positie in op deze scholen.

Het is wel de vraag of deze scholen ook meer tijd en aandacht besteden aan de professionele ontwikkeling van het personeel. Een deel van de scholen antwoordt bevestigend op deze vraag, terwijl anderen het hier niet mee eens zijn. Scholen die niet het idee hebben meer tijd en aandacht aan dit onderwerp te besteden, geven aan dat er wel cursussen en dergelijke worden gevolgd, maar dat dat op traditioneel georganiseerde scholen ook zo is. Wel kan de inhoudelijke focus verschillen. Scholen die anders organiseren kunnen bijvoorbeeld aandacht besteden aan een specifiek concept, zoals ontwikkelingsgericht onderwijs, terwijl dit voor traditioneel georganiseerde scholen minder relevant is. Scholen die aangeven wel meer tijd aan de professionele ontwikkeling van het personeel te besteden, doen dit op diverse manieren. Zij richten bijvoorbeeld alle studiedagen op het leren van het personeel, laten specialisten één keer per jaar een bijeenkomst organiseren over hun specialisatie of laten collega's die een opleiding volgen binnen het team zichtbaar maken hoe zij een bijdrage leveren aan de

professionele leergemeenschap. Ook wordt er vaak veel aandacht besteed aan feedback geven en ontvangen, coaching en intervisie. Op die manier proberen scholen de cultuur van samen leren verder te vergroten en teamleden hier medeverantwoordelijk voor te maken.

"Leraren kunnen zich professioneel verschillende kanten op ontwikkelen. Ook kun je in overleg met je eigen team de nadruk leggen op waar jij je in wilt ontwikkelen. Stel dat je het lastig vindt om een goed leerplan te schrijven, dan krijg je daar hulp bij vanuit het team en ga je daarmee aan de slag. Of als je in één op één begeleiding heel sterk bent, maar in de groep minder, dan kun je middels co-teaching je collega vragen om daarbij te helpen. Dus professioneel kunnen ze zich alle kanten op ontwikkelen binnen de organisatie. Dat is wel heel erg leuk. En persoonlijk zeker ook, want je komt hier niet weg met een masker. Je bent er helemaal als persoon door het voornemen van die minisamenleving die we willen zijn. Dus je wordt sowieso geraakt. En als je geraakt wordt dan ga je leren te ontwikkelen. En soms gaat dat heel soepel en mooi en soms doet dat pijn."

Schoolleider – De School, Zandvoort

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 Taken en inzet van personeel

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 Werkbeleving

6 Professionele ontwikkeling & loopbaan

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina
46

>

6.3 Loopbaan en carrièreperspectief

Scholen die anders organiseren zijn het er over het algemeen met elkaar over eens dat de carrièrekansen voor leraren in het onderwijs beperkt zijn. Dat geldt ook voor leraren die werken op scholen die anders organiseren. Je kunt doorgroeien van schaal LA naar schaal LB of IB'er worden, adjunct-directeur of directeur. Maar vooral het laatstgenoemde moet ook echt je ambitie zijn.

Wel biedt het anders organiseren de mogelijkheid om je te specialiseren, hoewel het op veel andere scholen ook mogelijk is om je in meer of mindere mate te specialiseren. Scholen die deze mogelijkheid bieden, doen dit door te kijken naar de passie en kwaliteiten van het personeel. Als je iets wilt met lezen, kun je bijvoorbeeld leesspecialist worden. Ook is het op sommige scholen mogelijk om bijvoorbeeld door te groeien naar nieuwe functies, zoals de functie van unitleider. Veel van deze taken zorgen niet zozeer voor extra salaris, maar komen wel tegemoet aan de inhoudelijke ambitie van het personeel en biedt hen op die manier ook meer perspectief. Als je je verder wilt ontwikkelen, is er op deze scholen vaak veel mogelijk.

"We hebben meer loopbaanmogelijkheden dan op scholen met een traditionele onderwijsvorm. Ten eerste hebben we de (ochtend)coach (leerkracht) en de middagcoach (pedagogisch medewerker). Sommige middagcoaches gaan toch de pabo doen omdat zij ochtendcoach willen worden. We hebben nu een zij-instromer die vijf jaar middagcoach is geweest en de didactiek interessant vindt en de eindverantwoordelijkheid wil hebben voor kinderen. Die is de pabo gaan doen. We hebben kinderen van 0 tot 12 jaar. Kinderen van 0-3 is een specialisme. Je kunt specialist worden op een specifiek terrein als rekenen, taal, dans, muziek, etc. Je kan ook unitleider worden en je kan een coach zijn voor leerkrachten. Je kan in het professionaliseringsmenu ook een rol spelen in de processen in een team. Daar nodigen we mensen ook voor uit, om het teamproces te leiden. Deze extra taken zorgen niet voor meer salaris, maar komen wel tegemoet aan de ambities die leerkrachten hebben. Er kunnen hier meer kanten op worden gegaan dan in een traditionele setting en dat geeft mensen perspectief."

Leraar – Laterna Magica, Amsterdam

HOME

Samenvatting

1
Inleiding

2
Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3
Taken en inzet van personeel

4
Samenwerking of zelfstandigheid?

5
Werkbeleving

6
Professionele ontwikkeling & loopbaan

7
Tot slot

8
Bijlage

<

Pagina
47

>

Voor scholen die werken met onderwijsassistenten ligt dit vaak iets anders. Zij kunnen makkelijker doorgroeien naar de functie van leraar of van leraarondersteuner en hebben in die zin meer carrièreperspectief op scholen die het onderwijs anders organiseren. Niet alleen is dit theoretisch eenvoudiger, ook in de praktijk zien we daadwerkelijk scholen waar onderwijsassistenten doorgroeien naar de functie van leraar.

Wat scholen vaak ook zien, is dat hun personeel interessant gevonden wordt door andere scholen. In die zin leeft het beeld dat zij vaak sneller een andere baan op een andere school kunnen vinden, omdat zij ervaring hebben met meerdere groepen en specifieke vaardigheden hebben opgedaan op hun huidige school. Vanuit dit perspectief kun je stellen dat het carrièreperspectief daardoor beter is. Wel is het de vraag of dit in de praktijk veel voorkomt. Scholen geven aan het personeel vaak goed aan zich te kunnen binden. Vaak komt dit doordat ze samen het proces van anders organiseren hebben doorlopen en het nieuwe concept volledig hebben omarmd. En teruggaan naar een school die niet anders organiseert, wordt vaak niet als een reële optie gezien. Eén school geeft aan soms wel personeel uit te zien stromen, juist omdat het personeel op hun school altijd in ontwikkeling is. Op een gegeven moment willen ze dan wat anders. En soms past het hele concept niet bij mensen. Ook zij zullen uiteindelijk vaak besluiten van school te wisselen of een andere baan te aanvaarden buiten het onderwijs. Uitstroom vindt op deze scholen hoofdzakelijk om deze reden plaats; andere redenen zien we, met uitzondering van persoonlijke overwegingen, minder vaak voorkomen.

"Binden denk ik wel. Iedereen is enthousiast, maar het komt ook wel omdat deze groep het met elkaar bedacht heeft. Ik heb nog geen wisselingen gehad. Ik ben wel benieuwd of ik mensen kan krijgen zodra ik wisselingen heb. Dat vind ik wel een heel spannende vraag. Een collega die ook administratieve kracht is op een andere school zei dat daar iemand was die zei zo graag een keer bij ons te willen werken. Dat is leuk. Maar of het verder ook zo is weet ik niet. Ik had bijvoorbeeld een fulltime vacature voor het starten van een nieuwe kleutergroep – niemand. Er was ook een andere school met een vacature waar ook niemand voor was. Dus dat is denk ik het algemene tekort. Ik kan niet zeggen dat het is omdat iedereen bang is voor ons onderwijsconcept. Maar ik denk wel dat zolang ons concept nog nieuw is en wij nog vrij uniek zijn... Onbekend maakt misschien bij de traditioneel ingestelde leerkrachten onbemind, maar voor mensen die vernieuwingsgezind zijn, is het misschien aantrekkelijk."

Schoolleider – Basisschool route 0513, Heerenveen

HOME

Samenvatting

1 Inleiding

2 Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3 Taken en inzet van personeel

4 Samenwerking of zelfstandigheid?

5 Werkbeleving

6 **Professionele ontwikkeling & loopbaan**

7 Tot slot

8 Bijlage

<

Pagina
48

>

Of scholen die anders organiseren ook makkelijk nieuw personeel kunnen werven, is niet makkelijk in te schatten. Een deel van de scholen heeft het idee aantrekkelijk te zijn voor nieuw personeel vanwege de wijze waarop zij het onderwijs organiseren, maar er zijn ook scholen die, net als veel andere scholen, te maken krijgen met de gevolgen van het lerarentekort in de sector. En omdat het onderwijs op deze scholen anders is georganiseerd, past het ook niet bij iedereen. Dat betekent dat je soms zoekt in een niche. Tegelijkertijd zien we dat anders organiseren het beroep van leraar gevarieerder kan maken: leraren kunnen hierdoor bijvoorbeeld op een andere manier invulling geven aan hun beroep. Sommige anders organiserende scholen trekken dan ook leraren aan uit een andere doelgroep dan de pabo. Een van de scholen geeft bijvoorbeeld aan vooral hoogopgeleide mensen aan te trekken. Vaak zijn dit zij-instromers, maar ook melden zich op deze school vaker dan gemiddeld mannen.

HOME

Samenvatting

1

Inleiding

2

Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3

Taken en inzet van personeel

4

Samenwerking of zelfstandigheid?

5

Werkbeleving

6

Professionele ontwikkeling & loopbaan

7

Tot slot

8

Bijlage

<

Pagina
49

>

HOME

Samenvatting

1

Inleiding

2

Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3

Taken en inzet van personeel

4

Samenwerking of zelfstandigheid?

5

Werkbeleving

6

Professionele ontwikkeling & loopbaan

7

Tot slot

8

Bijlage



Pagina
50



7. Tot slot

7. TOT SLOT

Door het onderwijs anders te organiseren verwachten scholen beter aan te sluiten bij de behoeften van hun leerlingen en meer recht te doen aan de verschillen tussen deze leerlingen. Anders organiseren heeft dan ook zichtbare gevolgen voor leerlingen en het onderwijs dat zij krijgen. Maar ook voor het personeel heeft anders organiseren, direct of indirect, gevolgen. Uit deze verkenning blijkt dat dit bijvoorbeeld geldt voor hun taken en inzet, de samenwerking met collega's, de werkbeleving en hun professionele ontwikkeling.

Wit u als school zelf aan de slag met het anders organiseren van uw onderwijs? De scholen die hebben deelgenomen aan deze verkenning hebben tot slot enkele tips & tricks voor u.

1. Zoek draagvlak en betrek het personeel

Een van de meeste genoemde tips is het zoeken van draagvlak onder het personeel: leg het anders organiseren niet van bovenaf op, maar betrek het personeel bij het proces door ze mee te nemen in de veranderingen en door ze onderdeel te maken van het proces. Dit kan bijvoorbeeld door regelmatig te overleggen of door specifieke ontwerpessies te organiseren over hoe het onderwijs er idealiter uitziet. Als het team niet mee is, loopt het al snel stuk, is de ervaring van veel scholen. Door het op deze wijze te organiseren, haal je die kwetsbaarheid uit de organisatie.

2. Belang van een (gedeelde) missie & visie

Ook de noodzaak van een gedeelde visie en missie wordt vaak genoemd door scholen die het onderwijs anders organiseren: je moet niet denken vanuit de organisatie, maar vanuit je doel, missie en visie. Als je iets doet omdat het moet, richt je je vaak teveel op de organisatie. En blijf je ook eerder belemmeringen zien. Maar als je start met een doel, en de organisatie ziet als een middel om dit doel te bereiken, blijf je kansen zien. Daarom is het volgens veel scholen belangrijk om goed na te denken over wat je motivatie is om het onderwijs anders te organiseren. Het uitgangspunt moet je visie op leren zijn en vervolgens kijk je met elkaar hoe je dat vorm gaat geven.

3. Gefaseerd beginnen: maak het behapbaar

Om het personeel mee te nemen in de veranderingen, laten scholen ook weten dat je het personeel niet in een keer in het diepe moet gooien. Je kunt bijvoorbeeld gefaseerd beginnen en vanuit daar uitbreiden. Dat maakt het behapbaar voor mensen. En soms moet je ook accepteren dat mensen het niet zien zitten en daar open over zijn. Niet iedereen wordt gelukkig in een bepaalde onderwijsvorm.

HOME

Samenvatting

1

Inleiding

2

Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3

Taken en inzet van personeel

4

Samenwerking of zelfstandigheid?

5

Werkbeleving

6

Professionele ontwikkeling & loopbaan

7

Tot slot

8

Bijlage

<

Pagina
51

>

4. Anders organiseren is nooit af, neem de tijd

Anders organiseren is ook niet iets dat af is, in één keer goed is of snel gedaan kan worden. Als school is het daarom van belang de tijd te nemen en niet te verwachten dat je alles in een keer kan doen. Ook maak je het zo behapbaar voor mensen.

5. Accepteer dat er soms dingen fout gaan of niet gaan zoals je wilt

Ook kunnen er dingen fout gaan in een veranderproces. Dat is niet erg, zolang er een open leercultuur is en je vooruit blijft kijken. Ook kun je tijdens het veranderproces tegen weerstand van buitenaf aanlopen. Ook daarvoor geldt dat je dit moet accepteren en je hier niet door uit het veld moet laten staan.

6. Zoek elkaar op

Tot slot kan het helpen om bij andere scholen op bezoek te gaan. Dit opent vaak meer ogen dan een gesprek. Als je op de werkvloer kijkt, krijg je een beter beeld van wat een andere manier van organiseren inhoudt.

HOME

Samenvatting

1

Inleiding

2

Anders organiseren: hoe, wat en waarom?

3

Taken en inzet van personeel

4

Samenwerking of zelfstandigheid?

5

Werkbeleving

6

Professionele ontwikkeling & loopbaan

7

Tot slot

8

Bijlage



Pagina
53



8. Bijlage

8. BIJLAGE

Voor deze verkenning zijn in totaal 33 medewerkers van zestien scholen geïnterviewd. Wij willen hen graag bedanken voor hun medewerking aan deze verkenning. In de onderstaande tabel vindt u een overzicht van alle deelnemende scholen:

Tabel 1 Overzicht van deelnemende scholen

School	Plaats
Basisschool Sint Anna	Vortum-Mullem
Casa Tweetalige Montessorischool	Pijnacker
De School	Zandvoort
De Verwondering	Lent
DOK12	Amersfoort
Ireneschool (Basisschool de Bijenkorf)	Wageningen
Kindcentrum Westerbreedte	Den Bosch
Laterna Magica	Amsterdam
OBS route 0513	Heerenveen
PCBO De Diamant Het Kristal	Apeldoorn
De Rijdende School	Geldermalsen
't Schrijverke (Kindcentrum de Toverberg)	Zoetermeer
SBO Merlijn	Den Haag
St. Antoniuschool	Mariënheem
Sterrenschoon Apeldoorn	Apeldoorn
Wittering.nl	Rosmalen

Colofon

Dit is een uitgave van het Arbeidsmarktplatform PO, het expertisecentrum op het gebied van arbeidsmarkt in het primair onderwijs, van en voor werknemers en werkgevers.

www.arbeidsmarktplatformpo.nl

Auteurs

Deborah van den Berg
Jo Scheeren
CAOP

Met medewerking van Devorah van den Berg, Karin Jettinghoff, Marleen Kools en Sifra van Zijtveld
CAOP

September 2018

© Arbeidsmarktplatform PO

Niets uit deze uitgave mag worden veeleenvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, CD, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.