



JUDITH AMELS

redacteur BSM, opleidingscoördinator en senior onderzoeker bij Penta Nova, J.amels@dhsamarnix.nl

In de afgelopen jaren heeft het gedachtegoed rondom de teamgecentreerde arbeidsorganisatie (TAO) steeds meer aandacht gekregen. De basis van zo'n arbeidsorganisatie wordt gevormd door een collectieve verantwoordelijkheid voor de gehele ontwikkeling van een groep leerlingen. De term teamgecentreerd veronderstelt dat de meeste aandacht uitgaat naar het team. Maar is dat wel zo? Een theoretische verkenning van de teamgecentreerde arbeidsorganisatie, haar kenmerken en de bedoeling.

## TAO: DE TEAMGECENTREERDE ARBEIDSORGANISATIE

# LERARENTEAMS RONDOM GROEPEN

**E**en teamgecentreerde arbeidsorganisatie (TAO) kan als volgt worden omschreven: in een school is de arbeidsorganisatie opgebouwd vanuit kleine(re) onderwijs-teams van professionals die gedurende langere tijd collectief verantwoordelijk zijn voor de gehele ontwikkeling van een groep leerlingen. Deze teams verzorgen het grootste deel van het onderwijs en de begeleiding die deze groep leerlingen nodig heeft (Van der Hilst, 2019).

Het team van onderwijsprofessionals heeft hierbij naast collectieve verantwoordelijkheid ook ruime bevoegdheden. De schoolleider en de ondersteunende diensten zijn in hun handelen gericht op de onderwijsteams met de bedoeling hen zo optimaal mogelijk te kunnen laten werken. De leraren zijn te allen tijde aan zet in hun professionele praktijk. Dit betekent

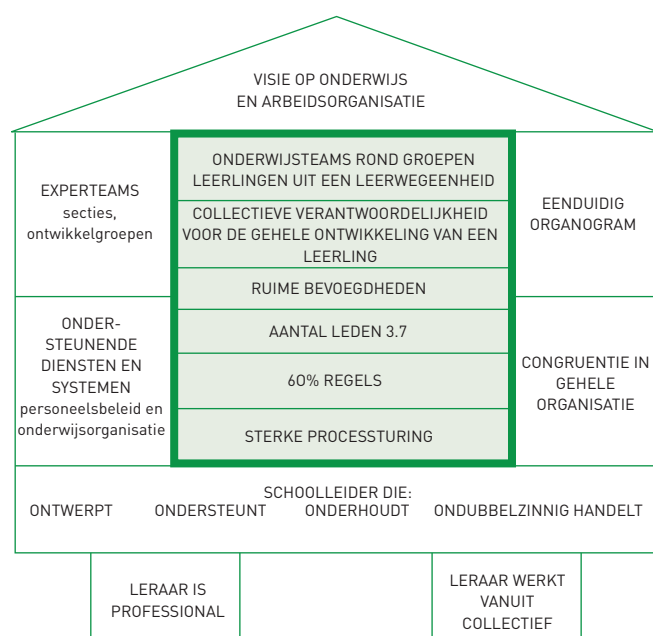
veel voor de inrichting van de school: voor de wijze van sturen, van onderwijs verzorgen, van ondersteuning en begeleiding en voor de visie op onderwijs en de organisatie. Volgens Van der Hilst is de winst dat scholen beter kunnen inspelen op actuele ontwikkelingen in de samenleving als het lerarentekort, werkdruk en inclusiviteit.

### GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

Leraar zijn als individueel beroep is erg eenzaam. Collectieve beroepsuitoefening is een eerste stap naar een TAO. In veel scholen hebben groepen een of twee eigen leraren. In een TAO is bijvoorbeeld een groep leraren verantwoordelijk voor de leerlingen van groep 6, 7 en 8. Omdat zo'n groep leraren de leerlingen langere tijd begeleidt, is een doorgaande leerlijn en een doorgaande ontwikkeling goed te realiseren. Daarnaast is in deze tijd samenwerken en kennis delen onontbeerlijk, niet alleen voor leerlingen maar juist ook voor leerkrachten. Dat gebeurt als vanzelf in een TAO en leidt tot een resultaatgerichte samenwerking vanuit de ruime bevoegdheden die het team heeft. Denk aan keuzes in de inrichting van de onderwijsorganisatie, het opstellen van leerdoelen, het samenstellen van roosters e.d. In zo'n onderwijsteam heeft een van de leerkrachten de rol van procesbegeleider en wordt hiertoe ook opgeleid. De procesbegeleider, die geen hiërarchische positie heeft, is gericht op de ontwikkeling van het team naar teamvolwassenheid. Denk aan het maken van goede procedurele afspraken. Hij doet processtops in vergaderingen om het leerproces van het team zo optimaal mogelijk te laten verlopen, coacht, bewaakt doelen, zorgt dat mensen zich blijven ontwikkelen en helpt bijvoorbeeld bij nieuwe taken.

### LEIDENDE PRINCIPES

Voor de TAO onderscheidt Van der Hilst twee leidende principes die als het ware de verbinding vormen tussen de organisatiestructuur en de kern van het leraarberoep. De eerste is: De leraar als professional. Deze professionaliteit richt zich op



zowel het professioneel handelen binnen de onderwijsleercontext (denk aan pedagogisch, didactisch en vakinhoudelijk handelen), als op het eigen handelen buiten de onderwijsleercontext en gericht op verbetering door bijvoorbeeld reflectie en door bijdragen aan ontwikkeling van de hele school. Het tweede leidende principe is dat het beroep van leraar in teamverband wordt uitgeoefend, want in de TAO is een groep van leraren betrokken bij de ontwikkeling van een leerling. Zij werken daarin samen gedurende meerdere jaren. Samen ontwerpt, evalueert, borgt en onderzoekt zo'n groep van leraren wat er nodig en mogelijk is ten aanzien van de ontwikkeling van leerlingen.

### INRICHTING

In een TAO worden teams geformeerd rondom leerlingen die een bepaalde opleidingsfase ofwel leerweegeenheid doorlopen. Zo'n verdeling in leerweegeenheden berust op pedagogische, didactische en onderwijskundige argumenten. Een leerweegeenheid in het po kan zijn groep 1 t/m 3 of groep 1/2 en groep 3 t/m 5. Veel scholen werken al met een dergelijke indeling maar de vraag is of daar pedagogische, didactische en onderwijskundige argumenten aan ten grondslag liggen.

## IN EEN TAO STELLEN LEERKRACHTEN ZICH PROFESSIONELER OP

Om optimaal te kunnen (samen)werken, is het leerlingaantal in een leerweegeenheid begrenst. Te weinig leerlingen is niet goed, maar teveel ook niet (De Rooij, 2023; Van der Hilst, 2019). De grenzen worden bepaald door het curriculum en het aantal verschillende experts dat nodig is om dat te verzorgen voor de groep leerlingen en hun leerbehoeften. Met de bedoeling dat alle leraren de leerlingen leren kennen om ze goed te kunnen volgen en begeleiden.

### BEDOELING EN OPBRENGST

In een TAO stellen leerkrachten zich professioneler op en handelen zij professioneler (PO-Raad 2020). Veranderen van de organisatiestructuur naar een TAO waarin leerkrachten in de volle breedte als professionals worden gezien, met verantwoordelijkheden en bevoegdheden, leidt ertoe dat leerkrachten



meer initiatieven nemen, kennis delen en zich meer betrokken voelen bij de onderwijskwaliteit in de school en de organisatieontwikkeling. De PO-Raad baseert zich op uitkomsten uit het onderzoek van Ben van der Hilst (2019). Het werkplezier van leerkrachten wordt sterker door het werken in een TAO, want leerkrachten vinden het fijn om hun expertise te kunnen inzetten voor onderwijs aan hun leerlingen en aan kwaliteitsverbetering. En in een TAO doen ze dat en krijgen ze er alle mogelijkheden toe.

### DE ROL VAN DE SCHOOLLEIDER IN EEN TAO

Leidinggeven in een TAO vraagt van de schoolleider veel vertrouwen in de professionaliteit van de leerkrachten. Een paradigmashift kan nodig zijn. Want waar we vaak gewend zijn om als eindverantwoordelijke beslissingen te nemen en leerkrachten als individueel handelende professional te zien, gaat het in de TAO veel meer om collectiviteit, verantwoordelijkheid delen en ruimte bieden, ook op het gebied van bevoegdheden (binnen kaders). Paradoxaal genoeg past 'nabij leiderschap' bij een TAO. Dergelijk leiderschap uit zich in ondersteuning en processturing. Want het is niet vanzelfsprekend dat een aantal leerkrachten bij elkaar als vanzelf leidt tot een goed team. Daar heeft de schoolleider een belangrijke rol in.

Een TAO staat voor teamgecentreerde arbeidsorganisatie. Teamgecentreerd doet vermoeden dat het team centraal staat. Is dat ook zo, wanneer er wordt overgegaan naar het inrichten van een TAO? Het gedachtegoed nader beschouwd doet veronderstellen dat het juist de leerlingen en hun leerbehoeften zijn die centraal zijn. Of dat zo is en hoe dat er in de praktijk uitziet, vertelt een schoolleider in het volgende artikel. BSM

### BRONNEN

Van der Hilst, B. (2019). *Teamgericht organiseren in het onderwijs. Sturen op kwaliteit, wendbaarheid en werkplezier*. Proefschrift.

PO-Raad (2020). *Teamgericht organiseren verhoogt kwaliteit, wendbaarheid en werkplezier*.

De Rooij, L. (2023). *Een teamgecentreerde arbeidsorganisatie (TAO) op een kleine basisschool*. Geraadpleegd via <https://hetlerenorganiseren.nl>