
Anders Organiseren in Primair Onderwijsteams: Bevindingen uit de literatuurstudie

Inleiding

Onderzoekers van Wageningen University en Tilburg University voerden van voorjaar 2019 tot voorjaar 2021 een zoektocht uit naar minder werkdruk en meer werkgeluk in Primair Onderwijsteams. Hoe kunnen scholen met behulp van taakdifferentiatie in teams, en meer specifiek de inzet van onderwijsassistenten, omgaan met de hoge werkdruk en het lerarentekort? Welke (HRM)tools kunnen scholen inzetten om de werkdruk te verlagen, terwijl de onderwijskwaliteit wordt behouden?

In dit bericht wordt een overzicht van de bevindingen uit de uitgevoerde literatuurstudie gegeven. Tevens wordt de betekenis van deze bevindingen voor het verdere verloop van het onderzoeksproject beschreven.

Namens het Anders Organiseren projectteam:

- > Dr. Piety Runhaar
- > Dr. Nienke Woldman
- > Dr. Aniek Draaisma
- > Prof. dr. Perry den Brok
- > Prof. dr. Marianne van Woerkom

Zie [LinkedIn-groep](#) voor meer informatie over het project en mogelijkheden tot uitwisseling met andere onderwijsprofessionals.

Uitleg van de belangrijkste begrippen uit de literatuurstudie

Onderwijsassistenten = Onderwijsassistenten ondersteunen leraren in het primair, voortgezet of beroepsonderwijs. Takenpakketten verschillen per school en worden in overleg met de leraar bepaald. Onderwijsassistenten hebben een diploma behaald van de opleiding tot onderwijsassistent (mbo niveau 4) of de specialisatie tot onderwijsassistent binnen de opleiding Sociaal Pedagogisch Werk (mbo niveau 3).

Lerarenondersteuners = Een lerarenondersteunersfunctie zit tussen een onderwijsassistent en een leraar in, met als belangrijkste verschil dat een lerarenondersteuner zelfstandig taken mag uitvoeren zoals lesgeven en toetsen nakijken. De opleiding tot lerarenondersteuner is een associate degree opleiding: een tweejarige, praktijkgerichte opleiding die qua niveau tussen mbo en hbo-bachelor in zit.

Functiedifferentiatie = De verschillende onderwijsgevende en onderwijsondersteunende functies die in het onderwijs bestaan.

Taakdifferentiatie = Mensen in eenzelfde functie kunnen een verschillend takenpakket krijgen toebedeeld.

Teamgericht HRM = HRM beleid gericht op samenwerken en leren binnen lerarenteams.

Aanleiding en onderzoeksvragen van de literatuurstudie

De taakeisen in het onderwijs zijn toegenomen (denk bijvoorbeeld aan de emotionele belasting en toename van administratieve lasten) terwijl de regelruimte van leraren (bijvoorbeeld autonomie en steun van collega's) juist is afgenomen. Het lerarentekort versterkt de disbalans die hierdoor ontstaat en dit leidt steeds vaker tot werkstress en zelfs burn-out. Het literatuuronderzoek beoogde antwoord te geven op de vraag in hoeverre, op welke manier en onder welke voorwaarden (a) de inzet van onderwijsassistenten en (b) taakdifferentiatie binnen teams kunnen bijdragen aan het terugdringen van het lerarentekort, het reduceren van werkdruk en verzuim, het verhogen van werktevredenheid en het gelijk houden of verhogen van de onderwijskwaliteit.

Aanpak

Onze zoektocht naar bruikbare literatuur startte in de 'Web of Science', een internationale database voor wetenschappelijke artikelen. Dit leverde enkele publicaties op over de inzet van onderwijsassistenten in het primair onderwijs, die vooral afkomstig waren uit het Verenigd Koninkrijk. Over taakdifferentiatie in primair onderwijs werden geen wetenschappelijke publicaties gevonden. Een verdere zoektocht in Google en Google Scholar leverde gelukkig meer op: zo vonden we op beide terreinen Nederlandstalige (semi) wetenschappelijke onderzoeksrapportages. Denk bijvoorbeeld aan adviesrapporten van het CAOP of van DUO Onderwijsonderzoek & Advies. Ook hier gold dat taakdifferentiatie wat onderbelicht bleek waardoor we ook publicaties over aanpalende onderwerpen, zoals functie- en roldifferentiatie hebben meegenomen in onze studie.

Deze update bevat een samenvatting van enkele interessante bevindingen. Voor de gebruikte literatuur verwijzen we naar de referentielijst van het volledige rapport van de literatuurstudie.

Onderwijsassistenten in het primair onderwijs

De afgelopen jaren heeft het kabinet extra geïnvesteerd in het reduceren van de werkdruk in het primair onderwijs. Deze zogenoemde 'werkdrukmiddelen' zijn in 2018 en 2019 voornamelijk gebruikt voor de inzet van onderwijsassistenten en deze trend zal zich vermoedelijk voortzetten. Inmiddels telt Nederland zo'n 40.000 afgestudeerde onderwijsassistenten, waarvan ongeveer een kwart werkzaam is in het primair onderwijs. Van deze groep stroomt ruim de helft door naar de PABO, terwijl ruim een derde de wens heeft om zich te professionaliseren tot lerarenondersteuner.

Onderwijsassistenten die binnen het primair onderwijs werken, houden zich het meest bezig met taken in het 'primaire proces': het ondersteunen en begeleiden van leerlingen, het bieden van extra begeleiding aan (kleine groepjes) kinderen met een achterstand, en surveillance- of pleinwachttaken.

De effecten

De inzet van onderwijsassistenten vermindert de ervaren werkdruk van leraren, omdat er voor hen tijd ontstaat voor andere taken. Ook de onderwijsassistenten zelf blijken overwegend tevreden te zijn over hun werk en dan met name over de taakverdeling tussen henzelf en collega-leraren.

De randvoorwaarden

Verschillende studies suggereren dat het raadzaam is voor de schoolleiding om een lange termijnvisie te ontwikkelen op een structurele inzet van onderwijsassistenten. Door onderwijsassistenten bijvoorbeeld een duidelijke rol in het curriculum te geven, ontstaat voor hen de mogelijkheid een specialisme te ontwikkelen (bijvoorbeeld op een vak) die duidelijk herkenbaar is binnen een team. Afstemming met de taken van leraren bepaalt vervolgens in sterke mate de ervaren werkdruk en het werkgeluk van zowel leraar als onderwijsassistent.

Aanbevelingen m.b.t de inzet van onderwijsassistenten

Voor schoolleiders:

- › Zorg voor een duidelijke visie op de rol van onderwijsassistenten in het curriculum;
- › Faciliteer de roluitvoering in ruimte, tijd en middelen maar ook in professionaliseringsmogelijkheden;
- › Faciliteer een duidelijke afstemming tussen onderwijsassistenten en leraren over hun onderlinge taakverdeling;
- › Luister goed naar de ontwikkelwensen van onderwijsassistenten en faciliteer deze in tijd en middelen zo veel mogelijk;
- › Stimuleer niet alleen doorstroom naar de PABO maar ook naar associate degree opleidingen;
- › Maak duidelijk hoe onderwijsassistenten sneller door kunnen groeien naar hogere schalen. Gebruik hiervoor [de voorbeeldfunctieomschrijvingen](#) die als bijlage bij de nieuwe CAO-PO zijn verschenen.

Voor leraren:

- › Voer regelmatig overleg met onderwijsassistenten over de onderlinge taakverdeling en probeer tegengestelde verwachtingen te voorkomen dan wel op te lossen.
-

Taakdifferentiatie binnen onderwijsteams in het primair onderwijs

Leerlingen in het primair onderwijs hebben niet alleen te maken met leraren en onderwijsassistenten. Denk bijvoorbeeld aan ouders die groepjes leerlingen begeleiden bij lezen of fungeren als overblijfouder, of aan medewerkers van de kinderopvang en zorgprofessionals die worden ingeschakeld. Wanneer we spreken van primair onderwijsteams kunnen we daarom ook spreken over 'extended teams': onderwijsteams die zich uitstrekken over de grenzen van de schoolorganisatie heen. Taakdifferentiatie binnen deze teams biedt teamleden de mogelijkheid zich te specialiseren in een bepaalde lesinhoud of activiteit in het onderwijsleerproces, zoals instrueren en toetsen.

De effecten

Samenwerken aan onderwijs waarbij taken gedifferentieerd worden en verschillende typen functionarissen een rol hebben, biedt meer mogelijkheid voor aandacht aan individuele leerlingen of kleinere groepen leerlingen met specifieke behoeftes. Specialisatie door onderwijsgeevenden in een bepaalde inhoud of rol kan daarnaast leiden tot een efficiënter taakverdeling, kwaliteitsverhoging van het onderwijs en kan door onderwijsgeevenden ervaren worden als verrijking.

Doordat leraren lesgebonden taken van elkaar overnemen, kan er tijd vrijkomen voor niet-lesgebonden taken. Als men intensief samenwerkt ontstaan er daarnaast automatisch meer mogelijkheden om van elkaar te leren.

De randvoorwaarden

Of het nu gaat om de inzet van onderwijsassistenten (als vorm van functiedifferentiatie) of de inzet van 'teacher leaders' (als vorm van taakdifferentiatie), een duidelijke rolafbakening blijkt van cruciaal belang. Daarnaast wordt ook de ruimte voor *professionele ontwikkeling* als belangrijke factor gezien. Leren hoe dit werkt, kost echter tijd en vraagt om een *duidelijke visie* op ieders inzet en waarde in het onderwijsleerproces.

Wanneer mensen de rollen op zich nemen die passen bij hun sterke punten, zijn zij geneigd hier meer energie van te krijgen en meer gemotiveerd te zijn dan wanneer zij taken toebedeeld krijgen op basis van bijvoorbeeld gewoonte of beschikbare uren. Om tot een zo optimaal teamresultaat te komen, is het zinvol om na te gaan hoe ieders unieke kwaliteit zo goed mogelijk benut kan worden.

Aanbevelingen m.b.t. differentiatie in teams

Voor schoolleiders:

- › Maak expliciet welke rollen en taken binnen het primaire proces en binnen de secundaire processen vervuld moeten worden;
- › Ga na welke kwalificaties en kwaliteiten nodig zijn om de verschillende rollen en taken te vervullen;
- › Betrek teamleden bij het verdelen van rollen en taken en faciliteer dit;
- › Faciliteer de rol en taakuitvoering in ruimte, tijd en middelen maar ook in professionaliseringsmogelijkheden;
- › Luister goed naar ieders loopbaanwensen en kwaliteiten en probeer de rol- en taakverdeling daar op af te stemmen.

Voor leraren, onderwijsassistenten en lerarenondersteuners:

- › Voer binnen het team regelmatig overleg over de onderlinge rol- en taakverdeling;
 - › Probeer in de rol- en taakverdeling zoveel mogelijk gebruik te maken van ieders kwaliteiten en ambities.
-

Conclusie

Het is duidelijk geworden dat het vraagstuk rond 'anders organiseren', door middel van de inzet van onderwijsassistenten en differentiatie, op meerdere niveaus speelt. Differentiatie en de inzet van onderwijsassistenten vraagt niet alleen om aanpassingen van individuele leraren, maar ook van de teams waarin zij werken. Inzet van onderwijsassistenten is bijvoorbeeld alleen effectief wanneer teamleden in overleg met elkaar – inclusief onderwijsassistent – bepalen welke taken het best bij onderwijsassistenten neergelegd kunnen worden en hoe onderlinge afstemming plaatsvindt. Naast het *individuele* en *teamniveau* speelt het vraagstuk rond 'anders organiseren' ook op *schoolniveau*. Vanuit de schoolleiding is bijvoorbeeld een duidelijke visie nodig op ieders inzet en waarde in het onderwijs waarmee het raakt het aan het schoolbrede HRM beleid. HRM beleid kan worden gezien als een overkoepelende randvoorwaarde voor duurzame differentiatie in zijn algemeen en de inzet van onderwijsassistenten in het bijzonder. Zodoende blijkt teamgericht HRM een goede kapstok te zijn voor de aanbevelingen die uit onze onderzoeken naar voren komen.