



Collective Teacher Efficacy: de sleutel tot meer inclusie

Kop van Noord Holland 10 oktober 2024 Ben van der Hilst

Kenniscentrum Het Leren Organiseren

Twee onderscheiden organisatieniveaus:

- **Arbeidsorganisatie:** hoe zijn de medewerkers in de school georganiseerd? Het handelen van bestuur en schoolleiding is onderdeel hiervan.
Bestuur en schoolleiding zijn hier primair verantwoordelijk voor.
- **Onderwijsorganisatie:** gaat over de organisatie van het leren van leerlingen. Het handelen van de leraar is onderdeel hiervan.
Teams van leerkrachten zijn hier verantwoordelijk voor.

check vraag

De schoolleiding wil graag het niveau van begrijpend lezen verhogen en richt een ontwikkelgroep in om voorstellen te doen voor verbetering van de didactiek van begrijpend lezen.

Is dit een interventie in de **arbeidsorganisatie** of in de **onderwijsorganisatie**?

Uit onderzoek:



- De organisatiestructuur van scholen en de bovenschoolse organisatiestructuur vertonen in veel gevallen onduidelijkheden en ingewikkelde constructies.
- De organisatiestructuur is vaak niet helpend bij de schoolontwikkeling.
- In sterk presterende scholen wordt intensief samengewerkt tussen leraren.
- Jonge leraren vertrekken uit het onderwijs vooral vanwege onvrede met de organisatie en niet vanwege de inhoud van het beroep.
- De traditionele organisatie heeft mede geleid tot *de-professionalisering* van het beroep van leraar.

Een aantal aspecten van de-professionalisering



- Uitgebreid besturingssysteem om de leraar te sturen.
- Bovenin de organisatie wordt nagedacht, onderin uitgevoerd.
- Leraar heeft *werkbrieftje* nodig: de normjaartaak.
- Leraar moet gecontroleerd worden: gesprekscyclus.
- Het werk van de leraar moet geregeld worden in een cao van meer dan 200 bladzijden, vroeger 12 bladzijden.
- De leraar moet beschermd worden tegen de macht van de managers: de mr.
- Je kunt leraar zijn in een (kleine) deeltijdbaan.
- Leraren moeten geprofessionaliseerd worden, dat doen ze niet vanzelf.
- Feminisering van het beroep.

De kern van de Teamgecentreerde Arbeidsorganisatie (TAO)



Leerkrachten werken niet alleen, maar altijd vanuit een onderwijsteam. Leraar zijn is niet een individueel beroep, maar een collectief beroep.

Leden van een onderwijsteam zijn collectief verantwoordelijk voor een groep leerlingen gedurende enkele jaren (bijvoorbeeld groep 4 t/m 6).

Het onderwijsteam heeft uitgebreide bevoegdheden om het onderwijs vorm te geven.

Waarom de TAO

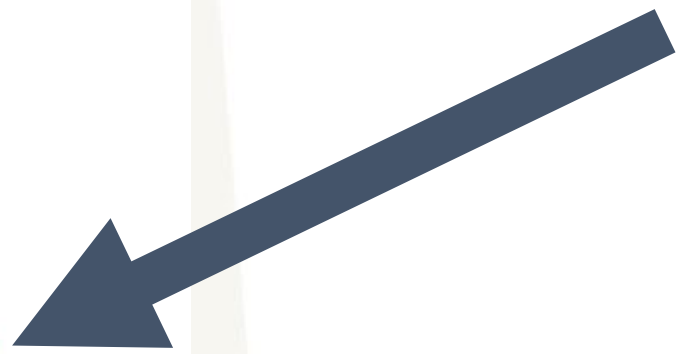
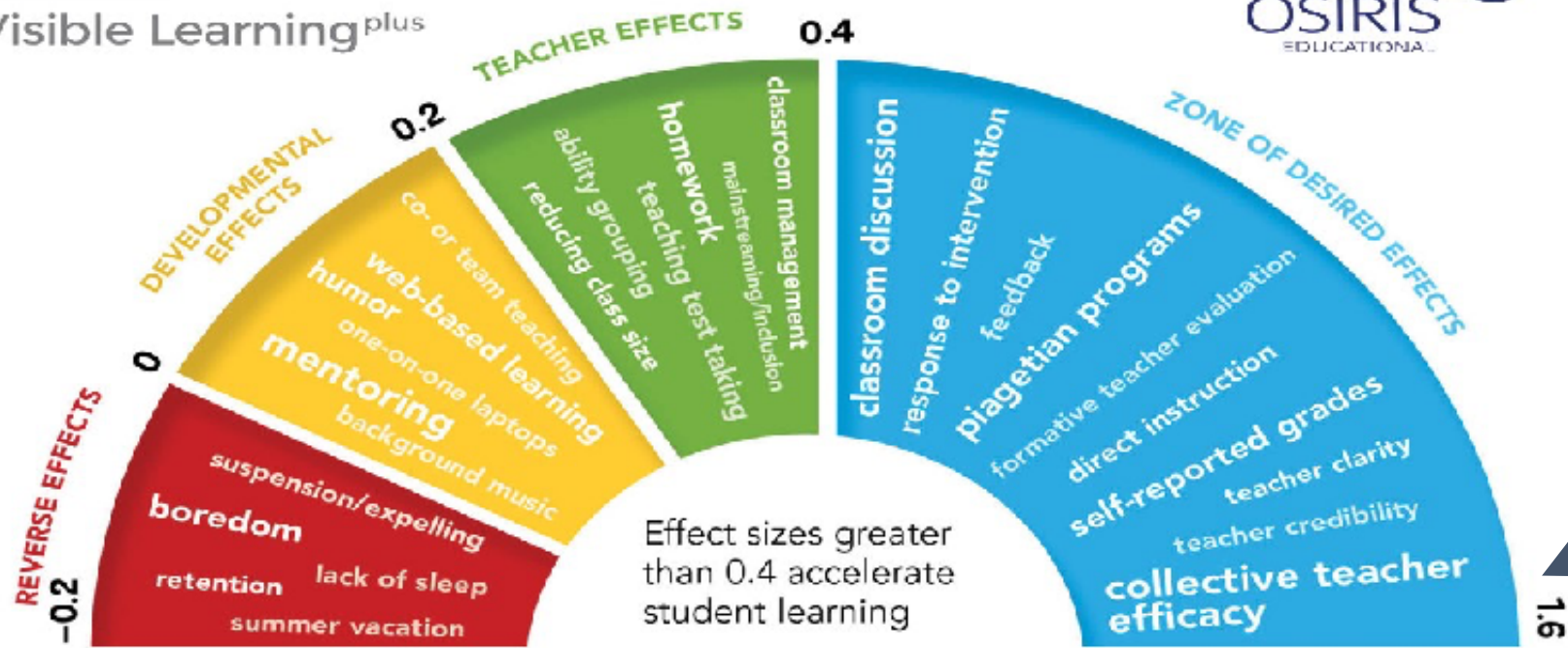


1. de onderwijskwaliteit (meer expertise in team)
2. professionalisering van leraren (teamleren)
3. focus op de doorgaande ontwikkeling van leerlingen
4. werkplezier
5. schoolontwikkeling (team is schakel tussen individueel leren en leren van de organisatie als geheel)
6. opvang van startende leraren

In scholen met de TAO is het verwijzingspercentage lager

Uit erg veel onderzoek blijkt:

- Professionals leren het meest door intensieve samenwerking met collega's rond eenzelfde uitvoeringspraktijk.
- Collective Teacher Efficacy: intensieve samenwerking van leraren rond leerlingen is de meest impactrijke factor voor de onderwijskwaliteit.



Desired Effects

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

Typical Teacher Effects

Collective teacher efficacy:

Het onderwijsteam heeft het commitment en het zelfvertrouwen om ieder kind zich optimaal te laten ontwikkelen, er valt geen kind uit. Alles wordt uit de kast gehaald (expertise erbij gehaald) om recht te doen aan ieder kind.

Twee vormen van samenwerking

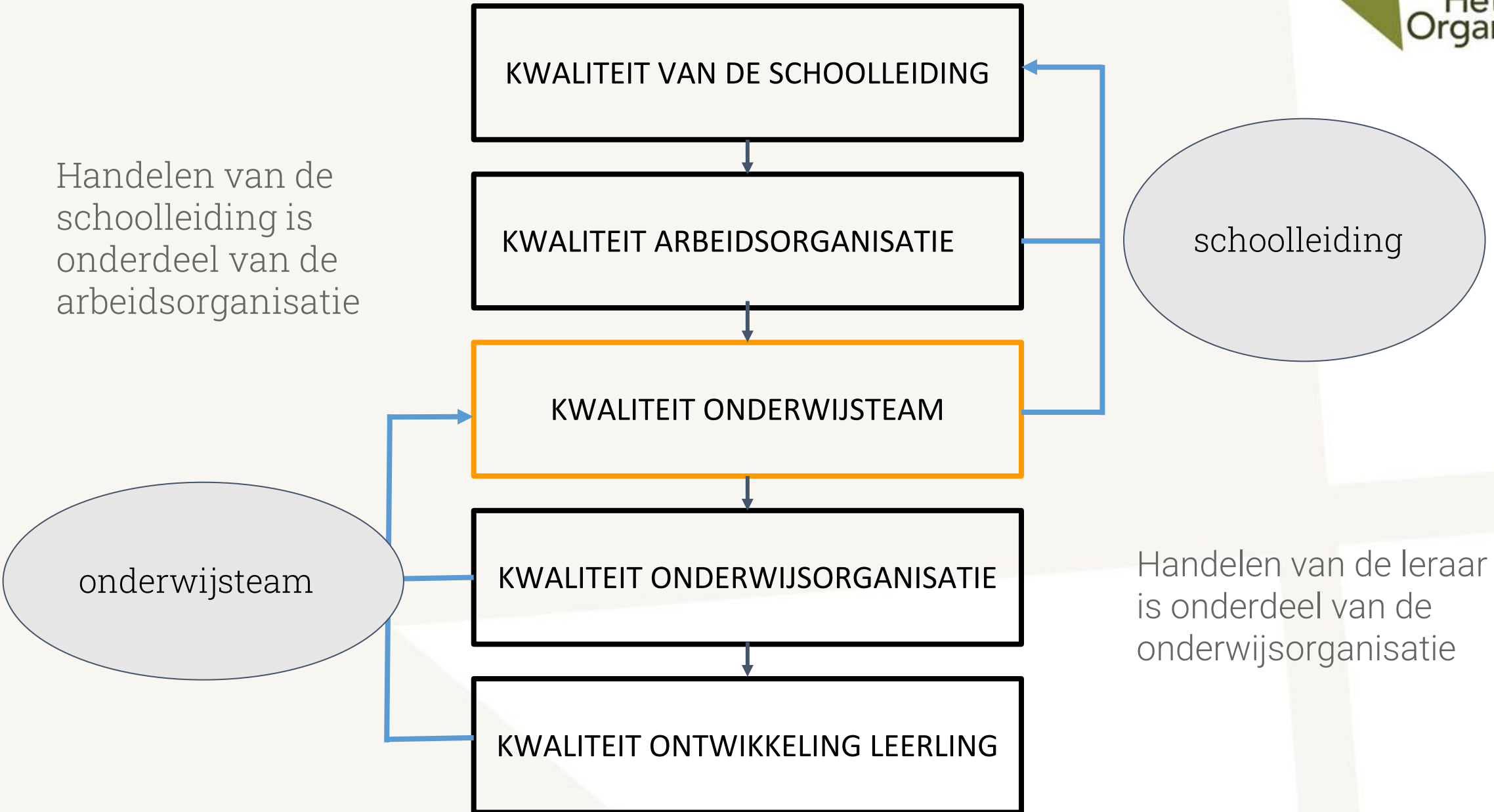
1. Rond thema's (ontwikkelgroepen, PLG's, themagroepen, expertteams, etc).
1. Rond leerlingen (onderwijsteams).

De kern van de TAO



- Leraren zijn georganiseerd in kleine **onderwijsteams** die elk de verantwoordelijkheid nemen voor de ontwikkeling van een groep leerlingen gedurende een aantal jaren (bijvoorbeeld groep 1 t/m 3).
- Er is sprake van **collectieve verantwoordelijkheid**: ieder teamlid is aanspreekbaar op alle resultaten van alle leerlingen.
- De teams hebben **zeer uitgebreide bevoegdheden** voor het vormgeven van de onderwijsorganisatie.
- Er is geen team- of bouwleider, maar wel een opgeleide **procesbegeleider**, zonder hiërarchische positie.
- De procesbegeleiders komen regelmatig met de schoolleider bij elkaar in het **procesbegeleidersoverleg**.
- Een beperkt aantal **expertteams** werken in opdracht van de onderwijsteams bepaalde thema's uit

Kwaliteitsmodel van de TAO



Een lastig aspect van de TAO: het handelen van de schoolleider, het bestuur en de stafdiensten (w.o. ib-er en andere deskundigen)



- Het bestuur en de schoolleider moeten de verantwoordelijkheid nemen voor de inrichting van de arbeidsorganisatie.
- De schoolleider en de bestuurder moeten ontwerpknis hebben.
- De schoolleider en het bestuur moeten de moed hebben om de arbeidsorganisatie anders in te richten.
- De schoolleider moet in staat zijn nabij leiderschap uit te oefenen.
- De stafdiensten en specialisten (w.o. de ib/kc-er) moeten de onderwijsteams ondersteunen.

Congruentie in heel de organisatie

- De schoolleiders werken in clusters waarbij een clusterteam de collectieve verantwoordelijkheid neemt voor 4 of 5 scholen. Niet mijn school, maar onze 5 scholen.
- De clusterteams ontwikkelen zich, net als de onderwijsteams, tot high performance teams: **school leader collective efficacy.**
- De bovenschoolse stafdiensten ondersteunen de clusters.

Samenvattend

De prachtige, noodzakelijke en lastige uitdaging om ons onderwijs inclusiever te maken vraagt om herwaardering van de professionaliteit van de leraar en het besef dat leraar-zijn een collectief beroep is.

En om deze noties te verwerken in een teamgecentreerde arbeidsorganisatie.



Meer informatie:

www.hetlerenorganiseren.nl

