

TAO op Amadeus Lyceum: Onderwijsteams zorgen voor focus op onderwijs

Het Amadeus Lyceum in Utrecht is een school met bijna 2.000 leerlingen en circa 240 medewerkers. Voorheen werd op deze school met een hiërarchische organisatiestructuur gewerkt. Twee jaar geleden begon de school met een Teamgecentreerde Arbeidsorganisatie (TAO). Hiermee kwam de focus op meer verantwoordelijkheid voor de leraren en daarmee op het onderwijs te liggen. Rector Anita Swenneker en leraar Bob Stel vertellen over het implementatieproces.

WERKEN IN ONDERWIJSTEAMS

In een [Teamgecentreerde Arbeidsorganisatie \(TAO\)](#) werkt een school met onderwijsteams, vaak ook kernteams of zelfsturende teams genoemd. Op het [Amadeus Lyceum](#) werken ze met 18 onderwijsteams die ieder uit circa acht leraren bestaan. Het onderwijsteam is verantwoordelijk voor een groep van circa 90 tot 120 leerlingen. De leraren in het onderwijsteam regelen alles rondom

de ontwikkeling van leerlingen en het onderwijs.

Zo bepalen leraren in de onderwijsteams bijvoorbeeld wie de mentoren worden. De onderwijsteams komen wekelijks bijeen om de voortgang van de klassen en leerlingen te bespreken. Anita: "Een onderwijsteam maakt zelf het onderwijsjaarplan met daarin doelen gericht op leerlingen, maar ook op de ontwikkeling van de leraren."

GEVOEL VAN VERANTWOORDELIJKHEID WEG

Aanleiding voor de verandering kwam uit het [nieuwe schoolplan 2021-2025](#). Een van de kernwaarden hierin is zelfsturing van leerlingen. Anita: "Maar als we willen dat onze leerlingen zelfsturend zijn, moeten we daar zelf ook het goede voorbeeld in geven. We zagen geen eigenaarschap meer bij de leraren. Dat had te maken met de hiërarchische structuur en de grote



Bob Stel en Anita Swenneker

afdelingen die waren ontstaan.”

“Als we willen dat onze leerlingen zelfsturend zijn, moeten we daar zelf ook het goede voorbeeld in geven.”

Biologieleraar Bob vertelt dat hij op den duur afdelingsleider was van een afdeling met 47 mensen. Omdat de afdelingen zo groot werden, werden er ook tussenlagen ingevoerd in de vorm van coördinatoren. “Als een leraar iets wilde veranderen of toestemming nodig had, moest hij eerst naar een coördinator. Soms moest de coördinator dan naar de afdelingsleider. Als die ook geen beslissingen kon maken, moest het naar de schoolleiding. In plaats van dat leraren zelf verantwoordelijkheid konden nemen, werden zaken doorgeschoven naar boven.”

VAN IDEE TOT BESLISSING

Anita zag een presentatie van Ben van der Hilst, grondlegger van het TAO-model. Anita: “Die vorm sprak mij gelijk aan. Ik heb dit op een heidag van de schoolleiding in het najaar van 2021 gepresenteerd. Op die heidag besloten we: dit gaan we vanaf schooljaar 2022/2023 invoeren. We hebben hier vervolgens het verdere schooljaar 2021/2022 gesprekken over gevoerd, onder andere op studiedagen. We hebben advies ingewonnen bij een andere school en hebben begeleiding gekregen van het [TAO-kenniscentrum ‘Het Leren Organiseren’](#). Uiteindelijk werd de definitieve beslissing in mei 2022 genomen, ook omdat het plan langs de MR moest. Op dat moment realiseerden sommige collega’s pas: dit gaat echt komend schooljaar gebeuren.”

OP STEL EN SPRONG

Vervolgens moesten er vlak voor de zomervakantie teams gemaakt worden voor het nieuwe schooljaar. Bob: “Dat moest op stel en sprong en dat deden we niet op de juiste manier. We

dachten: hoe zorgen we dat alle mentoren overall zitten, in plaats van dat we keken naar evenwichtige teams. Bij de start van het schooljaar bleek vervolgens dat veel leraren, met name in havo en vwo-bovenbouw, leerlingen in hun team hadden zitten die ze geen les gaven en dus niet kenden.” Anita vult aan dat dit in de onderbouw en in het vmbo beter ging, maar ze geeft ook aan dat het in eerste instantie niet goed liep: “Het kon zijn dat een leraar in een team zat van 100 leerlingen, waarvan die er slechts twaalf kende. Dan heb je meer casusachtige besprekingen over leerlingen in plaats van dat je ze echt kent.”

WEERSTAND EN WENNEN

Het eerste jaar met onderwijsteams kenmerkte zich door weerstand onder collega’s en het wennen aan de nieuwe situatie. Bob: “Sommige leraren hadden binnen een maand al de conclusie getrokken: dit werkt niet. Ze moesten anders gaan werken en werden gestuurd op eigen verantwoordelijkheid. Zij zaten niet op deze verandering te wachten.”

Anita vertelt dat iedereen nog moest wennen aan het nieuwe denken, terwijl daar eigenlijk geen tijd voor was. “Dan val je soms terug in patronen van het oude denken. Het oude denken was: voor alle brugklasleerlingen dezelfde workshop over welbevinden. Maar we wilden juist naar ongelijke behandeling van leerlingen om gelijke kansen te bieden.”

Er ontstond onvrede over de verschillen die tussen de teams ontstonden. Bob: “Het ene team mag het anders doen dan het andere team. Een voorbeeld daarvan is dat we in ons onderwijsteam een aantal leerlingen hadden die standaard hun uren niet kwamen inhalen als ze die hadden gemist. Wij trokken dat als onderwijsteam naar ons toe door een andere maatregel te treffen. Dat werd door andere teams als een lichtere maatregel gezien dan één die schoolbreed als norm gold. Daar zijn pittige discussies over gevoerd. Zo zijn er meer grijze gebieden. Als teams moeten

we daarom ideeën en ervaringen met elkaar uitwisselen. Inmiddels weten we: verschillen tussen onderwijsteams zijn er. En dat is juist goed. De weerstand daarover neemt af.”

ROL VAN DE SCHOOLLEIDING

De schoolleiding is verantwoordelijk voor de grote lijnen en organisatievraagstukken. Anita: “Wij maken de indeling van de teams en roosters. Daarnaast is het onze verantwoordelijkheid dat teams elkaar ontmoeten. Wij zijn randvoorwaardelijk en ondersteunend als een team niet weet hoe zij het moeten aanpakken. Daarnaast bewaken we de grote lijnen. Zo gaan we komend schooljaar meer sturen op professionalisering van leraren en de jaardoelen. Onderwijsteams krijgen dan vragen die ze moeten beantwoorden in hun onderwijsplannen, zoals: wat doen jullie op het gebied van leerlingtevredenheid? Hoe vertaal je dat naar leerlingen? En welke professionalisering is daarbij nodig?”

VALKUILEN

Ook de schoolleiding traptte het eerste jaar in valkuilen. “Een aantal teams ging voortvarend aan de slag. Toen hielden we als schoolleiding juist dingen tegen. Een voorbeeld daarvan is dat een onderwijsteam een tool wilde aanschaffen voor informatieverzameling. Daarover zeiden we: dat kan niet, want dan moeten leraren die in meerdere onderwijsteams klassen hebben met verschillende tools werken. Met de kennis van nu weten we: dat hadden we moeten laten gebeuren. Dat was precies wat het onderwijsteam nodig had: autonoom beslissingen maken en er zelf achter komen dat iets goed werkt of juist niet.”

TEAMLEIDERS EN PROCESBEGELEIDERS

Om ervoor te zorgen dat teams elkaar ontmoeten, zijn er nog wel bepaalde organisatiestructuren. Zo zijn er teamleiders - onderdeel van de schoolleiding - die elk drie of vier teams onder zich heeft. Ook kiest elk onderwijsteam zelf een

procesbegeleider, iemand die deel uitmaakt van het team. Procesbegeleiders volgen een scholing in het begeleiden van teamprocessen en zijn net als de andere teamleden gewoon lid van het team. Bob, die zelf ook procesbegeleider is: “De procesbegeleider staat in contact met de teamleider. De teamleider zorgt ervoor dat de procesbegeleiders elkaar spreken, zodat er tussen de teams uitwisseling is. De rol van de teamleider gaat uit van nabij leiderschap, want de verantwoordelijkheid is en blijft bij het onderwijsteam. De teamleider stimuleert eigenaarschap van de onderwijsteams, faciliteert en biedt ondersteuning waar nodig.”

VERBETERING

In het eerste uitvoeringsjaar heeft de school dus veel geleerd. Anita: “Maar ondanks de opstartproblemen zeiden collega’s aan het eind van het schooljaar: we moeten doorgaan en kijken hoe we het in het tweede jaar beter kunnen doen.” En het gaat nu ook beter. Bob: “Het belangrijkste verbeterpunt voor het tweede jaar was de teamindeling. De leerlingen die je lesgeeft, zitten nu ook in je onderwijsteam.” Anita vult aan: “Ik hoor nog een enkele keer een collega de wens uitspreken om terug te gaan naar het vorige systeem, maar dat voert niet meer de boventoon.”

FOCUS OP ONDERWIJS

Anita en Bob zien de toekomst met vertrouwen tegemoet. Anita: “Aan het eind van het derde jaar moeten we weg zijn van de beginnende teams en ga ik uit van volwassen onderwijsteams. Dat gun ik de leerlingen, want het gaat op deze manier veel meer over het onderwijs. Ik zie de groei dus ik heb daar vertrouwen in. Daarnaast is het voordeel van onderwijsteams dat het kan meebewegen wanneer een school groeit of krimpt.” Bob sluit af met het belang van de focus op onderwijs: “Het mag nooit meer zo zijn dat de praktische organisatie de visie van de school overtreft. We moeten de leerlingen en onze visie in acht houden.”

Aanpak schoolontwikkeling

Schoolontwikkeling is een cyclisch en continu proces, waarbij je verschillende fasen doorloopt. De Aanpak schoolontwikkeling helpt je om aan de slag te gaan met een ontwikkeling op jouw school.

Het Amadeus Lyceum uit dit praktijkvoorbeeld bevindt zich binnen het ontwikkelproces in de fase **Uitvoeren in de praktijk**



Zijn jullie op school ook bezig met **uitvoeren in de praktijk**?

De Aanpak schoolontwikkeling biedt verschillende hulpmiddelen om jullie een stap verder te brengen binnen het ontwikkelproces.

Kijk bijvoorbeeld eens naar:

- Het instrument Voortgangsheet
- Het praktijkvoorbeeld Samen een idee kiezen, omarmen en vormgeven: zo ontwikkelt de NXT-dag zich op de Goudse Waarden



Ga naar de [Aanpak schoolontwikkeling](#) voor meer handige instrumenten en inspiratie bij jullie schoolontwikkeling. Zo maak je van jullie schoolontwikkeling een succes!