



Kwaliteitszorg is in de eerste plaats een structuurprobleem

Een gesprek over de inrichting van de **arbeidsorganisatie**, die kwaliteit mogelijk maakt

Landelijk netwerk kwaliteitszorg 7 november 2023

Ben van der Hilst & Lotteke de Kruijff
Kenniscentrum Het Leren Organiseren

Een zeer belangrijk onderscheid



- **Arbeidsorganisatie:** gaat over verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden van individuen en groepen en de hiërarchische verhoudingen tussen hen. **Het handelen van de schoolleiding is onderdeel hiervan.**
- **Onderwijsorganisatie:** gaat over de organisatie van het leren van leerlingen. **Het handelen van de leraar is onderdeel hiervan.**

Overzicht



- Waarom moeten we het over de arbeidsorganisatie hebben?
- Hoe zit de arbeidsorganisatie in elkaar: het organogram.
- Waar zit ik als kwaliteitsmedewerker en waar wordt kwaliteit 'gemaakt'?
- De TAO (teamgecentreerde arbeidsorganisatie)
- Kwaliteitszorg in de TAO.

Even oriënteren



Het slagingspercentage in 5 Havo schiet ver onder het landelijke gemiddelde.

- Komt dan de KZM in beweging?
- En zo ja: wat doet zij dan om dat percentage weer omhoog te brengen?

Waarom de inrichting van de arbeidsorganisatie zo belangrijk is voor de kwaliteit



- Het professioneel handelen van medewerkers hangt in belangrijke mate af van welke positie zij hebben in de organisatiestructuur.
- Vooral de toegewezen verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn daarbij van belang.

Arbeidsorganisatie



- Een belangrijk onderdeel van de arbeidsorganisatie is de **organisatiestructuur**.
- De organisatiestructuur kan goed worden weergegeven in een **organogram**.

Het tekenen van het (lijn-staf) organogram.

Tekenregels:



- Hiërarchie van boven naar beneden.
- In het organogram staan actoren (personen of groepen).
- Een groep is een actor wanneer er sprake is van *gemeenschappelijke verantwoordelijkheid* voor een bepaalde taak.
- Primaire staffuncties (direct gelinkt aan onderwijsleerproces) links, secundaire staffuncties (meer op afstand) rechts.
- Het organogram eindigt met de individuele leraar..
- Personen kunnen op meerdere plekken in het organogram zitten.

Stelling



Kwaliteitsverbetering van het onderwijs betekent altijd gedragsverandering van leraren.

Vragen aan het organogram



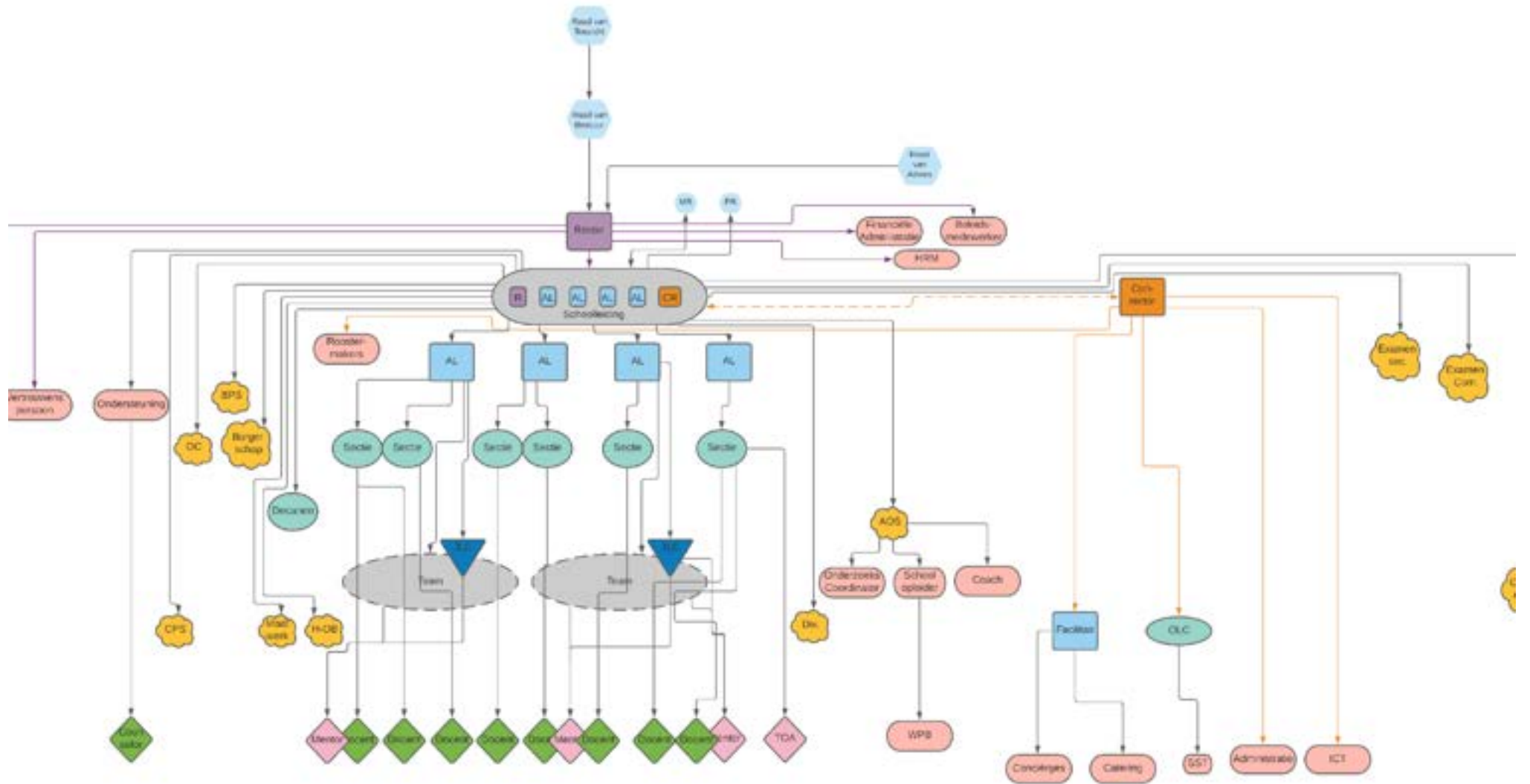
Kun je in het organogram de weg aanduiden die vanuit jou leidt naar het verbeteren van het pedagogisch didactisch handelen van de leraar?

Tegeltjeswijsheid

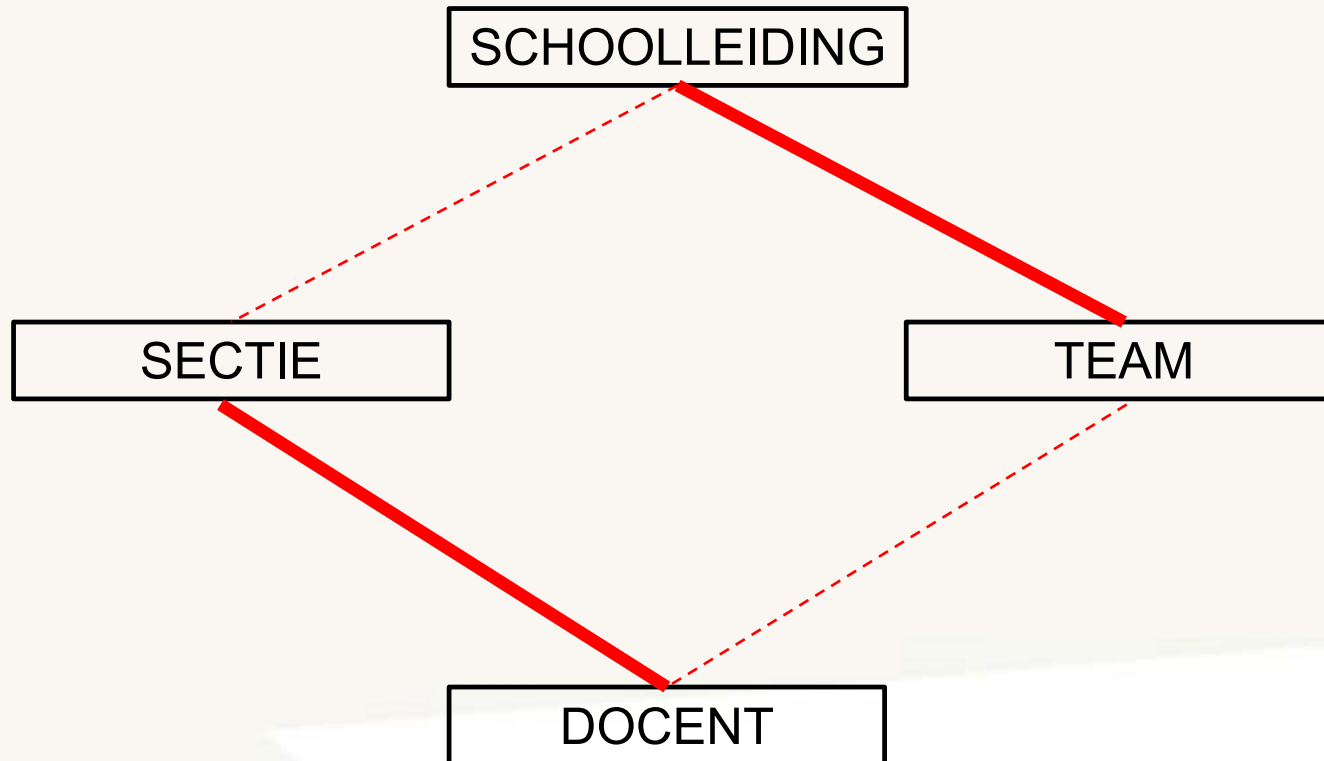


In de school waar het wakker liggen goed geregeld is,
wordt het best geslapen





Een vaak aangetroffen mismatch in de sturing in VO-scholen



Een decennia-lang proces van **de-professionalisering** van het leraarsberoep



- Leraar is uitvoerder van elders bedacht beleid.
- De leraar moet gecontroleerd worden (gesprekscyclus en normjaartaak).
- De leraar moet geprofessionaliseerd worden.
- Bewaking kwaliteit moet elders in organisatie gebeuren.

Dit de-professionaliseringsproces wordt gereflecteerd in de inrichting van de arbeidsorganisatie en leidt tot statusverlies en lerarentekort.

Waarom intensieve samenwerking rond leerlingen noodzakelijk is: evidentie vanuit onderzoek.

- Kwaliteit: meerdere experts rond een leerling.
- Integratie van kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming.
- Lerende organisatie: kern is het teamleren.
- Professionaliseren: collectief leren rond de werkplek meest effectief.
- *Collective teacher efficacy* is meest impactrijk voor kwaliteitsverbetering.

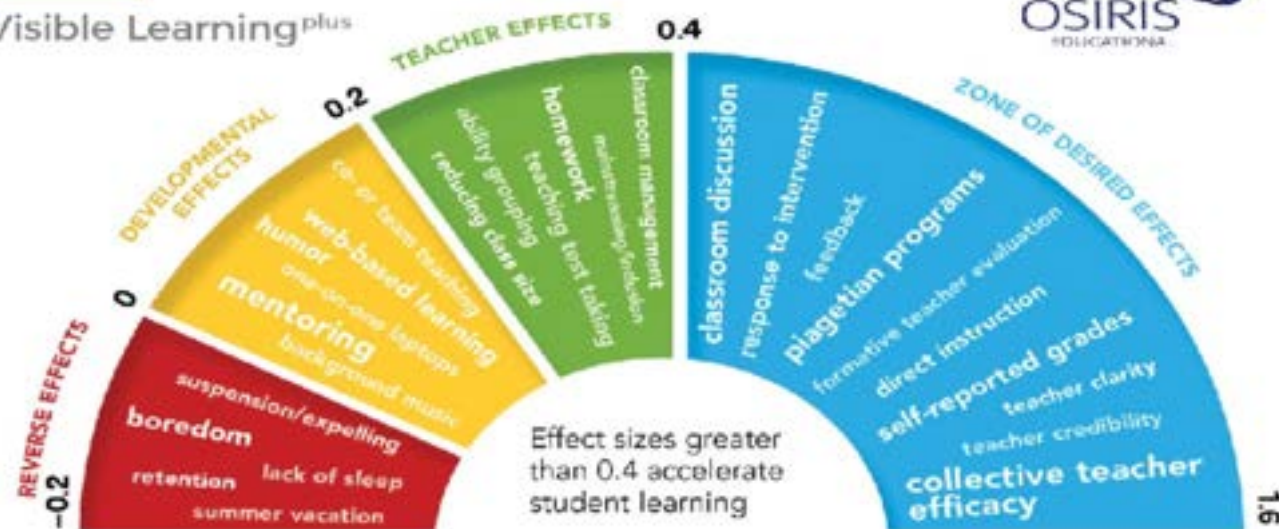


CORWIN

Visible Learning^{plus}

OSIRIS
EDUCATION

Het Leren
Organiseren



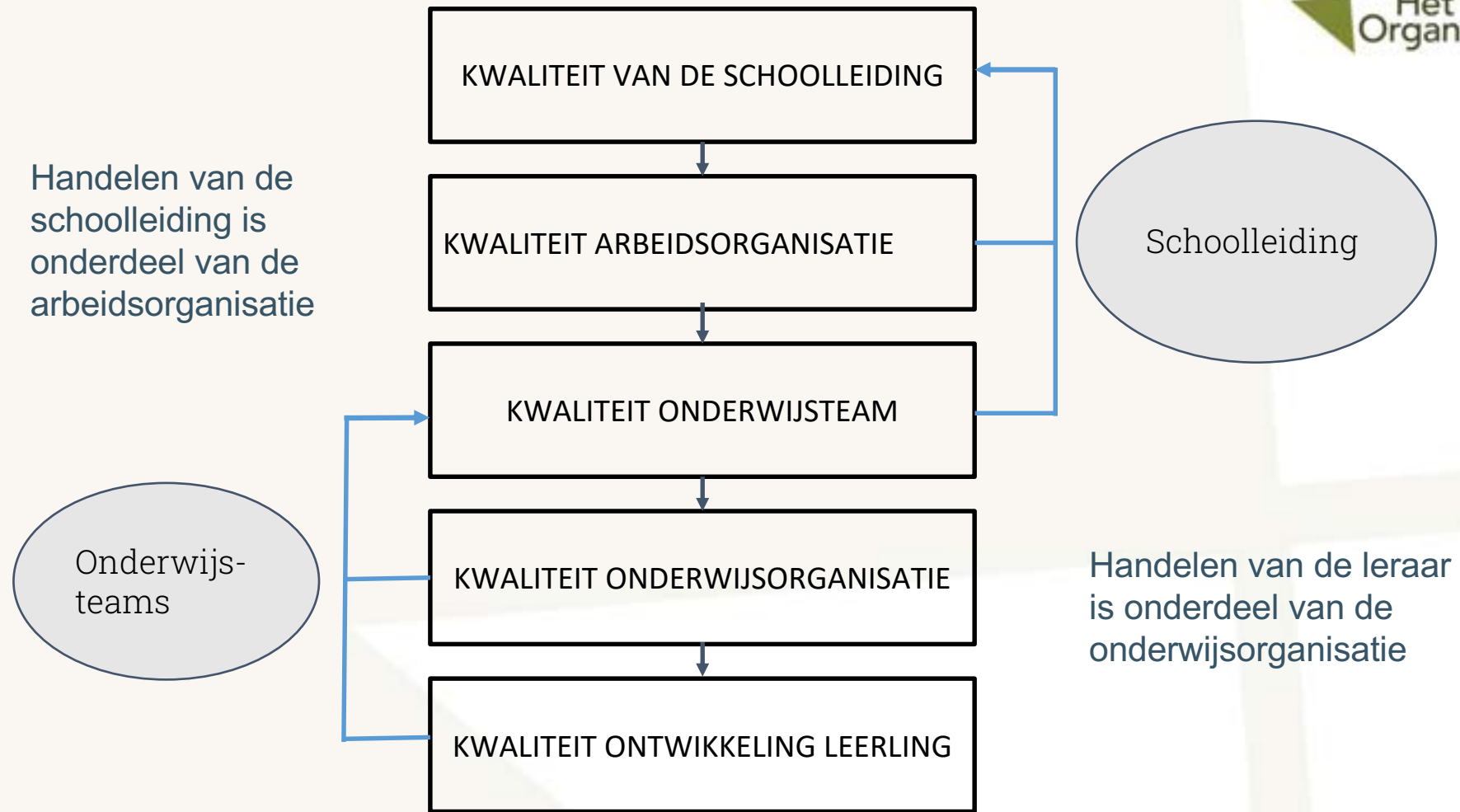
Desired Effects	
Collective teacher efficacy	1.57
Self-reported grades	1.33
Response to intervention	1.29
Piagetian programs	1.28
Teacher credibility	.90
Classroom discussion	.82
Teacher clarity	.75
Feedback	.70
Direct instructions	.60
Formative teacher evaluation	.48

Typical Teacher Effects

De kern van de teamgecentreerde arbeidsorganisatie

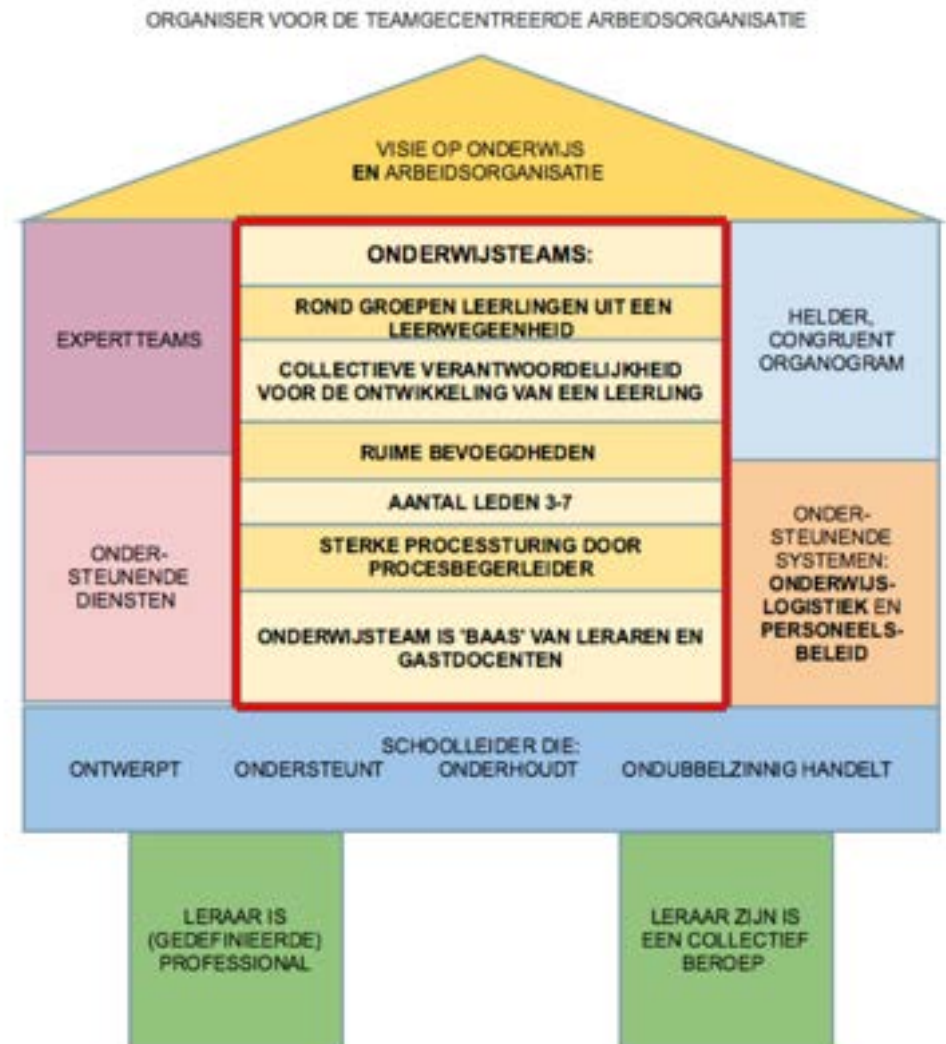
- Een onderwijsteam van ongeveer 5 tot 7 leraren begeleidt gedurende enige jaren een groep van 50 tot 120 leerlingen: **onderwijsteam**.
- De leden van het onderwijsteam zijn **collectief verantwoordelijk** voor alle resultaten (de gehele ontwikkeling) van iedere leerling in deze groep.
- Het onderwijsteam heeft **zeer uitgebreide (gemandateerde) bevoegdheden**.
- Het onderwijsteam heeft geen teamleider, maar wel een **procesbegeleider**.
- Het onderwijsteam is **de baas** van de individuele leraar (en de gastdocenten)
- Het **oop** is georganiseerd in **taakteams** met dezelfde principes.

Kwaliteitssysteem van de TAO



Het wat: de organisier van de TAO

De TAO is opgebouwd uit negen bouwstenen, die allemaal van belang zijn om de onderwijsteams goed te laten functioneren.



Veelzijdig talent voor kwaliteit

De rollen van de kwaliteitszorgmedewerker

De kwaliteitszorgmedewerker is een veelzijdig talent dat de kwaliteit van de organisatie verbetert. Hij/zij is verantwoordelijk voor het vaststellen van de kwaliteitseisen, het ontwikkelen van de kwaliteitssystemen, het uitvoeren van de kwaliteitcontroles en het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie. Het is een uitdagende rol die veelzijdig talent vereist.

Leren verbeteren B&T



plus de belangrijkste rol: de structuurspecialist

Ondersteuningsmogelijkheden door kenniscentrum Het Leren Organiseren

- [Leernetwerk VO-raad](#)
- Begeleiding analyse huidige organisatiestructuur
- Begeleiding invoeringstraject TAO
- Projectmanagement invoering TAO
- Co-leiderschap (interim-management plus invoering TAO)
- Module TAO (open opleiding)
- Training van procesbegeleiders bij/na invoering van de TAO
- Inleiding studiedag
- Adviestraject roostering/dagindeling in samenhang met de TAO

[Info: www.hetlerenorganiseren.nl](http://www.hetlerenorganiseren.nl)



Verkrijgbaar via www.managementboek.nl

Verkrijgbaar via www.hetlerenorganiseren.nl

Proefschrift is ook (gratis) online als flipboek te lezen of te downloaden:

<https://www.publicatie-online.nl/publicaties/ben-van-der-hilst>