

PROJECT (TEAM)ONDERWIJS OP MAAT –stappen richting gedifferentieerd onderwijs door functiedifferentiatie

Van november 2001 tot medio 2003 loopt het project (Team)onderwijs op maat in het primair onderwijs. Vijftien basisscholen experimenteren met de invoering van onderwijs-op-maat door functiedifferentiatie.

Dit is een samenwerkingsproject van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen en de Schoolbegeleidingsdienst Midden-Holland en Rijnstreek. Het vernieuwende is de *integrale aanpak* van onderwijskundige veranderingen met personele en organisatorische aanpassingen. Alle basisscholen worden via een (inter)actief communicatiebeleid zo veel mogelijk betrokken zodat ook zij hun voordeel kunnen doen met de ervaringen van de deelnemende scholen.

In dit fact sheet vindt u kort informatie over (team)onderwijs op maat, het project, de deelnemende scholen, de communicatieactiviteiten en de relatie met aanpalende (OCW)-projecten. Dit informatieblad is voor belanghebbende organisaties in het onderwijsveld en geïnteresseerden.

1. (Team)onderwijs op maat

Wat is (team)onderwijs op maat?

(Team)onderwijs op maat staat voor een aanpak waarbij verschillende professionals gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een groep leerlingen. En waarbij sprake is van onderwijs-op-maat. Dit is op zich niets nieuws. Ook nu al zijn er bijvoorbeeld onderwijsassistenten en leraren die samen lesgeven aan een jaar- of bouwgroep. En doen veel scholen in het kader van integraal personeelsbeleid aan functiedifferentiatie.

Maar er zijn meer mogelijkheden. Zo kunnen scholen meer variatie aanbrenge in de leraarsfunctie, door bijvoorbeeld functies te creëren als senior leraar of unitleider. Ook kunnen zij gaan werken in units, waarbij zij leerlingen selecteren op basis van hun ontwikkelingsniveau in plaats van hun leeftijd. Deze uiterste vorm van (team)onderwijs op maat wordt ook wel 'teamteaching' genoemd.

Voor al deze vormen geldt dat zij gevolgen hebben voor bijvoorbeeld de leermethoden, de toepassing van ICT en de huisvesting van een school.

Waarom (team)onderwijs op maat?

De roep om (team)onderwijs op maat komt voort uit een aantal ontwikkelingen. Zo vereist de informatiemaatschappij dat leerlingen steeds zelfstandiger met informatie omgaan. De toepassing van ICT leidt ertoe dat de computer een grotere plaats inneemt in het onderwijsproces. Daarnaast wordt de leerlingenpopulatie steeds gevarieerder. Allemaal factoren waarom de vraag toeneemt naar meer kwaliteit, differentiatie en maatwerk in het onderwijs. Leerlingen moeten in hun eigen tempo en naar eigen vermogen kunnen leren. Klassen- en groepsmanagement worden hierdoor belangrijker. En er moet overzicht worden gehouden over het leerproces van alle leerlingen. Het werken in teamverband – met collega-leraren, onderwijsassistenten, een teamleider of specialisten– biedt hiervoor de oplossing. De aanwezige kwaliteit en kwantiteit kan zo beter benut worden. En dat is in ieders voordeel.

Wat zijn de voordelen van (team)onderwijs op maat?

Het eerste voordeel is dat een flinke stap gezet kan worden richting meer *eigentijds onderwijs* en een *moderner personeelsbeleid*. Onderwijs-op-maat kan beter tegemoet komen aan de verschillen in cognitieve vaardigheden, vaardigheden op sociaal-emotioneel vlak, werkhouding en werktempo van

de leerlingen. Teamonderwijs kan op zijn beurt een impuls geven aan het meer bewust inzetten van leraren en ander personeel.

Ten tweede wordt een beroep in het onderwijs een stuk *aantrekkelijker*. Vanwege de variëteit in functies stijgen immers zowel voor leraren als ander personeel de loopbaanperspectieven. Hierdoor zal de motivatie en het werkplezier toenemen. Ook kan functiedifferentiatie het *arbeidsmarkttekort* (deels) verminderen. De grotere diversiteit van personeel zorgt ervoor dan niet meer alleen leraren en hoger opgeleiden nodig zijn. Verder vergemakkelijkt het werken in een team *de vervanging* bij kortdurende afwezigheid van de leraar door scholing, ziekte of verlof. Ten slotte kan de *werkdruk* van leraren afnemen. Bijvoorbeeld door bepaalde – niet-leraar gebonden – taken aan ondersteunend personeel over te dragen.

2) Het project (Team)onderwijs op maat

Wat houdt het project in?

Van november 2001 tot medio 2003 doen vijftien basisscholen onder begeleiding van de Schoolbegeleidingsdienst (SBD) Midden-Holland en Rijnstreek ervaring op met de implementatie van (team)onderwijs op maat. Scholen bepalen daarbij zelf welke stappen zij willen zetten en in welke mate zij (team)onderwijs op maat willen invoeren. Zij gaan daarna eigenstandig door met de verdere invoering.

De deelnemende scholen onderscheiden zich van elkaar door verschillende (bestuurs)grootte, leerlingpopulaties, denominatie en regionale spreiding. De niet-deelnemende scholen kunnen zich zo optimaal herkennen in een van de deelnemers.

Ook nu al zijn scholen bezig met onderwijs-op-maat en functiedifferentiatie. Ofwel in hun beleidsvisie en onderwijsdoelen ofwel in de uitvoering. Maar veel scholen lopen daarbij tegen concrete belemmeringen aan; zij hebben te weinig handvatten hoe zij dit veranderproces kunnen vormgeven en invoeren. In zijn algemeenheid geldt dat de implementatie van (team)onderwijs op maat versneld kan worden.

Om die redenen heeft het ministerie dit project geïnitieerd. Zij wil hiermee twee doelen bereiken:

- De invoering van een integrale aanpak van onderwijsontwikkelingen en modernisering van het personeelsbeleid op de pilotscholen;
- De overdracht van de opgedane kennis en ervaringen aan alle basisscholen zodat ook zij stappen (kunnen) zetten richting eigentijds onderwijs en een moderne organisatie.

Wat moet het project opleveren?

Allereerst moet het project een aantal *concrete handvatten* opleveren. De SBD denkt hierbij aan een toolkit met instrumenten gericht op planmatig handelen, een handboek over gebouwaanpassingen, een praktijkgids ICT-toepassingen, een kijkwijzer 'instructiebehoeften van kinderen', training en begeleidingstrajecten voor leraren, onderwijsassistenten en unitleiders en een slotconferentie voor het gehele onderwijsveld.

Gedurende het project gaat een *monitoringonderzoek* inzicht geven in de belangrijkste activiteiten op de deelnemende scholen, hun ervaringen met de invoering, de succes- en faalfactoren hierbij en de samenhangen met aanverwante processen op de scholen. Er komt daarbij een instrumentarium dat de deelnemende scholen zelf kunnen gebruiken waarmee zij hun eigen veranderproces een extra impuls kunnen geven. Het onderzoeksbureau IVA Tilburg voert dit onderzoek uit.

Voor de (deelnemende) scholen geldt als resultaat dat vormen van (team)onderwijs op maat geïmplementeerd moeten zijn.

Wat is de rol en werkwijze van de SBD?

De SBD heeft de opdracht gekregen de deelnemende scholen te ondersteunen bij deze (cultuur)omslag. De scholen geven zelf aan hoe die begeleiding eruit ziet. Bijvoorbeeld ondersteuning bij het maken van het plan van aanpak van de school, het begeleiden van het onderwijsteam tijdens het proces, het organiseren van informatiebijeenkomsten voor ouders of andere betrokkenen of het ontwikkelen van hulpmiddelen.

De projectbegeleiders van de SBD benutten de feitelijke situatie van de deelnemende school als startpunt voor integrale schoolontwikkeling. Samen met het schoolmanagement brengen de projectbegeleiders de uitgangssituatie op een ontwikkelingscontinuüm in kaart.

Dit ontwikkelingscontinuüm beschrijft aan de ene kant een schoolorganisatie die sterk wordt gekenmerkt door het leerstofjaarklassensysteem. En die incidenteel gebruik maakt van ondersteunende functies. Terwijl aan de andere zijde van het continuüm de schoolorganisatie zich kenmerkt door een flexibele jaarklasdoorbroken structuur. Deze school zet onderwijsgevende en ondersteunende functies in teamverband in.

De ontwikkeling van een school kan zich op elk van de aspecten van het ontwikkelingscontinuüm bewegen van links naar rechts. Iedere school op zijn manier met een eigen profiel en streefpunt dat bij die schoolorganisatie past.

Samenvattend kan er een ontwikkeling plaatsvinden van:

Bouw	➡	naar	➡	Unit
Jaargroep	➡	naar	➡	Kerngroep
Bouwcoördinator	➡	naar	➡	Unitleider
Organisator	➡	naar	➡	Leider en coach
Functiedifferentiatie op basis van bestaande functies	➡	naar	➡	Brede functiedifferentiatie (ook nieuwe functies)
Regelmatig bouwoverleg	➡	naar	➡	Wekelijks unitoverleg
Zelfstandig werken	➡	naar	➡	Zelfstandig en samenwerkend leren
Minimale inzet onderwijsassistent	➡	naar	➡	Optimale inzet onderwijsassistent
Statisch gebouw	➡	naar	➡	Flexibele school
Leraargestuurd	➡	naar	➡	Gedeelde sturing door leraar en leerling
Instructeur	➡	naar	➡	Regisseur

Autonome leraar



naar



Teamteaching

3) De vijftien deelnemende scholen

Hieronder volgt een overzicht van de vijftien deelnemende scholen, de uitdagingen die zij zich gesteld hebben en de slogans die zij hanteren.

Deelnemende scholen	Uitdagingen	Slogans
OBS De Egelantier (Almere)	Hoe verhogen we de kwaliteit van ons onderwijsaanbod en kunnen we een zekere continuïteit hierin waarborgen, waarbij kinderen zich geborgen en veilig voelen, zodat zij zich optimaal kunnen ontwikkelen. Hoe realiseren we dat leerkrachten ondanks de krapte op de arbeidsmarkt en de daarmee gepaard gaande eventuele veranderingen (andere onderwijsvormen) voldoening kunnen blijven vinden in hun dagelijks werk.	Kans om te groeien
RKBS De Achthoek (Amsterdam)	Het project biedt kansen voor onze school om per bouw - in een samenspel tussen leerkrachten en onderwijsondersteuner - nog meer ruimte te bieden voor de persoonlijke ontwikkeling van kinderen. Onderwijsassistenten krijgen de kans een bijdrage te leveren aan het functioneren van de bouwen als onderwijskundig samenwerkingsverband. Zo kan straks beter ingespeeld worden op de verschillen in groepssamenstelling en de professionele ongelijkheid van leerkrachten.	Op de toekomst voorbereid! Leerkrachten als ontwerpers van ontwikkelend onderwijs
PCBS Prins Maurits (Berkel en Rodenrijs)	Wij willen onze onderwijsorganisatie herstructureren door meer te werken met combinatiegroepen waarbij onderwijsassistenten een onmisbaar hulpmiddel vormen. Zo kunnen leerlingen een gedifferentieerd onderwijsaanbod krijgen, met de mogelijkheid voor de school om later klassendoorbekend onderwijs te geven. De verschillende talenten van leerlingen en leerkrachten worden zo beter ontwikkeld en benut waardoor de arbeidssatisfactie zal stijgen.	TOM perspectief voor de toekomst
RKBS Carolus (Den Haag)	Wij hopen door het project de gelegenheid te krijgen een flinke stap vooruit te zetten. Op een intelligente manier en op drie niveaus (onderwijsaanbod, kwaliteiten en kwalificaties van de medewerkers en effect en inspanning) de balans zoeken en deze concreet vormgeven is hetgeen ons uitdaagt.	Meer handen en hersenen in de klas
PCBS 'Prinsehaghe' (Den Haag)	Dit project biedt de mogelijkheid 'iets' aan de bestaande regelgeving toe te voegen, om zo te komen tot 'de school van de toekomst', en een voorbeeld te zijn voor andere scholen.	Now or never

RKBS St. Catharina (Haastrecht)	Beter onderwijs realiseren door met een team te werken dat zodanig gedifferentieerd is dat het in staat is meer onderwijs op maat te geven.	Kleine groepen, grote klasse
OBS De Notenkraker (Hoogvliet)	Verhoging van de kwaliteit van ons onderwijs door bundeling en uitvoering van alle geplande onderwijsvernieuwingen op een gestructureerde wijze met effectieve inzet van het ondersteunend personeel. Dit moet leiden tot een vermindering van de ervaren werkdruk.	Meer plezier met TOM
OBS Klavertje Vier (Houten)	Niet het kind moet zich aanpassen aan het onderwijs, maar het onderwijs moet zich aanpassen aan het kind. Met fasenonderwijs zijn wij al een heel eind op weg. Maar hoe kunnen we de kwaliteit en continuïteit waarborgen, en hoe kunnen we nog meer, beter en gevarieerder tegemoet komen aan de onderwijsbehoeften van ieder kind?	Van groepen naar fasen
PCBS De Rank (Schoonhoven)	Hoe kunnen we onderwijsvernieuwing realiseren waarbij we echt omgaan met verschillen tussen leerlingen en tussen leerkrachten. Het onderwijs zal dan plaatsvinden in een goed veilig pedagogisch klimaat waarin kinderen in alle opzichten volledig tot hun ontplooiing kunnen komen.	TOM POES P= positieve O= opvoedkundige E= educatie (te) S= schoonhoven
RBS Johannes Calvijnschool (Sliedrecht)	Het project lijkt voor onze school een ideale mogelijkheid om alle ingezette onderwijskundige lijnen en de functie- en beloningsdifferentiatie bij elkaar te brengen, zodat we structuur in het geheel krijgen en van daaruit verder kunnen gaan bouwen.	TOM geeft handen en voeten aan de weg die we nog moeten
PCBS Marimba (Spijkenisse)	Hoe verhogen we de continuïteit en kwaliteit van ons onderwijs, waarbij we zo optimaal mogelijk gebruik maken van de aanwezige deskundigheid.	Teamonderwijs Op Maat geeft visie en structuur die staat
OBS De Cirkel (Utrecht)	Hoe verhogen we de continuïteit en kwaliteit van ons onderwijsaanbod zonder dat dit door uniformering en standaardisering van het onderwijsaanbod leidt tot een versmalling van de speelruimte van de leraar als professional? Hoe kunnen we in de gehele school komen tot een werkwijze van pre- en post-tutoring zoals in de voorschoolse periode en groep 1 / 2?	Van 'Bruisend Middelpunt' naar 'Samen Verantwoordelijk'
RKBS 't Heibosch (Veghel)	Hoe komen we meer tegemoet aan individuele verschillen van leerlingen en leerkrachten, waardoor het welbevinden van beide doelgroepen geoptimaliseerd kan worden.	Meer maatwerk door vernieuw(en)d teamwerk
RK Petrus' Bandenschool (Venray)	Hoe kunnen we de kwaliteit van de begeleiding van specifieke leerlingen verhogen, zonder dat dit ten koste gaat van andere groepen leerlingen? Zijn wij in staat om kinderen in ruime mate zelf verantwoordelijk te laten zijn voor hun ontwikkeling door de instructie en begeleiding af te stemmen op de behoefte van kinderen?	Erbij blijven door los te laten
PC Prof. P. Deddensschool	Hoe vergroten wij de differentiatiecapaciteit van de leerkracht en doorbreken wij het eigene van het	Van product naar proces

(Zwolle)	leerstofjaarklassensysteem waardoor de zoektocht naar een alternatief voor het leerstofjaarklassensysteem met al haar beperkingen spannend wordt?	
----------	---	--

Projectplanning

Het eerste jaar (2001 – 2002) is vooral een voorbereidingsjaar. De deelnemende scholen werken hoofdzakelijk aan de voorwaarden om uiteindelijk succesvol te kunnen werken met (team)onderwijs op maat. De (personele) organisatie en aspecten van de schoolcultuur staan centraal. Vanaf het tweede jaar (2002 – 2003) komt de onderwijsinhoud meer op de voorgrond te staan zoals het zelfstandig leren, het ontwikkelen van eigen leer- en denkstrategieën en de inzet van ICT. In het derde jaar (2003 – 2004) wordt gewerkt aan de implementatie en verdere verfijning en aanscherping van de uitdagingen. Ook daarna vergt de invoering van (team)onderwijs op maat nog de nodige investeringen in tijd, geld en inspanning van de deelnemers. De faciliteiten vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen stoppen medio 2003.

4) Communicatieactiviteiten

Gedurende het project speelt informatieoverdracht en communicatie een cruciale rol. Het gaat er immers om zoveel mogelijk scholen te laten meekijken en -profiteren van de ervaringen die de deelnemende scholen opdoen. Het accent van de communicatieactiviteiten ligt op *interactie*: het uitwisselen van kennis, ervaringen en 'good practices'. Hiervoor worden gedurende het project de volgende middelen ingezet.

Interactieve website

Op de speciaal ontwikkelde website (teamonderwijs.kennisnet.nl) staat informatie over het project, de deelnemende scholen en hoe niet-deelnemende scholen zelf aan de slag kunnen. Voortdurend wordt deze site geactualiseerd met de nieuwste plannen, publicaties, meest gestelde vragen en de vorderingen van de deelnemende scholen. Ook kunnen bezoekers reageren via de site.

Telefonische helpdesk

Bij de SBD is een telefonisch helpdesk operationeel voor vragen over het project. Belanghebbende organisaties en scholen kunnen hier naartoe bellen.

Bijeenkomsten en 'kringen'

Er vinden tal van (informele) bijeenkomsten plaats om belanghebbende organisaties en betrokkenen te informeren over en betrekken bij het project. Zo is er het ad hoc afstemmingsoverleg met de sociale partners en schoolleiderorganisaties en zijn er experts uit het veld die meedenken met het project. De SBD benut het netwerk van schoolbegeleidingsdiensten en verzorgt de communicatie tussen de deelnemende scholen onderling. Daarnaast geven het ministerie en de SBD presentaties en workshops op congressen en bijeenkomsten. De deelnemende scholen organiseren bijeenkomsten voor basisscholen in hun regio.

Schriftelijke middelen

Een actief persbeleid zorgt ervoor dat de vakpers betrokken is bij belangrijke nieuwsmomenten gedurende het proces.

Verder verschijnen publicaties zoals actuele fact sheets en de brochure 'Kiezen uit kansen – functiedifferentiatie binnen het primaire onderwijsproces' met daarin zes voorbeeldfunctiebeschrijvingen.

5) Relatie (Team)onderwijs op maat met andere OCW-(gerelateerde) projecten

Het project (Team)onderwijs op maat staat niet op zichzelf. Het heeft diverse relaties met aanverwante projecten binnen het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Hieronder worden kort de belangrijkste projecten genoemd.

Maatwerk 3 <LINK>

In deze voortgangsrapportage van het ministerie van september 2001 komt functiedifferentiatie expliciet aan bod, als een van de afspraken uit de laatste CAO-onderwijs. Maatwerk 3 stimuleert de invoering ervan. Onder andere door scholen in 'tekortregio's' een financiële impuls te geven om onderwijsassistenten structureel in hun team op te nemen.

Integraal Personeelsbeleid

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen streeft ernaar de loopbaanperspectieven voor medewerkers binnen het onderwijs, het arbeidsmarktimage en de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Een belangrijk instrument hierbij is de invoering van integraal personeelsbeleid (IPB). De Vereniging van Samenwerkende Werkgeversorganisaties in het Onderwijs (VSWO) en de schoolleidersorganisaties zijn gezamenlijk betrokken bij de implementatie van IPB op de scholen. Meer informatie op: www.ipb-onderwijs.nl

Project mogelijkheden nieuwe functieordering in het PO

In opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen en werknemers- en werkgeversorganisaties in het onderwijs, is een onderzoek gehouden naar de mogelijkheid van een nieuwe, andere ordening van taken en functies in het primair onderwijs. Hieruit bleek dat functiedifferentiatie binnen het primaire onderwijsproces mogelijk is. Meer informatie staat in de brochure 'Kiezen uit kansen: functiedifferentiatie binnen het primaire onderwijsproces'. Deze verschijnt begin 2002. Alle scholen in het primair onderwijs ontvangen een exemplaar en de brochure komt te staan op de website: teamonderwijs.kennisnet.nl.

Initiatiefrijke scholen

Sinds 2001 houden 33 zogenoemde initiatiefrijke scholen uit het primair en voortgezet onderwijs zich bezig met vernieuwingen in het onderwijs. De inzet van het ministerie is om sterke professionele scholen te ontwikkelen die samen met hun omgeving invulling geven aan goed onderwijs waarbij leerlingen optimale ontwikkelingskansen hebben. Drie van deze initiatiefrijke scholen zijn ook betrokken bij Team(onderwijs op maat: de Johannes Calvijnschool uit Sliedrecht, De Cirkel uit Utrecht en de Prof. P. Deddensschool uit Zwolle.

Meer informatie op: www.onderwijsdebat.nl

Lerarencampagne

Het ministerie voert momenteel een meerjarige campagne onder het motto 'Je groeit in het onderwijs'. Dit om het imago van het beroep 'leraar' bij te stellen om zo een oplossing te kunnen bieden aan het enorme personeelstekort in deze sector. Activiteiten van (Team)onderwijs op maat maken onderdeel uit van deze campagne. Meer informatie op: www.leraar.nl.

6) Meer informatie

Kijk voor meer informatie op de website: teamonderwijs.kennisnet.nl. Voor vragen over het project kunt u contact opnemen met de helpdesk van de SBD: 0172 – 636502 (Cecilia van der Biezen).

Of u kunt bellen met de informatietelefoon van het ministerie van OCW: 079 – 3233270. Daar kunt u ook meer exemplaren van dit fact sheet bestellen.