

# Onderwijs anders organiseren?

## 7 aanbevelingen voor een zorgvuldige implementatie

We moeten het onderwijs anders organiseren. Dat besef leeft gelukkig steeds breder. Urgentiebesef kan echter ook leiden tot ondoordachte veranderingen. Anders organiseren van het onderwijs vraagt om een zorgvuldige en weloverwogen implementatie.

TEKST MACHIEL KARELS  
FOTOGRAFIE BREEDVELD

### SYSTEEMCRISIS IN HET ONDERWIJS

Er is in het onderwijs duidelijk sprake van een systeemcrisis<sup>1</sup>, dus er wordt nu gekeken naar oplossingen voor dit probleem. De overheid communiceert in een recent nieuwsbericht dat het nodig is om het onderwijs anders te organiseren.<sup>2</sup> Daarnaast geeft de onderwijsinspectie aan dat veel scholen te ondoordacht bezig zijn met vernieuwingen.<sup>3</sup> Er is dus een urgentie om het onderwijs

« Het leerstofjaar-klassensysteem is failliet en dat is een van de factoren die de invoering van passend onderwijs frustreert. »

anders in te richten. Maar is ook reden genoeg om dit zorgvuldig te implementeren.

Het leerstofjaar-klassensysteem is failliet<sup>4</sup> en dat is een van de factoren die de invoering van passend onderwijs frustreert. Dit is op zich geen nieuw geluid. Zolang als het leerstofjaar-klassensysteem bestaat, is er kritiek vanuit de pedagogische hoek op dit systeem dat de gemiddelde leerling en de gemiddelde leraar als uitgangspunt neemt.<sup>5</sup> Daarom is het goed dat er nu door de systeemcrisis aandacht is voor andere manieren van organiseren.

Daar komt bij dat een organisatie-model of een werkwijze krachtiger communiceert dan een visie.<sup>6</sup> De visie van de school zegt bijvoorbeeld: 'Elk kind is uniek'. Het gebruikte organisatie-model communiceert echter: 'Het gemiddelde kind is de norm'. In dat geval is deze laatste boodschap dwingend.

Als je de artikelen over oplossingen voor de onderwijscrisis op je in laat werken, zijn die terug te voeren tot twee oplossingsrichtingen. Allereerst wordt anders organiseren van het onderwijs veel genoemd en daarnaast het versterken van de pedagogische en didactische leraarvaardigheden.

### LEERPLEIN OPEN



### VOORDELEN VOOR LEERLINGEN

Anders organiseren van het onderwijs heeft allereerst voordelen voor leerlingen. Door flexibele organisatievormen te hanteren, kan er beter afgestemd worden op het niveau van de leerlingen. Dit is belangrijk voor hun competentiebeleving. Zij krijgen ook meer mogelijkheden om samen te werken in wisselende groepen. Daarnaast krijgen leerlingen met een sterke behoefte aan rust en concentratie de mogelijkheid om op bepaalde momenten in stilte te werken.

### VOORDELEN VOOR LERAREN

Er zijn grote verschillen tussen leraren en het is best eigenaardig dat elke leraar precies dezelfde opdracht krijgt. Elke leraar krijgt

« Het lerarentekort is aanleiding voor een herbezinning op de organisatie van ons onderwijs. Begin wel altijd met de waarom-vraag vanuit de pedagogische opdracht van de school. »

namelijk één klas met kinderen, vaak ook nog van een ongeveer gelijk aantal. Als je het onderwijs flexibeler organiseert, kun je beter de verschillende talenten en kwaliteiten van leraren benutten.

Een rekenspecialist kan een zwaardere rol krijgen bij de verschillende instructies van de rekenlessen en taalvaardige leraren kunnen hun expertise tijdens de taallessen extra uit de verf laten komen. Dat kan echter alleen als de standaard klassikale structuur op bepaalde momenten doorbroken of helemaal losgelaten wordt.

Het is ook wetenschappelijk bewezen dat samenwerken van leraren werkdrukverlagend is. Door de flexibele manier van organiseren, zullen leraren beter afstemmen en samenwerken en dat verlaagt dus hun werkdruk.

### MOGELIJKHEDEN VAN GROEPEREN

Op veel scholen wordt het onderwijs al op een flexibele manier georganiseerd. Dit zijn enkele manieren van anders organiseren waar positieve ervaringen mee zijn:

- Stamgroepen en groepsdoorbroken niveaugroepen
- Units van meerdere leerjaren
- Stamgroepen en leerpleinen

### VALKUILEN

Bij het implementeren van een andere organisatiestructuur komt er van alles in beweging en kan er dus ook van alles fout gaan.

De volgende zeven valkuilen van anders organiseren komen regelmatig voor en daar moet je als school alert op zijn:

- **Valkuil 1:** Negeren van de waarom-vraag
- **Valkuil 2:** Vergeten van de leraarvaardigheden
- **Valkuil 3:** Veranderingen sturend invoeren
- **Valkuil 4:** Dichtgetimmerde methodes blijven gebruiken
- **Valkuil 5:** Kwaliteitszorg onveranderd laten
- **Valkuil 6:** Ouders niet meenemen
- **Valkuil 7:** Onduidelijkheid over de diverse ruimtes

## 7 TIPS VOOR EEN ZORGVULDIGE IMPLEMENTATIE

Deze valkuilen wil iedereen natuurlijk voorkomen. De volgende 7 aanbevelingen voor een zorgvuldige implementatie van flexibele organisatievormen kunnen teleurstellingen voorkomen. Je ziet namelijk ook dat een verkeerde implementatie van een goed idee bij tegenstanders leidt tot afschieten van het idee. Terwijl de implementatie in dat geval het probleem is.

### Aanbeveling 1: Start vanuit de waarom-vraag

De belangrijkste valkuil is dat je een organisatorische verandering doorvoert zonder stil te staan bij de waarom-vraag vanuit de pedagogische opdracht van de school.

Het organisatie-model moet je echter kiezen **vanuit je visie op wat je met de kinderen wilt bereiken** tijdens hun schoolperiode. En dus niet om een lerarentekort op te lossen.

Home > Actueel > Nieuws >

### Noodplannen voor lerarentekort in grote steden

Nieuwsbericht | 16-12-2019 | 14:28

#### Anders organiseren

Zo is het onvermijdelijk om het onderwijs anders te organiseren met minder leraren dan we gewend zijn, zonder in te leveren op kwaliteit. Dat kan door onderwijstijd anders in te vullen, gebruik te maken van digitale hulpmiddelen om leraren meer tijd te geven (zoals digitaal nakijken) of meer variatie in onderwijspersoneel.

Nieuwsbericht van de overheid over noodplannen en anders organiseren.

## Een organisatie-model communiceert krachtiger dan een visie.

De basisvraag van elke school is: Wat is onze pedagogische opdracht? Hoe wil ik dat onze kinderen de school verlaten? Welke kennis, houding en vaardigheden vind ik daarbij belangrijk? Het antwoord op die vragen bepaalt hoe je je onderwijs organiseert en welke leeromgeving je voor de kinderen creëert. De vormgeving van je onderwijs volgt dus altijd op de doelstelling van je onderwijs en moet daaraan ondersteunend zijn. En niet andersom.

### Praktisch voorbeeld

*Je wilt als schoolteam dat de leerlingen met zelfvertrouwen de school verlaten. Dat betekent dat de leeromgeving dat **zelfvertrouwen** en de **competentiebeleving** moet stimuleren. Dat werkt dus niet in een klassikaal organisatie-model waarbij leerlingen jarenlang tot de 'onderkant van de groep' behoren. Je zult dan moeten werken met groepsdoorbroken niveau-groepen waarin de leerlingen op instructieniveau les krijgen.*

### Aanbeveling 2: Focus op de leraarvaardigheden

Anders organiseren van je onderwijs vraagt specifieke pedagogische, didactische en organisatorische vaardigheden. Als je dit over het hoofd ziet, ontstaat er stress bij leraren en ook bij leerlingen en ben je dus nog verder van huis.

Realiseer je dus dat leraren over – mogelijk nieuwe – pedagogische, didactische en organisatorische vaardigheden moeten beschikken. Daarin zullen ze dus moeten groeien en dat kost tijd.

De belangrijkste benodigde leraarvaardigheden zijn:

- Pedagogische interactie: afstemmen op de basisbehoeften van leerlingen en hen coachen op zelfstandig leergedrag.
- Didactische expertise: overzicht hebben over de totale leerstof, hier soepel mee om kunnen gaan en de leerlingen hierop activeren en uitdagen.
- Organisatorische vaardigheid: goed om kunnen gaan met flexibele groeivervalsvormen.

## KINDGERICHT ONDERWIJS VRAAGT VAKMANSCHAP



Versterken van de leraarvaardigheden maakt het mogelijk om het onderwijs flexibel te organiseren.

### Praktisch voorbeeld

*Je geeft leerlingen eigenaarschap en laat hen dus meedenken over hun instructiebehoefte en de plaats waar zij hun werk het beste kunnen doen. Je moet dan wel zicht hebben op de leerdoelen waar de leerling aan werken, zodat je hen daarop kunt laten reflecteren. 'Welke doelen beheers je al en wat zijn voor jou de volgende stappen? Wat heb je nodig om dit te snappen? Waar en met wie kun je het beste werken?'*

## Focus bij het implementeren van een flexibel organisatie-model op het versterken van de pedagogische en didactische vaardigheden van leraren.

### Aanbeveling 3: Maak van implementatie een lerend proces

Flexibele organisatievormen bieden meer mogelijkheden voor de persoonlijke begeleiding van kinderen en voor het aansluiten op de verschillen tussen leerlingen. Dit vloeit voort uit een **visie op leren en ontwikkelen** van kinderen. Deze visie beperkt zich echter niet tot leerlingen, maar strekt zich ook uit tot het leren van leraren.

De organisatorische veranderingen moet je daarom niet sturend en directief implementeren. Zo'n verandertraject vraagt om een **lerend proces**, waarbij eigenaarschap van leraren een grote rol speelt. Samen leren van en met elkaar is daar een cruciaal onderdeel van. Je stelt dan als team met elkaar het doel van de school vast en je stemt de onderwijsleersituatie daar al werkenderwijs steeds meer op af.

### Praktisch voorbeeld

*Bordsessies zijn een goed hulpmiddel om als team in gesprek te zijn over de doelen waaraan gewerkt wordt. Leraren vertellen elkaar kort welke initiatieven ze nemen om aan het grotere veranderdoel vanuit de schoolontwikkeling te werken. Tijdens een volgende bordsessie delen ze hun successen en leerervaringen.*



**Aanbeveling 4** : Gebruik flexibel en rijk leermateriaal

Bij flexibeler organiseren hoort ook flexibiliteit in de leerstof en de methodieken die gebruikt worden. Anders ontstaat er veel werkdruk door het handmatig aanpassen van de lesstof. Ook in de hoofden van leraren en leerlingen kunnen leerstofindelingen en normeringen op basis van het leerstofjaarklassensysteem te lang blijven bestaan. De leerstof is dan nog steeds uitgangspunt en de gebruikte methodes en materialen zijn daarop ingericht. Dit zorgt voor werkdruk en werkdrukbeleving en frustreert de flexibiliteit die je zo graag zou willen.

Digitale adaptieve oefenmaterialen kunnen hierin een belangrijke rol spelen. Maar ook hierbij geldt dat de leraar de didactische expert is die in de lead moet zijn bij het inzetten van deze middelen en materialen. Een geautomatiseerd adaptief proces kan namelijk ook erg sturend worden en het eigenaarschap van leraren en leerlingen komt dan in het gedrang.

**Praktisch voorbeeld**

Voor de zaakvakken is een geïntegreerde en thematische methodiek erg helpend om het onderwijs kindgericht en flexibel in te richten. Er ontstaat hierdoor betekenisvol onderwijs en er kan gewerkt worden vanuit eigen leervragen van kinderen. Leerlingen kunnen in kleine groepsoverstijgende groepjes met hun leervragen aan de slag.

**Aanbeveling 5** : Laat de kwaliteitszorg meebewegen

Flexibel organiseren betekent dat ook andere onderdelen van het onderwijs flexibeler ingericht moeten worden. Hierbij valt met name te denken aan kwaliteitszorg. Want traditionele normeringen op basis van groepen passen niet meer als de groepsstructuren losgelaten worden. Er moet dan veel meer naar het leerpotentieel van individuele leerlingen gekeken worden. Dit moet door de gebruikte toetsen en kwaliteitssystemen ondersteund worden. Als hierbij echter oude en nieuwe manieren door elkaar heen gebruikt worden, ontstaat er extra werkdruk en dus nieuwe werkdruk.

**“ Het in gebruik nemen van nieuwe middelen vraagt om het loslaten van oude werkwijzen. Anders ontstaat er extra werkdruk. ”**

**Praktisch voorbeeld**

Op relatief veel scholen wordt er gewerkt met groepsplannen en hulpplannen om het onderwijs enigszins af te stemmen op de verschillen tussen kinderen. Als er veel beter gekeken wordt naar het leerpotentieel van kinderen en dit verwerkt wordt in het LVS en in beknopte persoonlijke plannen, kunnen de groepsplannen en hulpplannen verdwijnen.



**Aanbeveling 6** : Betrek de ouders bij veranderingen

Ouderbetrokkenheid en een goede communicatie met ouders is al jaren vanzelfsprekend. Toch verschijnen er nog met enige regelmaat krantenartikelen waarin het gaat over onrust bij ouders over nieuwe ontwikkelingen op scholen. Organisatorische veranderingen hebben consequenties voor leerlingen en moeten ook door de ouders meegemaakt kunnen worden. De ouders zorgvuldig meenemen in dit proces is dus erg belangrijk.

**Praktisch voorbeeld**

Je kunt tijdens een ouderavond de ouders in kleine groepen na laten denken over de vraag: Wat wil je bij je kind zien aan kennis, houding en vaardigheden aan het einde van de schoolloopbaan? De uitkomsten van deze opdracht zijn vrijwel altijd heel pedagogische doelen en die zijn doorgaans helemaal in lijn met het gezamenlijk verlangen van het team. Deze pedagogische doelen vragen een flexibel organisatie-model en dat kan met de ouders besproken worden. Hierdoor ontstaat veel draagvlak voor het veranderproces.

**FLEXIBEL MET WANDSYSTEMEN**  
 Het Leerplein op de foto's is ingericht met de mobiele wandsystemen van BREEDVELD.  
 Kijk voor meer informatie over de verschillende mogelijkheden op [www.breedveld.com](http://www.breedveld.com).

**Aanbeveling 7** : Wees duidelijk over het doel van de diverse ruimten

In de media worden grotere units en leerpleinen wel eens onterecht vergeleken met kantoortuinen. Kantoormedewerkers die voorheen met enkele personen in een afgesloten kamer werkten, ervaren een achteruitgang in concentratievermogen als zij in een grote ruimte komen te zitten met bellende en pratende collega's. Standaard is de gemiddelde ruimte per persoon overigens 7 vierkante meter.

Bij scholen werkt het echter omgekeerd. Daar zitten de leerlingen van oorsprong met 25 leerlingen in een lokaal van 50 vierkante meter en worden zij de hele dag blootgesteld aan de diverse instructies en het leergeruis van de anderen. Als zij kunnen gaan werken in een grotere ruimte waar ze geen instructies horen, gaan zij er juist op vooruit qua concentratievermogen. Ook al hebben leerlingen gemiddeld dan nog maar de helft van de ruimte van kantoorpersoneel. De norm voor leerlingen is namelijk 3,5 vierkante meter per leerling en dat gaat over het complete schoolgebouw inclusief gangen en andere ruimten.

**Praktisch voorbeeld**

Spreek als school duidelijk af welke ruimte voor welk type werk bedoeld is. Er moeten stilleruimtes zijn waar leerlingen de leerstof zelfstandig en geconcentreerd kunnen verwerken. Maar er zijn ook ruimtes nodig waar leerlingen in groepjes aan opdrachten kunnen werken. En de oorspronkelijke klaslokalen kunnen gebruikt worden om de instructies te verzorgen.

## HOE GEEF JE EEN VERANDERPROCES VORM?

Samenvattend komt het erop neer dat een organisatorisch veranderproces altijd begint met de waarom-vraag. En dan volgt er een lerend proces waarin het versterken van de pedagogische, didactische en organisatorische leraarvaardigheden centraal staan.<sup>7</sup>

Dit vraagt sterk **leiderschap** in de school.<sup>8</sup> Net zoals de leraren coachend met hun leerlingen omgaan, zal de schoolleider coachend met het team om moeten gaan. Dit vraagt inzicht in zowel de inhouden van de veranderingen als vaardigheden in het begeleiden van het veranderproces.

Het is inspirerend om te zien dat steeds meer scholen bezig zijn met kindgericht onderwijs. Dit is namelijk een toekomstbestendige beweging, omdat het aansluit bij de pedagogische drive van leraren en de manier waarop kinderen leren en ontwikkelen.

---

### Bronnen

- <sup>1</sup> Karels, M. (2019). *Het onderwijs verkeert in een systeemcrisis*. Geraadpleegd op 06-03-2020, van <https://wij-leren.nl/het-onderwijs-verkeert-in-een-systeemcrisis.php>.
- <sup>2</sup> Rijksoverheid, *Noodplannen voor lerarentekort in grote steden*, Nieuwsbericht 16-12-2019, <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2019/12/16/noodplannen-voor-lerarentekort-in-grote-steden>.
- <sup>3</sup> Onderwijsinspectie (2019). *De Staat van het Onderwijs 2019*, <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2019/04/10/rapport-de-staat-van-het-onderwijs-2019>.
- <sup>4</sup> Karels, M. (2016). *Het leerstofjaarklassensysteem is failliet!* Geraadpleegd op 06-03-2020, van <https://wij-leren.nl/het-leerstofjaarklassensysteem-is-failliet.php>.
- <sup>5</sup> Stevens, L. (2017). *Hoge werkdruk in het onderwijs is een gevolg van het huidige organisatiemodel*. Geraadpleegd op 06-03-2020, van <https://wij-leren.nl/luc-stevens-werkdruk-onderwijs.php>.
- <sup>6</sup> Tempelman-Lam, M. (2018). *De macht om de realiteit vorm te geven*. Verkregen op 19-03-2020 via <https://wij-leren.nl/userfiles/files/docs/mathilde-tempelman-de-macht-de-realiteit-vorm-te-geven.pdf>.
- <sup>7</sup> Karels, M. (2017). *Kindgericht onderwijs in een lerende school*. Geraadpleegd op 06-03-2020, van <https://wij-leren.nl/kindgericht-onderwijs-in-lerende-school.php>.
- <sup>8</sup> Lieskamp, M. (2019). *De schoolleider doet ertoe*. Geraadpleegd op 06-03-2020, van <https://wij-leren.nl/onderzoek-kenmerken-goede-schoolleider.php>.

---

## OVER DE AUTEUR

Machiel Karels is directeur van onderwijskundig kennisplatform **Wij-leren.nl**. Daarnaast begeleidt hij verandertrajecten op weg naar kindgericht en gepersonaliseerd onderwijs.

### Kennismaken met Machiel?

Mail naar [machiel@wij-leren.nl](mailto:machiel@wij-leren.nl)  
of bel: 06 - 21 33 84 11

