



Taakbeleid. Sommigen zijn er blij mee, anderen vinden het niks. We spreken over taakbeleid met twee experts, Jac Christis en Jos Sanders. Jac Christis is lector aan de Hanzehogeschool te Groningen, en was jaren lang onderzoeker bij het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA. Jos Sanders werkte als onderzoeker bij TNO, is nu lector leren tijdens de beroepsloopbaan bij het kenniscentrum kwaliteit van leren (HAN) en is betrokken bij de ontwikkeling van een nieuwe en innovatieve vorm van taakbeleid.

Taakbeleid is maar een middel, goed organisatiebeleid is de sleutel

DOOR RENSKÉ VALK M.M.V. JAC CHRISTIS EN JOS SANDERS

Het is alweer ruim twee decennia geleden dat taakbeleid (en verzuimbeleid) als bepalingen in de cao werden opgenomen, onder andere om de werkbelasting op scholen beheersbaar te maken. Eerder onderzoek, zo vertelt Jac Christis, had zichtbaar gemaakt dat leraren veel overwerkten (1800 uren), ook al verschilde dat erg per leraar en vak, en was er sprake van structurele lesuitval. Niet alle lessen op het rooster werden daadwerkelijk gegeven. Het idee was dat met taakbeleid een grens gesteld kon worden aan het aantal te werken uren en

dat er een betere verdeling onder de leraren mogelijk was van verschillende lesgebonden en niet-lesgebonden taken.

Taakbeleid anno 2018

Agendeer je vandaag de dag het onderwerp taakbeleid – en dat deden we in onze redactieadviesraad – dan ontspint zich een gloedvolle discussie die een caleidoscopisch beeld geeft van nut en opbrengst van taakbeleid. Is taakbeleid een instrument waarmee de collectieve en individuele werklast in beeld te



brengen is? Ja, zeggen sommigen. Zij zijn blij met het zichtbaar maken van alle extra activiteiten die zij op hun bordje hebben. Sommigen gebruiken taakbeleid om zowel naar zichzelf als naar de organisatie te verantwoorden dat hun portefeuille gevuld is. Anderen ervaren het systeem als rigide, en vinden het getuigend van weinig realiteitszin. Er gebeurt zoveel dat belangrijk is, dat tijd vraagt maar niet zichtbaar wordt in termen van taken en taakbeleid. Sommige schooldirecteuren lopen aan tegen het hoge instemmingsquotum (2/3 van het personeel en de personeelsgeleding van de MR) bij voorgestelde wijzigingen in het onderwijs en dus in taakomvang of taakinhoud en vinden taakbeleid in dat opzicht remmend werkend op vernieuwingen. Taakbeleid is wel een prima aanzet tot de professionele dialoog, vinden de meesten. Of zou dat horen te zijn.

Werkverdelingsvraagstuk

Jac Christis en Jos Sanders noemen taakbeleid vooral een hulpmiddel, een methodische aanpak om het werkverdelingsvraagstuk op te lossen. Sanders: 'Is het werk evenwichtig verdeeld, en doet ieder zoveel mogelijk wat hij of zij leuk vindt om te doen? Is de rest, het 'corvee', eerlijk verdeeld?' Scholen hebben daarbinnen allerlei regelruimte en moeten die volgens Sanders ook gebruiken. 'Hoe ze dat doen zal afhangen van het soort school, de schoolcultuur en behoeften van betrokkenen. Het taakbeleid in een high trust school zal anders zijn dan het taakbeleid in een school waar de behoefte aan controle groot is.' De opmerking dat er zoveel gebeurt dat belangrijk is en tijd vraagt, maar niet zichtbaar wordt, geeft wat Sanders betreft aan dat er op het

terrein van taakbeleid nog veel te winnen is. 'Goed taakbeleid maakt wat belangrijk is en tijd vraagt zichtbaar, maar ook wat niet belangrijk is, maar wel tijd vraagt. Dat zou de basis moeten zijn voor prioritering en taakverdeling.'

Anderen ervaren het systeem als rigide, en vinden het getuigen van weinig realiteitszin.

Scholen kunnen erg verschillen in hun aanpak, ziet ook Jac Christis. Er zijn scholen die in tijden van urenschaarste of takenuitbreiding ervoor kiezen om overal wat af en bij te doen: minder uren voor voor- en nawerk of juist meer andere taken onder voor- en nawerk laten vallen, kortere lessen, etc. Daarbij is een risico dat een school belandt in een fijnmazig web van slimme oplossingen om de taaklasttabel kloppend te houden, waarbij zowel de leiding als de leraar op termijn precies weten aan welke knoppen ze kunnen draaien om zo gunstig mogelijk uit te komen. Er zijn ook scholen die kiezen voor het andere uiterste. Christis: 'Je zegt dat een leraar die alle lessen geeft geen ruimte meer heeft voor overige taken. Aan een beperkt aantal overige taken worden ruim uren toebedeeld (in equivalenten van lessen) en het uitvoeren ervan gaat af van je lessen.' Wil je dat taakbeleid niet te ver af komt te staan van de realiteit, dan is het volgens Jac Christis belangrijk om je onderwijs- en organisatiebeleid goed op elkaar af te stemmen.

'Het onderwijsbeleid bepaalt wat een school allemaal moet doen en in het organisatiebeleid wordt bepaald hoe die taken gegroepeerd en verdeeld worden. Bij het onderwijsbeleid gaat het bijvoorbeeld om de vraag hoe ver je wilt gaan met individualiseren van onderwijs of met integreren van vakken in thema's en projecten en met het verdiepen van competenties. De hierin gemaakte keuzes zijn bepalend voor het curriculum. Bij het organisatorisch beleid gaat het vooral om de vraag hoe je docenten groepeerd. Functioneel (bijvoorbeeld in secties of vakgroepen) of cross-functioneel, bijvoorbeeld in leerjaargroepen, enzovoort. In het laatste geval maak je gebruik van het idee van de school in de school (zoals elders de fabriek in de fabriek, het ziekenhuis in het ziekenhuis): docenten die verschillende vakken geven aan een beperkt aantal leerlingen zijn gezamenlijk verantwoordelijk en dat geeft ook een verschil in benadering van de urendiscussie. Waar secties neigen hun aandeel in het onderwijs te maximaleren en (en dus veel uren te claimen), vindt naar mijn ervaring in cross-functionele teams een meer reële discussie over de onderwijsdoelstellingen en budgettaire ruimte plaats.'

Werkdruk

Wat betreft de relatie tussen taakbeleid en werkdruk: taken en uren vormen maar een aspect van of oorzaak van de werkdruk, aldus Christis. 'Vandaar dat ik altijd een onderscheid maak tussen kwantitatieve (taken en uren) en kwalitatieve werkdruk (verstoringen en regelmogelijkheden). Mijn indruk is dat er op dit gebied nog winst te behalen is.'

Jos Sanders onderschrijft die opvatting. 'Werkdruk wordt vooral bepaald door het gebrek aan mogelijkheden om werkproblemen op te lossen (teveel administratief werk) en belemmeringen om lekker door te kunnen werken niet te kunnen wegnemen (slecht 'gereedschap', onhandige werkwijzen, protocollen etc.). Onderzoek laat zien dat wanneer men regelmogelijkheden heeft, dus ruimte om zelf zaken te kunnen (mee)beslissen in het

Maar in het algemeen gesproken worden er in Nederland, vergeleken met het buitenland, door docenten veel lessen gegeven.

werk, en om jezelf te ontwikkelen in je werk (bv. door informeel leren) taakeisen als veel uitdagender worden ervaren en minder als belastend. Voor docenten betekent dat: regelruimte hebben bij het verdelen van taken, dat dit in overleg gebeurt, met respect en rekening houdend met individuele kennis en kwaliteiten van docenten, maar ook met individuele wensen, bijvoorbeeld leer- of ontwikkelbehoeften. In een dergelijke setting kan taakbeleid bijdragen aan veel meer betrokken, bevlogen docenten, die zich tevens voorbereiden op nieuwe uitdagingen in hun werk.'

Maar, zegt Jac Chistis, in het algemeen gesproken worden er in Nederland, vergeleken met het buitenland, door docenten veel lessen gegeven. Hij kan zich dan ook wel vinden in de algemene aanbevelingen van Lotte Hidding in *Het Alternatief* (Kneyber, R., J. Evers (red.), 2013). In het vo is de situatie wel gunstiger dan in het po, maar ook hier geldt:

- verminder het aantal lessen per docent (waardoor tijd vrijkomt voor andere lesgebonden taken);
- maak een reëlere inschatting van de lesgebonden taken/voor- en nawerk (zeker gezien alle vernieuwingen van het onderwijs);
- verminder de overige taken, vergroot de facilitaire ondersteuning voor docenten en verklein het aantal managers.

Hoop en goede raad

Christis: 'Het gaat echt om een juiste afstemming van onderwijs- en organisatiebeleid: als je niet individualiseert, niet integreert en niet verdiept ziet je onderwijs en dus ook de organisatie ervan er anders uit dan wanneer je dat wel doet. Wat ik in het HBO veel zie is dat beide niet op elkaar afgestemd zijn, hetgeen een hoop problemen veroorzaakt. Mijn advies zou dan ook zijn: kijk naar de wijze waarop op jouw school onderwijs- en organisatiebeleid op elkaar zijn afgestemd en pas daar je taakbeleid op aan.'

Jos Sanders gunt leerkrachten de ruimte, richting en ruggeleuning die ze hun leerlingen dag in dag uit vol overgave proberen te bieden ook als het om hun eigen ontwikkeling gaat. 'Ik maak sinds kort deel uit van de oudercommissie van de kinderopvang en bso van mijn zoon en dochter. Als je in die beleidsplannen leest wat er allemaal uit de kast wordt gehaald om baby's, dreumesen, peuters, kleuters en leerlingen de ruimte te geven

zichzelf te ontwikkelen tot autonome, slimme, gelukkige volwassenen, dan vraag je je af waarom dat beleidsplan eigenlijk niet ook kan worden ingezet om volwassenen te helpen die autonome, slimme, gelukkige volwassene te blijven.'

Tot slot

Jos Sanders is betrokken bij het huidige systeem van taakbeleid vanuit eerder onderzoek door TNO (zijn vorige werkgever) naar de relatie tussen taakbeleid en werkdruk. 'TNO, Irene Houtman en Joep van den Eerenbeemt en HAN ontwikkelen nu in opdracht van Voion op basis van aanknopingspunten uit dat onderzoek en samen met enkele scholen een prototype voor een digitale handreiking bij die nieuwe en innovatieve vorm van taakbeleid. Een vorm waarin de verruiming van de regelmogelijkheden van onderwijsprofessionals centraal staat. Een vorm die overigens ook mooi aansluit bij het recente advies van de Onderwijsraad om leerkrachten in de toekomst ook meer zeggenschap te geven over hoe zij hun eigen (loop)baan vormgeven. <https://nos.nl/artikel/2258255-de-leraar-van-de-toekomst-moet-zijn-eigen-carriere-kunnen-bouwen.html> ●

Historie

Het begon allemaal met het OTO onderzoek van het IVA (1988). OTO staat voor Onderzoek Taak en Organisatie. Doel van het onderzoek was om erachter te komen of docenten in het vo veel overwerken. Daarvoor lieten de onderzoekers docenten in den lande tijdschrijven: hoeveel uren besteed je nu aan welke taken? Omdat docenten destijds een aanstelling hadden op basis van lesuren (29 lesuren van 50 minuten als volle aanstelling) moesten de onderzoekers een norm hebben voor het aantal uren dat ze per jaar zouden moeten werken. Daarvoor namen ze een vergelijkbare ambtenaarsfunctie als maatstaf. Dat kwam uit op een jaartaak van 1710 uur. Uit het onderzoek bleek:

- Dat docenten gemiddeld veel overwerken (ze werken gemiddeld 1825 uur per jaar).
- Dat er grote verschillen bestaan tussen docenten: soort vak (de leraar Gymnastiek versus de leraar Nederlands), parttime/fulltime, beginnend/ervaren, grote/kleine klassen, enzovoort.
- Dat er veel structurele lesuitval was (23,7%) en dat leraren dus niet al hun lessen gaven.

Mede op basis van dit onderzoek is besloten in het onderwijs te gaan werken met een jaartaak (destijds van 1710 uur) in plaats van met een aanstelling op basis van lesuren. Scholen konden nu hun taken categoriseren (lessen, voor- en nawerk en overige taken) en daar uren (of punten) aan toekennen. Op deze manier zou:

- De (kwantitatieve) werkdruk verminderd kunnen worden: geen overwerk door de bovengrens van 1710 uur.
- De werklast evenwichtig over de docenten verdeeld kunnen worden: iedereen maakt evenveel uren.

Omdat docenten, ondanks een ADV regeling (van 29 naar 28 lessen), bij invoering van de normjaartaak vaak toch meer moesten gaan werken, is destijds de categorie deskundigheidsbevordering ingevoerd.

(door Jac Christis)