Welke grootte van lerarenteams (voor onderwijs op maat) draagt bij aan meer werktevredenheid van de leraren?

Beantwoord door Ruud van der Aa (antwoordspecialist) en Christa Teurlings (kennismakelaar Kennisrotonde)

9 juli 2022

KR. 1433

Kort antwoord

Werktevredenheid van leraren lijkt vooral samen te gaan met bepaalde (werk)omstandigheden en de samenstelling van het team van de leraar. Eenduidige uitspraken over welke teamgrootte bijdraagt aan werktevredenheid bij leraren kunnen we niet doen, omdat onderzoek hiernaar ontbreekt. Het werken in teamverband heeft zowel voor- als nadelen. Scholen kunnen daarom het best streven naar een goede balans en 'fit' tussen leraar, team(grootte) en werkomstandigheden, gegeven het beoogde onderwijs-op-maat.

Antwoord

Inleiding

In de afgelopen decennia zoeken scholen naar een andere vormgeving van het onderwijs en het leren (Imants e.a., 2020; Vreugdenhil e.a., 2004). Dit doen ze bijvoorbeeld om beter recht te doen aan verschillen tussen leerlingen en aldus onderwijs-op-maat te leveren, te anticiperen op veranderingen in de samenleving, om het hoofd te bieden aan het lerarentekort of de werkdruk, of om talenten van leraren in teamverband beter te kunnen inzetten.

Na de beleidsevaluatie Passend Onderwijs (www.evaluatiepassendonderwijs.nl) werken scholen en samenwerkingsverbanden aan de verdere vormgeving van een passend onderwijsaanbod voor elke leerling. Dit passend onderwijs is geen sinecure, mede doordat het in de loop van de tijd om steeds meer verschillende groepen leerlingen gaat (Ledoux e.a., 2020). Vanwege de toenemende diversiteit heeft de minister `inclusiever onderwijs' als nieuwe stip op de horizon gezet (Slob, 2020), waarmee hij richting geeft aan de doorontwikkeling van passend onderwijs.

Aan deze verandering richting inclusief onderwijs zijn leraren niet altijd voldoende gewend; de verandering doet een beroep op specifieke kennis en vaardigheden waarover ze nog niet altijd in voldoende mate beschikken (Ledoux e.a., 2020).

Gezien deze ontwikkelingen is de vraag in hoeverre samenwerking in teams de werktevredenheid van leraren beïnvloedt, en of daarbij de omvang van het team een rol speelt.

In dit Kennisrotonde-antwoord richten we ons op de vraag welke grootte van *teams van (reguliere) leraren* bijdraagt aan meer werktevredenheid. We gaan daarbij uit van gelijkblijvende reguliere bekostiging.

Begripsverheldering

Om bovenstaande Kennisrotonde-vraag te kunnen beantwoorden, zoomen we eerst in op de genoemde begrippen: onderwijs-op-maat in lerarenteams, grootte van lerarenteams en werktevredenheid.

Onderwijs-op-maat in lerarenteams

Een lerarenteam is een team van onderwijsprofessionals, dat structureel samenwerkt in units of teams, en direct verantwoordelijk is voor het verzorgen van het onderwijs-op-maat (teamteaching, co-teaching[1]) aan hun leerlingen. Onderwijsprofessionals bereiden dan in gezamenlijkheid en in onderlinge afstemming het onderwijs (op-maat) voor, zij verdelen de onderwijstaken, en proberen gezamenlijk tot verbeteringen te komen. Binnen een schoolteam kunnen er dus meerdere van deze teams of units zijn; een lerarenteam is derhalve niet hetzelfde als een voltallig schoolteam.

Grootte van lerarenteams

Teams kunnen bestaan uit reguliere leraren, maar ook uit een mix van reguliere leraren, vakdocenten en leraren met een specialisatie (Meirsschaut e.a., 2017), of uit leraren en ambulant begeleiders (Kennisrotonde, 2019; Fluijt, 2018). Teams kunnen ook bestaan uit leraren èn onderwijsondersteunend personeel, bijvoorbeeld onderwijsassistenten, lerarenondersteuners of instructeurs (Onderwijskennis, 2022).

In dit kennisrotonde-antwoord richten we ons primair op teams van reguliere leraren.

Werktevredenheid

Werktevredenheid verwijst naar de beleving van leraren van het werk en de werkomstandigheden (Karasek, 1979). Deze werktevredenheid is meestal hoog als de leraren meer regelmogelijkheden ervaren en als de taakeisen hoger zijn. Het werk ervaren ze dan als uitdagend. Daarentegen zijn zij minder tevreden als zij het werk saai vinden of meer werkdruk ervaren.

Soms spreken onderzoekers van *bevlogenheid (engagement)*: een bepaalde vorm van werktevredenheid bij de taakuitvoering (Bakker & Demerouti, 2008). Bevlogen leraren bruisen van energie, voelen zich sterk en fit, zijn betrokken bij het werk, kunnen lang en onvermoeibaar met werken doorgaan en beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Ze gaan op een plezierige wijze op in het werk, en

[1] De term co-teaching kom je in de literatuur vaak tegen bij inclusief onderwijs (Kennisrotonde, 2019; Fluijt, 2018). Het gaat dan om de samenwerking tussen een reguliere leerkracht en een speciale leerkracht die gezamenlijk de taak hebben inclusief onderwijs te verzorgen aan leerlingen met en zonder specifieke onderwijsbehoeften. Internationaal onderzoek over co-teaching richt zich vooral op de samenwerking tussen een reguliere leerkracht en een ambulant begeleider.

lijken er als het waren mee te versmelten (Schaufeli & Bakker, 2004). Het is belangrijk dat leraren een balans ervaren tussen de benodigde energie, de ervaren steun van collega's en van hun leidinggevende (stimulerende feedback) en de regelmogelijkheden op het werk (zie Kennisrotonde, 2018b).

Of leraren in bepaalde teamgrootten tevreden zijn hangt af van omstandigheden, leraar en team

We kunnen geen eenduidige uitspraken doen over welke teamgrootte bij onderwijs-op-maat leraren meer tevreden zijn. Dat heeft een aantal redenen.

Ten eerste hebben we geen experimentele studies gevonden over de relatie tussen teamgrootte van leraren in het primair onderwijs en hun werktevredenheid. Diverse studies over teamteaching (bijvoorbeeld Meiersschaut e.a., 2017; Van den Berg e.a., 2017) beschrijven wel de teamgrootte en –samenstelling op één of meerdere scholen, maar geven niet aan in hoeverre de teamgrootte bijdraagt aan werktevredenheid (bijvoorbeeld Berkvens e.a., 2008; Draaisma e.a., 2021; Kennisrotonde, 2016, 2019; Sharples e.a., 2018). De inzet van ondersteuners in teams levert leraren in het algemeen overigens wel een hoger werkplezier op (Blatchford e.a., 2012; CAOP, 2022; Sharples e.a., 2018), maar zegt niets over de grootte van een lerarenteam. En studies, die iets zeggen over de relatie tussen teamgrootte en werktevredenheid in andere (onderwijs)sectoren (bijvoorbeeld Derksen, 2016), bieden ons geen inzichten die direct van toepassing zijn op lerarenteams voor onderwijs-op-maat in het primair onderwijs.

Ten tweede gaan studies over werktevredenheid niet over de teamgrootte maar over andere aspecten van het werk. Deze (vaak niet-experimentele) studies geven daarmee inzicht in de werkomstandigheden waarover leraren vooral tevreden zijn. Zo hangt de werktevredenheid van leraren onder andere samen met hun betrokkenheid bij de besluitvorming op school, de ervaren professionele ruimte (autonomie), de collegiale ondersteuning, en ondersteuning door de schoolleider, blijkt uit het TALIS-onderzoek 2018 (Wartenbergh et al., 2020). Ander vragenlijstonderzoek onder leraren in het primair onderwijs laat zien dat leraren meer tevreden zijn als zij zelf en in samenwerking met collega's invulling kunnen en mogen geven aan het onderwijs (De Groot & Vrielink, 2019). Voorts blijkt dat leraren in het algemeen positief zijn over het werken én leren in teamverband (Stepić & Popović, 2022; Van Veen e.a., 2012). Voorts blijkt ook uit vragenlijstonderzoek dat de werktevredenheid van leraren sterk samenhangt met het aantal leerlingen in de klas (Price & Terry, 2008). Een kleinere groep (minder dan 19 leerlingen) biedt de individuele leraar de mogelijkheid om meer aandacht te hebben voor de leerlingen en hun ouders, meer instructietijd en onderwijsvernieuwing. De onderzoekers leggen echter geen relatie tussen werktevredenheid en teamgrootte.

Op basis van deze bevindingen zou je in ieder geval kunnen concluderen dat het werken in teamverband op zich wel bijdraagt aan meer werktevredenheid bij leraren. Over de gewenste teamgrootte kunnen we echter geen uitspraken doen. We veronderstellen dat werktevredenheid van leraren bij een bepaalde teamgrootte afhankelijk is van omstandigheden, de leraar en het team.

Werken in teamverband heeft voor- en nadelen

In het algemeen kun je zeggen dat er zowel voor- als nadelen zitten aan het werken in teamverband (Kennisrotonde, 2016; Slaats e.a., 2012).

In teams kunnen de teamleden het werk efficiënter verdelen, bijvoorbeeld naar specialisatie of naar kennis en vaardigheden (taak-/functiedifferentiatie). Leraren kunnen dan taken kiezen die aansluiten bij hun ervaring, competenties en ambities. Hierdoor ontstaan er voor hen meer leer- en regelmogelijkheden en uitdagingen in het werk. Dit zijn belangrijke aspecten voor (meer) werktevredenheid en bevlogenheid (zie bijvoorbeeld Karasek, 1979; Schaufeli & Bakker, 2001; Sim, 2017, in Khun-inkeree e.a., 2021). Het onderzoek laat echter niet zien wat het verband is tussen teamgrootte en werktevredenheid.

Maar een (groter) team vereist ook meer coördinatie en onderlinge afstemming, en daar zijn leraren vaak weer minder tevreden over (Stepić & Popović, 2022). Dit geeft een groter risico op onderlinge conflicten, motivatieverlies en verminderde werktevredenheid. Naarmate het team groter wordt kunnen individuele teamleden zich ook weer sneller aan de groep onttrekken (Kennisrotonde, 2016). Er bestaat wel een relatie tussen werktevredenheid en het aantal leerlingen in de klas.

Bij werktevreden leraren is er een 'fit' met team en werk(omstandigheden).

Te verwachten is dat leraren meer tevreden zijn over het werk als er een 'fit' is met het team en de werkomstandigheden in de school. De leraar past er dan beter. Dit is het geval als de waarden, het verantwoordelijkheidsgevoel, de persoonlijkheden en capaciteiten met de collega's in het team overeenkomen (Van den Berg & Van den Berg, 2021), als zij in een samenwerkingscultuur kunnen werken (Meredith e.a., 2016, op citaat in Van den Berg & Van den Berg, 2021), en zich voldoende gesteund voelen (Hummel e.a., 2019). Leraren zullen beter passen bij het team en bij de omstandigheden als de manier van lesgeven, de visie op goed onderwijs en professionele interesses en doelen van de teamleden vergelijkbaar zijn (Kar, 2018, uit Van den Berg & Van den Berg, 2021).

Een sterkere 'fit' tussen teamleden komt vaak ook ten goede aan de onderlinge communicatie, het gevoel van veiligheid en het onderlinge vertrouwen (Van den Berg & van den Berg, 2021). Dit versterkt de werktevredenheid bij leraren.

Dit komt overeen met bevindingen van leraren die op anders georganiseerde scholen werkzaam zijn. Deze leraren zijn vooral tevreden over een vijftal aspecten in het werk en de school, zo bleek uit een interviewstudie (Van den Berg & Scheeren, 2018):

1. Deze scholen bieden het onderwijs dat de leraren graag willen (*leerlingen het beste bieden*).
2. De leraren vinden het werk (behorend bij een nieuw onderwijsconcept) interessanter en uitdagender geworden (*manier van werken spreekt aan*).
3. Leraren kunnen zich op deze scholen specialiseren (*inzetten op kwaliteiten*).
4. Het *samenwerken in teamverband* bevordert de werktevredenheid omdat er een goede werksfeer is en je elkaar kunt steunen.
5. De teamleden kunnen het onderwijs vaak zelf vormgeven (*zelfstandigheid wordt gestimuleerd*).

Goede 'fit' belangrijker dan teamgrootte

Uit bovenstaande inzichten zou je de conclusie kunnen trekken dat scholen het best kunnen streven naar een optimale 'fit' tussen desbetreffende leraar, het team en de werkomstandigheden. Het lijkt erop dat zo'n 'fit' belangrijker is voor de werktevredenheid van leraren dan (louter) de teamgrootte.

Scholen kunnen hieraan werken door het realiseren van passende randvoorwaarden voor het werk van leraren, zoals passend teamgericht personeelsbeleid en ondersteunend leiderschap. Hierbij dient ruimte te zijn voor inbreng vanuit en ruimte voor leraren, voor het nemen van geleidelijke en kleine stappen (Draaisma e.a., 2021), en voor goede ondersteuningsmogelijkheden bij de voorbereiding en uitvoering van meer onderwijs op maat in teamverband (Stepić & Popović, 2022).

Geraadpleegde bronnen

Bakker, A. & Demerouti, D. (2017) *Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward.* *Journal ofoccupational health psychology At 20, 2017, Vol. 22, No. 3, 273–285.*

Berkvens, M., De Groot, S., Van den Linden, R., Nieuwland, L., & Teurlings, C. (2008). *Werken in teams in het primair onderwijs. Een onderzoek naar de mogelijkheden en gevolgen voor personeel*. SBO.

Blatchford, P., Russell, A., & Webster, R. (2012). *Reassessing the impact of teaching assistants: How research challenges practice and policy.* Routledge.

CAOP (2022). *Anders organiseren, professionele ontwikkeling en de functiemix. Deel 1: stand van zaken en een blik op de toekomst*. Arbeidsmarktplatform PO (te verschijnen).

De Groot, S., & Vrielink, S. (2019). *Kernrapport WERKonderzoek 2019.* Ministerie van BZK/ICTU.

Derksen, K. (2016). *Creating developmental space for better teamresults.* Proefschrift. Vrije Universiteit van Amsterdam.

Draaisma, D., Woldman, N., Runhaar, P., Den Brok, P., Van Woerkom, M., Claessens, L. & Lucas, F. (2021). *Anders organiseren in primair onderwijsteams: een zoektocht naar minder werkdruk en meer werkgeluk.* Wageningen University en Tilburg University

Fluijt, D. (2018). *Passend onderwijzen met co-teaching. Studie naar de betekenisverlening van co-teaching teams.* Global Academic Press.

Hummel, L., Hooftman, W. E., & Schelvis, R. (2019). *Werkdruk in het onderwijs.* TNO

Imants, J., Berends, M., & Van Sijl, I. (2020). *Leren anders organiseren. De praktijk van scholen die het jaarklassensysteem loslaten*. Bazalt.

Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.

Kennisrotonde. (2016). *Wat is het effect van de grootte van een resultaatverantwoordelijk onderwijsteam in het mbo op de betrokkenheid van teamleden en de slagvaardigheid van het team. (KR.126)*. Kennisrotonde.

Kennisrotonde. (2018a). *Wat is de invloed van het dagelijks werken met meerdere leraren per groep op de ontwikkeling van jonge leerlingen in vergelijking met een of twee vaste leraren per groep?* (KR. 400) Kennisrotonde.

Kennisrotonde. (2018b). *Hindert ervaren werkdruk het bieden van kwalitatief goed onderwijs in het mbo?* (KR. 399). Den Haag: Kennisrotonde.

Kennisrotonde. (2019). *Hoe kunnen ambulate begeleiders vanuit het speciaal onderwijs co-teaching van leerkrachten in het basisonderwijs effectief inzetten om het handelingsrepertoire van die leerkrachten te versterken? (KR.525)*. Kennisrotonde.

Khun-inkeeree, H., Yaakob, M. F. M., WanHanafi, W., Yusof, M. R., & Omar-Fauzee, M. S. (2021). Working on Primary School Teachers' Preconceptions of Organizational Climate and Job Satisfaction. *International Journal of Instruction*, *14*(3), 567-582.

Ledoux, G., Waslander, S., & Eimers, T. (2020). *Evaluatie Passend Onderwijs: Eindrapport*. Kohnstamm Instituut.

Meirsschaut, M., Ruys, I., Delrue, K., & Devos, G. (2017). *Team teaching: Wat, waarom, hoe en met welke resultaten? Een verkenning van de literatuur.* Sono Steunpunt Onderwijs Onderzoek.

Onderwijskennis (2022). *Effectieve inzet van ondersteuners in het onderwijs.* Onderwijskennis.

Price, W., & Terry Jr, E. (2008). Can Small Class Sizes Help Retain Teachers to the Profession? *International Journal of Educational Leadership Preparation*, *3*(2), n2.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2001). Werk en welbevinden: naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie [Work and well-being: towards a positive approach in Occupational Health Psychology]. Gedrag & Organisatie, 14, 229–253.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-437.

Sharples, J., Webster, R., & Blatchford, P. (2018). *Making the best use of teaching assistants: Guidance Report*. Education Endowment Foundation.

Slaats, B. R., Milkman, K. L., & Fox, C. R. (2012). The team scaling fallacy: underestimating the declining efficiency of larger teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processing*, 118(2): 132-142.

Slob, A. (2020). *Kamerbrief Verbeteraanpak passend onderwijs en route naar inclusiever onderwijs, d.d. 4 november 2020. Ref.nr 25992965.* Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen.

Stepić, G. M., & Popović, D. R. (2022). Planning, Realization and Evaluation of Team Teaching: Teachers' Perspective. *Društvene i humanističke studije*, *7*(2 (19)), 593-614.

Van der Aa, R. Kools, M., Marthaler, J., Van Nuland, E. (2021). *Een aantrekkelijke werkomgeving voor onderwijspersoneel in Den Haag Verkennend onderzoek naar de rol van school- en wijkgebonden kenmerken voor de werkomgeving voor onderwijspersoneel*. CAOP.

Van den Berg, D. & Van den Berg, D. (2021). *Wat maakt een werkomgeving aantrekkelijk? Verkenning van aantrekkelijke werkomgeving in het primair onderwijs.* Den Haag: Arbeidsmarktplatform po

Van den Berg, D. & Scheeren, J. (2018). *Anders leren anders werken? Verkenning naar de personele gevolgen van anders organiseren in het primair onderwijs.* Arbeidsmarktplatform PO.

Van den Berg, D., Scheeren, J., & Arslan, Z. (2017). *Anders organiseren, minder tekort?* Den Haag: CAOP.

Van Veen, K., Zwart, R., & Meirink, J. (2012). What makes teacher professional development effective? A literature review. *Teacher learning that matters*, 23-41.

Vreugdenhil-Tolsma, B., Wiersma, H., Teurlings, C. & Vermeulen, M. (2004). *(Team)Onderwijs op Maat: een hele omslag? Onderzoek naar veranderprocessen. Eindrapportage*. IVA Tilburg.

Wartenbergh, F., Bendig, J., Sapulete, S., De Wilde, P., Vrielink, S., Ouwehand, K., & Van der Booom, E. (2020) (MOOZ). *Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2018.* MOOZ/Ecorys/Erasmus Universiteit

Meer weten?

Heeft teamteaching effect op de samenwerking tussen leerkrachten?

Zijn er verschillen in leeropbrengsten en de ontwikkeling van leerlingen in unitonderwijs ten opzichte van klassikaal onderwijs?

Welke groepsgrootte levert bij groepsoverstijgend (unit)onderwijs het beste resultaat voor de leerprestaties van leerlingen in de onderbouw van het basisonderwijs (5-7 jaar).

Over deze vraag

Opgesteld door:	Ruud van der Aa (antwoordspecialist), Christa Teurlings (kennismakelaar Kennisrotonde)
Vraagsteller:	Unitleider Middenbouw Primair Onderwijs
Onderwijssector:	Primair onderwijs
Trefwoorden:	Teamgrootte, werktevredenheid, passend onderwijs, inclusief onderwijs, onderwijs-op-maat, onderwijs anders organiseren
Referentie:	Kennisrotonde. (2022). *Welke grootte van lerarenteams (voor onderwijs op maat) draagt bij aan meer werktevredenheid van de leraren?* (KR. 1433)

Dit antwoord is gepubliceerd op Kennisrotonde.nl. De Kennisrotonde is samen met NCO en Onderwijskennis een dienst van het NRO.