



### Anton Boonen

Dr. Anton Boonen is lector Duurzame Gemeenschappen Hogeschool Utrecht & programmaleider Utrecht Leert Vernieuwend Opleiden. E-mail: anton.boonen@hu.nl

## Samenwerken over grenzen

# De leraar als lid van een interdisciplinair team

Het lerarentekort is een grote uitdaging voor het hele onderwijs, maar in de G5-gemeenten Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Utrecht en Almere vormen de tekorten een wel bijzonder groot probleem. Voor het primair onderwijs zijn de tekorten in 2023 bijvoorbeeld gemeten op 18.1%, ten opzichte van het landelijke percentage van 7.7%. In het gespecialiseerd onderwijs is dat percentage nog hoger, 20.8% ten opzichte van 10.7% landelijk.

En dat terwijl scholen voor complexe maatschappelijke vraagstukken staan zoals kansenongelijkheid, werken aan burgerschap, inclusie, duurzaamheid en digitalisering. Deze vraagstukken vereisen niet alleen actie vanuit het onderwijs en leraren, maar benadrukken ook de noodzaak van samenwerking met andere beroepen en met ouders en leerlingen zelf. Onderzoek toont aan dat leraren in de snel veranderende samenleving niet alleen pedagogische en didactische expertise moeten hebben, maar ook moeten kunnen samenwerken met andere beroepen (interdisciplinair) en met ouders en leerlingen (transdisciplinair) om kinderen optimaal te ondersteunen in hun ontwikkeling (Boonen & Smit, 2023). Het aanpakken van complexe maatschappelijke vraagstukken vraagt om een stevige pedagogisch basis: goede pedagogische relaties tussen ouders, kinderen en jongeren, leraren en andere formele en informele medeopvoeders zoals (buurt)sportcoaches, gezinswerkers, buurtwerkers, etcetera (Hoex et al., 2022).

### Oplossingen vinden binnen de onderwijskolom

Veelal worden oplossingen voor het lerarentekort gezocht binnen de onderwijssector zelf. Deze oplossingen

omvatten:

- a) Ondersteuning van leraren, schoolleiders en onderwijsondersteunend personeel bij duurzame inzetbaarheid, professionele ontwikkeling en loopbaanontwikkeling;
- b) Optimalisatie van het bevoegdheidstelsel door verrijking van de huidige bekwaamheidseisen;
- c) Beter gebruik van onderwijstijd door aanpassingen in het curriculum en de inzet van vakdocenten.

Ondanks hun waarde lijken deze maatregelen gezien de huidige kwantitatieve en kwalitatieve uitdagingen niet voldoende. Een alternatieve aanpak lijkt noodzakelijk. In dit artikel gaan we in op het *anders organiseren* van het onderwijs teneinde de tekorten aan te pakken.

### Anders organiseren als oplossing van het lerarentekort

*Anders organiseren* wordt, naast de in de vorige paragraaf geschetste maatregelen, al enige tijd genoemd als belangrijke pijler om aan zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve tekorten in en om het onderwijs te werken (Van den Berg & Scheeren, 2018; VO-Raad,

2018). Deze aanpak richt zich voornamelijk op samenwerking binnen onderwijssectoren, zoals samenwerking tussen leraren (co-teaching), inzet van ander personeel (zoals onderwijsassistenten) en maatwerk in het onderwijs (zoals in persoonlijke leerroutes). Dat vraagt om teams die binnen en tussen schoolorganisaties samenwerken, én de ontwikkeling van een gedeelde lerende cultuur. Het wordt echter nog uitdagender wanneer anders organiseren de grenzen van het educatieve domein overstijgt.

Waarom juist werken in interdisciplinaire of transdisciplinaire teams, over de grenzen van het eigen (onderwijs)domein heen, zo'n belangrijke sleutel kan zijn in (a) de aanpak van het kwantitatieve lerarentekort en (b) het zoeken naar oplossingen voor de complexe vraagstukken waar leraren mee te maken krijgen, vraagt nadere toelichting.

#### **a. Inter- en transdisciplinaire teams als aanpak van het kwantitatieve lerarentekort**

Wanneer diverse professionals, zoals leraren, onderwijsassistenten, pedagogisch medewerkers,

orthopedagogen en sociaal werkers samenwerken en gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de ontwikkeling van kinderen/jongeren in en rondom het onderwijs, ontstaat de mogelijkheid de taken efficiënter te verdelen (Van den Berg & Scheeren, 2018). In scholen met unitonderwijs geeft bijvoorbeeld de leraar instructie aan leerlingen, terwijl een onderwijsassistent hen begeleidt bij het zelfstandig verwerken van de lesstof. Dit stelt leraren in staat zich te concentreren op kernverantwoordelijkheden zoals effectieve instructie en curriculumontwikkeling, terwijl anderen zich richten op individuele leerlingbegeleiding. Er zijn meer scenario's mogelijk: bijvoorbeeld wanneer een school een groeiende behoefte aan individuele taal- en leesbegeleiding opmerkt. In plaats van de leraar alles zelf te laten doen, betreft de school dan een logopedist of een taalspecialist bij het onderwijs. De logopedist richt zich op spraak- en taalproblemen, terwijl de taalspecialist focust op lees- en schrijfvaardigheden. De leraar behoudt de algehele verantwoordelijkheid voor het onderwijsproces, maar werkt samen met deze professionals om specifieke leerbehoeften aan te pakken.



# Het werken in een divers en interdisciplinair team biedt een uitdagender loopbaanperspectief voor leraren.

Deze samenwerking kan leraren ontlasten, werkplezier vergroten en het beroep een hogere status geven, waardoor de uitval van leraren afneemt en het leraarstekort positief wordt beïnvloed. Het werken in een divers en interdisciplinair team biedt bovendien een uitdagender loopbaanperspectief voor leraren, waardoor zowel het aantrekken van nieuwe krachten als het behouden van ervaren personeel wordt bevorderd. Het concept van de hybride docent, die zijn leraarschap bijvoorbeeld combineert met een rol als sociaal werker, kan een frisse dynamiek in de school brengen en het imago van het docentschap versterken door nieuwe kennis en inspirerende voorbeelden (VO-Raad, 2018).

## **b) Inter-en transdisciplinaire teams als aanpak voor de veranderende behoefte van leraren**

Het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken vereist het verbinden van diverse expertises binnen en buiten de school. Om bijvoorbeeld kansengelijkheid te bevorderen, is het samenvoegen van pedagogische, didactische en sociologische expertise essentieel, expertise die niet alleen bij leraren te vinden is. Het is van belang dat voor de ontwikkeling van een kind of jongere de omgevingen van de school, thuis, in de wijk en elders met elkaar verbonden worden. Dit impliceert dat niet alleen de expertise van professionals uit verschillende domeinen, zoals onderwijs, pedagogiek en sociaal werk, met elkaar wordt verbonden, maar ook de ervaringskennis van ouders en het kind/de jongere zelf. Met andere woorden: *it takes a vil-*

*lage to raise a child*; als gemeenschap, als gehele pedagogische basis, zijn we ervoor verantwoordelijk kinderen/jongeren optimaal te ondersteunen in hun ontwikkeling.

Maar het samenbrengen van mensen met diverse expertises leidt niet automatisch tot effectieve samenwerking. Bij een bijeenkomst van een interdisciplinair team op een middelbare school in Utrecht bleek bijvoorbeeld dat professionals met verschillende achtergronden moeite hadden om gezamenlijk aan een casus te werken. Ze richtten zich vooral op hun eigen vakgebied, wat resulteerde in een onsamenhangende aanpak voor de problemen van de leerling die in de casus werd besproken.

Om effectieve samenwerking te realiseren tussen diverse professionals, ouders en het kind/de jongere, is het cruciaal om vaardigheden en kennis te ontwikkelen voor samenwerking buiten de grenzen van het eigen vakgebied. Het werken in inter- en transdisciplinaire teams vereist 'boundary crossing'-competenties, die het mogelijk maken om succesvol samen te werken over vakgebieden heen. Dit is essentieel om gezamenlijk antwoorden te vinden op complexe vraagstukken en om elkaars taken te kunnen overnemen met behoud of zelfs verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.

## **Boundary crossing voor succesvol leren samenwerken**

Boundary crossing is een leertheorie die stelt dat verschillen tussen samenwerkingspartners niet alleen obstakels vormen, maar ook kansen bieden om tot betere resultaten te komen (Akkerman & Bakker, 2011, 2012). Binnen boundary crossing wordt onderscheid gemaakt tussen verschillen die de samenwerking niet beïnvloeden en verschillen die dat wel doen, deze laatste worden 'grenzen' genoemd. Juist in deze grenzen liggen mogelijkheden om samen te leren en de samenwerking te verbeteren, het 'leerpotentieel'. Om dit potentieel te benutten, is het cruciaal te begrijpen wat er op en rond deze grenzen gebeurt. Het leren op deze grenzen kan op verschillende manieren plaatsvinden: via identificatie, coördinatie, reflectie of transformatie. Deze vier leermechanismen van boundary crossing

kunnen zich voordoen op verschillende niveaus waar deelnemers grenservaringen hebben: institutioneel (tussen organisaties), interpersoonlijk (tussen twee of meer deelnemers aan een team) en intrapersoonlijk (binnen één persoon die actief is in meerdere praktijken). In dit geval, met betrekking tot werken in een interdisciplinair team, is met name het interpersoonlijke niveau van belang.

Ieder leermechanisme wordt hieronder kort toegelicht, ondersteund met een voorbeeld en verbonden aan de bijdrage die het kan leveren aan de samenwerking in een inter-of transdisciplinair team.

### **Leermechanisme identificatie**

Bij het leermechanisme identificatie leren leraren door het ervaren van een belemmering in de samenwerking, om op een andere manier te kijken naar de praktijk van een collega-leraar of een andere professional. Ze verdiepen zich in de praktijk van de ander, of gaan

de eigen praktijk vergelijken met andere praktijk. Zo ontstaat hernieuwd inzicht over de eigen kennis/werkwijzen en die van de ander. Professionals kunnen zo van elkaar leren en er is meer duidelijkheid over hoe hun praktijken zich van elkaar onderscheiden en tot elkaar verhouden. Dit zorgt er bijvoorbeeld voor dat leraren beter weten welke taken ze wel of niet door een andere professional kunnen laten uitvoeren.

### **Leermechanisme coördinatie**

Bij coördinatie proberen leraren hun activiteiten beter af te stemmen met de andere praktijk. Vaak zit er dan een grens rond communicatie. Om die te overbruggen, worden in een interdisciplinair team dan bijvoorbeeld nieuwe werkafspraken gemaakt, wordt een gezamenlijke werkruimte ingericht, of wordt er een nieuwe tool in gebruik genomen. De inzet van middelen en procedures is kenmerkend voor coördinatie. Door het coördinatieproces verbetert de afstemming in een team



#### **Een voorbeeld van identificatie:**

Een medewerker van het buurtteam en een leraar van een middelbare school in Utrecht gaan tijdens een teambijeenkomst het gesprek aan over de beste passende ondersteuning van een kind en de manier om verbinding te leggen met de ouders van het kind. Ze ontdekken in het gesprek hoe hun aanpak daarin onderling verschilt en gaan daardoor kritisch nadenken over beide manieren van werken. Er wordt geleerd van elkaars aanpak en dat versoepelt de samenwerking in het team.



#### **Een voorbeeld van coördinatie:**

Voorheen lag de verantwoordelijkheid voor het mentoraat alleen bij een leraar. Tijdens een teamvergadering op een 10-14 school in Utrecht werd de samenwerking binnen het mentorprogramma met jongerenwerkers besproken. Om consensus te bereiken, hebben leraren en jongerenwerkers gezamenlijk een lijst met concrete taken en deadlines opgesteld. Deze lijst werd gedeeld met alle teamleden om helderheid te verschaffen en een transparant overzicht te geven van welke professional welke taken en verantwoordelijkheden op zich neemt binnen het mentorprogramma.

en ontstaat meer onderling begrip. Er kan zelfs een meer gemeenschappelijke taal ontstaan, of gezamenlijke routines. Nieuwe grenzen zijn daardoor ook weer makkelijker te overbruggen.

### **Leermechanisme reflectie**

Van reflectie is sprake als grenzen ertoe leiden dat leraren moeite doen om hun eigen perspectief te verwoorden (perspectief maken) of juist het perspectief van de andere professional in te nemen (perspectief

nemen). Deze uitwisseling van kennis en inzichten leidt tot meer onderling begrip en nieuwe inzichten. Er wordt op deze manier van en met elkaar geleerd wat positief uitwerkt op de professionele ontwikkeling van de leraar.

### **Leermechanisme transformatie**

Bij transformatie zetten leraren en andere professionals zich in voor een structurele verandering in de samenwerking. Meestal gebeurt dit als grenzen in die



#### **Een voorbeeld van reflectie:**

Een leraar en een pedagogisch medewerker van een kinderopvang werken samen om de overgang van 4-jarigen naar groep 1 goed te laten verlopen. Tijdens een sessie waarin zij werken aan een gezamenlijk overdrachtsdocument, ontstaat meer inzicht in de verschillende manieren van omgang met kinderen en ouders.



#### **Voorbeelden van transformatie:**

(1) De leraar en de sociaal werker plannen regelmatig overleg om de afstemming voor leerlingen die psychosociale ondersteuning nodig hebben te verbeteren. Na deze gesprekken besluiten ze dat de sociaal werker twee dagen per week op school zal werken om de begeleiding van leerlingen te versterken. Dit omvat het overnemen van taken zoals mentorbegeleiding en toezicht houden tijdens de pauzes, waardoor de leraar tijdens zijn werk wordt ontlast.

(2) Op een middelbare school werken leraren samen met sociaal werkers aan een programma voor burgerschapsvorming. Ze organiseren regelmatig workshops en interactieve sessies waarin leerlingen leren over maatschappelijke kwesties, zoals diversiteit, sociale rechtvaardigheid en burgerschap.

De leraren bieden inhoudelijke kennis over onderwerpen zoals geschiedenis, maatschappijleer en ethiek, terwijl de sociaal werkers expertise inbrengen op het gebied van sociale vaardigheden, omgaan met diversiteit en gemeenschapsvorming.

De leraren bieden inhoudelijke kennis over onderwerpen zoals geschiedenis, maatschappijleer en ethiek, terwijl de sociaal werkers expertise inbrengen op het gebied van sociale vaardigheden, omgaan met diversiteit en gemeenschapsvorming.

samenwerking de vorm hebben van een duidelijke confrontatie. Of wanneer de samenwerkingspartners inzien dat ze een uitdaging niet alleen op kunnen lossen en elkaar echt nodig hebben. Dan ontstaat de behoefte om dingen samen anders aan te pakken. Dit leidt tot (nadenken over) een gedeelde visie of aanpak en tot gerichte acties om die te realiseren.

### Hoe verder?

Samenwerken in inter-of transdisciplinaire teams in en om de school kan aan de ene kant een bijdrage leveren aan het aanpakken van het kwantitatieve lerarentekort. Werken met een divers team aan professionals geeft ruimte aan leraren om taken door andere professionals te laten uitvoeren en zich te focussen op werk dat pedagogisch-didactische expertise vraagt. Wanneer de samenwerking soepel verloopt zorgt dit ervoor dat leraren aan de kern van hun beroep kunnen werken, minder werkdruk ervaren en meer werkplezier hebben. Aan de andere kant is werken in inter- of transdisciplinaire teams noodzakelijk vanwege de complexiteit van de vraagstukken die op het onderwijs afkomen. Dit vraagt om het bundelen van expertise van verschillende domeinen.

Dit samenwerken over de grenzen van de eigen professie en samenwerken met ouders gaat echter niet vanzelf en ook niet vanzelfsprekend goed. Het vraagt iets van de boundary crossing competenties van leraren. Het vraagt ook iets van bestuurders en schoolleiders: ruimte geven aan interdisciplinaire teams in de eigen organisatie, investeren in de benodigde competentieontwikkeling in het team, durf om te experimenteren met het op andere manieren organiseren van het onderwijs, maar ook door het goede voorbeeld te geven en op organisatie- en bestuurlijk niveau duurzaam en structureel samen te werken met anderen in het brede jeugd domein. ■

## Wanneer de samenwerking soepel verloopt zorgt dit ervoor dat leraren aan de kern van hun beroep kunnen werken, minder werkdruk ervaren en meer werkplezier hebben.

### Referenties

- Akkerman, S.F. & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, 81, 132-169.
- Akkerman, S. & Bakker, A. (2012). Het leerpotentieel van grenzen: Boundary crossing' binnen en tussen organisaties. *Opleiding en Ontwikkeling*, 1, 15-19.
- Boonen, A.J.H. & Smit, H. (2023). *Grenzen doorbreken door vernieuwend opleiden*. Utrecht: Utrecht Leert.
- Hoex, J., Vlaardingebroek, S., Balledux, M., Speetjens, P. & Vink, C. (2022). *Opgroeien doe je samen. Bouwen aan een stevige pedagogische basis*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Van den Berg, D. & Scheeren, J. (2018). *Anders leren, anders samenwerken? Verkenning naar personele gevolgen van anders organiseren in het primair onderwijs*. Rapportage Arbeidsmarktplatform PO.
- VO-Raad (2018). *Anders organiseren als oplossing voor het lerarentekort? Rapportage VO Raad*.

# SVRK

Nieuwe **perspectieven en opvattingen** op bestuurlijke vragen

Samenwerken vanuit **brede inhoudelijke deskundigheid** en betrokkenheid

**Nieuwsgierig en sterke publieke betrokkenheid** in alles wat wij doen

**Samen betekenisvolle en bijzondere dingen doen** en daar iedere dag beter in worden

- ✓ Versterken van **onderwijskwaliteit**
- ✓ **Herinrichting, herschikking** (regionaal) onderwijsaanbod
- ✓ **Starten en beëindigen** van onderwijsvoorzieningen/scholen
- ✓ Begeleiding van **passend naar inclusief onderwijs**
- ✓ Doorlopende leerlijnen **ko-po-vo, vo-mbo**
- ✓ Inrichting van bestuur, toezicht en medezeggenschap
- ✓ **Overdragen en fuseren** van scholen en schoolbesturen
- ✓ **Strategische heroriëntatie** onderwijsaanbod, school en bestuur
- ✓ **Bekostigings- en huisvestingsvraagstukken**

