



Bezielde leiderschap in het primair onderwijs

Ellen van Domburg

De Una Scholengroep in Zoetermeer ontving 17 december de IFOH-award op de Universiteit

Nyenrode voor inspirerend leiderschap. Tegelijk met Una werd prof. Paul De Blot gehuldigd.

De Blot is hoogleraar business spiritualiteit aan de universiteit Nyenrode. Una werd gehuldigd:

"... omdat het een organisatie is die bezieling in mens, werk en gezondheid centraal stelt en

voor de wijze waarop vorm wordt gegeven aan bezielde leiderschap binnen het basisonderwijs."

Schoolbestuur sprak met Paul van Delft, voorzitter van de centrale directie primair Onderwijs

van Una Scholengroep

Op de vraag waardoor hij zichzelf laat inspireren, antwoordt Van Delft dat het altijd de vraag is wat er voor zorgt dat je in je kracht

blijft. Voor hem kunnen dat teksten zijn, mensen, maar ook gebeurtenissen om je heen. "Die kunnen je allemaal op verschillende

De Una Scholengroep in Zoetermeer is een scholenorganisatie met 11 christelijke basisscholen op 16 locaties, bijna 300 medewerkers en meer dan 3000 leerlingen en 1 brede scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs. Una Scholengroep PO is op 17 december 2007 de IFOH-award 2007 uitgereikt op de Universiteit Nyenrode. IFOH (International Forum for Organisational Health) bestaat sinds 1964 en heeft als doelstelling het bevorderen van de maatschappelijke discussie over werk en gezondheid. Op deze wijze wil IFOH betekenis geven aan begrippen als zingeving en spiritualiteit in het werk.

manieren vormen en ertoe brengen te zijn wie je bent".

En in uw werk?

Wij zijn een christelijke scholengroep. Ik zelf kom voort uit het christelijk onderwijs. Ik ben begonnen als leerkracht, hoofd van een school geweest, directeur geworden en bovenschools gaan werken als directeur. Ik heb altijd pal gestaan voor het christelijk onderwijs. De bijbel is daarvoor de inspiratiebron. Deze inspiratiebron is mij door de jaren heen en onder alle omstandigheden een grote inspiratiebron gebleven. Het voedt mij om vanuit die bron te blijven werken. De kern is het werken in het christelijk onderwijs. Of dat nu protestants-christelijk, katholiek of interconfessioneel is, dat vind ik een minder



belangrijke vraag. Het gaat er voor mij om dat je de bijbelse waarden doorgeeft. Daarnaast kun je mensen ontmoeten op je weg, die een soort voorbeeldfunctie voor je krijgen.

Is er een speciaal persoon die u heeft geïnspireerd om uw beroep te kiezen?

Nee. Wel denk ik bij inspirerende personen aan mijn eerste hoofd der school. Dat was in de jaren 70. Hij was een stevige directeur, die stond voor zijn vak, zijn geloof en voor zijn manier van werken. Zo ben ik op mijn levensweg steeds mensen tegengekomen die mij hebben geïnspireerd.

Kent uw organisatie inspirerende leiders?

Ja, er zijn zeker inspirerende mensen. We hebben directeuren die op hun eigen manier vormgeven aan hun leiderschap. Zij kiezen er allemaal voor om bewust binnen het christelijk onderwijs te werken. Zo hebben we directeuren die van hun school de beste school van Nederland willen maken. We hebben aan de andere kant ook directeuren die zich heel goed thuisvoelen binnen scholen in de achterstandsgebieden. Dat zijn twee uitersten. Deze directeuren maken wel heel duidelijk werk van hun leiderschap, op een bezielende manier.

Veel leraren zeggen dat het werken met kinderen geweldig is. Wat is er voor nodig om die passie vast te blijven houden?

Una heeft een lerarenkorps van bijna 300 leraren. Het gros staat vierkant voor zijn vak. Het is hun passie om bij te dragen aan de ontwikkeling van kinderen. Om te zorgen dat alle kinderen goed tot hun recht komen. Leerlingen werken hard aan hun eigen ontwikkeling. Het enthousiasme dat zij uitstralen, maakt dat zij voor de leraren weer een inspiratiebron vormen. Als directeur van een basisschool zul je je team moeten blijven voeden. Mee op pad nemen en je niet laten afschrikken door allerlei zaken die niet helemaal goed gaan.

Op dit moment wordt er veel gesproken over vergrijzing en dan met name dat leraren hun passie, hun motivatie niet meer zouden kunnen vasthouden na zoveel jaar onderwijswerk. Speelt dat ook in uw organisatie?

Ook bij ons zijn er vanwege vergrijzing leerkrachten die niet meer met een groep kunnen werken, omdat het hen daarvoor aan plezier en

passie ontbreekt. Als schoolorganisatie gaan we bij dergelijke signalen kijken wat we de leerkracht dan kunnen bieden. Binnen de eigen organisatie of misschien wel daarbuiten.

Is inspiratie iets dat mensen hebben of niet, of is het ook iets dat mensen kunnen aanleren?

Het mooiste is als je het van nature hebt. Maar ik denk dat inspirerend leiderschap ook wel aan te leren is door het spiegelen van je eigen handelen. Dat je je afvraagt: "Wie ben ik? Wie is de ander? Wat kan ik van de ander leren?" De wens en de attitude om levenslang te willen leren. Je hebt een bepaalde vorm van nieuwsgierigheid, van gretigheid nodig. Een open blik.

Wat maakt uw organisatie uitzonderlijk genoeg voor de IFOH-prijs?

Ik denk dat wij een aantal dingen doen die bijzonder zijn. Wij zoeken de balans tussen werk en gezondheid. Onderdeel van ons personeelswerk is de benoeming van twee bovenschoolse coaches voor alle werknemers. Hun werk bestaat uit coaching, intervisie organiseren, loopbaangesprekken en trainingen. Binnen één jaar na het aanstellen van dit team is het ziekteverzuim binnen Una spectaculair gedaald. Daarbij hebben wij financiering gerealiseerd om begeleidingstrajecten te bekostigen, die wij aanbieden als werknemers dreigen vast te lopen. We werken met zorg voor ons personeel. Wij hebben verschillende vormen van externe begeleidingstrajecten, waarvan out-placement er één is. Wij vinden dat de leerkrachten gebaat zijn bij ondersteuning, net als directies daarbij zijn gebaat. Zodat ze hun werk weer goed kunnen doen.

Welke invloed heeft dit op de schoolcultuur van Una?

We streven naar een open, vertrouwensvolle en professionele werksfeer. Dat dit streven nog niet in die mate overal is gerealiseerd, dat is een praktisch feit. Het blijft mensenwerk. We staan wel open voor elkaar, proberen elkaar te vinden. We hebben met elkaar een code vastgesteld, waarin we geformuleerd hebben wie we willen zijn en wat we belangrijk vinden. Ook hebben we de afgelopen jaren tal van veranderingen doorgemaakt: in personeelsaamenstelling, in structuur, we hebben een ander bestuursmodel gekregen. De verandering waaraan wij nu werken is een fusie met het Katholiek Primair Onderwijs in Zoetermeer, SKOZ, per

1 augustus 2008. We zullen dan groeien naar een organisatie met 23 scholen voor primair onderwijs, waaronder een SBO-school.

Eén van de zorgen waarmee we nu zitten met het door ons ingezette personeelsbeleid is dat het basisonderwijs onvoldoende financiële middelen krijgt van de overheid. Daar hebben we last van. Dat betekent dat je als schoolbestuur eigenlijk geen geld hebt om, voor personeelsleden die dat extra nodig hebben, extra ondersteuning te organiseren. Onze P&O-er ziet op dit moment kans om allerlei ondersteunende incidentele bronnen aan te boren om toch de leerkrachten hulp en begeleiding te geven die ze nodig hebben. Maar dat is dan buiten het reguliere bekostigingssysteem. Volgens mij zou dit in de lumpsum dit moeten worden opgenomen. ■

Oude bronnen voor een nieuwe kijk
Eendaags seminar Inspirerend leiderschap
Voor schoolleiders in primair en voortgezet
onderwijs 16 (po) en 24 (vo) april
Door dr. Ton Roumen

Benedictus (480 – 547), grondlegger van de benedictijnen heeft heldere ideeën over leiderschap. Weliswaar is zijn visie eeuwenoud, ze bevat niettemin prikkelende en verfrissende inzichten voor een vernieuwende kijk op onderwijs en schoolleiderschap. De kunst van het luisteren en het schenken van aandacht aan anderen zijn daar voorbeelden van. Een voorwaarde om anderen te kunnen inspireren, is de zorg voor je eigen ziel. Monniken kennen genoeg rustmomenten in hun dagorde die als 'heilige tijd' gelden en bedoeld zijn om de accu op te laden, voor de eigen ziel te zorgen en het werk gemotiveerd en vanuit balans te blijven doen.

We gebruiken dit seminar om na te gaan hoe deze oude ideeën vernieuwend kunnen zijn voor het onderwijs en het geven van leiding aan onderwijs door de betekenis van Benedictus visie na te gaan voor onze eigen dagelijkse praktijk. We gaan nader in op beelden en doelen van leiderschap.

Voor inschrijving www.bondkbo.nl
www.bondkbo.nl