



**Editieredactie: Theo van der Zee & Bram de Muynck**

INLEIDING | Theo van der Zee & Bram de Muynck

### **Richting en ruimte geven vanuit een innerlijk kompas**

De samenleving verandert in hoog tempo. Wat gisteren nog zeker leek te zijn, is morgen al weer vergeten. Veel snel opeenvolgende en op elkaar ingrijpende veranderingen maken mensen onzeker. En misschien ook wel angstig. Waar gaat het naartoe? Van leiders wordt verwacht dat ze mensen richting geven en meer nog: vertrouwen dat het goed komt. In het onderwijs worden jonge mensen gevormd voor de samenleving van morgen. Zij zijn vormgevers van de toekomst. Waartoe worden zij gevormd? En hoe draag je bij aan de vorming van deze vormgevers als je niet weet hoe de toekomst eruit zal zien? Van schoolleiders wordt verwacht dat ze docenten en andere medewerkers richting geven (en ruimte!) om jonge mensen te vormen en ook vertrouwen dat het kan.

U kunt het hele artikel lezen door te klikken op [inleiding](#)

VERKENNING | Bram de Muynck

**Dit werk is van mij en niet van een ander**

*De betekenis van roeping in het schoolleiderschap*

Het is anno 2017 weinig aantrekkelijk om schoolleider te worden. Daar zijn verschillende redenen voor. Het is om te beginnen moeilijk om voortdurend in een sandwichpositie te verkeren. Enerzijds liggen er eisen van het bestuur om met de leerlingen hoge prestaties te bereiken, budgetten goed te beheersen en goed te communiceren met ouders. Anderzijds verwacht het personeel dat de leider condities schept waarbinnen ieder met plezier het werk kan doen. Vervolgens moet een schoolleider leiding geven aan leden van een relatief kwetsbare beroepsgroep.

Van de Nederlandse leraren had in 2014 één op de vijf burn-outklachten en denkt 63 procent binnen vijf jaar na hun opleiding erover het onderwijs te verlaten (Onderwijsinspectie 2015). Een grote Amerikaanse studie liet zien dat driekwart van de schoolleiders het werk te complex gevonden vindt. Schoolleiders rapporteren dat ze steeds minder bevrediging vinden in hun werk. De helft staat ten minste enkele dagen per week onder grote stress (Markow, Macia & Lee 2012). Vergelijkbare resultaten vinden we in een Nederlandse studie (Algemene Vereniging voor Schoolleiders 2011).

Voor een job met een dergelijke moeilijkheidsgraad moet je dus wel een goede motivatie hebben. Het besef dat jij degene bent die op deze ene specifieke post haar of zijn werk moet doen, is te benoemen als roeping. Of, zoals in het citaat hierboven verwoord: deze specifieke taak is aan jou en niet aan een ander opgedragen. Dit artikel vraagt aandacht voor het 'opdracht'-besef en thematiseert daarmee het transcendente karakter van roeping.

ONDERZOEK | Theo van der Zee

### **Zien waar het op aan komt**

*Spiritualiteit als heuristiek voor schoolleiders*

Schoolleiders geven leiding aan de school als plek van onderwijs en vorming. Door vele veranderingen in de samenleving en alsmaar groeiende complexiteit, komt het er voor schoolleiders steeds meer aan op wie ze zijn als persoon. Wie is het die leiding geeft? Met het persoonlijk leiderschap weten veel schoolleiders zich echter handelingsverlegen: wat staat mij te doen?

In een context van toenemende onvoorspelbaarheid en complexiteit geven schoolleiders leiding aan de school als plaats van onderwijs en vorming. Van hen wordt veel verwacht. Niet alleen zullen schoolleiders tegemoet moeten komen aan verwachtingen van de samenleving en vooral van ouders rond de vorming van kinderen en jongeren, ze moeten er ook voor zorgen dat hun school simpelweg overeind blijft. Schoolleiders worden wel als poortwachter van hun school gezien om de in- en uitgaande stroom van verwachtingen, belangen en opvattingen in goede banen te leiden (Kelchtermans & Piot 2010). Voor menig schoolleider roept de stroom velerlei spanningen op en is het geen sinecure om staande te blijven. Het risico van uitval ligt voor velen om de hoek.

BESCHOUWING | Piet Murre

### **Hoe waardenoriëntatie het leiderschap stuurt**

Waarden zijn heel bepalend voor het professioneel handelen van schoolleiders. In dit artikel wordt nagegaan hoe schoolleiders daadwerkelijk kunnen bevorderen dat anderen tot hun recht komen. 'Luisteren' en 'vertrouwen' zijn daarbij twee kernwoorden. Bovendien kan 'Tao' richting geven aan waar het meer precies om gaat: het steeds meer verstaan van de diepgang en reikwijdte van universele waarden.

Het geheim van leidinggeven heeft zich ook na eeuwen van belangstelling nog niet helemaal prijsgegeven. Aristoteles hield zich er al mee bezig, en de afgelopen honderd jaar is aan de historie een arsenaal aan wetenschappelijk onderzoek van allerlei snit toegevoegd. Na een zoektocht van enkele jaren kwam een groep geleerden tot de conclusie dat de zoektocht naar een algemene theorie van leiderschap er tamelijk divergent (lees: hopeloos) uitziet. Dat is in schoolleiderschap, waartoe dit artikel zich beperkt, niet anders.

Dat neemt niet weg dat wel breed erkend wordt dat waarden belangrijke bepalende elementen zijn in leiderschap. Begley, een onderzoeker van ethisch leiderschap, beweert bijvoorbeeld dat 'de meeste managers direct zullen erkennen dat persoonlijke en professionele waarden een kritische rol spelen in onderwijskundige zaken' (Begley 1996, 404).

REFLECTIE | Johannes Claeys, Peter Knapen, Patrick Cokelaere & Wim Vandewiele

### **Dialogo in de diepte**

*Bron van leiderschaps- en organisatieontwikkeling*

Op basis van ervaringen met twee trajecten van spiritualiteit en leiderschapsontwikkeling laat dit

artikel zien dat leiders zich dienen te ontwikkelen in de breedte, hoogte en diepte. Spiritualiteit in leiderschap kan beter begrepen worden als we uitgaan van een gelaagdheid in de persoon van de leider, waar de hermeneutische ruimte de kern van is. Ook wordt er voor gepleit om een organisatie te zien als een organisch geheel waarin de leider slechts samen met alle betrokkenen de missie kan realiseren.

IN BEELD | Corja Menken-Bekius

[Een vogel op je schouder](#)

PRAKTIJK | Sandra van Groningen

### **Onderscheiding als geleefde spiritualiteit**

Spiritualiteit en intuïties over het goede leven kunnen niet zonder elkaar worden gedacht. Inspiratie, herbronnen, het hervinden van naar de achtergrond verdwenen idealen zijn belangrijke aspecten van de geleefde spiritualiteit. Maar hoe kunnen we geleefde spiritualiteit verankeren en verduurzamen in het dagelijks handelen? In deze bijdrage belicht ik de praktijk van de onderscheiding als mogelijkheid voor schoolleiders om te groeien in spiritualiteit en anderen daarin mee te nemen.

*Roos, een leerlinge uit mavo-3, kan zich de laatste tijd niet concentreren in de klas en is kortaangebonden als docenten haar aanspreken. In de pauzes staat ze vaak alleen bij de conciërgeloge te dralen. De mentor vraagt Roos wat eraan scheelt. Op basis van wat hij hoort besluit hij een van de twee zorgcoördinatoren in te schakelen. Deze zorgcoördinator spreekt met de ouders van Roos en concludeert – na consultatie van het zorgadviesteam – dat Roos psychologische hulp nodig heeft. Nog dezelfde week voert Roos haar eerste gesprek met de schoolpsycholoog.*

*Diezelfde week zit de schooldirectie met elkaar aan tafel voor het wekelijkse directieoverleg. Op de agenda staat de zorgstructuur binnen de school. De rector vindt dat er te veel medewerkers bij de zorg betrokken zijn en vraagt zich af of dit geen goed moment is om de zorgstructuur af te slanken. De directie discussieert over de noodzaak om te bezuinigen, de wettelijke zorgplicht van de school en de nieuwe Wet op Passend Onderwijs. Na anderhalf uur besluit de directie om de zorggesprekken met ouders voortaan bij de mentoren te beleggen en het aantal zorgcoördinatoren terug te brengen naar één.*

*Als Roos een jaar later een terugval krijgt en opnieuw voor zorg in beeld komt, is de mentor van mavo-4 wekenlang te druk om het gesprek met de ouders aan te gaan en het zorgtraject in gang te zetten. Na drie weken wordt Roos door haar ouders ziek gemeld. Ze is met een ernstige depressie opgenomen op de psychiatrische afdeling van een streekziekenhuis.*

TIPS BIJ HET THEMA

**‘Leiderschap en spiritualiteit in het onderwijs’**

### **Toegankelijke publicaties**

- Johan Verstraeten (2014). *Taal en stilte. Naar een leiderschap voorbij de angst*. Averbode: Altiora.
- Lia van Aalsum (2015). *Kijken naar spiritualiteit – om te leren*. Nijmegen: Valkhof Pers.
- Wil Derkse (2004). *Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijkse leven*. Tiel: Lannoo.
- Jaap Lodewijks (2014). *Franciscaans leiderschap. Als het wassen van andermans voeten*. Utrecht: Ten Have.
- Parker J. Palmer (2005). *Leraar met hart en ziel. Over persoonlijke en professionele groei*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

### **Organisatie**

- Verus begeleidt op maat bestuurders, schoolleiders en leraren in hun persoonlijk leiderschap en spiritualiteit. [www.verus.nl/cursus/leiderschap-en-spiritualiteit](http://www.verus.nl/cursus/leiderschap-en-spiritualiteit)
- Driestar educatief biedt begeleiding op maat voor individuele schoolleiders, leraren en teams over de integratie van identiteit in leraarschap en leiderschap. [www.driestar-educatief.nl/advies-en-begeleiding/voortgezet-onderwijs/identiteit-en-vorming/identiteit-van-de-leraar](http://www.driestar-educatief.nl/advies-en-begeleiding/voortgezet-onderwijs/identiteit-en-vorming/identiteit-van-de-leraar)
- Jos van Genugten en Mirjam Dirx begeleiden mensen op het vlak van leiderschap en spiritualiteit. [www.delevensboom.net](http://www.delevensboom.net)
- Het Titus Brandsma Instituut aan de Radboud Universiteit te Nijmegen doet niet alleen onderzoek maar biedt ook onderwijs aan op het terrein van spiritualiteit. [titusbrandsmainstituut.nl/nl](http://titusbrandsmainstituut.nl/nl)

### **Gesprekstoel**

Hade Wouters, Jorien Copier, Sandra van Groningen en Theo van der Zee ontwikkelden een praktische tool om het gesprek aan te gaan over waar het jou om te doen is: De kunst om te zien waar het op aankomt. [www.verus.nl/bestellingen/de-kunst-om-te-zien-waar-het-op-aankomt](http://www.verus.nl/bestellingen/de-kunst-om-te-zien-waar-het-op-aankomt)

UITLEIDING | Theo van der Zee

### **Naar meer ontvankelijkheid**

De handelingsverlegenheid van schoolleiders is in dit themanummer van Handelingen uitgangspunt geweest van de praktisch-theologische en religiewetenschappelijke bijdragen om na te gaan op welke manier spiritualiteit met het leiderschap kan worden verbonden. De diversiteit van de benaderingen kenmerkt ook het veld van de spiritualiteit – van de waardenoriëntatie tot de bijbelse spiritualiteit. In de verankering van de (uiteindelijke) waarden in de persoon van de schoolleider vinden de benaderingen elkaar weer.

VRAAGGESPREK | Nico Krijn

### **'De noodzaak van een tweede taal'**

De Faculteit Theologie en Religiewetenschappen van de Universiteit Leuven is gevestigd in het

Collegium Veteranorum, waarvan de geschiedenis teruggaat tot in de zestiende eeuw. In het hoofdgebouw zoek ik tussen de naambordjes vergeefs naar die van prof.dr. Johan Verstraeten, met wie ik een afspraak heb voor een vraaggesprek over spiritueel leiderschap. Een behulpzame student brengt me over de binnenplaats naar de achtergelegen bibliotheek waar de kamer van de professor zich bevindt. De wanden van zijn kamer zijn bekleed met uitpuilende boekenkasten. Hij komt tevoorschijn achter een aantal hoog opgetaste stapels documenten. Op mijn vragende blik zegt hij met een vriendelijke glimlach: 'Ja, zo is mijn werkkamer, maar ik weet waar alles ligt. Ik ben nooit iets kwijt.' Johan Verstraeten is gespecialiseerd in bedrijfsethiek, spiritualiteit en leiderschap, katholiek sociaal denken en vredesethiek. Van zijn hand verschenen verschillende boeken die gretig aftrek vinden, zoals *Taal en stilte: naar een leiderschap voorbij de angst* (2014).