

Prettig werken bij Primus dankzij coöperatieve cultuur

Hoe houden we het onderwijs op peil, blijven we werken met plezier en reduceren we het fikse verzuim? Dat lukt alleen als we het roer omgooien, concludeerde Onderwijsgroep Primus in de Friese gemeente De Fryske Marren vier jaar geleden. Primus voegde de daad bij het woord. De onderwijsgroep wijzigde de organisatiestructuur en zette een cultuuromslag in. Met succes.

In de Friese krimpregio waar het aantal leerlingen terugloopt, de scholen kleiner worden of zelfs moeten sluiten valt het niet mee de kwaliteit van het onderwijs op peil te houden en met plezier te blijven werken. Een steeds beperkter aantal leerkrachten moet het onderwijs draaiende houden met alle taken die daarbij horen. Dat zet de kas en leerkrachten onder druk, met uitval als gevolg. In 2012 kampte Primus met een verzuim van 8 procent. De onderwijsgroep deed een beroep op de Tenderregeling Werkplezier van het Vervangingsfonds om het tij te keren. Voor begeleiding van het project nam Primus een adviseur in de arm.



Links: Bert Kampherbeek - Clusterdirecteur Primus
Rechts: Ruud Wagenmakers - Clusterdirecteur Primus

Teamstructuur

Daling van verzuim, hoge onderwijskwaliteit, werkplezier, veel 'handen in de klas', aandacht voor talenten van medewerkers, behoud en toename van kennis... Deze items stonden hoog op de verlanglijst van Primus. De droom verwezenlijken vereiste een nieuwe kijk op de organisatiestructuur en -cultuur van de onderwijsgroep. Het werd een gezamenlijke

zoektocht met vallen en opstaan die leidde tot een totale omslag in de organisatiestructuur met in het kielzog de cultuur. Om kosten te drukken schrapte Primus de functie van schooldirecteur en ging over op een onderwijsteamstructuur. De elf scholen binnen de onderwijsgroep zijn ingedeeld in vier zelfsturende onderwijsteams. Aan het hoofd van elk team staat een Clusterdirecteur. De vier clusterdirecteuren samen

vormen het managementteam. Binnen een cluster werken de teams nauw samen en ook binnen de totale scholengroep is er veel uitwisseling en samenwerking over en weer. De nieuwe structuur vroeg om een andere manier van werken en met elkaar omgaan. “Omdat we niet meer op elke school een directeur hadden, zijn we gaan zoeken naar een werkwijze waarbij we met elkaar verantwoordelijk zijn voor het reilen en zeilen van het onderwijs”, vertelt Bert Kampherbeek, clusterdirecteur Joure-Noord. “Daarbij hebben we onder andere gekeken naar verwachtingen van leerkrachten, hun talenten, wat ze nodig hebben om minder werkdruk te ervaren en naar de oorzaken van veelvuldig verzuim.”

Verbinding

Met elkaar hebben de Primusmedewerkers afgelopen jaren een professionele coöperatieve cultuur opgebouwd. “Op alle niveaus zoeken we verbinding met elkaar”, meldt Ruud Wagenmakers, clusterdirecteur onderwijsteam Joure-Zuid. “We houden teamvergaderingen, teambijeenkomsten, intervisie op locatieniveau én op clusterniveau. Nascholingen kopen we gezamenlijk in. We werken samen waar het kan; soms heeft een school maatwerk nodig.” Niet lesgebonden taken zijn over een clusterteam gespreid zodat niet elke school hetzelfde specialisme in huis hoeft te hebben. “Als je in een team van zeven mensen alle extra taken moet invullen geeft dat een hoge werkdruk. Die halen we op deze manier weg. Wij hebben bijvoorbeeld een rekencoördinator opgeleid die op al mijn scholen werkt. Verder werken we binnen de clusters met een Expert Special Needs (ESN'er) voor kinderen die passend onderwijs nodig hebben. Zo kunnen we de onderwijskwaliteit beter waarborgen.”

Netwerken

Regelmatig wordt ook over de muren van het eigen cluster heen gekeken. Zo zoeken bijvoorbeeld de vier ESN'ers elkaar op om van elkaar te leren en elkaar te inspireren. En is afgelopen jaar een begin gemaakt met kenniscafés: themabijeenkomsten waarvoor alle collega's van Primus zich kunnen inschrijven, afhankelijk van hun behoefte aan kennis en belangstelling. Wagenmakers: “Gaandeweg zijn er allerlei netwerken ontstaan die we van tevoren niet bedacht hadden. Dit heeft geleid tot een gezonde coöperatieve cultuur, een cultuur van samenwerken, kennis delen, elkaar aanspreken, enzovoort.”

Samen verantwoordelijk

Het werken in zelfsturende onderwijsteams is een succes dankzij de inzet en betrokkenheid van de leerkrachten. “Iedereen is verantwoordelijk gemaakt



Ruud Wagenmakers

voor bepaalde taken. We verwachtten dat medewerkers daardoor meer plezier in hun werk zouden krijgen en het verzuim zou afnemen.” Kampherbeek: “We hebben daarvoor onder andere de niet-gebonden lestaken geïnventariseerd en de belangstelling van leerkrachten gepolst. Dingen die je niet graag doet, kosten meer energie. Iemand die het lastig vindt om beleidsstukken te lezen, moet je niet in een medezeggenschapsraad zetten. Mensen hebben nu taken die passen bij hun competenties en interesses. De creatieven doen nu iets met Sinterklaas en Kerst en iemand die handig is met computers heeft taken op ict-terrein. Dat ervaren medewerkers als plezierig. Gaandeweg zijn medewerkers zich verantwoordelijk gaan voelen voor hun school. Vooral dat is van belang.”

Zoektocht

De omslag naar zelfsturing verliep niet vlekkeloos. “Het was echt een zoektocht met elkaar”, zeggen beide clusterdirecteuren. Bij de begeleiding stonden de uitgangspunten van Gung Ho (zie kader) centraal. Iedereen moest zijn verwachtingen bijstellen en wennen aan een nieuwe rol. “Zelfsturende teams vragen van ons een andere rol”, zegt Wagenmakers. “Daar heb ik veel voor moeten loslaten. Eerder was ik meewerkend voorman. Dat is met drie scholen onmogelijk. Bij Sinterklaas bijvoorbeeld kun je niet op drie scholen tegelijk aanwezig zijn. Het vergde een andere manier van denken, invullen en doen. Mijn manier van leidinggeven is hierdoor enorm verruimd.”

Kampherbeek benoemt de positieve grondhouding die nodig was bij dit proces. “We hebben gekeken naar kansen en niet naar belemmeringen. Als mensen zelf verantwoordelijk zijn, geeft ze dat ook voldoening in het werk. En inderdaad, als clusterdirecteur moet je loslaten en veel vertrouwen geven.”

Aanspreekcultuur

De clusterdirecteuren waarderen de vruchtbare ontwikkeling die de teams hebben doorgemaakt. “Iedereen is veel bewuster bezig met het reilen en zeilen van de scholen en teams”, merkt Wagenmakers op. “Als dingen binnen een team minder goed lopen doorzien we beter waarin hem dat in zit. Dat komt nu direct op tafel. In het verleden werd niet altijd alles uitgesproken waardoor scheefgroei en conflicten ontstonden. Onlangs bracht een collega bijvoorbeeld in dat er dingen blijven liggen omdat we elkaar niet genoeg ontmoeten. Daarop hebben we afgesproken elke ochtend even met elkaar koffie te drinken en 's middags na school een kwartier bij elkaar zitten. Heel goed om af en toe goed ergens bij stil te staan, elkaar te ontmoeten en voor elkaar te zorgen. ‘Even lipsticken’, noemen we dat. Binnen een kleine school gaat dat vanzelf, maar binnen een grote organisatie moet je dat organiseren anders kunnen mensen zich niet verbonden voelen.”



Bert Kampherbeek

Lastig

In de loop van de vier jaar is het verzuim bij Primus gedaald van 8 naar 3,5 procent. Wagenmakers heeft de indruk dat over het algemeen het werkplezier is toegenomen. “Mensen hebben hun vak teruggekregen en kunnen hun kwaliteiten meer gebruiken. Ze hebben kansen gekregen om aan het werk te gaan met dingen die ze leuk vinden. Ze doen aan intervisie, spreken met elkaar over onderwijs en volgen (bij)scholingen. Bovendien gaan ze anders met dingen om en nemen hun verantwoordelijkheid.” De meeste medewerkers houden wel van de uitdagende rol, weet hij, maar een aantal blijft het nieuwe, samen denken lastig vinden. “Zij hechten aan de oude hiërarchische structuur waar de directeur beslist. Nu moeten ze eerst zelf het heft in handen nemen en samen uitmaken wanneer ze de clusterdirecteur invoeren.” Kampherbeek beaamt dat. “Mensen zeggen wel dat ze het prettig vinden, maar vinden het ook lastig dat de directeur er niet altijd is. Eerder was er altijd een vrij geroosterde fulltime directeur op school die alles regelde. Nu moeten leerkrachten een schoolreis zelf organiseren tot en met de bus toe.”

Herhalen en volhouden

Van de organisatie vroeg het langdurig een gemotiveerde inzet. In dit geval vier volle jaren. “Voor de voortgang in het proces hebben we gekozen voor voortdurende begeleiding”, zegt Wagenmakers. “De kracht zit hem in het herhalen en volhouden. Het moet beklijven en niet verwateren. Door onze aanpak is het een soort van way of life geworden. Nu is het tijd voor borging. Structureel aandacht geven met terugkomdagen en intervisie. Het managementteam houdt een vinger aan de pols.”

Weer doen

Beide clusterdirecteuren zouden opnieuw aan dit project beginnen als dat aan de orde zou zijn. Wagenmakers: “Het is zo positief om met elkaar ergens voor te gaan en vanuit de medewerkers te zoeken naar wat past. Hadden we het niet gedaan, dan hadden we het met de alsmaar krimpende scholen steeds moeilijker gekregen. Het is prettig én professioneel werken in een coöperatieve cultuur. We doen niet alles meer maar maken nu duidelijke keuzes en houden focus. De druk van buitenaf is er nog steeds, maar we hebben geleerd daar anders mee om te gaan.” Kampherbeek benadrukt het belang van de positieve grondhouding en mensgericht leidinggeven bij een dergelijke switch. “Goed luisteren naar wat mensen willen, kunnen en nodig hebben om plezier in hun werk te houden. Mensen tijd en ruimte geven en weerstanden accepteren.”

Tips

Beide heren benadrukken dat scholen die in hun voetsporen willen treden voldoende tijd moeten uittrekken voor de zoektocht. Ze tippen andere pioniers versnippering in de onderwijsteams te voorkomen en voor ogen te houden dat niet iedereen zich prettig voelt bij zelfsturing. Ook adviseren ze 'volgers' de clusterdirecteur van meet af aan goed zichtbaar en bereikbaar te maken. Kampherbeek: "Het is belangrijk als clusterdirecteur te waken voor te veel afstand. Wij moeten geen beleidsmakers worden en herkenbaar blijven voor personeel, ouders en leerlingen. Contact blijven houden met de werkvloer dus." Al met al: "Zo'n proces moet je jezelf gunnen", aldus de heren.

Drie principes van Gung Ho

Gung Ho is een methode die zorgt voor motivatie en betrokkenheid van werknemers.

De indiaan Andy Longclaw observeerde de natuur en ontleende daaruit de drie principes van Gung Ho. Het betreft de drijfveer van de eekhoorn, de zelfsturende werkwijze van de bever en de aanmoedigende gave van de gans. Kan Blanchard en Sheldon Bowles beschrijven deze principes in hun boek Gung Ho.

www.gungho.nl

Tenderregeling Werkplezier

De Tenderregeling Werkplezier was een 'anders dan anders' subsidieregeling voor het primair onderwijs. Met deze regeling daagde het Vervangingsfonds werkgevers en werknemers in het primair onderwijs uit om vernieuwende projecten te ontwikkelen die zich richten op het verminderen van werkdruk en verhogen van werkplezier. Het Vervangingsfonds is ervan overtuigd dat de kracht en inspiratie om goede ideeën te ontwikkelen volop aanwezig zijn bij de besturen en scholen zelf. Daarom nodigde het fonds hen uit om eens met een andere bril naar werkdruk te kijken en een positieve, innovatieve aanpak te ontwikkelen. De beste ideeën beloonde het Vervangingsfonds met een subsidiebedrag. Praktijkvoorbeelden worden gepubliceerd ter inspiratie van het totale primair onderwijs.

Onderwijsteams

Onderwijsgroep Primus biedt een diversiteit van basisonderwijs in bijna alle dorpen van de gemeente De Fryske Marren in Friesland. Primus telt elf openbare basisscholen die zijn ingedeeld in vier onderwijsteams. De onderwijsteams delen kennis, leren van elkaar en werken samen. Elk onderwijsteam heeft een clusterdirecteur en elke school een locatieaanspreekpunt.

Vier onderwijsteams

Joure-Noord (twee scholen),
clusterdirecteur Bert Kampherbeek

Joure-Zuid (drie scholen),
clusterdirecteur Ruud Wagenmakers

Nanneviid (drie scholen),
clusterdirecteur Idzard Silvius

Huis ter Heide (drie scholen),
clusterdirecteur Thijmen Krikke

Organisatie en bestuur

Onderwijsgroep Primus is een stichting en heeft een toezichthoudend algemeen bestuur. Het dagelijks bestuur wordt uitgevoerd door de directeur-bestuurder. Een stafbureau ondersteunt de directeur-bestuurder, clusterdirecteuren en scholen.

Per augustus 2015 vormt Primus, samen met Scholennetwerk De Basis, een holding. Dit betekent dat Primus en De Basis samen gefuseerd zijn op het gebied van bestuur, toezicht en stafbureau. Primus blijft zelf verantwoordelijk voor haar scholen en medewerkers.

www.ogprimus.nl