

SAMEN RUIMTE MAKEN VOOR HET WONDER VAN ONDERWIJS

Als je de daken van onze schoolgebouwen optilt, zien we in de klassen bijzondere dingen gebeuren. Te midden van de dynamiek van spelen, leren en ontdekken, maken kinderen kennis met werelden die nieuw voor hen zijn. Hier ontmoeten kinderen en jongeren met verschillende achtergronden elkaar. Ze groeien samen op en komen in aanraking met nieuwe manieren van denken en doen. Het is de plek waar ze leren omgaan met geluksmomenten en teleurstellingen, mogelijkheden en beperkingen, verschillen en overeenkomsten. Binnen deze schoolmuren zien we de samenleving in de knop: hier bloeien ze op tot unieke personen die deel uitmaken van een groter geheel. Alleen daarom al is het onderwijs een wonderlijke plek.

Ondanks het wonderlijke van onderwijs moeten we erkennen dat deze plek om tot bloei te komen onder druk staat. Onze scholen staan midden in deze samenleving, waar het gesprek over onderwijs draait om wat het moet opbrengen, wat leerlingen precies moeten leren en hoe dat zo efficiënt mogelijk kan gebeuren. Prestatiefascinatie sijpelt door tot in de klaslokalen. Steeds nadrukkelijker wordt gestuurd op het behalen van hoge cijfers. In de samenleving heerst de gedachte dat een hoger diploma een betere toekomst garandeert.

Die druk om te presteren én verantwoorden heeft van onderwijs een organisatorisch kluwen gemaakt vol afspraken, protocollen en verantwoordelijkheden. De bestuurlijke ruimte verengt en dat is zorgelijk. Onderwijsbestuurders zijn immers cruciale spelers omdat zij een knooppuntpositie vervullen in het onderwijsbestel, zo blijkt ook uit het rapport *Een duidelijke positie voor schoolbesturen* door de Onderwijsraad. Voor steeds meer schoolbesturen leidt dit tot de wil om vorm te geven aan een rijkere benadering van onderwijs: een nieuw samen.



GEÏNSPIREERD GOED BESTUREN

Een ontwikkelgroep van onderwijsbestuurders heeft op verzoek van Verus de handschoen opgepakt en nagedacht over dat 'nieuwe samen'. Wat betekent het om als onderwijsbestuur ruimte te maken voor het wonder van onderwijs? Volgens deze groep is dat alle betrokkenen verbinden rondom de pedagogische en levensbeschouwelijk maatschappelijke opdracht van het onderwijs. Dát is wat wij geïnspireerd goed besturen noemen. En als dat het doel is, hoe kun je daar als onderwijsbestuur dan werk van maken? Uit alle gesprekken die gevoerd zijn binnen en buiten de vereniging, komen steeds drie handelingsperspectieven naar voren.

1 Schep ruimte voor onvoorwaardelijk vertrouwen in een nieuwe generatie

Onderwijs begint met de fundamentele erkenning dat iedere leerling menswaardig is en waard om gezien te worden. Dit moet vooraf gaan aan al het andere dat gebeurt in scholen. De erkenning van deze menswaardigheid van leerlingen vraagt om ons te richten op de ontwikkeling en vorming van heel de mens als creatief,

cognitief en zingevend. Het vraagt ook vertrouwen in een nieuwe generatie die de samenleving en de wereld vorm mag gaan geven. Kinderen worden uitgenodigd in de wereld te komen en hun talenten te gebruiken, te zoeken wat waardevol en nastrevenswaardig is en om die wereld te vormen en zo vorm te geven aan het *bonum commune* van het samenleven.

Als schoolbesturen ruimte scheppen voor het onvoorwaardelijke vertrouwen in de nieuwe generatie, vraagt dat actief aandacht besteden en expliciet waarderen van creativiteit, existentiële vaardigheden en zingeving als onderdeel van mensvorming in de scholen. Het vraagt om het waarderen van verschillen tussen scholen, leraren, ouders en leerlingen. En het vraagt om steeds weer iedereen die werkt met jonge mensen te bevragen hoe zij deze zaken waarderen en vormgeven in hun dagelijkse praktijken.

2 Schep ruimte voor het pedagogisch perspectief

In het onderwijs en onderwijsbestuur hebben doelmatigheid en effectiviteit zeker een belangrijke plek. Een rijkere benadering vraagt echter om ruimte voor een pedagogisch perspectief als basis voor al het andere. Het pedagogisch perspectief op onderwijs zet de vraag centraal hoe we bij het kind het verlangen kunnen wekken om als mens in relatie tot andere mensen en het andere in de wereld te zijn. Hoe ga je als mens om met het anders zijn van de ander, met de vrijheid en ruimte die anderen innemen en die beperkend kan zijn op jouw vrijheid en ruimte?

Onderwijs gaat daarmee niet om individuen, maar om leerlingen in hun relatie tot de ander en hun (sociale) omgeving. Bovendien gaat het niet alleen om wat er in onze eigen persoonlijke ontwikkeling lukt of niet, het gaat ook om de kwaliteit van wat er tussen ons gebeurt, hoe het kind kan zijn met anderen. We horen tenslotte bij elkaar, hoe dan ook. Dit vraagt om ontvankelijkheid voor wat zich voordoet. Het komt erop aan goed te luisteren, kijken en voelen, om zo te ontdekken wat onze verantwoordelijkheid is en wat ons te doen staat.

Als schoolbesturen ruimte scheppen voor dit pedagogisch perspectief vraagt dat het geven van richting en inhoud aan de manier waarop hun scholen verantwoordelijkheid kunnen dragen om jonge mensen in hun gang naar

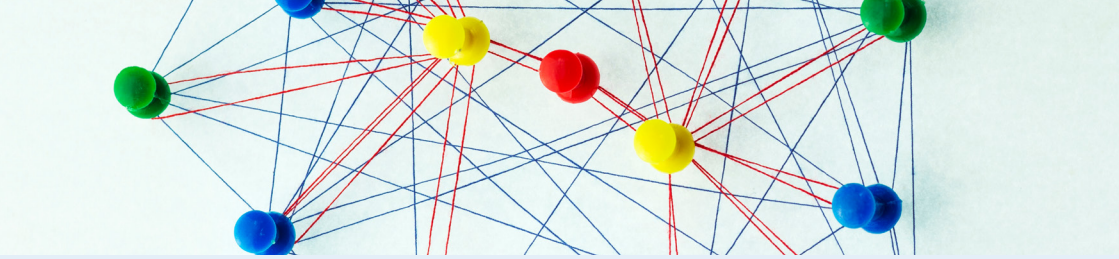
volwassenheid uit te dagen en te ondersteunen. Dat vraagt ruimte voor de herwaardering van het vakmanschap van leraren, voor verbinding en relaties.

3 Schep ruimte maken voor het gemeenschappelijke verhaal

Scholen zijn plaatsen waar leerlingen vertrouwd raken met waarden die bijdragen aan goed leren, goed leven en goed samenleven. Elke school vertelt hierover een eigen pedagogisch en levensbeschouwelijk verhaal dat werkt als een magneet die alle betrokkenen in het speelveld van het onderwijs bij elkaar brengt. Hiervoor zijn pedagogische en levensbeschouwelijke bronnen onmisbaar. Het christelijk geloof en de mensvisie kunnen voor veel scholen zo'n bron zijn. Wat inspireert de visie van jouw onderwijsorganisatie als het gaat om het levensbeschouwelijk, pedagogisch perspectief en het onvoorwaardelijk vertrouwen in de nieuwe generatie? Hoe maak je in praktijken en rituelen de inspiratie tastbaar in je organisatie?

Nederland is een land van veelkleurigheid, pluriformiteit en een verscheidenheid aan visies op het goede samenleven. Wat ons bindt in een democratische samenleving, is het besef dat we elk van die visies nodig hebben. Iedereen – leerling, docent, schoolleider, ouder en bestuurder – kan een bijdrage leveren aan het gemeenschappelijk verhaal van de school.

Als besturen ruimte scheppen voor het gemeenschappelijke verhaal van hun organisatie en de scholen, vraagt dat om aandacht voor bronnen, verbinding tussen alle actoren, gespreid/gedeeld leiderschap (subsidiariteit), de moed om eigenstandige keuzes te maken en om bestuurlijk ongehoorzaam te (kunnen) zijn wanneer dat wat je gevraagd wordt te doen, haaks op het verhaal van jouw schoolorganisatie staat.



ROL BESTUURDERS

Besturen is een samenspel van mensen binnen een organisatie die gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor geïnspireerd goed onderwijs. De bestuurder heeft in dit samenspel een belangrijke, verbindende en (eind)verantwoordelijke rol. Zij hebben de mogelijkheid om zichtbaar te maken wat van waarde is en ruimte te geven aan wat aandacht verdient. Zij verbinden alle betrokkenen in de school rondom de pedagogische en levensbeschouwelijk maatschappelijke opdracht van het onderwijs. Lokaal en in de regio. Hoopvol is het wanneer onderwijsbestuurders minder calculeren en meer ruimte geven aan kansen die niet waren voorzien, maar zich wel aandienen.

De drie handelingsperspectieven geven een richting aan het hoe van geïnspireerd goed besturen. Dan blijft de vraag over wát een bestuurder dan concreet kan doen in zijn/haar dagelijkse praktijk. Welke dilemma's en kansen worden er ervaren? En ook: wanneer botsen de waarden van de organisatie te hard met datgene dat gevraagd wordt door overheid of samenleving? En dan? Hoe ziet geïnspireerd goed besturen of daarin oefenen, eruit in de praktijk?

Misschien herken je wel een van deze dilemma's of vragen vanuit jouw praktijk:

- **Verbinden:** Hoe verbind jij met de bron of bronnen die jou bezielen? En hoe verbindt je hierin met de collega's in de organisatie? Wat zijn hun bronnen en wat bezielt hen? Hoe is het onderwerp van gesprek en leidt het je in je handelen?

- **Richting geven:** Hoe geef jij als bestuurder richting aan de eigen organisatie? Wat is belangrijk en wat minder? Hoe wegen we besluiten af? Het gemeenschappelijk verhaal wordt op deze manier gevormd en dient tegelijk als referentiepunt en bron om je aan te laven. Dat kan ook betekenen dat je als bestuurder een richting kiest die buiten gebaande paden gaat of zelfs als 'bestuurlijke ongehoorzaamheid' getypeerd kan worden. Heb je dat wel eens meegemaakt?

- **Initiëren:** Als bestuurder initieer je gesprekken en ontwikkelingen in je organisatie. Hoe initieer jij gesprekken en ontwikkelingen die bijdragen aan het vormgeven van de pedagogische en levensbeschouwelijke visie van de organisatie? Waartoe voel jij je als bestuurder ten diepste geroepen in je professionele rol? Hoe kan die roeping voor anderen een inspiratie zijn en het begin van een andere manier van kijken naar onderwijs?

- **Bevragen:** Hoe houdt jij de grond vruchtbaar in je organisatie? Hoe bevraag je datgene wat niet past binnen het gemeenschappelijk verhaal van je organisatie? Hoe bevraag je wat mensen drijft, waar zij toewijding voelen? Hoe bevraag je wat leerlingen echt belangrijk vinden in hun dagen op school? Hoe raak je de kern?

- **Waarderen:** Hoe zie jij het goede in je organisatie? Hoe praat je erover en hoe laat je het zien? Hoe waardeer jij de verschillen tussen de collega's, de leerlingen en de scholen? Hoe leef je het waarderen van verschillen tussen mensen voor?



DOE JE MEE?

Wie met deze vragen aan de slag wil, vindt bij Verus een oefenplaats. Samen kunnen immers we Geïnspireerd Goed Besturen oefenen. Samen kunnen we het verhaal van een rijker onderwijsbestuur vertellen. Samen kunnen we het onderwijs weer laten draaien waar het om gaat: de vorming van jonge mensen.

Als vereniging verbinden we bestuurders aan elkaar, die hiermee aan de slag willen. Zo maken gebruik van expertise en ervaring in het onderwijs zelf. Dit doen we op een aantal manieren:

- **Delen van kennis** om visie en handelingsruimte te versterken.
  In de vereniging kun je de leergang 'Besturen vanuit waarden' volgen, die opgebouwd is aan de hand van de handelingsperspectieven die hierboven zijn beschreven.

- **Op zoek naar het verhaal** in de dagelijkse praktijk van besturen.
  In de vereniging zijn experts actief op het terrein van governance, cultuur en organisatie, die werken vanuit het principe van narratief waarderen.

- **Netwerken en uitwisseling** met collega-bestuurders die hetzelfde pad gaan.
  In de vereniging zijn (regionale) netwerken actief, waarin bestuurders dit gedachtegoed in praktijk brengen.

Samen zijn we sterker, juist omdat de veelkleurigheid van onze vereniging laat zien dat ruimte voor verschil bijdraagt aan het grote gezamenlijke verhaal van het wonder van onderwijs.