

In de emancipatoire tijden van dit moment liggen schoolbesturen onder vuur. Zijn bestuurders niet te autonoom? Moeten ouders en leraren niet meer inspraak hebben? Is die huidige bestuursstructuur nog wel legitiem? Moeten we niet op zoek naar andere structuren? In dit artikel gaat Hartger Wassink in op de vrij unieke bestuursstructuur van het Nederlandse onderwijs, en zet hij uiteen hoe deze constructie nog altijd een goed kader kan bieden om alle maatschappelijke wensen en behoeften over goed onderwijs te kanaliseren.

# De bestuurder als ‘voorbeeldig leider’



TEKST HARTGER WASSINK

**W**ij kennen in Nederland een uitzonderlijk onderwijsstelsel van grotendeels zelfstandige stichtingen, die gefinancierd worden met publiek geld. Die stichtingen moeten goed onderwijs verzorgen en rekenplichtig zijn over hun handelen. Dat is wat de maatschappij van hen vraagt, en zowel de kwaliteit van het onderwijs als de transparantie zijn op dit moment onderwerp van debat. In de meeste andere landen - Engeland bijvoorbeeld, maar ook Zweden en de Verenigde Staten - is de inmenging van de overheid op de uitvoering van het onderwijs en de besteding van het geld veel groter. Opmerkelijk is dat daar vergelijkbare discussies plaatsvinden over mooie plannen die in de praktijk niet tot wasdom komen en over het ontbreken van publieke verantwoording. Daar zoekt men de oplossing juist in het streven naar meer zelfstandige schoolbesturen. Blijkbaar zit het probleem niet in de structuur. In ieder geval niet in hoofdzaak.

## Pacificatie 1917

Niet onbelangrijk in dit verband is de geschiedenis van het Nederlandse onderwijs. De meeste van die zelfstandige stichtingen zijn namelijk ontstaan na de Pacificatie in 1917, die ruimte gaf aan bijzonder onderwijs, geïnitieerd door de samenleving, betaald door de overheid. Mits het onderwijs deugdelijk was, gaf de overheid alle ruimte aan maatschappelijk initiatief. Zo ontstonden overall verenigingen, bestuurd door ouders en kerken (in de protestants-christelijke zuil), of stichtingen geleid door religieuze congregaties (in de katholieke zuil). De legitimiteit van die besturen was volstrekt duidelijk en lag in de verbinding met ouders en (religieuze) verbanden. Ouders, maar ook leraren, bijvoorbeeld van wat we de traditionele vernieuwingsbewegingen noemen (zoals Montessorischolen, Vrije Scholen en het Freinetonderwijs) namen structureel deel aan het gesprek over het onderwijsbeleid. Zij zaten immers in het bestuur, of werden gehoord op ALV's of werden op andere manieren bij het beleid betrokken.

Als 'eigenaren' en niet alleen als 'consumenten'. Ik kom daar verderop op terug.

## Op zoek naar legitimatie

Vanaf de jaren '60 breekt een periode van ontzuiling en secularisatie aan. Het verband tussen levensovertuiging en schoolkeuze wordt langzamerhand losser. En vanaf de jaren '80 waait er een andere politieke wind, die de schoolbesturen meer autonomie geeft, in ruil voor budgettaire zekerheid. In de loop van de jaren '90 en '00 wordt vervolgens het stichtingsmodel de feitelijke standaard voor de rechtsvorm van onderwijsbesturen. De oude schoolvereniging verdwijnt, en ook het 'integrale bestuur' in het openbaar onderwijs wordt vrijwel overal ingeruild voor een verzelfstandigde stichting.

Deze ontwikkelingen leiden tot een legitimatieprobleem. De grote verhalen van vroeger, of het nu om religie of bepaalde opvoedingsidealen gaat, hebben hun zeggingskracht voor veel mensen verloren. Schoolbesturen zijn gefuseerd tot samenwerkingsbesturen met verschillende denominaties. Of ze zijn in naam misschien nog protestant of katholiek, maar bijna niemand weet nog wat dat inhoudt. Dan wordt het heel moeilijk voor het bestuur om koersvast te bepalen welke belangen en waarden nog nagestreefd moeten worden, en om de vraag te beantwoorden 'wat goed onderwijs is'. En, zoals Gert Biesta het zo mooi aanhaalt<sup>1</sup>: 'If you stand for nothing, you will fall for anything.'

Hoe herstel je de legitimiteit van schoolbesturen? Sommigen pleiten voor het afschaffen van de huidige schoolbesturen. De kolossen moeten worden ontmanteld, we moeten terug naar de kleinschalige scholen van vroeger. Het is een verleidelijke optie, maar te simpel. Er zijn redenen geweest, waarom schaalvergroting en verdere verzelfstandiging van onderwijsbesturen van belang werden geacht.

Daarbij moeten we ook bedenken, dat, ondanks het legitimatieprobleem, de meeste schoolbesturen prima werk verrichten, waar ouders, leerlingen, leraren en maatschappelijke partners tevreden over zijn. We moeten niet het kind met het badwater weggoien.

## Eigenaarschap

Misschien gaat het niet zozeer om de gekozen structuur maar wel om het eigenaarschap van het onderwijs en bij wie je dat legt. Ouders, en ook leraren, misschien zelfs leerlingen, moeten zich weer mede-eigenaar van de school gaan voelen. Dat vraagt van de bestuurders afstand te nemen van de gedachte dat de school vooral van henzelf is, en zich open te stellen voor invloeden van anderen. En het vraagt van ouders (en leraren) om zich niet alleen als consument op te stellen, of als medewerker, maar ook medeverantwoordelijkheid te willen dragen over de lange-termijnkoers van de school.

Het gaat niet om structuur, het gaat om cultuur.

## Moed

Misschien hebben we het te lang niet meer gehad over wat we goed onderwijs vinden. Misschien zijn we vergeten dat goed onderwijs een niet-tastbaar en fluïde product is, waarover we steeds opnieuw als mede-eigenaren met elkaar het gesprek moeten voeren.

Dat is geen gemakkelijk gesprek, want hoe realiseer je dat?

Welke waarden spelen daarbij een rol? Hoe komen die tot uiting en hoe spreken we daar elkaar (ouders, leraren, leerlingen, bestuur) op aan?

Het opnieuw aangaan van dat gesprek vraagt van de onderwijsbestuurder de moed én de vaardigheid om die gesprekken te kunnen voeren. Het vraagt de vaardigheid om je eigen overtuigingen tijdelijk te parkeren en je in te leven in de denkbeelden en beleving van de ander. Zo kun je ruimte maken om gezamenlijk tot nieuwe inzichten te komen en nieuwe oplossingen te creëren. Daarvoor is moed nodig: je zult voor even de overtuigingen waar je je zekerheid aan ontleent moeten loslaten. En je 'morele kompas' moeten gebruiken, om te zoeken naar het grotere belang dat je te dienen hebt als bestuurder. Je zult moeten nagaan namens wie je bestuurder bent; aan wie je verantwoording verschuldigd bent over de manier waarop je tijdelijk deze onderwijsinstelling beheert. Als je daarover nadent, kom je al gauw bij morele eigenaren terecht, en daar zullen ouders en leraren ongetwijfeld onderdeel van zijn.

De moed die nodig is om met hen in gesprek te gaan, is geen stoere moed. Het is eerder deemoed. Het is besef dat jouw werk ten dienste staat van wat het beste is voor het geheel. De keuzes die je als bestuurder maakt, hebben altijd een morele dimensie.

## ***Daarbij moeten we ook bedenken, dat, ondanks het legitimatieprobleem, de meeste schoolbesturen prima werk verrichten.***

Het gaat om wat jij, op dat moment, gegeven de omstandigheden, het goede vindt om te doen. Open zijn over die keuzes maakt kwetsbaar, en om die kwetsbaarheid te tonen, daar is moed voor nodig. Leraren zullen die kwetsbaarheid herkennen vanuit hun eigen positie. En zo is de cirkel rond.

De bestuurder die op deze manier de moed toont om anderen (leidinggeevenden, leraren, leerlingen, ouders) medeverantwoordelijkheid te laten nemen als eigenaren, creëert de zo vurig gewenste ruimte voor het gesprek over wat werkelijk van belang is. Want alleen door anderen serieus te nemen, en zo het voorbeeld te geven aan de rest van de organisatie, kunnen we komen tot de zo lang gemiste dialoog over de kernwaarden van goed onderwijs. En misschien moeten we het omdraaien: hoe kun je van anderen vragen om zich als eigenaar te gedragen, als jij ze niet als zodanig behandelt? ●



► Hartger Wassink werkt als medewerker van het NIVOZ Forum aan de verbetering van de dialoog tussen onderzoek en praktijk in het onderwijs. Daarnaast helpt hij als zelfstandig adviseur leraren, leidinggeevenden en bestuurders bij het voeren van de professionele dialoog in de school.

## Noten

<sup>1</sup> De *Quote Investigator* is er nog niet uit aan wie deze oude uitspraak toe te wijzen. <http://quoteinvestigator.com/2014/02/18/stand-fall/>