

## Hoe wordt vrijeschoolonderwijs weer vernieuwingsonderwijs?

### Van lerarenzelfbestuur tot professionele cultuur.

Op bezoek bij een gemeenteambtenaar stelde ik me voor als directeur van de Vrije School. De ambtenaar was blij met de duidelijke omschrijving van mijn functie. Het herinnerde me aan vele voorvallen waarbij ik een beetje ongemakkelijk verviel in beschrijvingen van mijn functie. Omdat deze niet op een vrijeschool thuis hoort of hoorde?

Deze situatie is een uitdrukking van een veel wezenlijker blokkade in de collectieve opvattingen over leiderschap en onderwijs op vrijescholen. Directeuren moeten leraren zijn en leraren moeten generalisten zijn, waardoor ze geremd worden zich te ontwikkelen tot professionals op onderwijsgebied. Het vrijeschoolonderwijs wordt steeds meer schools onderwijs. Het raakt zijn vernieuwingskarakter kwijt. De vragen die de kinderen van nu aan ons stellen kunnen we onvoldoende beantwoorden. Het is mijn stellige overtuiging dat het begrip “lerarenzelfbestuur” van begin af aan een misvatting is van de ideeën van Steiner over het bestuur van een school. Daardoor zijn vernieuwingen van het vrijeschoolonderwijs lange tijd onmogelijk geweest. Door te werken aan een professionele cultuur kan de voedingsbodem ontstaan waarop vernieuwingen in het vrijeschoolonderwijs weer mogelijk worden.

### Lerarenzelfbestuur

Het woord “lerarenzelfbestuur” kent vele interpretaties. Eén van de interpretaties is bijvoorbeeld dat ouders zich niet met het bestuur van de school moeten bemoeien. Maar er schuilen veel meer opvattingen achter: er is geen directie; we geven allemaal leiding; we moeten over alles meepraten; alle besluiten nemen we gezamenlijk; consensus moet; er is geen hiërarchie.

In de praktijk van veel vrijescholen begint het bouwwerk rond het begrip “lerarenzelfbestuur” en de daarbij horende opvattingen te kraken. Veel scholen gaan fuseren en bundelen hun krachten. Op verschillende scholen worden directeuren aangesteld. Vaak krijgen ze een andere naam: coördinator, schoolleider, locatieleider, dagelijkse leiding etc. De reden om de functie niet de naam directeur te geven, ligt in de onderliggende opvattingen bij “lerarenzelfbestuur” en in uitspraken van Steiner die daarmee verbonden worden.

### Steiner en lerarenzelfbestuur

Steiner poneert de stelling: *“So etwas wie einen Direktor wird diese Schule nie haben können”* (Erneuerung, p. 434)<sup>1</sup>. Daarnaast geeft hij enkele weken voor de opening van de eerste vrijeschool aan: de eisen die aan deze school gesteld worden, kunnen slechts worden opgelost *“wenn jeder Lehrer seine volle Kraft hergibt”*. Steiner: *“Jeder muss seine volle Persönlichkeit einsetzen von Anfang an. – Deshalb werden wir die Schule nicht regierungsgemäss, sondern verwaltungsgemäss einrichten und sie republikanisch verwalten.”* Het gaat er dus om dat de persoonlijke inzet van iedereen vereist is; het bestuur van de school moet daarop ingericht zijn.

De term lerarenzelfbestuur, overigens nooit door Steiner gebezigd, is passend in de democratiseringsgolf van de zestiger jaren van de vorige eeuw. En hoewel in de decennia daarna al snel bleek dat vormen van zelfbestuur te wensen over lieten, is binnen de vrijeschool de term lerarenzelfbestuur een eigen leven gaan leiden. Het is een containerbegrip geworden, waarbij iedereen zijn eigen inhoud aan de container heeft toegevoegd.

Toch heeft Steiner nooit bedoeld dat er geen sturing zou zijn, getuige de beschrijving van Johannes Tautz over de begintijd:



*"Eind mei werden met Rudolf Steiner gesprekken gevoerd over de vorming van het college voor de op te richten school. Stockmeyer kreeg daarbij de raad om als een theaterdirecteur, die zijn ensemble bij elkaar zoekt op reis te gaan."*<sup>2</sup>

In de uitspraken van Steiner staat de vrijheid van handelen van de individuele leerkracht centraal. Daarbij is een grote openheid voor wat de ander echt wil zeggen van het grootste belang. De democratie draagt het gevaar in zich dat de meerderheid te weinig oog heeft voor de belangen van de minderheid, waardoor ook hier een hiërarchisch machtsprincipe ingang vindt. *"Daarom zullen we de school niet volgens regeringsnormen organiseren, maar volgens bestuurlijke normen: republikeins. In een werkelijke lerarenrepubliek zullen we geen ruggesteuntjes hebben in de vorm van regels van de schoolleiding maar moeten we zelf inbrengen (en in ons hebben) wat ons de mogelijkheid geeft, wat ieder van ons de volle verantwoordelijkheid geeft voor wat we moeten doen. Ieder moet individueel volledig verantwoordelijk zijn."*<sup>3</sup>

Steiner zegt dat ieder zijn volle persoonlijkheid moet kunnen inzetten. *"Ter vervanging van een schoolleiding zal deze voorbereidende cursus plaatsvinden, waarin een ieder er aan zal werken om dat in zich op te nemen wat de school tot een eenheid maakt. We zullen die eenheid bereiken door deze cursus wanneer we met volle ernst werken."*<sup>3</sup>

Hij spreekt over collegiaal bestuur. En hij zegt ook dat in de pedagogische vergadering geen besluiten dienen te worden genomen<sup>4</sup>. De leerkracht als individu moet, de vergadering gehoord hebbend, zijn besluiten nemen. Naar mijn idee wordt hiermee de leerkracht als professional serieus genomen.

### **Behoeftte aan professionalisatie**

De belangrijkste ontwikkeling in de eeuw dat vrijescholen inmiddels bijna bestaan, is dat de scholen niet vrij meer zijn van staatsbemoeienis. Op het moment dat de scholen subsidiegelden ontvingen, kwam er een nieuw krachtenveld waar rekening mee gehouden moest worden: de maatschappelijk-juridische verantwoordelijkheid. Het uitgangspunt was dat de pedagogie vrij moest zijn van inmenging van de overheid. Maar dat betekende niet dat je aan alles wat daarmee samenhang moest onttrekken. Lange tijd hebben scholen hun maatschappelijk-juridische verantwoordelijkheid eenzijdig opgevat als een noodzakelijk kwaad om te overleven. Naar mijn idee zijn daarmee ook kansen om een eigen rol in dat krachtenveld te krijgen, verspeeld. Nu de overheid zich terugtrekt en de regeldruk bij de scholen zelf legt, worden de scholen zich pijnlijk bewust van een hiaat. Ze ervaren dat een organisatie gebaat is bij een duidelijke visie en duidelijk geformaliseerde leiding. Het gevaar van een hiërarchisch bestuursmodel ligt op de loer. Er wordt door de grotere regeldruk zeer veel geprofessionaliseerd op het organisatorische vlak, zonder dat is afgerekend met het begrip "lerarenzelfbestuur". Tegelijkertijd lijkt er een slaafse houding te ontstaan naar de eisen die de overheid stelt. Van een vernieuwingschool dreigt de vrijeschool een traditionele school te worden. De pedagogische professionaliteit die Steiner voor ogen had heeft geen kans gekregen zich te ontwikkelen, doordat de aandacht voortdurend uitging naar de organisatie.

### **Welke cultuur heerst er op school?**

Om vernieuwingsonderwijs te kunnen vormgeven is het noodzakelijk dat zowel de leerkrachten zich vrij in het pedagogische kunnen bewegen als dat er een leidinggevende is die sturing geeft aan de verschillende processen. Dit is mogelijk als er een professionele cultuur heerst op de school.

Alex van Emst<sup>5</sup> beschrijft een drietal culturen in onderwijsorganisaties: de ambtelijke cultuur, de politieke cultuur en de professionele cultuur. De professionele cultuur kenmerkt zich door het principe van "erkende ongelijkheid". Als mens is iedereen gelijkwaardig, maar tussen



professionals zijn er grote verschillen in kwaliteit te zien. Er is sprake van ongelijkheid tussen de professionals. Het gaat er in een professionele cultuur dus om dat er wordt uitgegaan van de verschillen en dat die verschillen ook erkend worden. Van belang is dat het heel gewoon wordt dat mensen worden aangesproken op wat ze kunnen en dat ze openlijk met elkaar kunnen bespreken wat ze niet kunnen. Kwaliteit heeft dus de belangrijkste stem in een professionele cultuur.

De cultuur die ik het meest aantref in scholen is een combinatie van de politieke- en de ambtelijke cultuur. Om zicht te krijgen op de kenmerken van de verschillende culturen wil ik ze kort beschrijven<sup>6</sup>.

In de politieke cultuur heerst de impliciete opvatting van veel leraren dat de school een democratie is. In een democratie geldt "one man, one vote" en dat betekent dat kwaliteit er in een politieke organisatie eigenlijk niet toe doet. Men doet in een politieke cultuur net alsof iedereen overal verstand van heeft. Dat kun je ook zien aan de manier waarop mensen die nieuw in een school komen, worden opgevangen. De meeste mensen worden voor een klas gezet en krijgen geen mentor of coach want er wordt van uitgegaan dat ze bevoegd zijn en dus ook bekwaam. De praktijk wijst echter uit dat dit niet zo is.

Eén van de kenmerken van een ambtelijke cultuur is dat er sprake is van een sterke hiërarchie. Anders uitgedrukt kunnen we zeggen dat er, de structuur van boven naar beneden doornemend, in een ambtelijke organisatie een soort kerstboommodel te zien is. In zo'n sterk hiërarchische organisatie neemt het middenmanagement een bijzondere plek in. In ambtelijke culturen is het zo dat middenmanagers zich vaak gemangeld voelen tussen de top en de werkvloer. Ze vragen dan ook heel vaak om verantwoordelijkheden en bevoegdheden en dan het liefst gedetailleerd op papier. Het middenmanagement denkt dat hiermee veel meer invloed kan worden uitgeoefend over de mensen aan wie leiding wordt gegeven. Een effect van nauwkeurig uitgewerkte taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is dat medewerkers zich steeds strikter aan hun positie of taak gaan houden. Daar waar het spannend wordt, leggen ze de verantwoordelijkheid buiten zichzelf.

Lerarenzelfbestuur schiep een sterke voedingsbodem voor de ontwikkeling van een politieke cultuur. "Het is goed voor je ontwikkeling om eens een jaar voorzitter van de pedagogische vergadering te zijn", is een uitspraak die past binnen de politieke cultuur; er wordt immers niet uitgegaan van de kwaliteit van het voorzitten, maar van een mogelijke invulling van de plek van voorzitter en de mening dat iedereen die voorzittersrol kan spelen.

Door de invoering van de tweede fase en de omvorming tot scholengemeenschappen zien we een sterke tendens naar een ambtelijke cultuur. Taken en bevoegdheden, het PTA (programma van toetsing en afsluiting), de meso-leerlijnen en de verschillende beheerssystemen zijn voorbeelden van de intrede van de ambtelijke cultuur. Natuurlijk zijn er kenmerken van een ambtelijke en politieke cultuur noodzakelijk in organisaties, maar het accent zou toch voor 70% moeten liggen op de professionele cultuur.

### **Weer vernieuwingsonderwijs door een professionele cultuur**

Waarom is de ontwikkeling van de professionele cultuur nu zo noodzakelijk? Het schept de voorwaarde om de professionaliteit van leidinggeven, managen, onderwijzen, opvoeden administreren, het beheren van het gebouw etc. een plek te geven in de schoolgemeenschap op zo'n manier dat op alle niveau's iedereen zich persoonlijk en volledig kan inzetten.

De persoonlijke inzet van de leerkrachten is nodig om de onconventionele aanpak van het onderwijs te waarborgen. Het geeft tevens de verzekering dat de inhoud van de aanpak

gebaseerd is op inzicht en intuïtie en niet op gewoonte en herhaling. Als we nu kijken naar de stand van zaken in het vrijeschoolonderwijs dan zien we dat de persoonlijke inzet aan het wegwijnen is. Dat er gezocht wordt naar methodes en systemen en dat men steeds verder weg raakt van de oorspronkelijke vernieuwingsgedachte<sup>7</sup>. Zelfs door de vrijeschool ontwikkelde onderwijsinhouden (het eindwerkstuk, de eindreis, etc) komen onder druk te staan, omdat men de eisen van de vakinhouden laat prevaleren boven de ontwikkelde onderwijsinhoud.

Om weer tot vernieuwingsonderwijs te komen moet er een professionele cultuur ontstaan op scholen. In die cultuur voelt de leerkracht zich vrij om het onderwijs verder te ontwikkelen. De leerkracht stelt zich daarbij lerend op. De individuele professional wil dat hij volgend jaar beter is dan nu en hij stelt voor zichzelf leerdoelen die hij in de komende één a twee jaar wil bereiken. Een professionele cultuur biedt kansen om professioneel beter te worden, maar stelt ook eisen aan de professional. Overigens is de directeur of leidinggevende in dit concept dus één van de professionals met als specialiteit het leidinggeven aan veranderings- en organisatorische processen.

Naar mijn idee heeft Steiner een school willen institutionaliseren, waarin de manier van onderwijs geven, of breder de manier van opvoeden, voortdurend in ontwikkeling is. Door de subsidiëring, de vorming van scholengemeenschappen en de groei van vrijescholen is stabilisatie en zekerheid gecreëerd. Om weer een vernieuwingsschool te worden, een centrum van verandering, onderzoek en ontdekking op het gebied van pedagogie, leerpsychologie, didactiek en onderwijskunde is het noodzakelijk dat scholen werken aan de intrede van de professionele cultuur.

Er zijn voldoende middelen om te werken aan de professionele cultuur. Maar eerst moet het inzicht ontstaan dat de professionele cultuur een noodzakelijke voorwaarde is om tot vrijeschool onderwijs te komen dat niet traditioneel en wel vernieuwend is.

*Hans Passenier, februari 2005*

*Hans Passenier is 19 jaar werkzaam geweest in het vrijeschoolonderwijs als leraar chemie, decaan, examenklascoördinator, klassenmentor, lid van de dagelijkse leiding en is sinds 2002 werkzaam als zelfstandig interim-manager, adviseur, coach en trainer in het onderwijs. Meer informatie is te vinden op de website: [www.passenier.com](http://www.passenier.com).*

<sup>1</sup> Erneuerung, sociale, als Ursprung und Ziel der Freien Waldorfschule, In: *Erziehungskunst*, Sonderheft 8/9, 1969

<sup>2</sup> "De vraag naar het lot van de vrijeschoolbeweging" van Frans J. Lutters,

<sup>3</sup> Rudolf Steiner, *Werken en voordrachten*, 3e druk 2001.  
Toespraak aan de vooravond van de cursus, Stuttgart 20 augustus 1919, de 5e alinea:

<sup>4</sup> Brüll, Dieter (1973): De structuur van de Geert Groote School. In: Bos, Brüll, Henny, (1973): *Maatschappijstructuren in beweging*.

<sup>5</sup> *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties*, Drs. Alex C. van Emst, APS/Edukern, 1999

<sup>6</sup> Stukken geciteerd uit *Professionele Cultuur in onderwijsorganisaties* van Alex van Emst

<sup>7</sup> Dit is natuurlijk een generalisatie. Er zijn ook scholen die heel actief en met volle inzet aan het zoeken zijn naar nieuwe manieren om vrijeschool onderwijs inhoud te geven.