



### ***Van lerarenzelfbestuur tot professionele cultuur.***

Op zeer veel vrijescholen heerst(e) de opvatting: "we werken met lerarenzelfbestuur". Bij navraag blijkt dat veel mensen er een verschillende betekenis aan geven, maar het woord zegt in ieder geval dat de leraren zelf het bestuur van de school op zich moeten nemen. Eenmaal het woord uitgesproken hoor je dat er meerdere interpretaties en invullingen van het begrip mogelijk zijn. Eén van de interpretaties is bijvoorbeeld dat ouders zich niet met het bestuur van de school moeten bemoeien. Maar er schuilen nog 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

Al deze opvattingen hebben gemeen dat ze een bepaalde ontwikkeling tegenhouden. In de praktijk begint het bouwwerk rond de opvatting "lerarenzelfbestuur" 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 ook in uitspraken van Steiner.

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 Vrije School aan: de eisen die aan deze school gesteld worden kunnen slechts worden opgelost "*wenn jeder Lehrer seine volle Kraft hergibt*". Waarom is de volle inzet van iedere persoon vereist? Omdat een werkelijk vrij cultureel leven botst met de wettelijke eisen; ideaal en werkelijkheid kunnen hierdoor slechts in het individu tot samensmelting komen. Het individu is degene die vanuit zijn moraliteit tot compromissen moet komen. Steiner: "*Jeder muss seine volle Persönlichkeit einsetzen von Anfang an. – Deshalb werden wir die Schule nicht regierungsgemäss, sondern verwaltungsgemäss einrichten und sie republikanisch verwalten.*"

De term lerarenzelfbestuur is passend in de democratiseringsgolf van de zestiger jaren van de vorige eeuw. En hoewel in de decennia daarna al snel bleek dat deze vormen van bestuur 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.

In de opmerkingen 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>2</sup>



Op dit moment lijkt het instellen van een directeur de beste oplossing. Men lijkt zich onvoldoende bewust dat ook het begrip directeur zich in de afgelopen 100 jaar enorm heeft ontwikkeld. Dit blijkt uit de vele artikelen en boeken over leiderschap. Als we een directeur aanstellen is dan wel aan alle voorwaarden van een vrijeschool voldaan? Het begrip "lerarenzelfbestuur" zweeft nog steeds boven de scholen. Mensen die als directeur zijn aangesteld negeren het begrip, mensen die geen leiding willen of kunnen accepteren roepen het begrip met een knip van de vingers weer op.

In het werkveld liep men tegen allerlei effecten aan bij de uitoefening van lerarenzelfbestuur:

- ✓ dat er geen duidelijk aanspreekpunt is,
- ✓ dat je als ouder of buitenstaander van het kastje naar de muur gestuurd wordt,
- ✓ dat je als individu niet begrepen wordt door het instituut,
- ✓ dat er nauwelijks ontwikkeling te bespeuren valt in de reflectie op gemaakte fouten, dat er niet geleerd wordt van ervaringen,
- ✓ dat er sprake is van informeel leiderschap,
- ✓ dat er een informele hiërarchie bestaat,
- ✓ dat degene met de beste babbel het voor het zeggen heeft, maar er niet op aan te spreken is enz.

In de eeuw dat vrijescholen inmiddels bijna bestaan, hebben er vele ontwikkelingen plaats gevonden. Eén ervan is wezenlijk: de scholen zijn niet vrij meer van staatsbemoedening. 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 je aan alles wat daarmee samenhang moest onttrekken. Lange tijd hebben scholen hun maatschappelijk juridische verantwoordelijkheid eenzijdig opgevat: een noodzakelijk kwaad om te overleven. Maar 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. Er wordt sindsdien zeer veel geprofessionaliseerd op het organisatorische vlak, zonder dat er een eigen visie op de organisatie is ontwikkeld. 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.

Als we nu eens uitgaan van de logica achter de opmerkingen van Steiner en met al onze ervaringen en kennis opnieuw inhoud geven aan het besturen van een vrijeschool en aan de vernieuwing die een vrijeschool zou moeten bewerkstelligen, hoe zou die vrijeschool er dan uit zien?

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>2</sup>

Hij spreekt over collegiaal bestuur. En hij zegt ook dat in de pedagogische vergadering geen besluiten dienen te worden genomen<sup>3</sup>. De leerkracht als individu moet, de vergadering gehoord hebbend, zijn besluiten nemen. Naar mijn idee wordt hiermee de leerkracht als professional serieus genomen. Om vernieuwingsonderwijs te kunnen vormgeven is het noodzakelijk om een verbinding te maken tussen het pedagogisch inhoudelijke en het maatschappelijk-juridische, en wel op zo'n manier dat deze twee gebieden elkaar niet verstoren. Deze verbinding kan gemaakt worden door de professionele cultuur.



Alex van Emst <sup>4</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 hij het meest aantrof in scholen was de politieke cultuur. Dit heeft te maken met 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, de mesoleerlijnen 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.

Waarom is de ontwikkeling van de professionele cultuur nu zo noodzakelijk? Het schept de voorwaarde om ieder individu zijn volle persoonlijkheid in te kunnen laten zetten. Maar ook 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 volledig kan inzetten.

Om een beter beeld te krijgen van de inhoud van de professionele cultuur wordt in de tabel hieronder een aantal tegenstellingen weergegeven, waarbij de politieke en ambtelijke cultuur zijn samengevoegd.

<b>Professionele cultuur</b>	<b>Ambtelijk-politieke cultuur</b>
Werken met beslissers	Werken met besluitvormingsprocedures
Actielijsten	Notulen
Elkaar aanspreken op gedrag	Wandelgangenpraat
Reageren op wat iemand doet	Reageren op wat iemand is
Voor jezelf praten	Namens anderen praten
Leren van fouten door reflectie	Op zoek naar de schuldige
Professionele hiërarchie	Positionele hiërarchie
Gericht op ontwikkeling	Gericht op bewaking en controle
Risico nemen	Indekken
Niet alles hoeven weten	Zich snel gepasseerd voelen
Denken in oplossingen	Denken in problemen
Pluriformiteit in veranderingen	Uniformiteit in veranderingen

Veiligheid speelt een belangrijke rol in de professionele cultuur. Het basiswoord is vertrouwen in tegenstelling tot controle en wantrouwen in de politiek-ambtelijke cultuur. Het niet spreken lijkt soms een veiliger klimaat op te leveren. In werkelijkheid is er dan echter sprake van een schijnveiligheid en worden mensen persoonlijk gekwetst. Door methodieken te ontwikkelen waarin je met elkaar communiceert (elkaar aanspreken op gedrag bv) ontstaat er uiteindelijk vertrouwen en veiligheid.

In de professionele cultuur wordt óók rekening gehouden met de maatschappelijk-juridische eisen en moet er dus sprake zijn van een verantwoordelijkheidshiërarchie. Deze reikt alleen niet zover dat ook het pedagogisch-inhoudelijke daardoor wordt beïnvloed. Vanuit het pedagogisch-inhoudelijke is er sprake van een vertrouwenshiërarchie, waarin de ouders boven in de top staan en in vertrouwen de opvoeding, voor de tijd dat het kind op school vertoeft, delegeert aan de leerkrachten.

Het betekent dat er een spanningsveld wordt ingebouwd, waarin de leraar als professional zorgt voor de ontwikkeling van het onderwijs. De schoolleiding, die coachend en dienstbaar leiding moet geven aan een organisatie van professionals, draagt zorg voor de maatschappelijk-juridische eisen. Daarin is professionaliteit noodzakelijk, wil je niet verleid worden door de eisen van buitenaf om slaafs de regels der wet te volgen, of omgekeerd de eisen van buitenaf niet serieus te nemen en daarmee de organisatie buiten de maatschappelijke ontwikkelingen te plaatsen, of het voortbestaan van de school in gevaar te brengen. Juist creativiteit op het gebied van regels en eisen is noodzakelijk om een voedingsbodem te kunnen verzorgen voor een "vrije" ontwikkeling (vernieuwing) van het onderwijs. Aan de andere kant moet de leerkracht zich ook niet hoeven bezig te houden met



alle wet- en regelgeving. Tenslotte is de onderwijskwaliteit erbij gebaat als zoveel mogelijk van de persoonlijke inzet van de leerkracht naar het onderwijs gaat.

De beslisser in een professionele cultuur is degene die de leiding heeft over een bepaald deel van de organisatie of de totale organisatie. Belangrijk bij het nemen van beslissingen is dat er draagvlak moet zijn. Eén van de kengetallen is dat 80% van degenen die er verstand van hebben achter de beslissing moet staan.

De andere betrokkenen moeten goed geïnformeerd worden, maar ze praten niet echt mee voor wat betreft de totstandkoming van de beslissing. Een zeer bruikbare werkwijze om het bovenstaande te realiseren is het werken met een binnenkring van deskundigen en een buitenkring van belangstellenden. In die binnen- en buitenkring en ook tussen de binnen- en buitenkring vindt er een discussie plaats. Op grond van die discussie kan de beslisser de koers uitzetten en een beslissing nemen.

De persoonlijke inzet van de leerkrachten is nodig om de onconventionele aanpak 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 vrijeschool onderwijs 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. 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.

In een professionele cultuur gaat men op zoek naar de kwaliteiten die iemand heeft. Dat betekent dus dat kwaliteiten niet bestreden maar juist benut worden. 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 veranderingsprocessen en organisaties.

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 en daarmee zich continu verandert. Karl Stockmeyer, de eerste schoolleider van de eerste vrijeschool in Stuttgart citeert Johannes Tautz, die een beschrijving maakt over de begintijd: *"Eind mei werd met RS 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>5</sup>

Door de subsidiëring, de vorming van scholengemeenschappen en de groei van vrijescholen is gezocht naar stabilisatie en zekerheid. Om weer een vernieuwingschool te worden, een centrum van verandering, onderzoek en ontdekking op het gebied van pedagogie, leerpsychologie, didactiek en onderwijskunde is het noodzakelijk dat we het maatschappelijk-juridische en het pedagogisch-inhoudelijke uit elkaar halen door de intrede van de professionele cultuur.

Voor deze omvorming naar een professionele cultuur is drie tot vijf jaar nodig. Het concept moet getraind worden en daarna kunnen er al snel enkele "cultuurmaatregelen" genomen worden. Deze maatregelen vergen echter wel leidinggevendenden die achter het idee van een professionele cultuur staan en het proces van implementatie ondersteunen. Er wordt dan gewerkt aan specifieke competenties, aan intervisiegroepjes van 3 leraren die elkaar bevragen op door hun zelf vastgestelde specifieke competenties en professionele standaards. Er kan gewerkt worden aan de professionele discipline, variaties in



bijeenkomsten, mentorschap, werken met een binnen- en een buitencirkel, het elkaar aanspreken op gedrag. 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*

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

<sup>3</sup> Brüll, Dieter (1973): De structuur van de Geert Groote School. In: Bos, Brüll, Henny, (1973): *Maatschappijstructuren in beweging*.

<sup>4</sup> Professionele cultuur in onderwijsorganisaties, Drs. Alex C. van Emst, APS/Edukern, 1999

<sup>5</sup> "De vraag naar het lot van de vrijeschoolbeweging" van Frans J. Lutters,