

Persoonlijk exemplaar: uitsluitend bestemd voor de deelnemers aan de

**THEMADAG**  
**"EIGENTIJD'S BESTUREN VAN VRIJE SCHOLEN"**

Samenvattend verslag van de inleiding van Adriaan Bekman:

**Het besturen van een Vrije School**

Vanuit mijn betrokkenheid als adviseur bij problemen in Vrije Scholen, vooral in Duitsland, heb ik een visie ontwikkeld op het sturen in de school.

Wat opvalt is het schrijnend contrast tussen wat in de klas gebeurt en hoe de school bestuurd wordt; het zijn twee totaal verschillende processen, die diametraal ten opzichte van elkaar staan. In de klas gebeuren heel positieve dingen, terwijl het besturen van de school vaak veel negatieve energie kost.

Wat betreft het werk in de klas is het "not done" dat anderen zich bemoeien met je werk; je staat er alleen voor als leraar, je bent als enige verantwoordelijk voor het proces dat plaatsvindt in de klas. Bij het besturen van de school is het juist gebruikelijk dat allerlei mensen zich hiermee bezig houden en bijgevolg allen verantwoordelijk zijn voor het proces.

Een van de kenmerken van de Vrije School-pedagogie is dat het in eerste instantie gaat om het leerproces, de ontwikkeling van het kind, en niet in de eerste plaats om de leerinhoud, de lesstof. Hiervan uitgaande maakt het een groot verschil uit of de leerkracht handelt vanuit een eigen visie, vanuit een zelfverwerkt geestesgoed of dat hij of zij een autoriteit napraat. Juist het lesgeven op basis van een zelf gerealiseerde visie heeft een gunstige invloed op en is a.h.w. een voorbeeld voor het in werking zetten van het leerproces bij het kind.

Dit geldt ook voor het bestuurlijke gebied: het is een essentieel verschil of een school een zelfgekozen en zelfbewerkte wijze van besturen heeft of dat de inrichting van het bestuur is overgenomen van een andere school. Veel bestuurlijke problemen van Vrije Scholen komen wellicht voort uit het feit dat de school niet bestuurd wordt vanuit een eigen visie.

De bedoeling van deze inleiding is dan ook niet een bestuurlijk concept te presenteren maar gezichtspunten aan te reiken van waaruit de school een eigen bestuurlijke visie kan ontwikkelen. Uitgangspunt bij het ontwikkelen van deze eigen visie is de vraag, of de bestaande inrichting in haar werkingen past bij wat de school wil en of ze geschikt is om in de toekomst de school in stand te houden. Een goede pedagogie is voor dit laatste niet voldoende.

**Gezichtspunten**

De twee te onderscheiden hoofdprocessen in een school zijn het kernproces, nl. het onderwijs, en het bestuurlijke proces. Hiervoor is er al op gewezen dat deze processen in verschillende opzichten diametraal tegenover elkaar staan.

Om de verhouding van deze processen ten opzichte van elkaar helder te maken, moet je een standpunt innemen. Ons standpunt is: in de school moet alles gericht zijn op het kernproces, nl. alles wat in de klas en met het kind gebeurt. Alles wat niet uiteindelijk daartoe een bijdrage levert is zinloos.

Het bijzondere van het kernproces in een Vrije School is dat het een **ontwikkeling-proces** is, dat wil zeggen dat het gericht is op de ontwikkeling van een kind. Bepalend hierbij is of de leraar zelf door een proces gaat, of hij of zij telkens opnieuw de inhoud van de les maakt zó, dat het aan de tijd is en dat het aansluit op de belevingswereld van het kind op dat moment. Indien een leraar al te routineus te werk gaat, zit er iets niet goed.

Onze waarneming is, dat de bestuurlijke organisatie van Vrije Scholen vaak te gecompliceerd is en daardoor niet transparant en helder. Een kenmerk is veelal dat het besturen niet is gebaseerd op persoonlijke verantwoordelijkheden maar op een collectieve verantwoordelijkheid. Ons standpunt is, dat een collectiviteit geen verantwoordelijkheid kan dragen.

De sleutelvragen bij het punt van de verantwoordelijkheid zijn:

- a. **Wie** draagt de verantwoordelijkheid
- b. **Voor welk proces** draagt deze persoon de verantwoordelijkheid

Waarom is het van belang de verantwoordelijkheid bij een individu te leggen in plaats van bij een collectiviteit?

Onze collega Tom Peetoom heeft de resultaten van zijn onderzoek naar de oorzaken van ondergang van de Willem Zeylmans-kliniek gepubliceerd in het Mededelingenblad van de Antroposofische Vereniging (aprilnummer). Zijn conclusie is, dat de kliniek ten onder is gegaan aan bestuurlijke problemen. De processen waren niet transparant, het financiële proces bijvoorbeeld was in verschillende handen. Er was niet één individu dat voor dit proces verantwoordelijk was. Hetzelfde gold bijvoorbeeld voor de personeelszaken. Een ander punt was dat ook op bestuurlijk gebied meer gehandeld werd vanuit een bepaald idealisme en minder vanuit specifieke inhoudelijke vaardigheden. Een proces als het financiële proces vraagt op grond van de inhoud (een eigen dynamiek en eigen wetmatigheden) om een verantwoordelijkheid van binnen uit juist op dit gebied (dus niet op grond van een idealisme vanuit een ander gebied) en om verantwoordelijkheid van iemand die hiervoor de capaciteiten heeft.

Ook binnen het NPI hebben we een dergelijke ervaring opgedaan, nl. dat besturen vanuit een collectieve verantwoordelijkheid niet werkt. De lering die we uit de implementatie van een mandatenorganisatie hebben getrokken is ten eerste dat het van groot belang is dat iemand die de verantwoordelijkheid m.b.t. een bepaald proces op zich neemt, hier ook de capaciteiten voor heeft (als dit niet het geval is, raakt de persoon als het ware van zijn karmische rol af, hij heeft er niet zelf voor gekozen maar het is hem min of meer opgedrongen) en ten tweede dat het instituut als geheel uit zijn koers raakt als niet de juiste personen voor bepaalde processen de verantwoordelijkheid dragen.

Geconcludeerd kan worden dat het van wezenlijk belang is voor het functioneren van een instelling, een instituut of een Vrije School dat de verantwoordelijkheid goed geregeld is, dat wil zeggen dat deze bij een individu ligt en niet bij een collectief.

Een wezenlijke vraag bij het onderscheiden van de processen die in een school plaatsvinden is: hoe verhouden zich de verschillende partijen in het veld, n.l. kind, ouder en leerkracht, m.a.w. welke rollen spelen zij?

Onze visie is, dat het kind de klant is. Dat wil zeggen dat alles wat in de school gebeurt gericht moet zijn op het ontwikkelingsproces van het kind.

De ouders zijn hierin opdrachtgever. Dit blijkt uit het feit dat zij betalen. Hetzelfde geldt in zekere zin ook voor de overheid.

De leerkracht is de professional, hij of zij verstaat het vak het kind aan het leren te krijgen, het leerproces bij het kind op gang te brengen.

De bestuurder is in dit alles toezichthouder, vervult een gewetensfunctie.

De vraag waar het hier om gaat is: wie trekt er uiteindelijk aan de touwtjes?

Een heikel punt bij Vrije Scholen is de rol van de directeur/directrice. In de Vrije School kun je niet in deze rol gaan zitten vanuit de gedachte dat jij het dan ook voor het zeggen hebt in de school. De titel alleen al past niet in de school.

Onze visie is dat deze functie, hoe je de beoefenaar ook noemen wilt, de meest spirituele functie is in de school. Het gaat er namelijk om de verschillende processen die in de school lopen op elkaar af te stemmen en indien er verschillen in visies zijn waar nodig knopen door te hakken. Het gaat er met andere woorden om ervoor te zorgen dat het geestesgoed en de praktijk van alledag met elkaar corresponderen.

Hierbij moet benadrukt worden dat het gaat om het beoordelen van de **werkingen** van processen, om het **sturen** van processen, en dat het slechts betrekking heeft op de inhoud voor zover het gaat om het beoordelen of een proces nog voldoende bijdraagt aan de ontwikkeling van het kind.

Van belang is of men het aankan dat er iemand is die in processen kan ingrijpen als dat nodig is. In antroposofische kringen is men iets dergelijks niet gewend. Als we kijken hoe Rudolf Steiner dit zelf heeft gedaan, hoe hij stuurde, zien we het volgende.

In de oude Vereniging trad hij adviserend op, hij had geen sturende rol.

Bij het oprichten van de nieuwe Antroposofische Vereniging werd hij voorzitter en wees hij mensen aan met eindverantwoordelijkheid voor een bepaald proces. In dit geheel had hij de verantwoordelijkheid en de capaciteit om, kijkend vanuit het geheel, in te grijpen in ándermans processen.

**Welke processen zijn gaande in de school waarvoor individuele personen verantwoordelijkheid kunnen hebben?**

### **1. Het facilitaire proces**

d.w.z. het verzorgen van materiële zaken als gebouwen, kantine enz.

In de praktijk is er altijd iemand in de school die hiervoor zorgdraagt. Het is echter de vraag of hierin één persoon ook herkenbaar is en of het iemand is die hierop een visie heeft en alle bijbehorende werkprocessen overziet.

### **2. Het financiële proces**

Dit is een proces met een eigen dynamiek. Ook het voeren van de administratie valt hieronder. Het is van belang dat e.e.a. transparant is.

### 3. Het personeelsbeleid

Hieronder vallen zaken als arbeidsvoorwaarden, salarissen, afvloeiingslijsten, vakantie-regelingen maar ook zoiets als de onderlinge (sociale) verhoudingen.

### 4. Het didactisch-pedagogische proces

d.w.z. ervoor zorgen dat de leerkrachten zich ontwikkelen, dat ze werken volgens zich eigengemaakte visies.

Nog even samengevat:

- het uitgangspunt in het besturen van een school zou moeten zijn, dat alles wat hier plaatsvindt direct moet bijdragen aan het kernproces, n.l. de ontwikkeling van het kind.
- voor de te onderscheiden processen dient er persoonlijke verantwoordelijkheid te zijn; collectieven kunnen geen verantwoordelijkheid dragen of besluiten nemen. Hierbij dient overigens opgemerkt te worden dat groepsbijeenkomsten wel degelijk een doel hebben, n.l. verschillen in visies en standpunten uitwisselen en bespreken en aan oordeelsvorming te doen. Het is echter een individu dat een besluit neemt en hier ook de consequenties van draagt.
- Het bovenstaande geldt zowel voor het bestuurlijke als voor het inhoudelijke proces in de school.
- er zijn vier rollen, gekoppeld aan de vier processen die in de school te onderscheiden zijn. Het zijn proceseigenaren die ervoor verantwoordelijk zijn dat deze processen vorm krijgen. Deze proceseigenaren dienen hiervoor de benodigde capaciteiten te hebben en kunnen zich laten ondersteunen door opdrachten te geven voor specialis-tische deelprocessen door zgn. vakeigenaren.

Hieronder noem ik een aantal **spelregels** die gehanteerd dienen te worden om het sa-menwerken goed te laten verlopen.

1.

- \* Je geeft elkaar advies
- \* Je doet "iets" met het advies van de ander
- \* Geen discussie over de adviezen

Discussies zijn meestal contraproductief want gericht op het overreden van de ander teneinde uiteindelijk overeenstemming te bereiken. Vaak duren ze zo lang dat de geest eruit verdwijnt. Om dit te voorkomen kun je van tevoren kijken wie de verantwoorde-lijke is voor het proces waar het over gaat en vervolgens aan deze persoon tips geven over hoe het proces vorm te geven. Degene die verantwoordelijk is voor het proces dient deze adviezen serieus te nemen; dat wil bijvoorbeeld ook zeggen dat de procesei-genaar motiveert waarom hij of zij een advies niet overneemt.

2.

- \* Je neemt een standpunt in als verantwoordelijke en andere standpunten neem je serieus.

De verantwoordelijke neemt, na de adviezen van de anderen gehoord te hebben, een standpunt in. Het is heel wel mogelijk dat anderen op grond van de uitwisseling tot een ander standpunt komen. Hierin zit het sociale, dat de proceseigenaar deze standpunten serieus neemt.

3.

- \* Persoonlijke verantwoordelijkheid voor een proces heeft een proceseigenaar:

Een mandaat komt pas tot leven als er iemand is die het proces **stuurt**.

De proceseigenaar verzorgt het netwerk van samenwerkende mensen, het procesverloop, de interactie tussen deelnemers, de bijdrage in het proces van mensen met vakinhoudelijke kennis. Hij is de deskundige in het sturen van het proces; voor de vakinhoudelijke bijdrage kan hij/zij een vakdeskundige inschakelen voor advies en/of uitvoering.

4.

- \* Groepen zijn er voor de beeld- en oordeelsvorming. Het doel is verschillende visies en standpunten vruchtbaar maken voor de zaak waar het om gaat.

De proceseigenaar kan in groepsverband de verschillende visies boven tafel krijgen en aan de hand hiervan tot besluitvorming komen ten aanzien van de eerstvolgende stap of stappen.

5.

- \* Praktijkvoorbeelden leveren de stof voor gesprek.

Als iemand vanuit abstracties spreekt kan hij veel uitleggen maar dan weet je nog niet precies waar hij het over heeft. Door naar een concreet voorbeeld uit de praktijk te vragen weet je veel sneller wat hij bedoelt te zeggen.

6.

- \* Het samenwerken sturen betekent op resultaatvoorstellingen en uitgangspunten sturen. Het is van belang te sturen op expliciete resultaten, dwz. van tevoren duidelijk weten wat je bereiken wilt. Dit is nl. de basis waarop je in de loop van het proces kunt toetsen.

Bij het toetsen hoort ook het komen tot conclusies en consequenties ten aanzien van de volgende stap. E.e.a. dient te geschieden in het kader van bepaalde uitgangspunten. Bijvoorbeeld, in het financiële proces: " Er wordt geen geld uitgegeven dat er niet is".

7.

- \* Interactie is er om verschillen in visie, standpunten en waarnemingen vruchtbaar te maken.

Zeist, 8 april 1995