

Met vriendelijke toestemming van de redactie overgenomen uit *De Nieuwe Meso*(11), 4, p. 75-76.



Joop Berding

Joop Berding is pedagoog en auteur
E-mail: jwa.berding@ziggo.nl

Dick den Bakker, ***Het ambacht van de schoolbestuurder. Naar een pedagogische bestuurscultuur.*** Utrecht: KokBoekencentrum

Van alle bij het onderwijs betrokken functies lijkt die van schoolbestuurder wel de minst aantrekkelijke, wellicht op die van bewindspersoon na. Bestuurders

kunnen het eigenlijk nooit goed doen, in hun positie tussen de overheid, waarvan ze in de afgelopen decennia veel middelen overgedragen hebben gekregen en 'het veld', scholen en leraren. Het is begrijpelijk en ook goed dat er veel wordt nagedacht over de rol(len) van schoolbestuurders en aan de vraag vanuit welke visie, om dit clichéwoord maar te gebruiken, zij hun werk doen. Uit de gestaag groeiende stapel literatuur pakte ik er een waarvan niet alleen de titel maar ook de ondertitel prikkelt: Het ambacht van de schoolbestuurder. Naar een pedagogische bestuurscultuur.

Auteur Dick den Bakker is gepokt en gemazeld in het vak, niet alleen als leraar maar ook als bestuurder. In zijn zeer gedetailleerde studie staat de vraag centraal wat een bestuurder kan doen om goed onderwijs te stimuleren waarin de vorming van de leerlingen centraal staat. Het beantwoorden van die vraag brengt (uiteraard) de nodige obstakels met zich mee: wat te verstaan onder 'goed' onderwijs en onder de 'vorming' van leerlingen, maar nog meer: behoort de zorg hiervoor nu tot de kerntaak van de bestuurder? Is dat niet veel meer de figuur 'op afstand' die vooral de condities schept opdat anderen, schoolleiders en leraren, hun werk kunnen doen? Precies die 'afstand' is waar Den Bakker moeite mee heeft. Niet dat hij vindt dat bestuurders op de stoel van de 'uitvoerders' moeten gaan zitten, er blijft een verschil tussen het

primaire (onderwijs)proces en andere zaken daaromheen. Maar Den Bakker laat indringend zien dat een bestuursmodel dat vooral wordt aangestuurd door Big Data en al dan niet utopische vergezichten het werkelijke karakter van onderwijs als een in de eerste plaats pedagogische aangelegenheid miskent. Ook of wellicht juist in het besturen toont zich de pedagoog, is zijn prikkelende en ook wel gedurfde stelling.

In drie delen onderzoekt Den Bakker zoals gezegd gedetailleerd en vanuit verschillende invalshoeken hoe bestuurders in de richting van een waardegedreven bestuurscultuur zouden kunnen werken. Hij legt zijn kaarten ook direct op tafel: het gaat om waarden als ambachtelijkheid die een tegenkracht tegen de steeds meer dominante technocratische benadering zou moeten zijn. Daarmee samenhangend: bescheidenheid, het besef dat de bestuurder wel aan knoppen kan draaien maar dat de (onderwijs)werkelijkheid daarmee nog niet maakbaar is. Als derde noemt Den Bakker liefde – wel de meest tegendraadse waarde die hij inbrengt. Zich baserend op het werk van Hannah Arendt bepleit hij een 'liefde voor de wereld'; dit is inderdaad een van de hoekstenen van alles wat we doen in de opvoeding en onderwijs, maar waarom heeft bijna niemand het er dan (nog) over? Ook gemeenschapszin ten slotte kan worden gezien als een alternatief voor een steeds harder en egoïstischer wordende (onderwijs)wereld. Het inclusief denken zoals Feitse Boerwinkel dit in de jaren 70 naar voren bracht is hierbij nog steeds een bron van inspiratie: ieder moet de kans krijgen om tot zijn recht en bestemming te komen, mijn eigen welzijn is daar zelfs van afhankelijk.

Deze korte beschrijving doet echter nauwelijks recht aan de grote rijkdom van de theoretische en filoso-

fische inzichten die Den Bakker naar voren brengt alsook de verhalen van bestuurders die een soms indringend, soms onthutsend inkijkje in hun dagelijkse werkelijkheid geven. Den Bakker is steeds op zoek naar congruentie, tussen de visie en de missie van de school en hoe het werkelijk in de klas toegaat én het handelen van de schoolbestuurder. Kort samengevat: goed bestuur is een noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde voor goed onderwijs, onderwijs waarin ieder tot zijn recht en bestemming kan komen, om nogmaals Boerwinkel te citeren. Den Bakker rondt zijn boek af met een achttal aanbevelingen, waarin het loslaten van krampachtige controle er een is, het gesprek tussen bestuurders en toezichhouders een andere. De belangrijkste is wat mij betreft het zelfonderzoek dat schoolbestuurders periodiek op zichzelf zouden mogen uitvoeren: welk model (voorbeeld) zijn zij voor de andere medewerkers in de organisatie, zijn visie en handelen congruent? Den Bakker ziet de school als een oefenplaats voor samenleven ('samenlevingskunde' in plaats van burgerschapsonderwijs is een heel interessant voorstel), maar in welke mate geldt dat voor de bestuurders?

De grote verdienste van het boek is dat het goed gedocumenteerd en praktijkrelevant schoolbestuurders en anderen aanzet tot (opnieuw) nadenken over waar 'we het nu eigenlijk allemaal voor doen'. Het is daarbij ook een confronterend boek want in een aantal opzichten gaat het niet goed (genoeg). Den Bakker legt er stevig de vinger op dat onderwijs dat wordt aangejaagd en opgejaagd door het idee van controle, beheersbaarheid en maakbaarheid niet de mensgerichte onderneming is die het zou kunnen zijn. Daar verzet hij zich tegen en hij roept bestuurders op om een keer te maken. Hopelijk is dat niet aan dovemansoren gericht. ■