

wat kruiden toe. Je beïnvloedt meer via context en randvoorwaarden dan door direct op inhoud of resultaat te sturen'. De kerngedachte is dat als je je te activistisch opstelt, je de ruimte van de ander betreedt en kleiner maakt en daarmee het natuurlijke proces dat zich in de ruimte zou kunnen voltrekken, verstoort.

In 'Spelen met ruimte' maakt Frank Weijers heel precies duidelijk hoe 'ruimte benutten' en 'de ruimte laten' met elkaar samenhangen. De stelling die hij uitwerkt, is dat het voor het best denkbare onderwijs noodzakelijk is dat leraren zich inspannen om de ruimte die ze vanuit hun vakmanschap nodig hebben, volledig en goed benutten. Voor schoolleiders zijn er twee opdrachten: te zorgen voor een omgeving waarin dat mogelijk is en hen die ruimte te laten. Leraar en schoolleider hebben zo hun eigen 'ruimte-verantwoordelijkheid' en die is zeker niet gratis. Ga er maar aan staan: 'volledig en goed' en 'zorgdragen en laten'.

Beide verantwoordelijkheden zijn ook aan de orde als we naar de ruimte van de schoolleider kijken: ook die dient dan volledig en goed benut te worden en gelaten worden door in dit geval leraren. Weijers hanteert een horizontaal perspectief: er is maar één 'schoolvloer' (hij heeft net als ik een hekel aan het woord 'werkvloer'), die verdeeld is in een aantal ruimtes (leraarsruimtes, schoolleidersruimtes, oop-ruimtes, stafmedewerkerruimtes) waarin verschillende vormen van vakmanschap en eigen leiderschap aan de orde zijn. Een goede samenhang tussen wat er in die ruimtes gebeurt, is eigenlijk alleen maar mogelijk als er een grote overlap is tussen wat men met het onderwijs wil (richten), hoe men werkt (verrichten) en hoe de school is georganiseerd (inrichten). Hiërarchisch (verticaal) leiderschap past niet bij een zo'n horizontale kijk op werken en leren, Het is de verdienste van Weijers dat hij overzichtelijk en helder formulerend in een boekje van slechts 90 pagina's niet alleen scherp analyseert waarom die horizontale verantwoordelijkheden op



Spelen met ruimte en de emergente school

Dat er ruimte nodig is om tot bloei te kunnen komen, is een oude gedachte. In het taoïsme, dat al zo'n 2500 jaar oud is, neemt die gedachte een centrale plaats in. Van Lao Zi, die volgens overlevering 'Het boek van de Tao' schreef, is het advies 'een groot land regeren is net als kleine visjes bakken'. Want, zoals Carlo Hoover in DNM 2.2 zei: 'Je moet er niet te veel in roeren, want dan prak je ze kapot. Rustig laten sudderen, het wordt vanzelf wel gaar, let een beetje op het vuur en voeg

veel scholen (nog) niet genomen worden (o.a. door angst voor afrekening, gebrek aan vertrouwen en de illusie van beheersbaarheid), maar vooral ook praktische handreikingen biedt om in de school die verschillende ruimtes te gaan verkennen. Dat spelen met ruimte is het zoeken naar wat er nodig is om met ruimtes en grenzen recht te doen aan vakmanschap. Wat er binnen die ruimtes gebeurt, vraagt ook een vorm van 'laten'. Immers, daarbinnen geldt ook dat afrekening, wantrouwen en willen beheersen, belemmerend zijn voor zin en plezier. Er kan niet alleen met maar vooral ook in ruimte gespeeld worden.

Weijers' boek werd tegelijk met 'Blauwdruk voor de emergente school' van Ben van de Hilst gepresenteerd. Op het eerste gezicht lijkt er geen groter tegenstelling te zijn: het vrije spelen tegenover de strakke blauwdruk. Maar dat is maar schijn. Het spelen is niet onbepaald vrij, omdat ruimtes altijd begrensd worden; de blauwdruk krijgt door het 'emergente' in de titel een interessante knipoog. Van de Hilst is net zo'n bevlogen onderwijsman als Weijers, maar een stuk strenger als hij de meeste schoolorganisaties typeert. Schaalvergroting, incompetent bestuurders, het treurige resultaat van de gretige omarming van het KPMG-denken, het is allemaal mede debet aan de 'sturingsszwakte' in de Nederlandse scholen, die ertoe leidt dat docenten binnen de klas beschouwd worden als zeer autonoom optredende professionals en buiten de klas als medewerkers op (daar hebben we het woord weer) de 'werkvloer' die 'aangestuurd' moeten worden'.

Hoe kan het beter? Van der Hilst houdt een stevig pleidooi voor een teamgecentreerde organisatiestructuur. Nu wordt er al op veel scholen met teams gewerkt, dus *what's new*, zou je denken. Maar de basisfout die veel scholen volgens Van der Hilst daarbij gemaakt hebben, is dat ze aan teams zijn begonnen zonder een heldere visie op het waarom en waartoe van teams, waardoor grote teams met een onduidelijke opdracht niet goed aan

samenwerken en samen leren toekomen. Met de invoering van dat soort teams is er feitelijk niet veel veranderd in de verticaliteit van de sturing. Beter is het dan ook om te werken aan 'horizontale sturing': het team stuurt het handelen van de professional. Een deel van de individuele autonomie wordt opgegeven om er medestuurderschap binnen het team van een veel breder proces dan de eigen praktijk voor terug te krijgen.

Waar Weijers' boek te lezen is als een appel op leraren en schoolleiders om hun ruimte-verantwoordelijkheid te nemen, roept Van der Hilst op de organisatie op de schop te nemen en een organisatiestructuur te creëren waarin die verantwoordelijk ook genomen kan worden: een organisatie waarin onderwijs- én expertteams (van 3-7 leden) centraal staan om zo mooi onderwijs te laten ontstaan.

Ook Van der Hilst is een compacte schrijver. In iets meer dan 100 pagina's krijg je een scherpe analyse, een oplossing en een handreiking om met de 'blauwdruk' van zo'n teamgecentreerde organisatie aan de slag te gaan. En dat gaat natuurlijk niet op een 'blauwe' manier, maar vraagt samen ontwikkelen van de visie en samen ontwerpen. Het zou mooi geweest zijn als er wat meer woorden waren gewijd aan precies het lastigste stuk: hoe doe je dat, samen tot een goedwerkende teamstructuur komen? Dat neemt niet weg dat Van de Hilst een zeer leeswaardig boek heeft geschreven over een belangrijk thema: je kunt pas goed in je ruimte werken als je je plek weet. En ook dat wist Lao Zi al: 'Wat stevig is geplant, wordt niet ontworteld'.

Gerritjan van Luin

Gelezen

Frank Weijers (2015). *Spelen met ruimte*.

E-book, gratis te downloaden op

www.frankweijers.com en Ben van der Hilst

(2015). *Blauwdruk voor de emergente school*. Te

bestellen via de

www.hetlerenorganiseren.nl.