

Richting en ruimte geven vanuit een innerlijk kompas

De samenleving verandert in hoog tempo. Wat gisteren nog zeker leek te zijn, is morgen al weer vergeten. Veel snel opeenvolgende en op elkaar ingrijpende veranderingen maken mensen onzeker. En misschien ook wel angstig. Waar gaat het naartoe? Van leiders wordt verwacht dat ze mensen richting geven en meer nog: vertrouwen dat het goed komt. In het onderwijs worden jonge mensen gevormd voor de samenleving van morgen. Zij zijn vormgevers van de toekomst. Waartoe worden zij gevormd? En hoe draag je bij aan de vorming van deze vormgevers als je niet weet hoe de toekomst eruit zal zien? Van schoolleiders wordt verwacht dat ze docenten en andere medewerkers richting geven (en ruimte!) om jonge mensen te vormen en ook vertrouwen dat het kan.

Het is echter geen sinecure om in een snel veranderende samenleving richting te geven, en al zeker niet als er heel verschillend gedacht wordt over wat dan belangrijk en van waarde is. Schoolleiders staan op een kruispunt van veel belangen of opvattingen over onderwijs en vorming en van hen wordt verwacht dat ze als 'poortwachter' daarin

tot goede keuzes komen (Kelchtermans & Piot 2010). Hoe kom je tot goede keuzes als er zoveel belangen spelen en zo veel zo snel verandert?

Veel schoolleiders ervaren hun baan als zwaar. Menig schoolleider ervaart dikwijls stress en er zijn er velen die met een burn-out te maken hebben (Schoemaker 2016). De druk op hen is groot. Niet alleen om richting en ruimte te geven aan de school, maar ook simpelweg om de school overeind te houden. Schoolleiders ervaren hun baan vooral als zwaar omdat ze op

< *Mevrouw M.F. Swets, rector van het Nieuwe Eemland Amersfoort*



basis van allerlei wet- en regelgeving over van alles voortdurend verantwoording moeten afleggen.

Hoe kun je als schoolleider erin slagen om staande blijven? Het is geen theoretische vraag, maar een vraag die verwijst naar een actueel handelingsvraagstuk van schoolleiders, namelijk van de uitoefening van hun leiderschap.

Sleutel

Meer en meer wordt duidelijk dat het antwoord op de vraag van het leiderschap gelegen is in de persoon van de schoolleider (Van den Berg, Stevens & Vandenbergh 2013). Het zijn niet zozeer kennis en vaardigheden (al zijn die ook nodig), maar het komt veeleer aan op het innerlijk kompas van de schoolleider. In een samenleving die te vergelijken is met een onrustige zee waar kust en mijlpalen niet zichtbaar zijn, is een kompas onmisbaar voor een veilige reis. Een innerlijk kompas staat voor een weten van dat waar het op aankomt. En dan komen woorden naar voren als waarden, idealen, overtuigingen, bezieling, inspiratie of drijfveren. Een dergelijk kompas helpt om keuzes te maken – in het klein en in het groot. Wie weet waar het voor haar of hem op aankomt, is beter in staat keuzes te maken.

Een innerlijk kompas is misschien wel de sleutel van het actuele handelingsvraagstuk van schoolleiders. Het handelingsvraagstuk luidt dan of schoolleiders in staat zijn om vanuit hun innerlijke kompas richting en ruimte te geven aan docenten en andere medewerkers, opdat de school haar maatschappelijke opdracht rond

het onderwijs en de vorming van jonge mensen weet waar te maken.

Anders gezegd, zijn schoolleiders op basis van hun innerlijke kompas in staat goede redenen in te brengen in het gesprek over goed onderwijs en goede vorming in de school? Zo'n gesprek vraagt om een transparantie over de bedoeling van het onderwijs en de vorming, die ingegeven wordt door noties van wat pedagogisch wenselijk wordt gevonden en/of in uiteindelijk opzicht als zinvol.

Wegen van spiritualiteit

Veel wordt wel verwacht van spiritualiteit als het gaat om het innerlijk kompas van schoolleiders om richting en ruimte te geven aan anderen. Wat wordt er dan meer precies van spiritualiteit verwacht? Voor sommigen staat spiritualiteit voor het veld van alles wat te maken heeft met alternatieve vormen van religie, astrologie, mindfulness of yoga. Van deze vormen wordt veel verwacht als het gaat om het omgaan met crises veroorzaakt door stress of burn-out. Terwijl dergelijke vormen wellicht veel goeds brengen voor het welbevinden van schoolleiders, raakt het toch niet de kern van het handelingsvraagstuk (Etminan 2007).

Voor anderen staat spiritualiteit voor het brede veld van inspiratie, bezieling, drijfveren en idealen. Spiritualiteit verwijst naar het nastreven van intuïties die kunnen leiden tot de volheid van leven (Hense 2014). Aanname is dat alle mensen krachtig aanvoelen wat deze volheid zou kunnen inhouden als het gaat om menselijk welzijn, waardigheid, heilheid en bloei – zowel

zij die zichzelf als religieus beschrijven als zij die dat niet doen (Taylor 2007). De bronnen van deze intuïties kunnen religieus of niet-religieus zijn.

Voor weer anderen heeft spiritualiteit betrekking op een god-menselijk betrekkingen gebeuren dat als een omvormingsproces beschouwd wordt (Waaïman 2003). De bronnen voor dit proces zijn voor hen pluriform maar bieden wel de mogelijkheid om de naam van God te noemen. Met het noemen van Gods naam wordt bedoeld op het horen van een stem die het mogelijk maakt betekenis te geven aan gebeurtenissen of handelingen door ze te verbinden met die transcendent werkelijkheid van God (Ricoeur 1979).

Het is echter de vraag of schoolleiders (ook van katholieke en christelijke scholen) hun innerlijk kompas verankeren in de ultieme werkelijkheid van God. In dit themanummer komen de twee laatste opvattingen over spiritualiteit aan bod en laten ze elk wegen zien om een bijdrage te leveren aan het handelingsvraagstuk van schoolleiders.

Drie subvragen

Het handelingsvraagstuk kan uiteengelegd worden in een drietal subvragen, die in dit themanummer ter sprake komen.

De eerste subvraag gaat over het spreken over de eigen spiritualiteit. In de huidige individualistische en pluriforme samenleving lijkt het velen aan taal te ontbreken over dat waar het hen om te doen is (Bernts & Berghuis 2016). Hoe slagen schoolleiders er in taal te vinden

om over hun spiritualiteit te spreken? Deze subvraag zal in het artikel van Theo van der Zee aan bod komen, alsmede in het interview met Johan Verstraeten.

De tweede subvraag heeft betrekking op de verdere groei en ontwikkeling van de schoolleiders in spiritueel opzicht. Hoe kunnen zij verder groeien in het volgen van hun idealen en drijfveren? Gesproken wordt wel over het in vorm komen, waardoor schoolleiders zich meer en meer eigen maken wat het betekent om hun idealen te volgen. Deze subvraag komt vooral aan bod in de artikelen van Bram de Muynck en Sandra van Groningen.

De derde subvraag gaat over het meenemen van anderen in een cultuur waarin aandacht is voor spiritualiteit. Het volgen van idealen met het oog op de volheid van leven kan niet louter geduid worden als het in vorm komen van het individu, maar ook als het mogelijk maken dat ook anderen in staat zijn om het discours van de spiritualiteit te ontsluiten (Edwards 2005). Verwacht mag worden dat schoolleiders vanuit hun eigen in-vorm-komen-in-meervoud (transformatie) in staat zullen zijn anderen richting en ruimte te geven, ook om zelf beter in vorm te komen. Deze subvraag komt vooral aan bod in de bijdragen van Piet Murre en Johannes Claeyns.

Razend spannend

De keuze voor de context van het onderwijs om het thema 'leiderschap en spiritualiteit' ter sprake te brengen, heeft behalve een praktische verklaring (het onderzoeks- en begeleidingswerk

van editieredacteurs en auteurs heeft betrekking op deze context) vooral een praktisch-theologische reden. Het onderwijs is zo interessant omdat het enerzijds vragen oproept of de vorming van vormgevers van de toekomst zinvol is, en anderzijds gekenmerkt wordt door maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering, pluriformiteit en secularisering. De verbinding van leiderschap en spiritualiteit is in deze context verre van vanzelfsprekend, wel razend spannend om te zien of het ons wegen wijst om met het handelingsvraagstuk van schoolleiders om te kunnen gaan. <

Literatuur

- Berg, D. van den, Stevens, L. & Vandenberghe, R. (2013). *Leidinggevende, wie ben je? Postmoderne visie op leidinggeven in het onderwijs*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.
- Bernts, T. & Berghuijs, J. (2016). *God in Nederland 1966 – 2015*. Utrecht: Ten Have.
- Edwards, M.M. (2005). The spirituality of others: a school administrator's vision. In: C.M. Shields, M.M. Edwards en A. Sayani (eds.). *Inspiring practice. Spirituality and educational leadership*. Lancaster, Pennsylvania: Pro Active Publications.
- Etminan, H. (2007). *Crisis en spiritualiteit. Gids voor zelfmanagement in moeilijke tijden*. Tiel: Lannoo.
- Hense, E. (2014). Introduction. In: E. Hense, F. Jespers, en P. Nissen (eds.). *Present-Day Spiritualities. Contrasts and Overlaps*, Leiden/Boston: Brill, 1-17.
- Kelchtermans, G. & Piot, L. (2010). *Schoolleiderschap aangekaart en in kaart gebracht*. Leuven/Den Haag: Acco.
- Ricoeur, P. (1979). Naming God. *Union Seminary Quarterly Review*, 34, 215-227.
- Schoemaker, A. (2016). *Druk druk druk. Slimmer organiseren in het onderwijs*. Huizen: Pica Onderwijsmanagement.
- Taylor, C. (2007). *A secular age*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University.
- Waaijman, K. (2003). *Spiritualiteit. Vormen, grondslagen, methoden*. Gent: Carmelitana.
- Theo (dr. T.) van der Zee is adjunct-wetenschappelijk directeur van Verus. Vereniging voor katholiek en christelijk onderwijs en wetenschappelijk medewerker van het Titus Brandsma Instituut aan de Radboud Universiteit te Nijmegen.
tvanderzee@verus.nl
- Bram (prof.dr. A.) de Muynck is lector bij het Onderzoekscentrum van Driestar Educatief te Gouda en bijzonder hoogleraar Christelijke Pedagogiek aan de Theologische Universiteit Apeldoorn.
a.demuynck@driestar-educatief.nl