

Onderscheiding als geleefde spiritualiteit

Spiritualiteit en intuïties over het goede leven kunnen niet zonder elkaar worden gedacht. Inspiratie, herbronnen, het hervinden van naar de achtergrond verdwenen idealen zijn belangrijke aspecten van de geleefde spiritualiteit. Maar hoe kunnen we geleefde spiritualiteit verankeren en verduurzamen in het dagelijks handelen? In deze bijdrage belicht ik de praktijk van de onderscheiding als mogelijkheid voor schoolleiders om te groeien in spiritualiteit en anderen daarin mee te nemen.

Roos, een leerlinge uit mavo-3, kan zich de laatste tijd niet concentreren in de klas en is kortaangebonden als docenten haar aanspreken. In de pauzes staat ze vaak alleen bij de conciërgeloge te dralen. De mentor vraagt Roos wat eraan scheelt. Op basis van wat hij hoort besluit hij een van de twee zorgcoördinatoren in te schakelen. Deze zorgcoördinator spreekt met de ouders van Roos en concludeert – na consultatie van het zorgadviesteam – dat Roos psychologische hulp nodig heeft. Nog dezelfde week voert Roos haar eerste gesprek met de schoolpsycholoog.

Diezelfde week zit de schooldirectie met elkaar aan tafel voor het wekelijkse directieoverleg. Op de agenda staat de zorgstructuur binnen de school. De rector vindt dat er te veel medewerkers bij de zorg betrokken zijn en vraagt zich af of dit geen goed moment is om de zorgstructuur af te slanken. De directie discussieert over de noodzaak om te bezuinigen, de wettelijke zorgplicht van de school en de nieuwe Wet op Passend Onderwijs. Na anderhalf uur besluit de directie om de zorggesprekken met ouders voortaan bij de mentoren te leggen en het aantal zorgcoördinatoren terug te brengen naar één.

Als Roos een jaar later een terugval krijgt en opnieuw voor zorg in beeld komt, is de mentor van mavo-4 wekenlang te druk om het gesprek met de ouders aan te gaan en het zorgtraject in gang te zetten. Na drie weken wordt Roos door haar ouders ziek gemeld. Ze is met een ernstige depressie opgenomen op de psychiatrische afdeling van een streekziekenhuis. ▷

Dit artikel handelt over de gezamenlijke besluitvorming binnen de schoolleiding. In de casus neemt de directie een besluit over de zorgstructuur op basis van de volgende redenering: de school is verplicht zorg te bieden en we zoeken een organisatorische ondergrens om aan deze verplichting te voldoen. Opvallend afwezig in het gesprek zijn de leerlingen en datgene wat de directie in het onderwijs aan hen ter harte gaat. Welk besluit zou er genomen zijn wanneer deze argumenten wel hadden meegeklonken in het besluitvormingsproces?

Geïnspireerd door Taylor (1989) en Frankfurt (2004) pleit ik ervoor de afwegingskaders in de besluitvorming te verrijken met dat wat de schoolleider ten diepste beweegt: intuïties over de volheid van leven en de idealen met betrekking tot goed onderwijs die daarmee samenhangen. Vervolgens pleit ik ervoor dit verrijkte afwegingskader te verankeren en te verduurzamen in het hart van het schoolleiderschap: de gezamenlijke besluitvorming. Daartoe put ik uit de vroegchristelijke traditie van de onderscheidingspraktijk.

Spiritualiteit in het onderwijs

Het handboek *Spiritualiteit. Vormen, grondslagen en methoden* omschrijft spiritualiteit als: 'het godmenselijk betrekkinggebeuren dat beschouwd wordt als een gelaagd omvormingsproces' (Waaijman 2003, 423). Deze definitie plaatst het besef van transcendentie in het hart van de spiritualiteit, maar maakt meteen ook helder dat het bij besef niet blijft: spiritualiteit gaat over een innerlijk proces dat een mensenleven blijvend verandert. Dat laatste is een

belangrijke notie om vast te houden met het oog op verduurzaming van spiritualiteit. Tegelijkertijd roept deze definitie vragen op door het gebruik van het woord 'god'. Is spiritualiteit dan alleen weggelegd voor mensen die zich in een betrekking tot God weten te staan?

In de context van een samenleving waarin secularisatie, pluriformiteit en individualisering sporen nalaten (De Jong & Van der Zee 2008) blijkt een dergelijk standpunt moeilijk houdbaar. Of zoals Taylor (2007) stelt: in hun zoektocht naar volheid van leven putten mensen tegenwoordig uit zowel religieuze als niet-religieuze bronnen. God als oriëntatiepunt voor het goede leven is geen vanzelfsprekendheid meer. Daarom sluit ik graag aan bij de definitie van Hense (2014, 5) die spiritualiteit beschrijft als 'het volgen van intuïties in het streven naar volheid van leven'. Deze definitie doet recht aan zowel religieuze als niet-religieuze vormen van spiritualiteit. Het woord 'streven' lees ik daarbij als de aanzet tot een omvormingsproces om deze intuïties ook duurzaam te volgen.

Intuïties over volheid van leven ontleen hun relevantie voor het onderwijs aan de aard van het onderwijsproces zelf. Op de eerste plaats is onderwijs onvermijdelijk een morele activiteit (Biesta 2013; Kelchtermans & Piot 2010; Shield, 2005) vanwege de dagelijkse morele dilemma's die ermee gemoeid zijn, maar óók omdat onderwijs ten dienste wil staan van de menselijke zoektocht naar een goed leven. Biesta (2013) wijst erop dat goed onderwijs begint met de vraag naar de bedoeling van onderwijs in het licht van goed leven.

Op de tweede plaats moet worden vastgesteld dat onderwijs in essentie niet maakbaar is

(Biesta 2013). Het onderwijsproces is een kwetsbaar proces waarvan de uitkomst zich niet laat afdwingen. Om volledig recht te doen aan de subjectiviteit van de leerling, moet het onderwijs condities scheppen waarin de nog onbekende en onvoorziene ontwikkelingsmogelijkheden van leerlingen zich kunnen ontploegen. De grondhouding die dit van de onderwijsprofessional vergt, zou ik in lijn met Biesta

Een grondhouding van kwetsbaarheid veronderstelt een bescheiden opvatting over wat onderwijzen eigenlijk betekent

(2013) een grondhouding van kwetsbaarheid willen noemen. Een grondhouding van kwetsbaarheid veronderstelt een bescheiden opvatting over wat onderwijzen eigenlijk betekent. Onderwijzen vanuit een kwetsbaar perspectief moet niet zozeer gericht zijn op het tot stand brengen van wat er nog niet is, als wel het tot leven brengen van wat in potentie aanwezig is.

Dit laatste punt impliceert dat het mij niet om het even is welke intuïties met betrekking tot het goede leven worden betrokken in het spirituele betekeniskader van de schoolleider. Wat de inhoud van deze intuïties ook moge zijn, ze moeten in ieder geval recht doen aan de essentie van het onderwijsproces, namelijk dat de subjectiviteit van de leerling zich kan ontploegen in een ontwikkeling die leidt tot volheid van leven.

In de voetsporen van Cassianus

Om spiritualiteit een volwaardige plaats te geven in het schoolleiderschap is het noodzakelijk, maar niet voldoende, om te werken aan bewustzijn op intuïties over goed leven en idealen over goed onderwijs die daaruit voortvloeien. Het is ook niet voldoende om er met anderen

over te spreken. Wil spiritualiteit werkelijk dienstbaar zijn aan het onderwijsproject, dan zal zij op het niveau van de schoolleiding verankerd moeten worden in het hart van de praktijk van de schoolleider: de besluitvorming.

Om zicht te bieden op hoe dit vorm zou kunnen krijgen, put ik uit de christelijke traditie van onderscheiding.

Het begrip 'onderscheiding' is etymologisch verwant aan zowel het Griekse woord *diakrisis* als het Latijnse woord *discretio*. Het verwees oorspronkelijk naar sleutelbegrippen uit de antieke Griekse filosofie, zoals oordeelsvorming, zorgvuldige besluitvorming, bewustzijn, rationaliteit en praktische wijsheid. Pas binnen de context van de christelijke traditie kreeg de term specifieke spirituele connotaties (Dingjan 1967).

Geleidelijk ontwikkelden zich binnen de christelijke traditie van onderscheiding verschillende stromingen, waarvan sommige de nadruk leggen op het maken van persoonlijke levenskeuzes en anderen op het gezamenlijk nemen van besluiten gericht op het goede voor de gemeenschap (Waaijman 2013a). Met name deze laatste stroming is relevant voor de besluitvormingspraktijk van schoolleiders: ze besluiten zelden alleen, en uit hoofde van hun professionaliteit nemen zij besluiten met de intentie het goede te doen voor de schoolgemeenschap.

Drie perspectieven

De geestelijke nalatenschap van de woestijnmonnik Johannes Cassianus (ca. 360-430/435) biedt een rijke beschrijving van de gezamenlijke onderscheidingspraktijk (Waaijman 2013a). ➤

Hoewel tot stand gekomen binnen de context van de vroegchristelijke kluizenaarsgemeenschap, reikt zijn beschrijving ons drie perspectieven op de onderscheidingspraktijk aan, die aan relevantie voor de verankering van spiritualiteit in de hedendaagse schoolleiding niets hebben ingeboet (naar Dingjan 1967; Hermans & Koerts 2013). Hieronder zal ik deze perspectieven kort belichten, om deze in de navolgende paragrafen te vertalen naar de besluitvormingspraktijk van de schoolleider.

Het *eerste perspectief* stelt het vermogen tot onderscheiden centraal. Cassianus betoogt dat het vermogen tot onderscheiding de ultieme deugd is, die mensen in staat stelt beslissingen te nemen die voorspoed voor de gemeenschap bevorderen. Het vermogen tot onderscheiding vereist dat de kardinale deugden van wijsheid en matigheid worden gecultiveerd, die zorgen voor een gebalanceerde levenshouding (naar Dingjan 1967). Tegelijkertijd draagt het praktiseren van onderscheiding bij aan het cultiveren van de kardinale deugden. Er is dus sprake van een wisselwerking.

Het *tweede perspectief* belicht de praktijk van de onderscheiding als een gezamenlijk en gefaseerd besluitvormingsproces om te komen tot besluiten die gematigd, juist bemeten en wijs zijn. Cassianus beschrijft een aantal stappen die gezet moeten worden om te komen tot besluiten die het welzijn voor de gemeenschap bevorderen (Dingjan 1967; Nissen 2015; Waaijman 2003).

De eerste stap bestaat uit een grondige oriëntatie op het onderwerp waarover moet worden besloten, met meteen een eerste verkenning welke besluiten eventueel tot een nieuw, levend perspectief voor de gemeenschap kunnen leiden en welke zeker niet.

De tweede stap bestaat uit zelfonderzoek en reflectie om persoonlijke intenties, motieven en idealen omtrent het goede te verhelderen, te vergelijken en te waarderen in het licht van het welzijn van de gemeenschap. Het welzijn voor de gemeenschap kan niet los gedacht worden van intuïties met betrekking tot goed leven. De verschillende besluitopties die nog openstaan worden in dit perspectief opnieuw gewogen.

In de derde stap worden de uitkomsten van zelfonderzoek en reflectie gezamenlijk bediscussieerd en gewaardeerd, om ten slotte in de vierde stap te komen tot een gezamenlijk besluit dat het ultieme goede voor de gemeenschap bevordert.

Wanneer dit besluit eenmaal genomen is, kan het niet anders dan dat ernaar wordt gehandeld omdat het genomen besluit het evident goede weerspiegelt.

Het *derde perspectief* verkent de praktijk van de onderscheiding als een spirituele weg. Om dit te verhelderen onderscheidt Cassianus de tussendoelen en het uiteindelijke doel van de onderscheiding (Dingjan 1976, 19; Waaijman 2013b).

Binnen de spirituele gemeenschap waarvan Cassianus deelgenoot was, bestond de onderscheidingspraktijk uit de samenkomst van leden

van de gemeenschap waarbij discussiepunten en argumenten, perspectieven en ervaringen werden verzameld en gedeeld (*collatio*), voordat er werd gediscussieerd en geëvalueerd. Dit ‘vieren van de verschillen’ bevorderde de kunst van het luisteren, maar ook de gevoeligheid voor verschillende posities en ervaringen ten aanzien van de spirituele ervaring. Bovendien konden door het proces nieuwe inzichten en nieuwe verschillen aan de oppervlakte komen en aldus nieuwe openingen worden gemaakt naar spirituele transformatie en persoonlijke groei.

Kortom, behalve het nemen van de juiste besluiten, hadden de samenkomsten tot tussendoel persoonlijke groei en spirituele transformatie van de gemeenschapsleden. Het uiteindelijke doel was constante contemplatie van God. Vertaald naar niet-christelijke spiritualiteit zouden we kunnen denken aan een duurzame afstemming op intuïties van een volheid van leven (Hense 2014) waarnaar we verlangen en waarnaar we streven, echter zonder deze ooit volledig te kunnen realiseren (Maas 2015).

Het vermogen tot onderscheiding

Het vermogen om besluiten te nemen die goed, wijs, en juist bemeten zijn, noemt Cassianus de ultieme deugd. Hoe kunnen we eraan werken om deze deugd te ontwikkelen ten dienste van de besluitvorming in de schoolleiding? Aanknopingspunten vinden we in de oriëntatie op het goede voor de gemeenschap als het kritische punt in het onderscheidingsproces en in de twee kardinale deugden die van belang zijn, namelijk wijsheid en gematigheid.

Om te beginnen met het kritische punt: oriëntatie op het goede voor de school moet steeds leidend zijn in de besluitvormingspraktijk van de schoolleider. Maar waaraan moet deze zijn of haar ideeën over het goede ijken? De vraag naar het ultieme goede raakt aan het vraagstuk van de moraliteit: ‘Hoe te leven?’ (naar Van Tongeren 2013). Antwoorden hierop kunnen worden gezocht in de moraliteit zelf, maar het is de vraag of daarmee de volle breedte van het afwegingskader is belicht. Morele afwegingen kunnen gemakkelijk gemaakt worden op basis van redenen die buiten de persoon zelf liggen. Ze dienen

dan eerder ter legitimatie van de keuzes die de schoolleider maakt (Waslander et al. 2011),

dan dat ze een werkelijk gevoelde urgentie vertolken om een bepaald besluit te nemen.

Ik pleit er in navolging van Taylor (1989) voor dat de idealen die in de persoon van de schoolleider besloten liggen en teruggaan op diens intuïties over volheid van leven, weer een plek krijgen in het afwegingskader. Ondersteuning voor de legitimiteit van deze gedachtegang vind ik ook in het werk van de filosoof Frankfurt. In *The Reasons of Love* (2004) betoogt Frankfurt dat het antwoord op de vraag naar ‘hoe te leven’ niet zozeer gezocht moet worden in rationele afwegingen, maar in de reflectie op wat ons als mens werkelijk ter harte gaat en een dringend appèl op ons doet om daarnaar te handelen. Het feit dat zaken ons ter harte gaan is inherent aan de menselijke conditie, en het vermogen om daar respons op te geven onderscheidt ons als mens. De vertaling naar de praktische rationaliteit – en daartoe reken ik dan



ook de besluitvorming – moet volgens Frankfurt zijn ingebed in dat grotere perspectief.

Hoe komen schoolleiders wat hen ter harte gaat op het spoor? Religieuze bronnen kunnen helpen, maar voor diegenen die niet religieus zijn, kunnen ook ervaringen van contingentie een waardevolle vindplaats vormen. Ervaringen van contingentie ontstaan door ingrijpende gebeurtenissen die ons overkomen zijn, maar waarvan we beseffen dat ze ons niet hadden hoeven te overkomen (Wuchterl 2011). Zulke ervaringen hebben vaak betrekking op verdrietige gebeurtenissen zoals de onverwachte dood van een dierbare of onverwacht baanverlies, maar in

Wijsheid en gematigdheid zorgen voor een uitgebalanceerde levenshouding, waarin spirituele ijver niet wordt overdreven

een enkel geval ook op een blijde gebeurtenis zoals de geboorte van een kind. Wanneer we bij het zien van de nieuwgeborene overspoeld worden door het besef dat het wonder van het leven niet in mensenhanden is, kunnen we geboorte duiden als een gebeurtenis die ons toevalt.

In het hart van contingentie ervaringen zijn we kwetsbaar. Het is bij uitstek in deze kwetsbaarheid dat we ontvankelijk zijn voor nieuwe inzichten in wat ertoe doet in ons leven. Biografische interviews waarin levensgebeurtenissen worden besproken en verkend wordt hoe met contingentie ervaringen wordt omgegaan, kunnen schoolleiders helpen om deze inzichten te vinden en daarmee hun intuïties over het goede leven te expliciteren (Van der Zee 2016).

Intuïties over het goede leven kunnen mensen in ‘vuur en vlam’ zetten. Het is niet voor niets dat Cassianus pleit voor de ontwikkeling van de deugden van wijsheid en gematigdheid.

Wijsheid en gematigdheid zorgen voor een uitgebalanceerde levenshouding, waarin spirituele ijver niet wordt overdreven. Het is een kwestie van ‘maat houden’ en van het vinden van het juiste midden tussen het ultieme goede en het haalbare. Dat geldt bij uitstek ook voor de onderscheidingspraktijk.

In de casus aan het begin van dit artikel ontbreekt het kritische punt in de besluitvorming. De leerlingen, die het hart vormen van de schoolgemeenschap, komen niet ter sprake. Had de directie de zorgstructuur belicht vanuit

haar idealen ten aanzien van goed onderwijs voor haar leerlingen, dan was wellicht

een andere keuze gemaakt. Dan had de directie misschien juist sterk ingezet op ouderbetrokkenheid om het welzijn van leerlingen beter te kunnen volgen. En waren kosten bespaard door de preventieve werking die hiervan uitgaat.

Naar verankering in de gezamenlijke praktijk

Wanneer we spiritualiteit willen verankeren in de dagelijkse praktijk van de schoolleider is de gezamenlijke besluitvormingspraktijk de plaats bij uitstek waarin spiritualiteit gestalte moet krijgen. In het betrekken van anderen bij processen van onderscheiding wordt gewerkt aan een besluitvormingscultuur, die complexiteit en verschillen niet uit de weg gaat maar omarmt, om zo tot gezamenlijke verdieping en kwaliteit te komen. Hieronder zet ik aan de hand van het tweede perspectief op onderscheiding uiteen hoe dat zou kunnen. ▷

De vier stappen van Cassianus geven een beeld van hoe gezamenlijke besluitvormingsprocessen van schoolleiders gestructureerd zouden kunnen worden. Maar ervaringen met professionaliseringsprogramma's rond besluitvorming wijzen uit dat teams er vaak vaste besluitvormingsgewoonten op na houden die niet gemakkelijk kunnen worden doorbroken. Daarom lijkt het

zinvoller om te werken aan bewustwording op de beperkingen van de ingesloten besluitvor-

mingspraktijk en vervolgens aan begrip van de essenties van onderscheiding en de meerwaarde daarvan.

De eerste essentie van onderscheiding bestaat uit het verwerven van breed, diep en hoog inzicht. Dit verwerven van inzicht gaat gepaard met een beweging die 'naar buiten' gericht is: het verzamelen van zo veel mogelijk feiten, perspectieven en meningen ten aanzien van het onderwerp van de besluitvorming. Maar het verwerven van inzicht veronderstelt ook een beweging 'naar binnen', in de vorm van zelfonderzoek en reflectie op intenties, motieven en idealen. Onderscheiding noem ik om die reden ook wel 'vertraagde besluitvorming'.

De tweede essentie is dat deliberatie niet zozeer gericht moet zijn op *efficiency* in het besluitvormingsproces, maar op de kwaliteit ervan. Deze moet worden gezocht in het wegen en beoordelen van besluitopties in het perspectief van de bijeengelegde intuïties over het goede. Dit is het kritische punt van de onderscheiding, waarbij als tegenwicht ook de haalbaarheid van de verschillende besluitopties onderwerp van gesprek is.

Daarbij is een kanttekening op zijn plaats. Schoolleiders moeten vaak onder hoge druk en in een veld van conflicterende loyaliteiten besluiten nemen (Kelchtermans & Piot 2010; Waslander et al. 2011). In deze complexiteit kan deliberatie gemakkelijk worden ingezet als een politiek middel om draagvlak te verwerven voor, of zich in te dekken tegen, de gevolgen

van een te nemen besluit. Dit is echter niet de manier waarop de onderscheiding deliberatie verstaat. Onderscheiding veronderstelt een niet-gepolitiseerde uitwisseling van argumenten, waarbij de diversiteit van argumenten en meningen uitdrukkelijk wordt omarmd om een zo rijk mogelijk perspectief te verwerven en intuïties omtrent het goede een kans te geven om daadwerkelijk het kritische punt te vormen in de afwegingen.

De derde essentie van onderscheiding heeft betrekking op de grondhouding van de deelnemers aan het besluitvormingsproces. Zonder vertrouwen in het gezamenlijk vermogen om tot een juist besluit te komen is het onmogelijk om de gezamenlijke deliberatie van haar politieke karakter te ontdoen. Cassianus pleit in dat verband voor een houding van nederigheid vanuit het besef dat niemand de wijsheid in pacht heeft. Ik zet daar graag een houding van kwetsbaarheid als alternatief naast, die toestaat dat het besluit dat 'leven geeft' zich kan aandienen in de gezamenlijkheid.

Wanneer dat besluit zich aandient en daartoe gezamenlijk wordt besloten, dient de vierde essentie zich aan: de levengevende kwaliteit van het genomen besluit, gericht op het goede,

impliceert onherroepelijk een gezamenlijk gevoelde noodzaak om het besluit tot uitvoering te brengen. En dat geeft energie!

In de casus concentreert het gesprek van de directie zich op wet- en regelgeving en kostenbesparing en valt na anderhalf uur het besluit. Het gesprek is zo ingekaderd dat er geen ruimte is voor de inbreng van persoonlijke motieven en intuïties of de gedeelde idealen ten aanzien van goed onderwijs. Emoties rondom het thema 'zorg' komen niet aan bod. Als gevolg is het uiteindelijke besluit niet alleen onvoldoende doordacht, het mist de bezielende energie van de schoolleiding doordat wat de schoolleiding ter harte gaat er niet in tot uitdrukking komt. De uitvoering van het besluit wordt een regelklus in plaats van een project dat de bevoegdheid van de betrokkenen aanwakkert.

In vorm komen en blijven

Spiritualiteit heb ik in dit artikel opgevat als het duurzaam volgen van intuïties in het streven naar volheid van leven (naar Hense 2014, 5). Hierboven beschreef ik hoe door processen van onderscheiding intuïties met betrekking tot volheid van leven, of anders gesteld – het goede – kunnen worden verankerd in de besluitvormingspraktijk van schoolleiders en hun collega's. In het navolgende sluit ik aan bij het derde perspectief op onderscheiding om zicht te bieden op verduurzaming van deze vorm van spiritualiteit.

Verduurzaming van spiritualiteit is het resultaat van spirituele transformatie of anders gesteld: van in vorm komen (Waaijman 2003). Naar analogie van Cassianus kan onderscheiding in de gezamenlijke besluitvorming van

schoolleiders tweeledig worden opgevat. Op de eerste plaats als een benadering van besluiten nemen die bijdraagt aan besluiten die goed, wijs en juist bemeten zijn. In de tweede plaats als een manier om individueel en gezamenlijk 'in vorm' te komen. Hoe kunnen we dat begrijpen? Voor het antwoord op deze vraag ga ik nog eens terug naar het onderscheid tussen de tussendoelen en het uiteindelijke doel van de onderscheiding volgens Cassianus.

Het uiteindelijke doel moet binnen de context van het schoolleiderschap begrepen worden als de duurzame afstemming op de idealen met betrekking tot goed onderwijs. Alleen een duurzame afstemming voorkomt dat de idealen bezwijken onder de druk waarmee schoolleiders te maken hebben. Maar duurzame afstemming komt niet vanzelf en niet alleen. Cassianus' reflecties op de tussendoelen van de onderscheiding maken dat helder.

Door in gezamenlijke besluitvormingsprocessen de eigen idealen ten aanzien van goed onderwijs en onderliggende intuïties in te brengen en te bespreken, kunnen twee processen zich ontvouwen. In de eerste plaats krijgen de betrokkenen door deze uitwisseling zelf meer zicht op waar het hen nu werkelijk om te doen is en kunnen zij hun professionele leven daarop afstemmen. Dit individueel 'in vorm komen' is spiritueel gezien van belang, omdat dit leidt naar 'volheid van leven'. Maar individueel 'in vorm komen' is ook professioneel van belang, omdat het de eigen leiderschapskwaliteiten bevordert (Hermans & Koerts 2013) en bijdraagt aan veerkracht.

In de tweede plaats leidt de uitwisseling van ➤

persoonlijke idealen en intuïties tot meer gevoeligheid voor de verschillen en het besef dat nieuwe inzichten ook nieuwe horizonten kunnen openen met betrekking tot goed onderwijs. Dit tweede proces begrijp ik als een gezamenlijk ‘in vorm komen’. Dat is wat mij betreft niet ‘alle neuzen dezelfde kant op’, maar juist het blijvend viëren van het verschil. Of, in termen van Kunneman (2013): het ontwikkelen van *amor* voor de complexiteit die de verschillen nou eenmaal met zich mee brengen. Omar-ming in plaats van afwending.

Voor een laatste keer terug naar de casus. Door dat de directie de gelegenheid niet aangrijpt om wezenlijk met elkaar in gesprek te gaan, wordt de gewoonte om samen sturing te geven vanuit gedeelde idealen niet gevoed. Individueel worden de schoolleiders niet uitgedaagd om het eigen denken te bevragen en te scherpen en zo hun leiderschap te ontwikkelen. Zo bezien is het uitblijven van gesprek over motieven, idealen en intuïties in de casus in meerdere opzichten een gemiste kans.

Nieuwe horizonten

In deze bijdrage bepleit ik de mogelijkheid om door processen van onderscheiding vorm en inhoud te geven aan spiritualiteit binnen de schoolleiding. Deze gedachtegang staat ook centraal in lopend praktijkgericht onderzoek naar de gezamenlijke besluitvorming in managementteams van scholen voor voortgezet onderwijs. De eerste onderzoeksresultaten wijzen erop dat het voor schoolleiders een grote

uitdaging vormt om vanuit een grondhouding van kwetsbaarheid om te gaan met de verschillen in inzicht en ervaring ten aanzien van idealen voor goed onderwijs binnen het eigen team. De voortdurende tijdsdruk, de normatieve druk van buiten en de complexiteit van de handlingscontext zijn daar debet aan. Maar óók de handelingsverlegenheid die het gesprek over idealen en onderliggende intuïties over volheid van leven oproept.

Het is de vraag in hoeverre schoolleiders nog door ouders, besturen en overheid worden bevraagd op de diepere motivaties van hun handelen. En wat de gevolgen daarvan zijn in termen van taalarmoede en ongemak om met elkaar te spreken over wat er werkelijk ter harte gaat teneinde van elkaar te leren. Werken aan onderscheiding veronderstelt de bereidheid om de eigen besluitvormingspraktijk opnieuw te bevragen. En van daaruit het gesprek over de diepere lagen van de eigen en gezamenlijke praktijk weer te openen.

Tegenover de tijdsinvestering en relatieve kwetsbaarheid die deze gezamenlijke, innerlijke reis vraagt, staat dat zich nieuwe horizonten voor het onderwijsproject kunnen openen. Misschien belangrijker nog is dat idealen weer gedeeld en geleefd kunnen worden in de gezamenlijke handelingspraktijk en dat die praktijk de gedeelde idealen uitdrukt. Door de onderscheiding wordt de schoolorganisatie meegenomen in wat de schoolleiding werkelijk ter harte gaat. <

Literatuur

- Biesta, G. (2013). *The beautiful risk of education*. Boulder: Paradigm Publishers.
- De Jong, A. & Van der Zee, Th. (2008). *Inspireren tot participatie. Onderzoek naar inspirerende activiteiten en leraren op katholieke scholen*. Budel: Damon.
- Dingjan, Dr. Fr. O.S.B. (1967). *Discretio. Les engines patristiques et monastiques de la doctrine sur la prudence chez saint Thomas d'Aquin*. Assen: Van Gorcum & Comp. N.V.
- Frankfurt, H.G. (2004). *The Reasons of Love*. Princeton/Woodstock: Princeton University Press.
- Hense, E. (2014). Introduction. In: Hense, E., Jespers, F., Nissen, P. (eds.). *Present-Day Spiritualities. Contrasts and Overlaps*, (pp. 1-17). Leiden/Boston: Brill.
- Hermans, C.A.M. & Koerts, E. (2013). Towards a model of influence of spirituality on leadership: empirical research of school leaders on Catholic schools in the Netherlands. *Journal of Beliefs & Values: Studies in Religion & Education*, 34 (2), 204-219.
- Kelchtermans, G. & Piot, L. (2010). *Schoolleiderschap aangekaart en in kaart gebracht*. Leuven/Den Haag: Acco.
- Kunneman, H. (2013). Slotbeschouwing: De tweede postmoderniteit als politieke context van normatieve professionalisering. In: H. van Wijk & H. Kunneman (eds.), *Praktijken van normatieve professionalisering* (pp. 431-456). Amsterdam: SPW Books.
- Maas, F. (2015). Het goede? Tussen ongekend en evident. *Speling* 67 (1), 8-13.
- Nissen, P. (2015). Het goede kiezen en delen: over de onderscheiding der geesten. *Speling* 67 (1), 14-24.
- Shields, C.M. (2005). Taking account of Spirituality: Should Educational Leaders Care? In: Shields, C.M., Edwards, M.M. & Sayani, A. (eds.). *Inspiring Practice. Spirituality & Educational Leadership*, (pp. 5-16). Lancaster USA: Pro Active Publications.
- Taylor, C. (1989). *Sources of the Self. The Making of the Modern Identity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Taylor, C. (2007). *A Secular Age*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Waaijman, K. (2003). *Spiritualiteit. Vormen. Grondslagen. Methoden [Spirituality. Forms. Foundations. Methods]*. Gent: Carmelitana / Kampen: Uitgeverij Kok.
- Waaijman, K. (2013a). Discernment and biblical spirituality: an overview and evaluation of recent research. *Acta Theologica Suppl* 17, 1-12.
- Waaijman, K. (2013b). Discernment – The compass on the high sea of spirituality. *Acta Theologica Suppl* 17, 13-24.
- Waslander, S., Van der Weide, M., Pater, C. (2011). *Het debat over onderwijskwaliteit. Politiek, pers en praktijk deel II*. Utrecht: VO-raad.
- Wuchterl, K. (2011). *Kontingenz oder das andere Vernunft*. Wiederbade: Franz Steiner Verlag.
- Zee, Th. van der (2016). Kontingenz mit Hilfe religiöser Bildung bewältigen am Beispiel von Schulleiterinnen und Schulleiter. In: Beier, M., Gabriel, H., Rieger, H.-M., Wermke, M. (eds.). *Religion und Bildung – Ressourcen im Alter?* (pp. 133-150). Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.

Sandra van Groningen MA MSc is onderzoeker aan de faculteit Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen van de Radboud Universiteit te Nijmegen. a.vangroningen@ftr.ru.nl