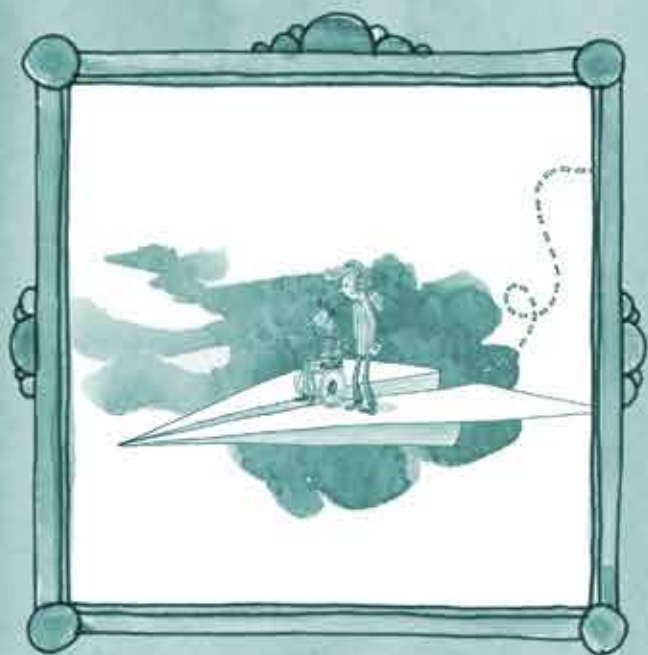




De Grondtoon

INSPIRATIEDOCUMENT
2020-2023



De Grondtoon Inspiratiedocument 2020-2023





Colofon	3
Voorwoord	5
Wat wij beloven	7
1. Inleiding	8
2. Over de Twijn	12
3. Bronnen en inspiratie	13
Zingeving	14
4. Visie op wereld, organisatie en mens	15
Wereldvisie	15
Organisatievisie	16
Bouwstenen van nieuw bewustzijn en organiseren	17
Het kan anders in organisaties	18
Cyane organisaties	19
Zelfverantwoordelijkheid en eigenaarschap	19
Mensvisie	20
5. Verdieping van onze onderwijsvisie	22
De agora	22
De agora als metafoor	22
Disbalans in het onderwijs	23
De eerste disbalans	23
De tweede disbalans	24
Ons pedagogisch houvast	25
Verantwoordelijkheid	29
Macht en gezag	29
De deugd van Discretie	30
De senior en de scheidsrechter	30
6. Bronnen van handelen	31
I. Heelheid	31
II. Fluïde	32
III. Van identiteit naar uniciteit	32
IV. Verwondering	35
V. Vertrouwen	36
Vertrouwen in pedagogische relaties	37
Nawoord	39

COLOFON

'De Grondtoon' is een uitgave van
Onderwijscentrum de Twijn
2020

de Twijn

Anneke ten Klooster, Bart Streefland,
Janny van Lenthe, Pieter Greidanus,
Susan Overweg en Tineke Kamphuis

Taaluielen

Joke Zwaal / PassworD, Heino

Illustraties

Saskia Pekelharing, Heino

Vormgeving

Luna 3, Utrecht

Druk

Sonodruk, Heino

DE TWIJN BOTERDIEP

Boterdiep 5
8032 XW Zwolle
T 038 453 55 06

DE TWIJN HENGEVELD COLLEGE

Dr. Hengeveldweg 2
8025 AK Zwolle
T 038 453 55 06



Voorwoord

Dit boek is een vervolg op en verdieping van de twee vorige Inspiratiedocumenten: *Open de toekomst in*, *Plein vol ruimte* en niet te vergeten de leerling-/ouderversie daarvan: *Een plein vol verhalen*.

Voor dit boek hebben we de titel: *De Grondtoon* gekozen. De grondtoon kan de leidende gedachte van een dichtstuk of een gesprek zijn of de hoofdkleur van een schilderij. In de muziek is de grondtoon de toon waarop het akkoord is gebouwd. Een orkest stemt altijd af op de grondtoon van dat akkoord. Meestal spelen de bassisten hem. Ze slaan de brug tussen ritme en harmonie en zorgen altijd onopvallend en dienend voor de structuur en betrouwbaarheid.

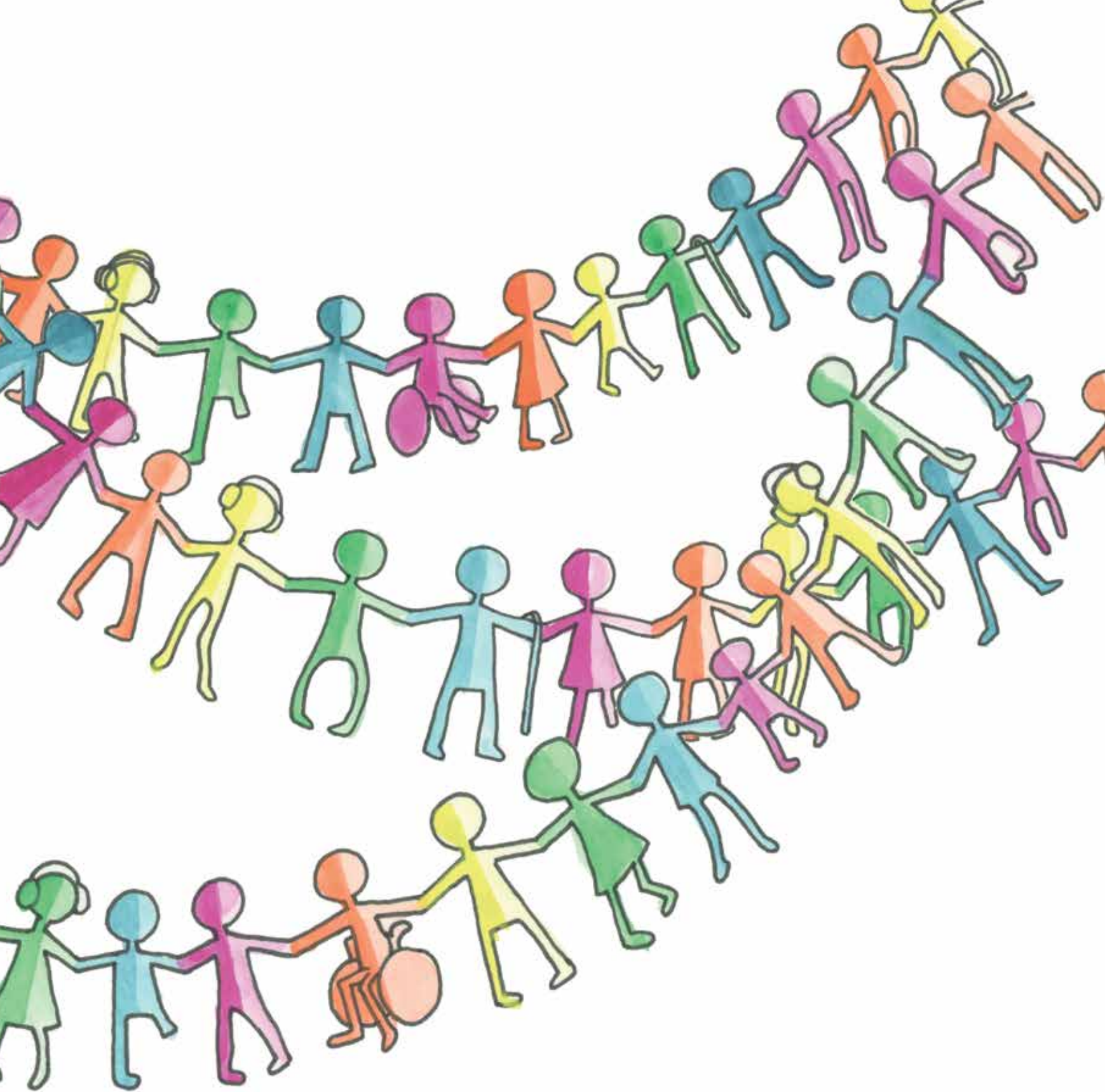
Ook een organisatie, wij, hebben met elkaar een grondtoon. Die bestaat onder andere uit de vijf bronnen uit *Plein vol ruimte*: vertrouwen & liefde, heelheid, verwondering, fluïde en uniciteit. Je hoort er ook de deugd van de doelloosheid in, betekenisloosheid en zelfloosheid zelfs.

De grondtoon is het kloppend hart van ons pedagogisch klimaat en onze aanpak. Daarin zijn onze leerlingen geen objecten waar je iets mee doet of iets in stopt, maar subjecten. Daar past dan ook subjectiverend onderwijs bij.

Een organisatie waarin de grondtoon in haar mensen zelf of in haar netwerken 'gehoord' kan worden, heeft veel minder behoefte aan allerlei organisatielagen, procedures, afvinklijsten, strategieën en zelfs systemen. Daar wordt hiërarchie namelijk support en gaat het om de verbinding van en de relatie tussen mensen en netwerken. Samen zorgen ze voor de denkkraft die huidige en toekomstige ontwikkelingen van ons (zullen) vragen.

De Grondtoon zoemt onder alles wat we doen op de Twijn. Wij zijn ervan overtuigd dat iedereen die goed luistert hem kan horen.

Pieter Greidanus



Wat wij beloven

Iedere leerling wordt voorbereid op een betekenisvolle plek in de samenleving. Om dat te bereiken:

Ontdekt en benut iedere leerling zijn/haar talenten en oefent de vaardigheden die nodig zijn voor nu en later.

Bieden we een oefenplek waar leerlingen een positief en reëel zelfbeeld ontwikkelen. Een plek waar ze zich bewust leren zijn van hun eigen verlangens, kennen en kunnen, en een gevoel van eigenwaarde vormen.

Begeleiden we leerlingen in hun zoektocht naar de balans tussen cognitieve en sociaal-emotionele groei.

Leert iedere leerling op een respectvolle manier te communiceren en te oefenen met weerstand, zodat hij of zij kan opkomen voor zichzelf en voor anderen.

1. Inleiding

Binnen onze maatschappij dringt steeds meer het inzicht door dat een school niet alleen een plek is waar je kennis opdoet, maar ook een plek waar je groeit als mens. Een leerling is geen object waar je kennis in stopt, maar een subject, een persoon die in een proces naar volwassenwording zit. Wij gaan een relatie aan met die persoon en met hem of haar in gesprek. Dat binnen die ontmoeting en interactie niet alles beheersbaar is, is het prachtige risico van onderwijs (*Gert Biesta*).

Wij realiseren ons tegelijkertijd dat we maar een klein stukje van de leerling zien en zelf ook maar een klein stukje van zijn leven uitmaken. Leren doe je immers niet alleen op school, maar overal en op allerlei manieren. Daarom willen we als school vooral oefenplek zijn. Een plek waar we leerlingen opleiden voor een samenleving

opbrengst of resultaat. De werkelijkheid heeft zijn eigen ritme en gelukkig is niet alles te managen.

Daarom past de metafoor van het plein ook zo goed bij ons, de agora zoals de oude Grieken het noemden. Een leeg (en doelloos) plein is van iedereen. Zodra het plein van iemand is, is het geen plein meer. Op een plein ben je zonder doel te hoeven hebben, zonder voorwaarden en criteria. Er wordt ruimte gegeven. Het is een neutrale plek zonder eigenaren, waardoor symmetrie en evenwicht in de relatie ontstaat. Het plein leent zich voor gebeurtenissen omdat het een lege plek is zonder directe functie. Het geeft een gevoel van zichtbaarheid en daarmee van delen. Het is ook een plek van gelijkwaardigheid in zien en gezien worden. Daardoor is het open en zijn ontmoetingen horizontaal. Dat soort pleinen willen we in onze scholen realiseren

Schoonheid is als je in staat bent los van doelen, resultaten, plannen, schema's, belangen en agenda's te handelen. Schoonheid is dan als middel zonder doel. Dat is esthetisch en ethisch. — Emanuel Kant

die er nog niet is.

Als je zo naar leerlingen kijkt, past het niet om continu de nadruk te leggen op wat leerlingen moeten worden – meestal iets meer en iets anders. Wat daar wel in past is respect en ruimte voor wat de leerling is. Je mag zijn wie je op dat moment bent en hoeft niet te zijn wie je nog moet worden. Dit geldt overigens ook voor de medewerkers. We omarmen daarom de deugd van de doelloosheid. Niet alles behoeft een (economische)

voor leerlingen maar ook voor medewerkers.

Het plein is ook de plek voor de demos, daar waar men debatteert over de gemeenschap. De plek waar het algemeen belang gediend wordt en vorm wordt gegeven.

In dit nieuwe inspiratiedocument diepen we de visie verder uit die we in het vorige inspiratiedocument formuleerden. Die visie is in de afgelopen jaren binnen

de Twijn breed omarmd. We kantelen nu ons onderwijs naar subjectiverend en onze organisatie definitief naar een netwerkorganisatie. In die organisatie telt de menselijke maat en bundelen we van onderaf uit de netwerken onze denkkraft en sociale kracht. Zo realiseren we een nieuwe, sterke en flexibele organisatie en vormen we samen met de Ambelt een sterke sector SO binnen OÖZ.

We voegen een pedagogische paragraaf toe, want subjectificatie is veel meer pedagogisch dan didactisch handelen. Dit sluit naadloos aan bij drie pijlers die OÖZ noemt in het nieuwe beleidsplan 'Verder met leren': eigenaarschap, relatie en maatwerk. Ook de accenten die de Onderwijsraad benadrukt, gaan die kant uit: niet alleen maar leerlingen met een diploma of certificaat, maar vooral ook leerlingen met sensitiviteit voor kunst, politiek, cultuur en creativiteit. Leerlingen die zorgzaam zijn en vakbekwaam.

Het verlangen om ons onderwijs, ons pedagogisch klimaat verder te verdiepen en vorm te geven is groot. Dat geldt ook voor de groei naar een netwerkorganisatie waarin netwerken zich zoveel mogelijk zelf 'sturen', samenwerken en verbindingen aangaan. De sociale kracht en besliswijsheid (*phronesis*, praktische wijsheid) van onze netwerken gaat boven individuen en individuele talenten. We hebben de netwerkontwikkeling in de afgelopen jaren nauwlettend gevolgd en begeleid, onder andere door netwerkbezoeken. De inzichten die we daarbij hebben opgedaan verdiepen we en passen we de komende jaren toe in het kader van professioneel communiceren.

Onze onderwijsinspiratie halen we uit het agoramodel en uit de visie van Gert Biesta. We spreken niet van talenten maar van verlangens en hebben de 21e-eeuwse vaardigheden zoveel mogelijk ontdaan van hun economische component. We leiden immers niet alleen op voor de wereld van vandaag maar vooral ook voor de toekomst en dat betekent dat de ontwikkeling en vorming van de persoon van de leerling centraal staat. We weten dat onderwijs uiterst kwetsbaar is omdat we kunnen knechten én bevrijden. Opvoeding en onderwijs kunnen zowel moraliteit als criminaliteit als uitkomst hebben en in dat kwetsbare proces zijn we afhankelijk van de pedagogische wijsheid van onze mensen in en rond de klas. Vandaar dat de relatie als pijler ('Verder met leren') al jaren zoveel aandacht krijgt binnen onze scholen, net als professioneel communiceren.

Natuurlijk hebben de leerlingen vaardigheden ('skills') nodig, maar die staan in dienst van de realisering van onze beloftes. Onze inspirerende opdracht is leerlingen op te leiden voor de toekomst die er nog niet is en deze wereld vorm te geven door de sfeer en het pedagogisch klimaat op de Twijn, onder andere door de manier van omgang met elkaar, leerlingen, partners, ouders, in al die netwerken.

Ons onderwijs focust daarom niet alleen op onze specialistische leerlijnen, maar ook op kunst, beweging, filosofie, ethiek, ICT geletterdheid en behendigheid (toegang tot de wereld), democratie en zorg voor zwakkeren. Zo belanden we feitelijk dicht bij de 4^e-eeuwse skills die Plato beschreef: echte dialogen aangaan, waarheden in twijfel trekken, reflecteren, de

tijd te nemen, een eigen mening vormen, maar ook weerstand leren bieden tegen vluchtigheid en kwaad.

Het inspiratiedocument met de titel De Grondtoon bestaat uit drie delen: dit inspiratiedocument, het schoolplan dat een planmatige vertaling daarvan is, en de daaraan gekoppelde vergezichten van de teamleiders. Daarin worden de kaders van het schoolplan op eigen wijze vertaald door de netwerken zelf, van onderaf.

In het schoolplan gaan we verdiept verder met wat we een aantal jaren geleden zijn begonnen. Zo realiseren we niet alleen duurzaam beleid, gevoed door de netwerken zelf, maar konden we er de afgelopen jaren ook voor zorgen dat de beleidspressie op de netwerken ten opzichte van veel andere scholen beperkt was. Juist dat gaf de inspiratie en energie om samen te bouwen aan goed onderwijs en goede zorg.

leren' in de pijlers relatie, eigenaarschap en maatwerk. Deze drie pijlers gaan wij op volstrekt eigen wijze vertalen.

We koppelen onze kracht – organisch en stap voor stap ontwikkelen en innoveren – aan meer plangericht werken, onder andere op de kwaliteit en de verantwoording van ons handelen. We hebben met die aanpak als school en als organisatie de laatste jaren enorme ontwikkelingen doorgemaakt die ver voorbij afvinklijstjes en jaardoelen gaan. We volgden daarbij bewust deze koers en volgorde: eerst aandacht voor relatie, pedagogisch klimaat, pedagogisch handelen, inspiratie, natuurlijk ontwikkelen en daarna de puntjes op planvorming, kwaliteitszorg en verantwoording.

Wij hebben ons in de afgelopen maanden verdiept in de grondtoon van onze organisatie. Het bijzondere van een grondtoon is dat hij iedere dag in de praktijk doorklinkt

Het enige wat we over de toekomst weten is dat ze anders zal zijn.

Proberen de toekomst te voorspellen, is als proberen om 's nachts in een auto een landweggetje af te rijden zonder licht en kijkend door de achterraut.

De beste manier om de toekomst te voorspellen is ze te creëren. — Peter Drucker

Ook in het schoolplan spreken we van een verdere kanteling van onze omgeving, ons onderwijs en onze organisatie. We voegen de accenten toe die OOO-breed zijn afgesproken en zijn vastgelegd binnen 'Verder met

via de bassisten in de organisatie, terwijl hij maar zelden op de voorgrond treedt. Je hoort hem amper. Net als in de muziek moet je daarvoor een geoefend oor hebben. En toch ontbreekt er meteen iets als hij er niet is.

In onze communicatie zitten veel stekels, veel opvattingen, oordelen, pinnigheden. Michel Serres inspireert ons om terug te gaan, ieder naar het moment van betekenisloosheid, nog zonder de stekels. Hij legt dat uit aan de hand van muziek: voor eenieder liggen akkoorden klaar om te kunnen componeren.

De fase voorafgaand aan componist en compositie is het betekenisloze. Juist in die ruimte voelen we onze eigen grondtoon en die van de ander. Laten we vooral anderen, onze leerlingen, de melodie laten maken. Laat hen de componist zijn.



2. Over de Twijn

De Twijn is een academisch georiënteerd orthopedagogisch onderwijscentrum met expertise op het gebied van cognitieve, gedragsgeoriënteerde en lichamelijke vraagstukken.

De Twijn heeft een school voor specialistisch onderwijs met drie sectoren: SO voor leerlingen van 4-12 jaar, VSO voor leerlingen van 12-20 jaar en een regionaal expertiseteam.

Uit een grote regio komen leerlingen met een lichamelijke, cognitieve of een (ernstige) meervoudige beperking en leerlingen die langdurig ziek zijn naar de Twijn.

en cognitieve beperkingen en ziek zijn. Voor een deel hebben de leerlingen een therapie-indicatie voor revalidatiecentrum de Vogellanden en wordt onderwijs en revalidatie gecombineerd.

Sinds de invoering van het Passend Onderwijs is de Twijn ook steeds meer de school geworden waar leerlingen met complexe problematiek als gevolg van meervoudige beperkingen goed opgevangen kunnen worden. Het betreft leerlingen met multicomplexe ondersteuningsvragen op o.a. visueel, spraak-taal, fysiek, cognitief gebied, soms in combinatie met complex gedrag.

Het heeft er alle schijn van dat liefde een kwestie van onverschilligheid is. Liefde is alleen liefde als ze onvoorwaardelijk is. Ik houd van de ander ongeacht wat er gebeurt. Wat de geliefde doet, maakt geen verschil voor mij, want de enige wet van de liefde is dat ze niets terugverlangt. Een wet die van nature wetteloos is, want ze breekt met iedere legale economie. Liefde staat boven de wet, ze is een kwestie van gratie, verbazingwekkende gratie ... Amazing grace. — René ten Bos

De Twijn is een school met regionale betekenis. Inhoudelijk en bestuurlijk participeert de Twijn in 13 Samenwerkingsverbanden PO en VO. Al onze leerlingen worden toegelaten en bekostigd vanuit het Samenwerkingsverband waar zij wonen. Het gaat dan om leerlingen die aangewezen zijn op de specialistische kennis die de Twijn heeft op het gebied van lichamelijke

Tegelijk is de Twijn het kenniscentrum in de regio voor regulier onderwijs aan leerlingen die op medisch, lichamelijk en/of cognitief gebied extra ondersteuning nodig hebben. Het regionaal expertiseteam van de Twijn deelt kennis en ervaring en biedt deze leerlingen en hun docenten in het regulier PO en VO specialistische ondersteuning.

3. Bronnen en inspiratie

Op de Twijn zijn liefde en vertrouwen de belangrijkste bronnen van ons denken, ons (pedagogisch) handelen en onze inspiratie. Liefde die van een verbazingwekkende gratie is en vertrouwen dat door geen enkel contract kan worden vervangen. Ze vragen niets terug en staan duurzaam boven welke wet dan ook.

Als liefde en vertrouwen je basis zijn, kan het niet anders of de onderlinge relatie staat centraal. We realiseren ons dat we onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, niet alleen binnen de Twijn, maar ook daarbuiten, op elke schaal en elk niveau. Dat betekent onderlinge afhankelijkheid: jouw geluk is mijn geluk. In zo'n omgeving verandert ego in eco en debat in dialoog.

Dat is de Twijn ten voeten uit. Een inspirerende organisatie met een ziel, waarbinnen iedereen elke dag kan oefenen zo in de wereld te staan, door de manier waarop we omgaan met elkaar, met leerlingen, partners, ouders en netwerken. Zo geven we samen vorm aan de toekomstige wereld. Dat is waar wij voor opleiden.



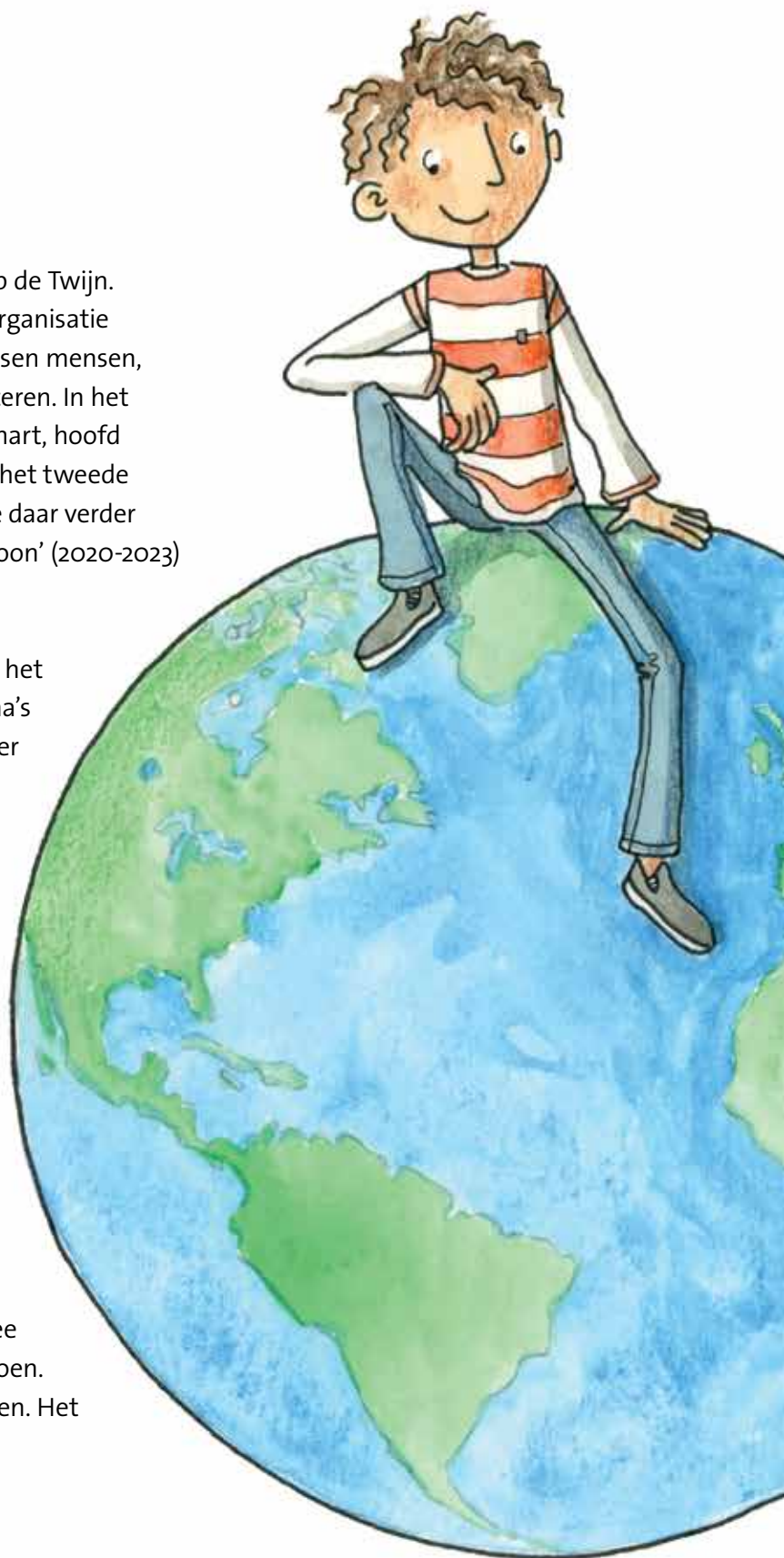
Net als de liefde verlaat vertrouwen het domein van het economische. Berekeningen en analyses schieten namelijk tekort, omdat ze de morele dimensie van de geste, het gebaar miskennen. Vertrouwen is een antwoord op een relatie die nooit helemaal wederkerig is. Iemand vertrouwen betekent dat je afgaat op de welwillendheid van een ander zonder dat je de implicaties daarvan kunt inschatten, doorgronden of voorspellen. Precies deze kwaliteit van vertrouwen zorgt ervoor dat het een functie kan vervullen die door geen enkel 'contract' kan worden vervuld. — René ten Bos

Zingeving

In de nieuwe tijdgeest zoeken we naar zingeving. Zo ook op de Twijn. Maar wanneer je zingeving de hoeksteen maakt van een organisatie heeft dat vergaande consequenties voor verhoudingen tussen mensen, de kernwaarden en de codes voor professioneel communiceren. In het allereerste Inspiratiedocument 'Open de toekomst in met hart, hoofd en handen' (2012-2015) werden de eerste stappen gezet. In het tweede Inspiratiedocument 'Plein vol Ruimte' (2015-2019) gaven we daar verder inhoud aan en in dit derde Inspiratiedocument 'De Grondtoon' (2020-2023) gaan we daar stap voor stap mee verder en de diepte in.

Plannen, lijstjes en strategieën sluiten het onverwachte en het toeval buiten. Wonderen passen nu eenmaal niet in schema's of plannen. Een strategie kent geen ziel en creëert niet meer dan een schijnwerkelijkheid. De zucht naar bewijsvoering ondermijnt alle creativiteit en perkt de ruimte voor wonderen in.

Een belofte durven doen daarentegen die wellicht niet regisseerbaar, niet meetbaar en zelfs niet haalbaar is, kun je zien als het geven van vertrouwen zonder er iets voor terug te vragen. De kracht van de eerste elfstedenzwemtocht van Maarten van der Weijden was dat er gemeenschapszin ontstond juist omdat het niet ging om het daadwerkelijk halen van die 200 kilometer maar de belofte daar alles aan te zullen doen. Een belofte gaat niet alleen over wat we zelf beloven te doen of ons tot doel stellen. Het zegt vooral dat we de persoon voor wie we het doen meer durven beloven, meer liefde en waarde toekennen dan we wellicht aankunnen. Daarmee wordt de ander groter dan wat we zelf kunnen en willen doen. Het zegt ook dat we niet bang zijn om afgerekend te worden. Het getuigt van lef en durf.



4. Visie op wereld, organisatie en mens

Wereldvisie

Dat de aarde een door en door menselijke planeet is geworden staat buiten kijf. Wij bepalen hoe rivieren stromen, waar landbouwgewassen groeien, en wat 'ongerepte natuur' mag blijven. Versteende plantenresten die miljoenen jaren lagen opgeslagen in de bodem worden massaal opgegraven en verbrand. Vis wordt met bakken tegelijk uit de oceaan geschept. Overal ter wereld laat de mens zijn vingerafdrukken achter en dat heeft onvoorziene, vaak ongewenste gevolgen.

We leven in het tijdperk dat door de Nederlander Hans Crutzen in 2000 het Antropoceen werd genoemd. Een benaming die al snel zijn weg heeft gevonden in academia, zelfs al heeft het nog geen officiële status. Het Antropoceen is een erkenning van de uitzonderlijke kracht van de mens en tegelijkertijd een collectief brevet van onvermogen. Het afkondigen van het tijdperk van de mens gaat gepaard met de roep om een nieuw bewustzijn.

Ons universum, onze werkelijkheid is geen klok, machine of een mechanisme. Door alle menselijke tragedies die we dagelijks zien, beseffen we maar al te zeer dat de mensheid nog nooit zo kwetsbaar is geweest als nu. En dat geldt ook voor de natuur en het klimaat. Voelen en begrijpen wat die kwetsbaarheid inhoudt, wakkert een gevoel van verantwoordelijkheid aan. Dat gevoel kennen we

allemaal. De afwezigheid van onverschilligheid is van groot belang.

Verantwoordelijkheid ontstaat op moment dat iemand inziet dat het goede belangrijker is dan zijn of haar wil. Moraliteit impliceert dan een bepaalde zelfloosheid. In die zin kan het goede ten koste van jezelf gaan. En het goede moet een zaak van de wereld zijn niet van het zelf. Betrokken op een mogelijke situatie in de wereld en niet wat toevallig met jou of mij aan de hand is. Juist doordat je uit naam van het goede iets doet dat niet direct goed is voor jezelf, krijg je een nieuw of ander zelf, een ander soort individualiteit. Die zelfloosheid wil zeggen dat je het met anderen samen doet en bepaalde belangen opgeeft. Alleen een zelfloze moraal kan een gedeelde moraal worden, juist in een wereld waarin we steeds afhankelijker van elkaar zijn. Niet alleen je eigen familie of stam of land, maar de wereld dus en: wat jij doet raakt een ander altijd.

Vrees, zelfinperking, terughoudendheid ten opzichte van beslissingen waarvan we de consequenties niet kunnen overzien zijn dan belangrijke deugden. De mensheid heeft ongekende technologische mogelijkheden en dit vereist een nieuw soort verantwoordelijkheid, niet alleen globaal maar ook toekomstgericht. Wie zich verantwoordelijk voelt kan niet op vakantie gaan, bij wijze van spreken. Het heeft meer met behoud en bescherming in plaats van vooruitgang en volmaaktheid te maken.

Als wat we verlangen verlengbaar is, moeten we dat verlangen verlengen van ons eigen leven naar dat van

anderen. Dat staat op gespannen voet met de trend en de vrijheid oneindig te kunnen kiezen en dit geldt ook voor de relatie met ecologie en de staat van onze globe.

Denkend vanuit dat nieuwe bewustzijn is het ego veel minder belangrijk. 'Ik' en 'wij' worden 'samen'. 'Ego' wordt 'eco' en 'debat' wordt 'werkelijk luisteren' en 'dialoog'. Dat heeft grote gevolgen voor hoe we problemen benaderen. Dichtbij of ver weg, we kunnen ze alleen vanuit het geheel en met elkaar oplossen. Denken in termen van oorzaak-gevolg en zoeken naar schijnoplossingen zijn niet meer afdoende.

In ons universum zijn relaties, interactie het ordenende principe. We zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en afhankelijk van elkaar. Niet alleen met de mensen die we kennen, maar ook met de mensen die we niet kennen, van lokaal tot mondiaal.

Dr. Martin Luther King Jr. zei in 1967 in een preek dat al het leven onderling verbonden is. We zitten allemaal vast in een onontkoombaar netwerk van wederkerigheid, vastgebonden in een enkel gewaad van bestemming. Wat elkaar direct beïnvloedt, beïnvloedt elkaar ook indirect. Hij voegde daaraan toe dat er geen vrede mogelijk is totdat we dit basisfeit van onderlinge afhankelijkheid en verbondenheid erkennen.

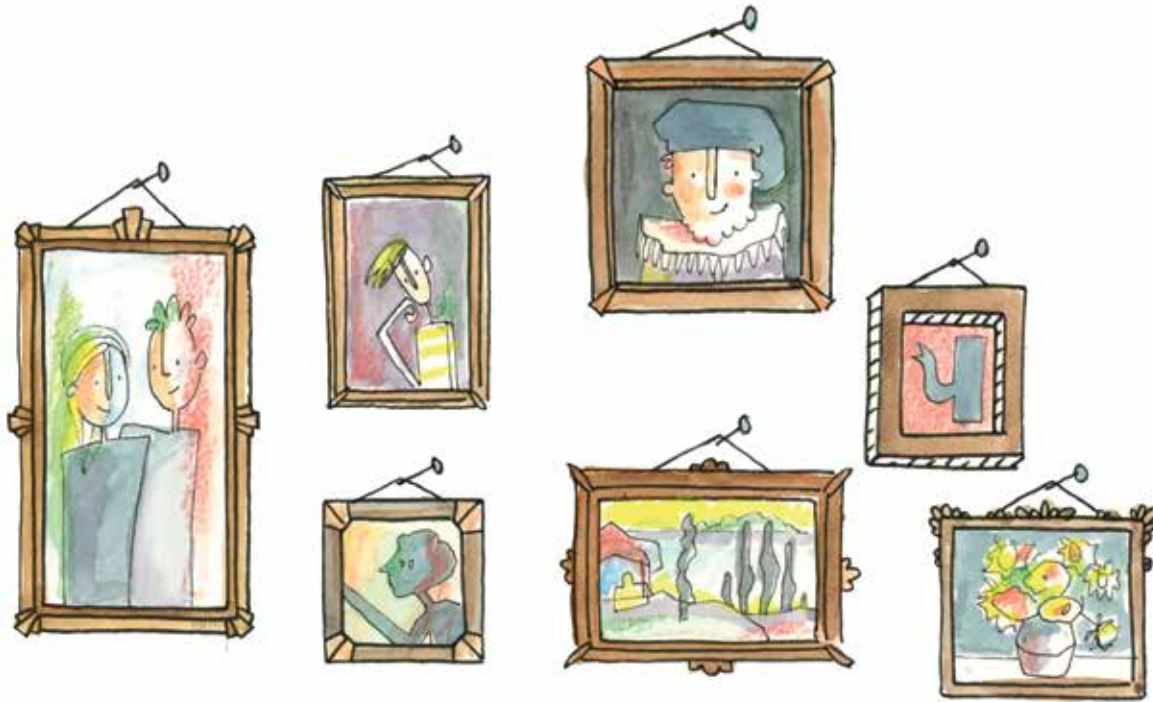
Bestaan is kwetsbaar en heeft daarom waarde. De waardigheid van de mens bestaat niet in zijn perfectie maar juist in die rijkdom aan mogelijkheden die menszijn met zich meebrengt.

Organisatievisie

Netwerken bestaan uit oneindig veel cellen waartussen relaties en verbindingen tot stand komen. Het zijn levende systemen. Onze hersenen zijn daar een voorbeeld van, maar ook de ondergrondse wortelstructuur van een boom. Rizomen, noemen we die netwerken. Ook water is rizomatisch. Het bestaat uit kristallen en die kunnen oneindig veel verbindingen aangaan met allerlei materialen, bijvoorbeeld kunststof. Dat kan leiden tot ongewenste nieuwe netwerken, bijvoorbeeld diep verstopt in de oceaan. Netwerken kennen geen commandocentrum. Geen enkele cel in je hersenen is meer waard dan welke andere dan ook. Ze moeten het samen doen, in verbinding en samenwerking met elkaar. Zo is het ook met en tussen mensen.

Netwerken vormen een kader voor hoe soorten in een ecosysteem bronnen uitwisselen en overleven. De relaties binnen en tussen soorten wordt ook wel interafhankelijkheid genoemd. In die zin is een netwerk een bredere term die het organisatiepatroon beschrijft dat gecreëerd wordt door interafhankelijkheden.

Deze redenering betekent dat je anders tegen dingen aan gaat kijken. Vanuit de onderlinge verbondenheid van soorten, mensen, oceanen, landen in plaats van de focus op losse elementen. In een levend systeem is het geheel niet alleen samengesteld uit delen, maar is het systeem ook opgenomen in de delen. Een eenvoudige cel bevat alle informatie die hij nodig heeft om het hele organisme te ontwikkelen als de cel samenwerkt met een omgeving die de benodigde voedingsstoffen bevat.



Een eikel, en dat is de kracht achter dit principe, heeft de potentie een enorme eikenboom te worden, mits hij samenwerkt met zon, aarde en water. De cel en de eikel lijken losse delen maar zijn allebei schakels die nodig zijn voor het creëren van het geheel.

Dit alles heeft grote gevolgen voor ons pedagogisch klimaat, voor leiderschap en eigenaarschap. We moeten bereid zijn ons op te stellen als onderdeel van het geheel. We zijn dan niet langer uniek door het verschil met de ander (want dat geeft op zijn diepst een instrumentele relatie met elkaar). Nee, dan bepaalt de ander, niet wijzelf, of we onvervangbaar zijn, uniek zijn en of we ertoe doen. Niet meer denken en handelen dus vanuit de eigen belangen en behoeftes maar juist streven naar een goed geleefd leven voor iedereen. Met als mogelijk gevolg succes, erkenning, liefde en welvaart.

Bouwstenen van nieuw bewustzijn en organiseren

Wat zijn dan de bouwstenen van dit nieuwe bewustzijn dat we ook elders in de wereld ervaren en herkennen?

- We zijn onderling afhankelijk en verbonden. Geluk, welvaart en vrede zijn niet langer meer berekenend en strategisch geregisseerd. Ze gelden niet langer alleen maar voor een klein deel van de mensheid. Een goed leven geldt voor iedereen.
- We zien organisaties niet meer als machines maar als levende systemen, rizomatisch. Net als in de natuur dus. Organisaties hebben een ziel, hebben een eigen koers en richting.
- We zien in dat we als mensen effectief kunnen opereren en handelen zonder hiërarchie en aansturing.

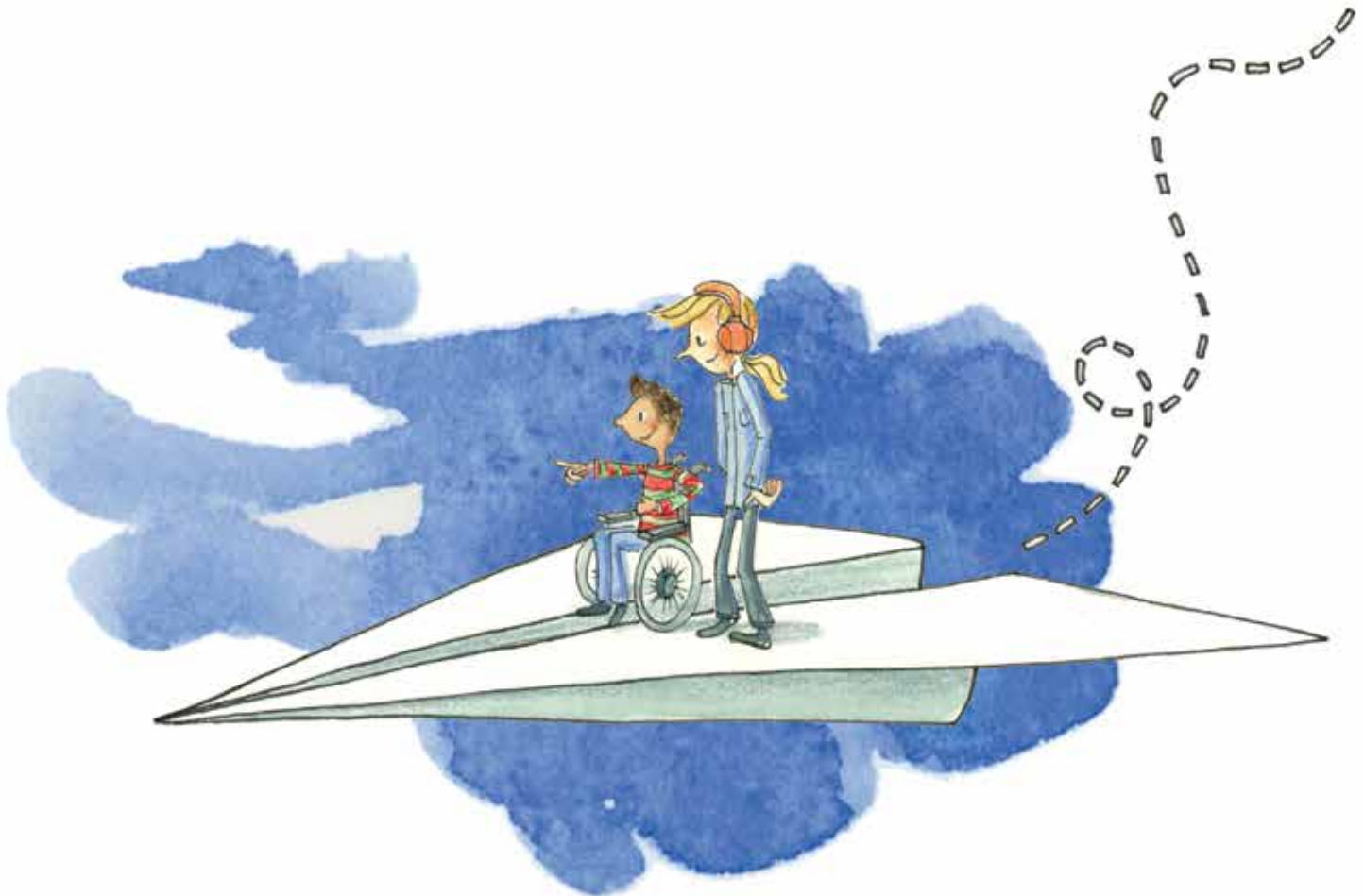
We verlangen naar heelheid voor mensen in organisaties. We zoeken inspiratie, zingeving en willen het masker afwerpen.

Het kan anders in organisaties

De wereld waarin we leven, roept om organisaties waarin mensen de ruimte krijgen zichzelf zijn en zichzelf laten zien, op een verbonden manier met elkaar te zijn en te werken. Waarin mensen durven te staan voor hun energie, ideeën en daadkracht. Waarin initiatieven ontstaan, waarin wordt gelachen en gestreden. Vanuit bezieling en vertrouwen. We realiseren ons dat we alleen op deze manier de complexiteit die op ons afkomt,

kunnen begrijpen en hanteren. We moeten zoeken naar verbinding met elkaar en met elkaar samenwerken.

Organisaties zijn nu veelal geen broedplaatsen van passie en zingeving meer, maar plekken waar gezag en regels domineren, ze zijn doordrenkt van economisch denken. Plekken waar documenten belangrijker zijn dan mensen en waar cijfers en getallen leidend zijn. Dit besef bestaat bij managers maar ook aan de onderkant



van de hiërarchische ladder. Het creëert angst. Mensen zijn het zat om het spel mee te spelen en te koketteren met overvolle agenda's. Ze verlangen naar inspiratie en bezieling. Ze willen deel uitmaken van een organisatie die denkt en handelt vanuit het Waarom. Ze willen hun kwaliteiten inzetten, met passie werken en vooral ook energie krijgen van wat ze doen. Ze willen werken in organisaties die betekenis geven en hechten steeds meer waarde aan eigen verantwoordelijkheid.

Cyane organisaties

We constateerden in het voorgaande al dat we een organisatie met een ziel zijn. We bedoelen daarmee ook dat we de organisatie zien als een levend organisme dat er alles aan doet om het aanwezige potentieel volledig te benutten. We gaan dus van een mechanische opvatting van organiseren naar een organische: de natuur is ons voorbeeld voor menselijke samenwerking en organisatie. We willen een veerkrachtige organisatie zijn waarbij sprake is van harmonie met het leven, met de natuurlijke manieren van doen en door aan te sluiten bij de menselijke leefwereld die draait om relatie, samenwerking en co-creatie.

Frederic Laloux noemde deze moderne organisaties in zijn boek *Reinventing Organizations* **cyane organisaties**. Kenmerken van cyane organisaties zijn:

- Ze geloven meer in 'ontstaan' dan in 'sturen'.
- Ze hechten aan interactie en samenwerking en zoeken naar de waarde van de hele organisatie. Dan pas naar product of dienst.

- Commando's werken niet langer, het gaat er veel meer om wat iedereen kan bijdragen.
- De toekomst wordt niet voorspeld maar er wordt gewerkt naar een hoger doel vanuit een innerlijk kompas.
- Winst is een bijproduct en medewerkers luisteren naar wat de organisatie wil zijn, zonder daar direct een richting aan te verbinden.
- Je onderzoekt of de eigen roeping aansluit bij de organisatie. Daar ligt ook de lijn naar eigenaarschap. Het draait om vertrouwen, inspelen, leren en groeien.

Zelfverantwoordelijkheid en eigenaarschap

Zelfsturing, zelfverantwoordelijkheid en eigenaarschap betekenen uiteraard meer dan de hiërarchie uit een organisatie halen. Ze vragen net als in traditionele organisaties om een fijn afgesteld systeem van structuren, processen en praktijken. Managementtaken zijn niet verdwenen maar breder verspreid. Het gaat ook verder dan mensen in hun kracht zetten, want dat is in dit soort (cyane) organisaties juist ingebakken. In dergelijke organisaties is ook niet iedereen gelijk, er zijn verschillen tussen mensen.

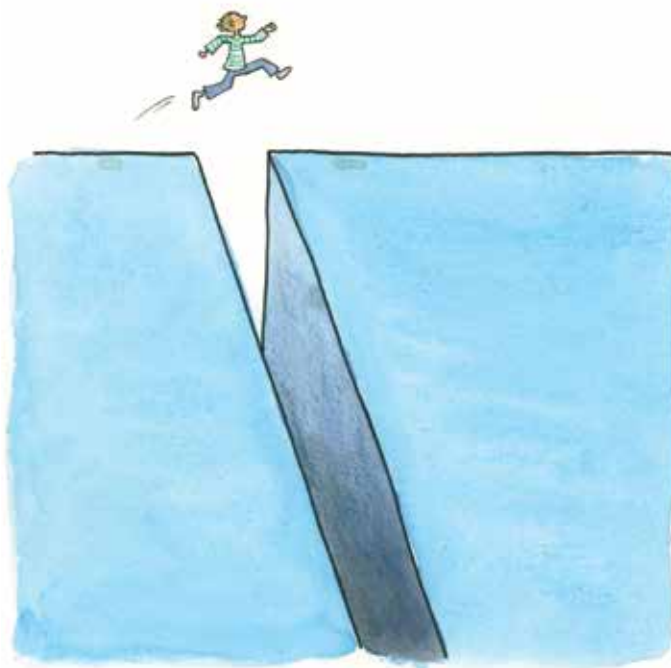
Willen in een netwerkorganisatie zelfverantwoordelijkheid en eigenaarschap echt een kans krijgen, dan moet er ongelofelijk veel energie worden gestoken in organiseren, met veel aandacht voor meer dan alleen de oude hiërarchische organisatievormen. Want paradoxaal genoeg vragen ze juist om veel sturing en leiderschap

die wordt gekenmerkt door volwassenheid, robuustheid, heelheid en wijsheid. Het moet duidelijk zijn wat mensen zelf kunnen sturen en wat centraal moet worden geregisseerd. Het vergt precieze afstemming met de teamondersteuners en de mensen in de netwerken. We weten uit ervaring dat lang niet alle netwerken tot bloei komen. Netwerken kunnen tot iets moois groeien maar ook het omgekeerde kan plaatsvinden. Sommige financiële organisaties zijn daar een voorbeeld van. We nemen ook de kritiek op zelfsturende organisaties nadrukkelijk mee. Coaching is een belangrijke taak van de leiding om mensen te leren zelf te sturen. Zelfsturing kan leiden tot extra werkdruk en tot een te groot verantwoordelijkheidsgevoel. Ook kunnen grenzen tussen thuis en privé vervagen. We houden er rekening mee dat er ook medewerkers zijn die het juist veilig en prettig vinden als ze weten wat ze in grote lijnen moeten doen. We kiezen voor een situationele, fluïde aanpak.

Mensvisie

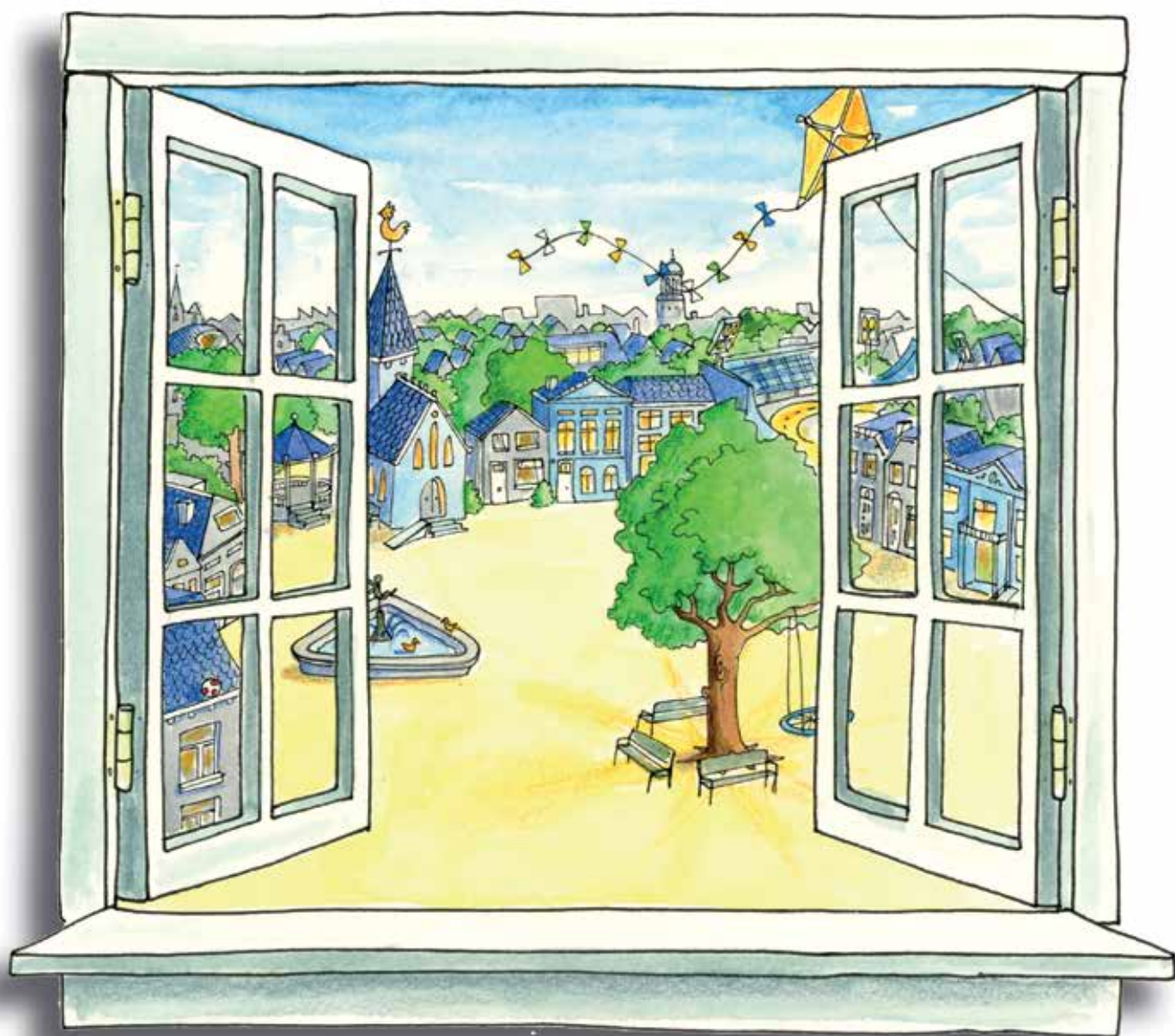
Nu we een visie op onze wereld en in relatie daarmee op onze organisatie en organiseren hebben beschreven, kunnen we een mensvisie formuleren die daar naadloos in past.

Die mensvisie legt het accent op wat we als persoon zijn en meebrengen in onze contacten met onze leerlingen en met elkaar. Hij legt tevens het accent op relatie en eigenaarschap, en verklaart ook de aandacht die we geven aan relatie en professioneel communiceren. Daarbij richten we ons zowel op individuele medewerkers als netwerken, op de kwaliteit waarmee we samenwerken en de vitaliteit van onze



netwerken. Onderwijs is immers vooral een proces van interactie. We gaan ervan uit dat als iemand in balans is, zich wel en 'heel' voelt, dat allereerst vanuit relatie (pedagogische aanpak) ontstaat en daarna vanuit zijn vak en didactisch handelen. Subjectiverend onderwijs vraagt deze volgorde en accenten.

Daarom beloven we dat iedere leerling een evenwichtig, kwetsbaar en fijn mens naast zich krijgt, die ook goed onderwijs geeft. Een professional die luistert, de eigen opvattingen en oordelen opschort en die in beweging komt om de leerling te begeleiden omdat er iets ontluikt. Met hart en ziel en zonder er ooit voor terug te vragen, geen resultaten, geen opbrengsten.



5. Verdieping van onze onderwijsvisie

De agora

Het Oudgriekse woord agora betekent verzamelplaats. In steden als Athene speelde het sociale leven zich af op de agora. De volksvergadering werd er gehouden, het was een marktplaats en een plek waar men zich kon ontspannen. Burgers hielden er sportwedstrijden en dramafestivals. Het was een ontmoetingsplek voor alles iedereen. Openbaar en niemands eigendom. Om de agora stonden belangrijke gebouwen voor bestuur en rechtspraak, academies en tempels gewijd aan populaire goden.

In deze oude betekenis van agora verbeelden onze hedendaagse pleinen iets wat van grote waarde is voor de gemeenschap. Op zo'n plein kun je namelijk gewoon zomaar aanwezig zijn, doelloos en zonder voorwaarden. Daardoor biedt het je ruimte, zowel innerlijk als uiterlijk. Het is een neutrale plek zonder eigenaren, waardoor symmetrie en evenwicht in de relatie tussen de mensen op het plein ontstaan. Een plek voor horizontale ontmoetingen. Het plein leent zich voor een breed palet aan gebeurtenissen omdat het een min of meer lege plek is zonder directe functie. Het is open en maakt je daardoor zichtbaar. Je bent gelijkwaardig in het zien en het gezien worden.

De agora als metafoor

Het plein is een belangrijke metafoor in dit verdiepte Inspiratiedocument. Het is de plek waar we elkaar ontmoeten, met elkaar in gesprek gaan en ook uitrusten. Het plein of de agora is ook de eeuwenoude inspiratiebron voor de verdere ontwikkeling van ons onderwijs.

Aan ieder willekeurig plein kom je al eeuwen dezelfde vier soorten gebouwen tegen. Ze vertegenwoordigen vier leefsfieren: privéhuizen (privésfeer), bedrijven en winkels (private sfeer), publieke gebouwen (publieke sfeer) en politieke gebouwen (politieke sfeer). In deze leefsfieren kun je vier basisrollen spelen. Die van familiemens, ondernemer, maatschappelijk betrokkene of politiek betrokkene. Mensen vervullen deze rollen en daarbij horende functies al sinds mensenheugenis. Het is dan ook geen toeval dat hier voor de Twijn nadrukkelijk een relatie ligt met onze maatschappelijke opdracht: leerlingen toeleiden en voorbereiden op arbeid, vervolgonderwijs, dagbesteding en vrije tijd. In de straten rondom de agora vinden we vier soorten gebouwen waar mensen meestal wat korter verblijven en waarin ze hun levenshouding oefenen. In de academie (school) worden filosofie en wetenschap getraind, onze focuspunten en specialistische leerlijnen. In de tempel (kerk) train je de deemoed van de religie. In het theater of bredere kunstinstellingen maken kunstenaars en artiesten je verbeeldingskracht wakker. In het stadion ten slotte train je je uithoudingsvermogen, lenigheid, eergevoel en sportiviteit.

Vier leefsfieren en vier oefenprogramma's dus, waarin we de leerlingen meenemen, zodat ze ook met alle vier vertrouwd raken, zonder agorafobie te ontwikkelen. De school is een oefenplek voor deze vier pijlers. We integreren ze in het dagelijks onderwijs naast specifieke projecten en activiteiten. In de oefenprogramma's komt het volgende aan bod:



- beweging
- kunst, cultuur, drama, muziek
- specialistische leerlijnen, o.a. ICT en Sociaal Emotioneel Leren (SEL)
- filosofie, godsdienst en diversiteitsbehouding en het concreet voeren van filosofische gesprekken met leerlingen
- een in de komende jaren nog te ontwikkelen en overstijgende pijler: ecologie

Disbalans in het onderwijs

Er is in het onderwijs een disbalans die we het beste kunnen duiden aan de hand van de allegorie van de wagenmenner van Plato en de inzichten van Gert Biesta. Deze twee willen we de komende jaren in evenwicht brengen.

De allegorie van de wagenmenner

Stel je de menselijke ziel voor als een paard en wagen, zegt Plato. Het span reist in de lucht, langs het hemelgewelf, met op de bok een wagenmenner. Hij stuurt twee gevleugelde paarden aan, een wit paard en een zwart

paard. Het nobele witte paard wil naar boven, waar onze bestemming is. Dit paard symboliseert het schone en het goede en staat voor het strevende deel van de ziel. Het wilde zwarte paard daarentegen laat zich zonder na te denken meeslepen door allerlei lichamelijke behoeften en driften en wil naar beneden. Dit paard symboliseert het ware en het begerende deel van de menselijke ziel. Het is de taak van wagenmenner om de teugels stevig in handen te houden en de paarden te sturen naar waar hij wil dat ze heen gaan. De wagenmenner symboliseert het redenerende en kennende deel van de ziel. Plato noemt dit deel ook wel het verstand.

De eerste disbalans

- *Fysica*, op zoek naar hoe zaken werken, hoe processen verlopen, wat iets is. Dit is het zwarte paard en de vraag naar het ware.
- *Logica*, gedeelde logos, normen waarden. Wat is voor jou van waarde qua religie kunst, sport, politiek. De vraag naar het goede. Dit is het sociaal goede, het witte paard.
- *Ethica*, schoonheid, de vraag naar het schone, hoe vinden we koers en perspectief. De vraag naar wat zou moeten.



De wagenmenner zoekt de ideale vorm. In de idealen en toekomstdromen zoekt hij een overstijgend perspectief, waarin de fantasie wordt geprikkeld. Hij moet met tegenwerkende krachten omgaan.

In het onderwijs is nu te veel aandacht voor fysica, teveel nadruk op het ware, en te weinig of helemaal geen aandacht voor het schone.

De tweede disbalans

Onderwijspedagogische processen zijn altijd werkzaam in drie overlappende domeinen. Deze zijn benoemd door Gert Biesta:

- **Subjectificatie** gaat over emancipatie en vrijheid en over de verantwoordelijkheid die daarmee gepaard gaat.
- **Socialisatie** draait om de manieren waarop we via onderwijs deel worden van bestaande tradities en praktijken.
- **Kwalificatie** betreft het verwerven van kennis, vaardigheden en houding.

De tweede disbalans zit in de overheersende aandacht voor opbrengsten, kwalificatie. Ook binnen het domein van de socialisatie is de leerling vooral object. In het domein van de subjectificatie, persoonsvorming, is de leerling mens, persoon in relatie met ons, met jou.

In het tweede Inspiratiedocument omarmden we Biesta al en in deze periode verdiepen we, of anders gezegd, kantelen we ons onderwijs definitief naar wat we subjectiverend onderwijs zullen noemen. Wij beschouwen school als een oefenplaats voor de wereld en wij leiden onze leerlingen op naar wereldburgers. We willen bijdragen aan de ontwikkeling van de leerling naar een integere en samenhangende volwassene, met een eigen kijk op de wereld en het eigen leven, en een unieke deelname aan de samenleving. Niet gevormd naar ons beeld of ideaal, maar naar wie het kind zelf is. Daarom staat bij ons de persoonsontwikkeling of wel subjectificatie centraal. Zo willen we de komende jaren ook deze disbalans in evenwicht brengen. Dat doen we op maat, voor ieder netwerk en iedere doelgroep anders. We nemen bewust de rol op ons van opvoeder.



van onze leerlingen omarmen: ruimdenkendheid en grootmoedigheid. Die twee deugden zijn in bijna in alle situaties en relaties tussen mensen toepasbaar. Zo willen we bijdragen aan de ontwikkeling van leerlingen tot een integere en samenhangende persoon, met een eigen kijk op de wereld en het eigen leven, en een unieke deelname aan de samenleving.

Bouwend op subjectificatie, schenken we tijd en aandacht aan socialisatie en uiteraard aan de opbrengsten van ons onderwijs, ofwel kwalificatie. We vertrouwen het onze mensen toe dat zij iedere dag vanuit hun pedagogische wijsheid de juiste accenten leggen en een evenwicht daartussen weten te realiseren in pedagogisch vakmanschap waarin relatie en communicatie centraal staan.

Ons pedagogisch houvast

Ons onderwijs moet er niet op gericht zijn hoe het kind zou moeten zijn. Veel belangrijker is de vraag wat het voor een kind betekent om te bestaan. Het is daarom beter om niet kindgericht of leerstofgericht te handelen, maar juist wereldgericht. Het gaat niet om wat het kind is (essentie) en ook niet om wat het kind kan zijn (identiteit), maar hoe het kind kan zijn in een wereld met anderen (existentie).

Onderwijs is noodzakelijkerwijs gericht op de vrijheid en zelfstandigheid van degenen die onderwezen worden. — Gert Biesta

Het proces van persoonlijke ontwikkeling verloopt op basis van brede kennismaking en beschouwing van culturele verworvenheden en uitingen. Onze onderwijsmensen zijn dan cultuurdragers die zich ook zelf voortdurend oriënteren op de wereld om hen heen, daarvoor open staan en nieuwsgierig zijn. De Duitse filosoof Sloterdijk noemt dit de oefenende mens en benadrukt twee 'deugden' die wij bij dat proces van zelfontplooiing en zelfverwerkelijking

Vanuit een ontwikkelingspsychologisch en hoopvol perspectief weten we dat we afstand kunnen leren nemen van en kunnen reflecteren op de grenzen van onze eigen ideologie of persoonlijke gelijk. We kunnen leren zien dat elk systeem op een bepaalde manier eenzijdig en onvolledig is en kunnen leren ons vriendelijk en open op te stellen ten opzichte van tegenstrijdigheden en tegenstellingen. Daar waar een school ook oefenplek is, wordt juist dit met leerlingen samen geoefend.

Voor onze leerlingen zijn talenten niet altijd even gemakkelijk te vinden en te ontwikkelen. Soms overheersen de beperkingen. Dan is heel veel vasthoudendheid, discipline en tijd nodig. In plaats van talenten spreken we daarom liever van verlangens bij onze leerlingen. School is bij uitstek de plek tussen thuis en de wereld waar je je wensen en verlangens kunt ontdekken. Daar stoppen we tijd en energie in.

**Ga ervan uit dat je onaf bent,
dan kun je jezelf tot mens maken.**

— *Peter Sloterdijk*

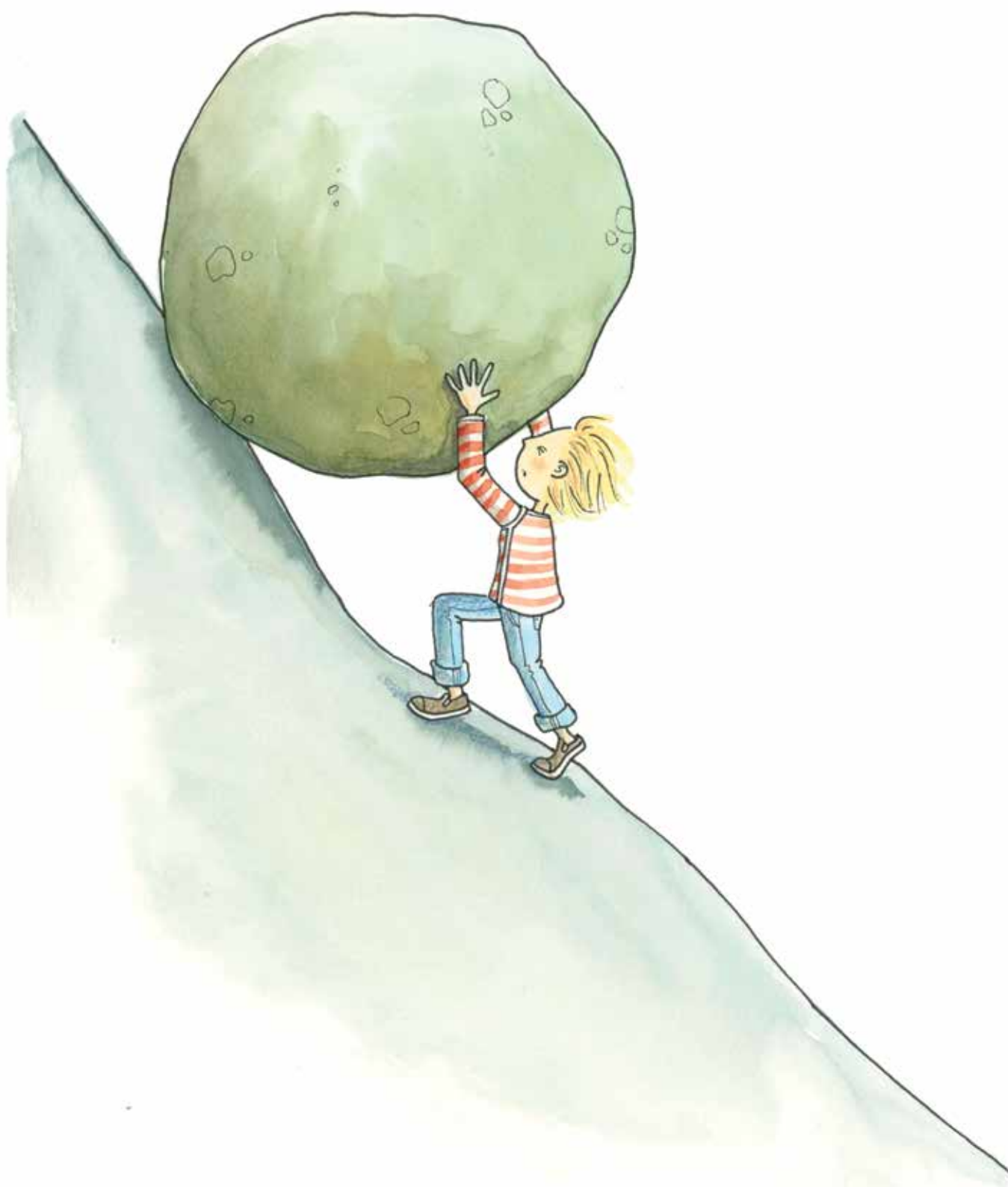
We leren ze niet het eigen verlangen centraal te stellen, maar dat te plaatsen in de context van het verlangen van anderen. Natuurlijk stuit dat soms op weerstand, maar juist die omgang met weerstand zien wij als een belangrijke taak voor het onderwijs. De school is daar een oefenplek voor. Onderwijs moet soms lastig zijn, confronterend en onderbrekend. Niet voor niets bestaat het woord ‘onderwijzen’ voor de helft uit ‘wijzen’. Een school is een plek om kinderen een mogelijke richting te wijzen. Pedagogiek is dan vertragen, onderbreken en weerstand bieden als het proces van volwassenwording niet goed gaat of stagneert.

Een leerling is in staat in de wereld te zijn, zonder zichzelf in het centrum van de wereld te plaatsen. — *Philippe Meirieu*



Omgaan met weerstand betekent dat je een dialoog aangaat. Geen wedstrijd met een winnaar of verliezer maar een manier van samenzijn waarin beide partijen tot hun recht kunnen komen. Het is een doorlopend proces, zonder einde. Lastig en frustrerend, maar wel fundamenteel. Ons onderwijspedagogische werk, zoals Gert Biesta het noemt, bestaat voor een groot deel uit het vormgeven en oefenen van die dialoog. We helpen ze niet te hard op de wereld af te gaan met hun ambities/verlangens maar ook niet te snel weg te lopen als het moeilijk en frustrerend lijkt.

Dit is totaal iets anders dan talentdenken en talenten of wat in potentie aanwezig is tot bloei laten komen. Dat leidt tot egocentrisme en tot mensen die niet volwassen in de wereld staan. Daarom willen we geen onderwijs dat te flexibel is en ultiem gepersonaliseerd. We helpen leerlingen om op een volwassen manier in het leven te staan met oog voor anderen.



Onze professionals begeleiden al deze processen. De leerlingen bevinden zich als het ware op een sportveld waar ze een spel met en tegen anderen spelen. Onze professionals bemoeien zich niet met het spel en als de bal toevallig langskomt, trappen ze die niet in de goal. Zij geven de spelers de vrijheid het spel te spelen zoals het hen goeddunkt, binnen gestelde kaders. Het maakt hen ook niet uit wat het resultaat is, wie er scoort en hoe vaak. Zij begeleiden alleen het spel en sturen dat waar nodig bij. Ze realiseren zich dat ze vertrouwen moeten geven.

Onze professionals realiseren zich dat de leerling geen object is waar je kennis in stopt, maar een subject, een persoon die in een proces naar volwassenwording zit. Zij gaan interactie aan met die persoon. Ze zijn in staat de verlangens van de leerling te bevragen en te toetsen aan de wenselijkheid voor het eigen leven en dat van anderen. De kern van ons pedagogisch handelen is dan het onderbreken en vertragen van dat verlangen.

Dat vraagt soms dat ze als mens hun mensvisie en hun menszijn kritisch tegen het licht moeten houden. Dat ze zich realiseren dat de bewustzijnsontwikkeling gaat van ego naar eco, empathisch en compassievol waarachtig. En dat zij daarin hun eigen bewustzijn ontwikkelen. Durven in te zien dat ze zelf ook onaf zijn en dat er zaken zijn die hen als persoon helpen of belemmeren.

Als professional realiseren ze zich dat relatie, communicatie en welzijn de basis vormen van ons onderwijs. Binnen dat communicatieve proces kan ook worden misverstaan. In die zin is onderwijs een zwakke en kwetsbare discipline en geen wetenschap.

Het is meer een proces van veranderen, een proces waarin verandering wordt ondersteund, bevorderd en zelfs geëist. Dat heeft tijd nodig, tijd die over de schoolperiode heen kan gaan. Dat vraagt om opvoedkundig vakmanschap van de leraar.

Daarom schenken we hier binnen onze organisatie veel aandacht aan. We geloven namelijk dat professionals die in balans en heel zijn de relatie met onze leerlingen kunnen opstuwen naar subjectiverend onderwijs. Ze kunnen daarbij rekenen op onze support, zowel vanuit al het daarvoor ontwikkelde materiaal als op maat. Deze rol van onze professionals is niet alleen individueel gericht, maar komt ook tot zijn recht in een netwerkorganisatie waarin de sociale kracht en de besliskracht de basis vormen van beleid. We kantelen daarom naar een organisatie waarin nog maar beperkt hiërarchie aanwezig is. Leiderschap is dan onderwijskundig en interactief leiderschap. Dit stelt ons in staat snel en flexibel te reageren op ontwikkelingen in onze omgeving.

We hebben daarvoor vijf bronnen van handelen benoemd: fluïde, liefde en vertrouwen, verwondering, heelheid en uniciteit.

School is een autonome tussenwereld waarin leerlingen alle aspecten van het individuele, werkzame maatschappelijke leven moeten kunnen oefenen. — Peter Sloterdijk



Verantwoordelijkheid

Er wordt veel gesproken over verantwoordelijkheid en eigenaarschap of zelfverantwoordelijkheid zowel van individuen als collectieven en netwerken. Dit komt ook vaak ter sprake als we het hebben over ouders en het speelveld voor hun verantwoordelijkheid en die van ons.

We zijn gewend te werken vanuit de pedagogische driehoek kind, ouders, school. Tegelijkertijd realiseren we ons de ouders de basislijn vormen van die driehoek, een lijn die permanent aanwezig is. Als professional voel je je weliswaar soms zeer nabij, maar we staan aan de zijlijn. Dat zie je ook bij afscheid, bij overlijden. We staan aan de zijlijn van het leven van een leerling. We lopen maar enkele jaren mee. Nabij wordt gepaste afstand. Ouders zijn daarom partner van ons, ervaringsdeskundigen met eindverantwoordelijkheid voor hun zoon/dochter.

Het is dus zeer de vraag of gedeelde verantwoordelijkheid voor een kind, een leerling bestaat. Hans Jonas (2011) betwijfelt dat ten eerste. Het is onvervreemdbaar verbonden met ouderschap, de ouderlijke verantwoordelijkheid. De macht en invloed die ouders hebben op hun kind maakt hen verantwoordelijk, net zoals de macht en invloed van politiek die politiek verantwoordelijk maakt voor ons allen. Zonder macht kun je niet verantwoordelijk zijn. Waarachtige verantwoordelijkheidsrelaties zijn dus asymmetrisch, net als de driehoek ouders/kind/school.

Macht en gezag

We sluiten onder andere aan bij verbindend gezag, gebaseerd op geweldloosheid en zodanige communicatie. Zo zetten we onszelf ieder moment op het spel, omdat macht niet altijd zomaar terugkeert als gezag dat door de leerling herkend wordt en als aanvaard gezag wordt ervaren.

We *dragen* een klas, een netwerk, een school, een afdeling, een gesprek. Dat heeft niets te maken met regisseren, sturen of hebben. Juist in crisissituaties *voelen* we hoe een leerling aan ons is toevertrouwd, aan ons is overgeleverd. Wij zijn daarin dienend. En ja, we dragen daardoor ook verantwoordelijkheid.

We *voelen* een opdracht, beloftes. Die zijn ons gegeven door ouders en de samenleving en die zijn verbonden met verantwoordelijkheid. In ‘opdracht’ zit het woord *dragen*, het dragen van een bepaalde verantwoordelijkheid, een gebod.

De deugd van Discretie

In dit boek kwam de deugd van doelloosheid al voorbij en stonden we ook stil bij de betekenis van zelfloosheid en betekenisloosheid. We voegen hier de deugd *discretie* toe.

Discretie is de laatste jaren zo goed als verdwenen. We leven immers in een tijd waar transparantie en duidelijkheid de norm zijn geworden. We willen alles weten en zien en naar buiten brengen. We reageren steeds vaker direct op gebeurtenissen zonder te vertragen. Tegenover discretie staat daarom het direct iets vinden en oordelen, aan de kaak stellen.

Toch zijn er dagelijks veel situaties in en rond ons onderwijs waar discretie juist van grote waarde is. Discretie is gebaseerd op bescheidenheid: je houdt je zelf even in, vergeet jezelf tijdelijk ter wille van een ander. Je stelt je oordeel (gaat door de U-bocht) even uit en toont terughoudendheid. Niet directe een harde

reactie naar iemand, maar geduld betrachten. Een pauze inlassen, vertragen met een bepaalde mate van afstandelijkheid en zelfs gelatenheid. Daardoor ontstaat ruimte voor mildheid en respect voor wat de ander is. Ruimte waar we samen met anderen kunnen gedijen en waar we ons beschermd en onbekeken voelen. Discretie versterkt daardoor in ons pedagogisch handelen de pijler relatie en in het verlengde daarvan het professioneel communiceren.

De senior en de scheidsrechter

Veel opa's en oma's hoeven niets meer. Ze hebben geen opvoedkundige of andere doelen naar hun kleinkind. Ze zijn er zonder eindverantwoordelijkheid. Daardoor kunnen ze exact de rol spelen die ze vaak spelen.

De beste scheidsrechter valt niet op maar maakt voor de spelers het mogelijk het spel op een prachtige manier te spelen. Het zijn geen watjes maar persoonlijkheden die op de achtergrond functioneren in plaats van op het podium. Het maakt ze niet uit wie wint en wat de uitkomst is of het resultaat. En als het echt moet, geven ze ook een kaart.

In hun eigenlijke rol zijn opa's en oma's en scheidsrechters storend als ze opvallen en de hoofdrol pakken. Maar je mist ze als ze er niet zijn.

6. Bronnen van handelen

De twee belangrijkste bronnen van ons handelen, namelijk liefde en vertrouwen, hebben we al eerder uitgewerkt in hoofdstuk 3. In dit hoofdstuk benoemen we ook de andere bronnen van handelen: Heelheid, Fluïde, Uniciteit en Verwondering. Tot slot brengen we nog een verdere verdieping aan in Vertrouwen.

I. Heelheid

*Op weg naar de kleinste versie van ons ego
Durf te zijn wie je bent
Wees gespreksleider en scheidsrechter tegelijkertijd*

Heelheid is onlosmakelijk verbonden met de mensvisie die we in hoofdstuk 4 van dit document ook al omschreven.



Mensen zijn niet beperkt tot een 'professioneel ik' die trouw op het werk of op school verschijnt en een deel achterlaat bij de voordeur. Wij zijn levende organismen die hun potentieel willen benutten van a tot z. We nemen onszelf helemaal mee, waar we ook heen gaan.

De spannendste doorbraken van de twintigste eeuw zullen zich niet voordoen door toedoen van de technologie maar door een ruimere kijk op wat het betekent om mens te zijn. — John Naisbitt

We beloven dat iedere leerling een evenwichtig, kwetsbaar en fijn mens naast zich krijgt, die ook goed onderwijs geeft. Een professional die luistert, de eigen opvattingen en oordelen opschort en die in beweging komt om de leerling te begeleiden omdat er iets ontluikt. Met hart en ziel en zonder er ooit voor terug te vragen, geen resultaten, geen opbrengsten. Heelheid betekent ook dat ieder zichzelf mag meenemen naar het team of de groep. Dat vraagt om een goede communicatie, zowel op inhoud als praktisch. Zo ontstaat teamethiek en moresprudentie, wijsheid en senioriteit van onderaf.

We zeggen met elkaar dat leerlingen recht hebben op professionals, mensen die onze mensvisie uitdragen en voorleven.

II. Fluïde

Alles komt vanzelf

Je kunt de werkelijkheid niet maken

Water staat voor het doorbreken van patronen, voor vrijelijk stromen, voor het zoeken naar onverwachte routes. Het is een van de natuurelementen, naast aarde, vuur en lucht. Water heeft geen kleur of geur. Water reageert op zijn omgeving en beweegt mee. Het maakt onderdeel uit van een kringloop. Water is eeuwig en heeft geen waarheid.

Je gaat het pas zien als je het doorhebt.

— *Johan Cruijff*

Hiërarchisch denken past niet bij water. Water is rizomatisch; het stroomt alle kanten op, zonder vooropgezet plan. Water staat voor meebewegen en doet er alles aan om vloeibaar te blijven. Als je fluïde denkt, denk je niet in schema's of strategieën. Je durft doelloos te zijn. Fluïde organisaties zijn regieloos en sturen zichzelf. Voorspellingen maken

Het leven wil gebeuren. Het leven is niet te stoppen. Elke keer dat we het leven proberen in te dammen of de expressiedrang van het leven verstoren, raken we in de problemen. — *Margaret J Wheatley en Myron Kelner-Rogers*

plaats voor een innerlijk kompas. Meebewegen vervangt rationeel denken. In fluïde organisaties gaat het om de menselijke maat; er is geen ruimte voor hardheid en machogedrag. Dat wil echter niet zeggen dat er geen aspecten of processen bestaan die minder fluïde zijn zoals formatie, financiën, systemen. Fluïde, waterig staat ook voor Cruijff. Zijn spel was als kwikzilver. Watervlug, obstakels vermijdend met vloeiende bewegingen, veel meer rond dan vierkant, vanuit intens plezier in het spel, dat in zijn ogen een spektakel moest zijn geen schaakspel. Daardoor zag hij het spel als geen ander. Het ging minder om de goal maar vooral om de schoonheid van de aanval. Niet om het directe resultaat maar de extase van het moment. Het resultaat is dan iets dat eventueel volgt.

III. Van identiteit naar uniciteit

Iedere leerling krijgt in eerste instantie

een fijn mens naast zich

Een fusie van professionaliteit en menszijn

Uniciteit wordt volgens E. Levinas onterecht ingevuld door jezelf met een ander te vergelijken. Het verschil met de ander, bijvoorbeeld je talenten, zou je dan uniek maken. Maar in feite gaat het dan om instrumentele relaties.

Volgens de definitie van Levinas moeten we niet met onszelf maar met die ander beginnen. De ander bepaalt wat ons onvervangbaar maakt en wat onze uniciteit is. Iemand voelt zich aangesproken door jou, kiest jou uit. Dat maakt je in die situaties onvervangbaar omdat



we door de ander worden geroepen en gevraagd er te zijn. Ego wordt eco en ik wordt wij. We verlaten het beheersen, regisseren en geven ons over aan wat we voor anderen kunnen betekenen. Je gaat niet voor individueel succes maar ziet jezelf als onderdeel van een netwerk.

Wanneer je zo naar uniciteit kijkt gaat het concreet om situaties waarin jouw uniciteit ertoe doet en je jezelf verantwoordelijk stelt voor de gevolgen daarvan. Je bent eerst mens, dan professional. De ander, ouder, leerling, samenleving, regio bepaalt of je onmisbaar bent en welke betekenis je hebt. Je hoeft de markt niet te veroveren maar moet juist de vraag verdienen. Nog

Een mens ervaart zichzelf, zijn gedachten, gevoelens als iets wat losgekoppeld is van de rest.

Dit waanidee is voor ons een soort gevangenis die ons inperkt tot onze persoonlijke verlangens en tot genegenheid voor een paar mensen in onze naaste omgeving.

Het moet onze taak zijn ons uit deze gevangenis te bevrijden door de kring van onze compassie uit te breiden zodat we alle levende schepselen en de hele natuur in al haar schoonheid kunnen omarmen. — Albert Einstein



beter, we willen dat anderen ons en onze leerlingen een onderwijsplek gunnen. Respect is daarbij een sleutelwoord en we hopen zo onze unieke voorziening in stand te kunnen houden voor onze leerlingen en ouders.

Onze uniciteit ontstaat ook doordat onze belangrijkste partner de Vogellanden, een netwerk met ons vormt dat beide organisaties uniek maakt. Zij definiëren gezondheid als het vermogen je aan te passen en een eigen regie te voeren in het licht van de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven. Daarbij zijn persoonlijke groei en ontwikkeling en het vervullen van persoonlijke doelen in het leven net zo belangrijk.

Daarnaast wordt onze uniciteit bepaald door de samenwerking met de Ambelt en door de zorgpartners die samen met ons onderwijs en zorg met elkaar verbinden voor onze leerlingen.

IV. Verwondering

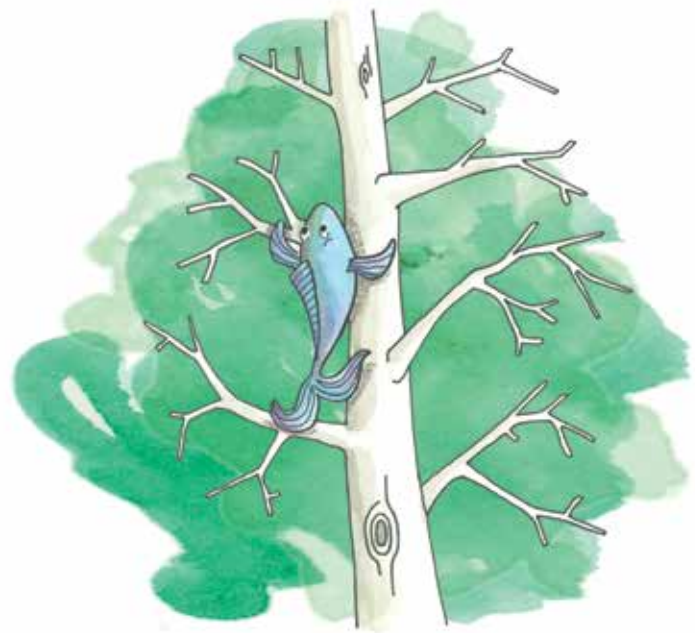
*Eerst een goed mens, daarna onderwijs,
didactiek, skills*

Een goede analyse klopt altijd, je kunt hem met wiskundige precisie uitvoeren. Reflectie is veel wateriger, geeft veel minder houvast. Reflectie vraagt altijd om een dialoog, gesprekken met leerlingen, met elkaar en in een groter verband.

Als je observeert en reflecteert, kun je je verwonderen. Over wat je wel of juist niet bereikt hebt. Niet alleen over de mensen om je heen, maar ook over jezelf. Er ontstaat ruimte voor levensvaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. Samen groeien naar je bestemming. Dat geeft ons onderwijs vorm. Een gevoel voor richting.

Reflectie vraagt om pedagogische tact. Je verschuilt je niet achter een koele grafiek of een korte conclusie. We nemen onszelf mee en dat maakt ons werk risicovol. Evidence-based is een mythe, het gaat om de wijsheid, phronesis, in de klas. Iedere dag weer.

Meer ruimte voor verwondering en reflectie betekent minder nadruk op logica en meer op intuïtie, op aanvoelen en innerlijk kompas. Dat herkennen we in momenten van ingevingen, iets opeens doorzien zonder lang nadenken, dingen aanvoelen. Je kunt soms juist maar beter niet te lang wikken en wegen, SWOT analyses en berekeningen maken.



We hebben al gezegd dat onderwijs voor een heel groot deel bestaat uit interactie en communicatie. Dat maakt het risicovol en kwetsbaar. Maar als we vanuit en met verwondering naar de ander, de leerling, de collega, de ouder durven kijken, hebben we de wonderbaarlijke mogelijkheid om niet te verstarren maar oordeelloos en vanuit perspectief en verbinding met elkaar om te gaan. Daarom is verwondering de belangrijkste bouwsteen van professioneel communiceren.

Schoonheid is als je in staat bent los van doelen, resultaten, plannen, schema's, belangen en agenda's te handelen. Schoonheid is dan als middel zonder doel. Dat is esthetisch en ethisch.

— Emanuel Kant



V. Vertrouwen

*De leerling aan het roer
Geen afvinklijsten, maar wijze leerkrachten*

In vertrouwen schuilt het woord trouw, dat de relaties tussen mensen als duurzaam karakteriseert. Men moet aankunnen op elkaar, veiligheid bieden.

Vertrouwen in elkaar, in leerlingen, in collega's, in de kwaliteit van een anders werk. Zo kunnen wij allemaal groeien naar een betekenisvolle plek in de samenleving. Als je vertrouwen in elkaar hebt, durf je dingen los te laten. Je hoeft niet alles te beschrijven en te evalueren. Je staat er nooit alleen voor, je hebt altijd de ander nog. Eigenaarschap maakt dan plaats voor gedeeld eigenaarschap. 'Ik' maakt plaats voor 'wij'. Als er vertrouwen is, worden lastige kwesties niet langer opzij geschoven maar juist onder ogen gezien.

Als iemand vol vertrouwen in de richting van zijn dromen gaat, en het leven durft te leven dat hij zich heeft voorstelt, zal hij een succes hebben dat hij nooit had verwacht. — Henry David Thoreau

Vertrouwen in pedagogische relaties

Vertrouwen hebben we alleen nodig in situaties waarin we niet weten hoe een ander zal handelen en wat een ander zal doen. Vertrouwen heeft ook te maken met doen van beloftes waarvan je niet zeker weet of je die kunt waarmaken.

Als we kunnen voorspellen wat de ander gaat doen en gaat kunnen, heeft het geen zin vertrouwen te schenken. Dan is het zelfs overbodig. Dan is interactie een kwestie van koele berekening en dus economisch. Het risico dat vertrouwen met zich meebrengt, is in essentie dat de ander iets anders zal doen dan we dachten en hoopten. Dat is een uitdrukking van menselijke vrijheid. De vrijheid om ja te zeggen, of nee. Met de stroom mee te gaan, of er tegenin.

Vertrouwen opent een ruimte voor de leerling waarin deze zijn vrijheid ontmoet en waar het aan hem is om uit te vinden wat hij met die vrijheid doet. Zonder vertrouwen kan die ruimte niet worden geopend. Het betekent dat je toelaat wat je niet had voorzien, voorspeld of voor mogelijk gehouden.



Juist omdat onze leerlingen niet altijd een positief zelfbeeld hebben kunnen ontwikkelen, is het van groot belang dat wij vertrouwen tonen in wat ze wél kunnen bereiken. We weten dat je ook met een negatief zelfbeeld stappen kunt zetten, daarom gaan we uit van de zogenaamde *Growth mindset*. Leren fouten te maken, stap voor stap toch de dingen durven doen die niet haalbaar lijken. Het gaat om volhouden, om discipline, maar vooral om geloof van mensen die echt in hen geloven. Op hen vertrouwen.

Vertrouwen is het hoogste goed wat je elkaar kunt geven. We hebben vertrouwen in wijze pedagogische keuzes die leerlingen en professionals elke dag maken. Deze hele zoektocht naar onze bestemming durven we te gaan door het vertrouwen dat we in elkaar hebben. Vertrouwen dat we in de loop van de jaren zorgvuldig met elkaar hebben opgebouwd en waargemaakt.

Als je vertrouwen hebt, hoef je niet de gehele trap te zien om de eerste stap te zetten.

— *Martin Luther King*



Nawoord

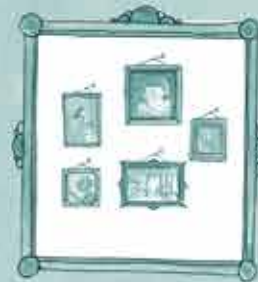
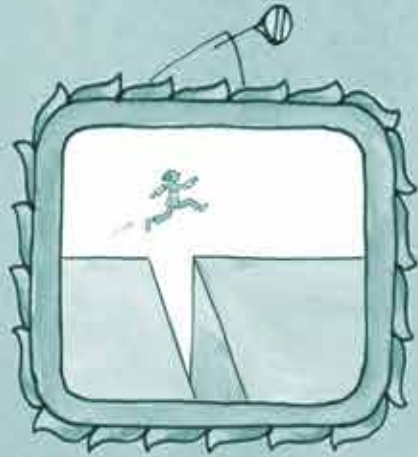
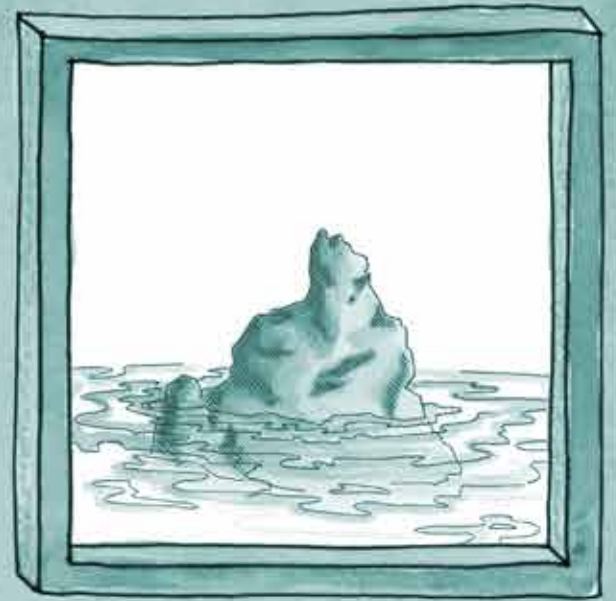
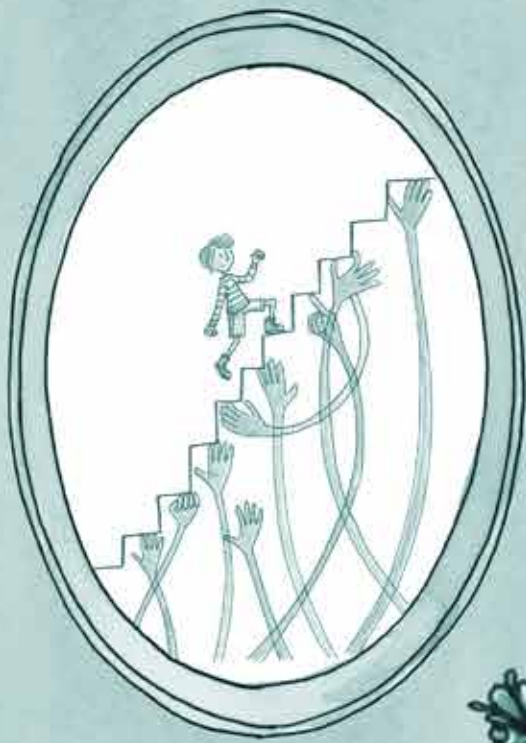
Dit werk draait om de grondtoon, de basis-houding die we in het onderwijs hebben. We luisteren, we passen ons aan en houden het ritme vast. Waar we kunnen met een bepaalde doelloosheid, maar wel met het welzijn van collega's en leerlingen voorop. Er is in de afgelopen jaren veel opgebouwd, mede dankzij de consequente herinnering aan de kernwaarden, beloften en pijlers die we ontwikkeld hebben. Dat is onze basis en dat vormt ook de grondtoon die wij net als bassisten op de achtergrond kunnen vormgeven.

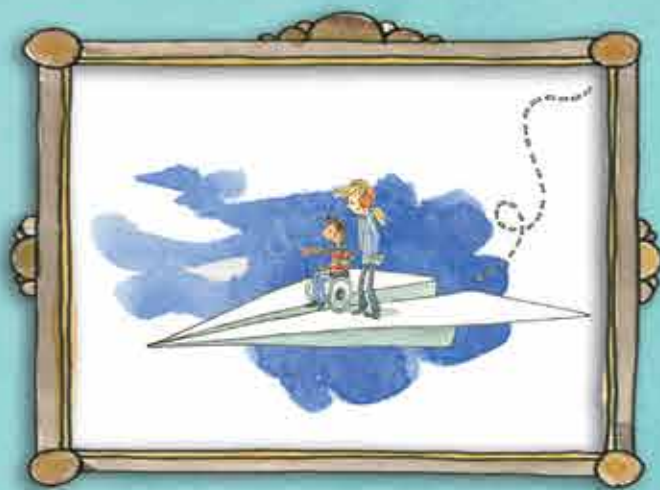
In de afgelopen periode is door een werkgroep heel hard gewerkt om mede namens het personeel mee te denken over de teksten van dit document, 'De Grondtoon'. Wat vooral doorklonk in die gesprekken waren de gedeelde ervaringen ten aanzien van het proces. We voelden ons als werkgroep serieus genomen en als wij het ergens met de tekst niet eens waren, werd er geschrapt of aangepast. Dit geeft volgens mij weer, waar het op de Twijn om draait. Je wordt gezien, gehoord en serieus genomen, niet alleen als leerling, maar ook als personeelslid.

Over de vormgeving is ook nog wat te zeggen, want wat was het een proces om ook de woorden in beelden te vatten. Elke afbeelding werd vanuit het Twijn perspectief belicht en dat zorgde ook weer voor vele gezonde discussies. Over pleinen en potten, kleuren en invalshoeken. Bijzonder was dat ook hierin weer de ruimte werd gevonden voor inspraak en representatie van de mensen om wie het draait, de collega's. Dus werd in teams gepolst wat zij voor zich zagen en hoe hun netwerk het beste werd weergegeven. Mooi om te zien dat ook dit op een fluïde manier tot stand kwam. Met veel plezier delen we dan ook met jullie dit document, ter inspiratie en ter versteviging van onze grondtoon.

Wij nodigen u van harte uit die toon met ons mee te neuriën.

De werkgroep,
*Anneke ten Klooster, Bart Streefland,
 Janny van Lenthe, Joke Zwaal, Pieter Greidanus,
 Susan Overweg en Tineke Kamphuis*





de Twijn
ONDERWIJSCENTRUM

Een grondtoon kan de leidende gedachte van een gesprek zijn, of de hoofdkleur van een schilderij. In de muziek is de grondtoon de toon waarop het akkoord is gebouwd. Een orkest stemt altijd af op de grondtoon van dat akkoord. Meestal spelen de bassisten hem. Ze slaan de brug tussen ritme en harmonie en zorgen zo onopvallend en dienend voor structuur en betrouwbaarheid.

Dit boek beschrijft De Grondtoon die zoemt onder alles wat we doen op de Twijn.

Wij zijn ervan overtuigd dat iedereen die goed luistert hem kan horen.