

Zonder leerlingen  
lukt het me niet

Ria Sluiter werkt vanaf januari 2009 als zelfstandig organisatieadviseur. Tot dat moment was zij tien jaar voorzitter van het College van Bestuur van Nuovo, het openbaar voortgezet onderwijs in de stad Utrecht. Onder Nuovo valt een zestal scholen van praktijkonderwijs tot en met gymnasium. Vanuit een directe betrokkenheid met ontwikkelingen rond het onderwijs analyseert Sluiter een aantal actuele maatschappelijke thema's.



Ik ben een echt overheidsmens. Mijn drive is: iets voor de samenleving betekenen. Dagelijks ben ik bezig met de voorwaarden om kinderen een goede leer- en werkomgeving te bieden. Ons bestuursbureau zit dan ook bewust in een schoolgebouw, waar ook onderwijs wordt gegeven. Ik wil zien en voelen waar ik voor werk. Dat maakt het ook mogelijk een direct verband te leggen met mijn bestuurlijke werk. Bij actuele thema's als ICT in het onderwijs in relatie tot het dreigende personeelstekort stimuleer ik onze directeuren om ook leerlingen te laten meedenken over ontwikkelingen en oplossingen. Je moet ze betrekken bij het uitdagend en prikkelend houden van hun eigen leeromgeving. Ron Dorreboom, onze directeur van het VIA NOVA College betreft bijvoorbeeld leerlingen op een krachtige manier; door in zijn school evenementen voor bijvoorbeeld de ouderen in Leidsche Rijn te organiseren. Hij leert ze ook dat je alleen maar dienstverlenend kunt zijn als je ook goed voor je eigen omgeving zorgt. Het gaat immers om echte dienstverlening die voor de ontvangers ook professioneel moet overkomen. Je moet je daar steeds bewust van blijven. Dave Drossaard, de directeur van UNIC betreft leerlingen bijvoorbeeld direct bij de inrichting van zijn school. Aan het gebruik zie je dat het prima werkt. Je moet leerlingen aan het gebouw verbinden, dan gaan ze er zelf beter voor zorgen."

#### Reactie op Dijsselbloem

"Ik heb net een column voor onze eigen medewerkers geschreven over de bevindingen van de commissie Dijsselbloem. De commissie heeft overigens een dag op UNIC rondgelopen en heeft daar met leerlingen, ouders en de leiding gesproken. Ze concluderen dat UNIC volgens ouders en leerlingen de perfecte school is voor het ene kind, maar voor het andere kind juist weer niet. Prima, diversiteit in pedagogiek en didactiek in het onderwijs vind ik enorm belangrijk. Wat ik goed aan Dijsselbloem vind, is dat de commissie de pedagogische en didactische uitdaging weer bij de scholen legt en niet bij een centrale overheid. Dat kan in de ene situatie een contextrijke leeromgeving zijn en in een andere school meer in een instructievorm.

Wat ik niet goed vind, is dat de commissie allemaal condities wil formuleren waar een inhoudelijke vernieuwing aan moet voldoen. In de praktijk komen investeringen in didactische en pedagogische onderwijsvernieuwing immers niet zonder schoolbestuur tot stand, de condities worden nu ook al door ons bepaald. Het punt is dat we nu kennelijk in een tijd zijn beland waarin de controlebehoefte is toegenomen, gericht op beheersing van de werkelijkheid. Dat dreigt weer naar de verkeerde kant door te slaan. Mijn persoonlijke stijl van leidinggeven is juist gericht op de kracht en uniciteit van docenten. Ik vind het daarom jammer dat jaren geleden de research- en developmentfunctie van scholen is gehaald en bij pedagogische centra is ondergebracht. Biedt scholen en docenten weer de mogelijkheid om meer hun eigen werkelijkheid te organiseren en daarmee ook te experimenteren in hun eigen omgeving. En dat leidt dan automatisch weer tot de herwaardering van het vak. Ik vind dat de commissie ook daar in bepaalde opzichten doorslaat. Veel leerlingen lezen voor hun Engelse lijst Shakespeare nu misschien niet, maar ik heb nog nooit zoveel mooie schooltoneeluitvoeringen gezien van bijvoorbeeld 'A Midsummer Nights Dream'. Je moet met een ruimere blik naar vakinhoud willen kijken."

**"Het punt is dat we nu kennelijk in een tijd zijn beland waarin de controlebehoefte is toegenomen."**

#### Mooi is complex

"NUOVO wil een bijdrage leveren aan mooie gebouwen. Door bijvoorbeeld met landelijk bekende architecten te werken, zoals Wiel Arets voor de sportcampus in Leidsche Rijn of Thomas Rau voor het Nieuwe Meerstroom College. Maar wat we van Wiel geleerd hebben, is het volgende; hij wilde graag vanuit een totaalconcept ook de inrichting mee-ontwerpen. We hebben daarmee ingestemd. Op de eerste foto's van het nieuwe gebouw zag alles er prachtig uit, maar toen zaten



er nog geen kinderen in. En daar hebben we in het gebruik nu last van, hoe mooi het ontwerp ook is. Dat is het eeuwige dilemma; optimale vrijheid voor de architect aan de ene kant; het zoeken naar een werkbare structuur met gebruikers aan de andere kant. Daarbij is de werkelijkheid weerbarstig. Thomas Rau heeft voor de vernieuwbouw van het Meerstroom College een prachtig duurzaam gebouw ontworpen, dat zich deels terugverdient in de exploitatie. Maar de gemeente keurt het dan weer af omdat het te duur is. De oplossing is; je moet de flexibiliteit in het onderwijs zelf brengen. Een nieuw gebouw betekent niet automatisch dat het bij de cultuur van de gebruikers past. Daar moet je van te voren goed rekening mee houden. Ik merk hoe ingewikkeld dat in een stad als Utrecht werkt. Er is in ieder geval al nergens een ruimteoverschot, dus je begint al met een te beperkte footprint en een gevecht om de vierkante meters. Samenwerking tussen gemeentelijke diensten is

lastig, zodat het ook lastig is om nieuwe functies aan je gebouw te koppelen. Daarnaast is er een grote kloof tussen beleid en uitvoering. Daarom lijkt het ook een droom om met een corporatie als MITROS in één keer aan een integrale gebiedsontwikkeling te werken, met de ruimte om kwaliteit te maken. Laten we eerlijk zijn; waar zie je nu in Nederland een echt geslaagd project? Het klimaat om vanuit een integrale visie op de samenleving en de fysieke omgeving een project te ontwikkelen, is er nog niet. En dan zie ik dat een stad als Utrecht echt wel wil en ambtelijk en bestuurlijk zijn uiterste best doet."

#### Drive om te acteren

Is het in een dergelijk complexe stad met zoveel tegenstrijdige bewegingen nog wel leuk om als openbaar onderwijs te werken? "We sturen op de kwaliteit van het primaire proces, op de flexibiliteit van de schoolorganisatie en op het versterken van de autonome kracht van een afzonderlijke school. Leerlingenstromen reageren daar gelukkig op. En dan komt het passende gebouw er uiteindelijk wel. Dat is de les die we van de afgelopen jaren moeten leren, waar we die tegenstellingen juist bevestigd kregen. In de regio Utrecht hebben we in 2002 een convenant gesloten tussen stad en regio met als thema Stratego-Domino, zwart-wit denken bij het maken van schoolkeuzen. Aanleiding was de trek van witte leerlingen naar buiten de stad en daarmee het ontstaan van zwarte scholen in de stad. Dat ging gepaard met het omvallen van gerenommeerde scholen als het Thorbecke College en het Niels Stensen College. Toen lag het openbaar onderwijs onder druk, omdat die het eerst getroffen werden; nu zie je dat elk bestuur er mee te maken heeft. Mijn verwachting is dat over 20 jaar het onderscheid tussen openbaar en bijzonder onderwijs is opgeheven, maar ook dat het niet meer alleen een stedelijk probleem is, maar een regionaal en landelijk verschijnsel. In IJsselstein ontstaan nu ook gemengde wijken en scholen met een gemengde instroom. Dat was een aantal jaren geleden ondenkbaar. Het is een kwestie van tijd. In de Volkskrant

las ik dat het uitstroombestand is gestegen van 21% in 2002 naar 23% nu in de regio Utrecht. Dat zegt me weinig. Hoe hoog zou het zijn geweest als we niets gedaan hadden? Daarnaast, dit is wat het is; er is geen alternatief. Waar ik van overtuigd ben, is dat we toegaan naar een diversiteit van scholen, waar ouders en kinderen bewust voor kiezen, omdat het bij de eigen keuze past. En dat is ongeacht de denominatie van een school. Uit onderzoek blijkt dat een verdeling van 70% witte en 30% zwarte leerlingen het beste werkt; voor sociale integratie en acceptatie, voor de eigen ontwikkeling die past bij het kind en voor het tegengaan van alleen maar zwarte en witte scholen. Op die diversiteit werf je ook je personeel en daar ontwikkel je dan je beleid op. Wat je nodig hebt, is een goed gebouw en een onderscheidend concept dat werkt. En voor de school zelf ligt daar de kick; een school bedrijfsmatig ontwikkelen in een complexe maatschappelijke omgeving. Maar dan wel met maximale mogelijkheden voor leerlingen. Want zonder leerlingen zijn we nergens en lukt het ons niet.

*Meer informatie over de scholen van NUOVO kunt u vinden op [www.nuovo.eu](http://www.nuovo.eu).*

“Diversiteit in het onderwijs is enorm belangrijk.”

