

Moreel leiderschap

Jan Heijmans

1. Inleiding

Of we het nu willen of niet, een school is een morele onderneming:

- We willen kinderen immers toerusten op de samenleving van morgen. Welke omgangsvormen, waarden en normen horen daar dan bijvoorbeeld bij?
- Het gaat in een school niet alleen om leren en onderwijzen, maar ook om opvoeding. Een school kan niet NIET opvoeden. Hoe vullen we het pedagogisch partnerschap met ouders in?
- Alle betrokkenen bij ons onderwijs hebben bepaalde opvattingen over 'goed onderwijs'. Hoe leidt je als leider u het gesprek over dit thema met professionals en 'leken' in en buiten je school?
- Elke beslissing die je als leidinggevende neemt heeft gevolgen. Welke morele referentiekaders gebruikt je eigenlijk zelf bij je keuzes?

Als leidinggevend handelen we vanuit het 'goede', vanuit de overtuiging dat wat we doen er ook echt toe doet. Een 'moreel leider' laat zich leiden door de vraag 'Wat is goed voor kinderen?'

2. Amoreel, moreel of moralistisch leiderschap?

Onze maatschappij kent een toenemende 'ik-gerichtheid'. Deze individualisering is voortgekomen uit een emancipatiestrijd om de individuele rechten en de individuele vrijheid als ons hoogste goed te beschouwen. Terecht dat ook individuele ontwikkeling van kinderen centraal staat. Maar misschien schieten we wel eens wat te ver door in het gedogen van een onbepaalde ruimte voor deze individuele vrijheid, waardoor sociale ontwikkeling en essentiële waarden en normen over hoe de samenleving er uit zou mogen zien gaan verschuiven, verdwijnen of behoorlijk geweld wordt aangedaan.

Cees Zwart, hoogleraar Menselijke Kwaliteit en Organisatieontwikkeling noemt dit de *amorele ruimte*. Hij bedoelt hiermee dat we alleen worden afgerekend op behaalde doelen, maar niet verantwoordelijk worden gesteld voor de consequenties van onze daden. Het doel heiligt dan alle middelen. In zo'n maatschappij wordt je niet meer voor de vraag gesteld of iets zinvol is of niet? Of een beslissing wel moreel verantwoord is of niet? Kortom je wordt niet uitgenodigd tot morele reflectie. *Amoreel handelen*¹ is handelen zonder je bezig te houden met de vraag wat nu goed of juist is.

Ook in het onderwijs zien we leidinggevend in zo'n amorele ruimte werken. Ze nemen geen standpunten in en durven zich niet uit te spreken over goed en kwaad. Ze houden zich liever bezig met de bedrijfsvoering, de toetsresultaten of het bewaren van de lieve vrede. Amorele schoolleiders zijn geen leiders, men weet niet waar ze voor staan.

Moreel leiderschap is gebaseerd op ons gevoel voor goed en kwaad. Onze persoonlijke waarden geven richting aan ons handelen. Zij vormen de spiegel van onszelf (Ben ik wel eerlijk naar mezelf). Vanuit die waarden bepaalt een moreel leider een standpunt of plaatst hij kritische kanttekeningen bij de standpunten van anderen. Morele leiders inspireren. Ze dagen anderen uit om mee na te denken over goed of kwaad, de juistheid van beslissingen, of de goede kijk op de zaak.

¹ Immoreel handelen betekent dat we handelen in strijd met wat goed of juist is.

Morele oordelen komen van binnenuit en is het resultaat van een persoonlijke afweging. Morele leiders treden de wereld tegemoet vanuit een innerlijke acceptatie dat de dingen zijn zoals ze nu zijn. Hij weet dat goed en kwaad bij het leven horen en veranderlijk zijn. Wat vandaag nog goed is kan morgen slecht blijken te zijn. Daarom blijft dialoog belangrijk.

Werken in het onderwijs is heel verantwoordelijk werk. We werken met leerlingen in een kwetsbare leeftijd en het ontwikkelingsproces moet ook in één keer goed, we krijgen geen tweede kans. Dat betekent dat iedere professional in het onderwijs zich persoonlijk moreel moet kunnen verantwoorden: Doe ik de goede dingen en doe ik ze goed? Een morele leider biedt ruimte aan anderen en stimuleert de dialoog over de kernvraag: Wat is goed voor kinderen?

Moralistisch leiderschap is het anderen de 'mores' (de goede zeden) leren. Een moralistisch leider vraagt of erger nog dwingt ons zijn normen van goed en kwaad over te nemen. Moralistische leiders zijn zwart-wit mensen. Iets is goed of fout, elke nuance ontbreekt bij hen.

Moralistische oordelen worden gevormd in reactie op iets wat zich buiten de persoon afspeelt. Men laat zijn goed- of afkeuring dan blijken. Moralistische leiders zijn ervan overtuigd dat iets niet is zoals het zou moeten zijn. Het moet veranderd worden. Zij beschouwen zichzelf als de vertegenwoordigers van het goede, die moeten strijden tegen het kwade (de moraalridders). Zij proberen anderen te overtuigen van hun gelijk en nodigen niet uit tot zelfreflectie.

Moralistische schoolleiders ontnemen medewerkers daarmee hun verantwoordingsplicht. Je hoeft je niet meer ten opzichte van jezelf te verantwoorden, maar alleen ten opzichte van de opgelegde norm. Dat maakt mensen monddood, afhankelijk en volgzaam (de bekende wandelgangen- afschuif- of klaagcultuur in scholen) of er groeit verzet tegen de oordelende houding (de beruchte vecht- of hakken-in-het-zand cultuur). Een moralistische leider legt zijn wil op en beperkt daarmee de ruimte van anderen. Dit nodigt niet uit tot reflectie en dialoog.

3. Tradities, idealen en de onderwijspraktijk

Parels groeien, maar 'diamanten' wordt geslepen in vele facetten. Deze uitspraak slaat op het feit dat moreel leiderschap geen toestand is, maar een actieve bezigheid. Naast een rijpingsproces is het ook een dubbel bezinningsproces:

- Op je eigen opvattingen over goed onderwijs, een goede school en goed leidinggeven;
- Op je rol als leider van een morele onderneming.

Maar voordat we aan bezinning toekomen is het goed om een aantal ijk-, richt- of ankerpunten te nemen voor de gedachtebepaling. Deze laten zich het best beschrijven aan de hand van de begrippen *traditie, idealen en gemeenschap*.

3.1 Traditie

Om je denken ergens mee te kunnen verbinden, grijpen we terug op het verleden.

Onze maatschappij heeft een traditie, je school heeft een traditie en je hebt zelf ook een traditie. We komen ergens vandaan. Mensen hebben hun wortels in wijsgerige-, geloofs-, politieke-, maatschappelijke- en onderwijs tradities.

Veel mensen voelen zich nauwelijks meer verbonden met die tradities. Ze hebben het vertrouwen in de grote -ismen (humanisme, katholicisme, protestantisme, socialisme, liberalisme), die vroeger een veel grotere invloed op ons maatschappelijk leven en het onderwijs hadden verloren. Zij voelen zich ontworteld (nergens meer bij horen) en zijn verdwaald in een amorele ruimte waar individualisme, materialisme en populisme hoogtij vieren.

3.2 Idealen

Om het heden te kunnen begrijpen moeten we terug kunnen kijken naar onze tradities.

Elke traditie heeft een bepaald mensbeeld en haar eigen opvattingen over goed en kwaad. Wat we tegenwoordig goed of nastrevenswaardig vinden, komt voort uit het verleden.

Kijken we naar wat het huidige onderwijs nastreeft, dan zien we de gangbare principes, waarden en mensbeelden terug in de volgende tabel:

	Zorgmodel	Democratisch model	Overdrachtsmodel	Liberale model
Opvoeden tot	Zorgzame burgers	Mondige burgers	Werkende burgers	Onafhankelijke burgers
Centrale waarden	Geborgenheid Medemenselijkheid Saamhorigheid	Medezeggenschap Participatie	Overdragen van kennis en vaardigheden	Zelfredzaamheid Respect voor verschillen
Pedagogisch klimaat	Veilig klimaat Positieve sfeer waarin je jezelf mag zijn	Democratisch klimaat Rekening houden met belangen en wensen	Ordelijk klimaat Nadruk op ijver en inzet en resultaat	Open klimaat Persoonlijke ontwikkeling Verdraagzaamheid
Relatie tussen leerkracht en leerling	Vertrouwelijk Integer	Stimuleren van inspraak	Je aan afspraken houden	Dialogoog Tolereren van verschillen
Samenwerking tussen leerkrachten	Openheid Solidariteit In de aanpak gebruik maken van elkaars kwaliteiten	Overlegorganen Gezamenlijke aanpak als resultaat besluitvorming	Afspraken over het programma Aanpak zoveel mogelijk hetzelfde	Verantwoordelijk voor eigen taken Aanpak mag verschillen

Dit heet niet voor niets een 'ideaaltypisch model'. Het betekent dat de werkelijke praktijk steeds zal bestaan uit een mix van verschillende kenmerken, die we nastrevenswaardig vinden. We zien dit terug in onze alledaagse praktijk als we bijvoorbeeld schoolplannen bekijken of met collega's in gesprek gaan. We komen dan al snel bij idealen terecht waar iedereen achter kan staan:

- relatie, competentie en autonomie
- uniciteit
- verdraagzaamheid en tolerantie
- authenticiteit

Deze idealen zeggen iets over onze norm voor goed onderwijs. Maar het is goed om ons te realiseren dat mensen uit verschillende tradities voortkomen en dat deze begrippen voor hen een verschillende lading hebben.

Binnen een school werken vele mensen samen aan goed onderwijs, ieder vanuit een eigen biografisch perspectief. Werken aan goed onderwijs betekent dus concreet keuzes maken in de idealen die we als school na willen streven en met elkaar in gesprek zijn hoe we onze idealen in de praktijk ook echt inhoud kunnen geven.

3.3 Gemeenschap

Mensen zijn op zoek naar het 'wij-gevoel'. De basisbehoefte 'relatie' geeft al aan dat we ergens bij willen horen. Het begrip 'gemeenschap' geeft goed weer waar we het dan over hebben. Als je dit woord opzoekt in het woordenboek, dan valt op dat het begrip vele betekenisnuances heeft en dat

er nogal eens verwezen wordt naar het Burgerlijk Wetboek, naar de Bijbel of de Koran. Dat is begrijpelijk want in dit soort boeken worden veel vormen van relaties beschreven en geregeld. Bij gemeenschap gaat het om personen die met elkaar een relatie hebben en dingen met elkaar delen. In een gemeenschap zorgt men niet alleen voor zichzelf maar ook voor de ander.

Mensen zijn tegelijkertijd lid van verschillende gemeenschappen. Ieder met hun eigen tradities en idealen. Traditionele gemeenschappen als gezin, kerk, buurt, vereniging of partij zijn tegenwoordig minder in trek. Maar gemeenschappen blijven nodig als referentiekader voor morele identiteitsvorming (waardenoverdracht) en de sociale cohesie in de samenleving (burgerschapsvorming). Als tegenwicht van de moderne varianten van gemeenschappen (social media, hangplekken of uitgaansgelegenheden) worden scholen algemeen beschouwd als geschikte instituten waarbinnen gemeenschapsvorming kan plaatsvinden.

Samengevat kunnen we de samenhang tussen traditie, idealen en gemeenschappen als volgt weergeven:

Traditie	Idealen	Gemeenschappen
Vitaliteit van tradities de grote –ismen	Globale waarden relatie, competentie, autonomie, uniciteit, authenticiteit	Keuzes bepalen vormgeving praktijk functioneren in de school, onder het bestuur, in de lokale gemeenschap, het samenwerkingsverband, etc.

Welke tradities hebben wij? (biografie van maatschappij en school) In welke tradities wortelen schoolleiders? (persoonlijke biografie) In welke mate zijn ze zich hiervan bewust?	Schoolleiders hebben hier opvattingen over: - als persoon en - als beroepsgroep	Welke keuzes maken schoolleiders en op grond waarvan?
---	---	---

4. Het product van moreel leiderschap: een gedeelde visie

Het ontwikkelen van een gedeelde visie is geen eenvoudige taak. Een goede visie geeft onze gezamenlijke kijk op de toekomst weer. Bij het maken van toekomstplannen geldt altijd één regel: *‘Je zult nooit verder komen dan de visie die je leidt’*.

Een atleet gaat nooit toevallig naar de Olympische spelen. Het beeld van die ene topprestatie voor dat miljoenenpubliek drijft hem. Door dat beeld is hij bereid om vele jaren intensief te trainen en zijn leven tijdelijk in dienst te stellen van zijn sport. Vraagt u zich wel eens af; waarom zou een leraar het beste van zichzelf willen geven als de school geen krachtige, waardevolle visie heeft die hem als persoon inspireert en leidt?

Een visie is dus een inspirerend, uitdagend, maar ook haalbaar toekomstbeeld van onze school. Wat voor idealen hebben we? Wat voor onderwijs willen we verzorgen? Welke concepten willen we hanteren? Wat willen we leerlingen nog meer bieden? Kortom *‘Welke bijdrage wil en kan onze school leveren om kinderen goed voor te bereiden op de maatschappij van morgen’*

Een goede visie:

- Is een inspirerend en leidend idee over onze gedroomde werkelijkheid²;
- Gaat over onze gedeelde waarden, onze vormingsdoelen en het pedagogisch klimaat waarin wij met kinderen willen werken. Samen vormen zij ons beeld van goed onderwijs;
- Is voor iedereen duidelijk en in enkele woorden uit te leggen.

5. Moreel leiderschap als dubbel bezinningsproces

5.1 Bezinning op je eigen morele principes (Waar sta ik voor?)

Bij de bezinning op je eigen morele principes gaat het om de richtvraag: 'Wat is voor mij goed onderwijs, een goede school en goed leidinggeven?'

Om deze vragen te kunnen beantwoorden met u letterlijk diep graven in uzelf. We noemen dit dan ook niet voor niets 'kernreflectie'. Je probeert bij de kern van jezelf te komen.

Het begint met de *erkenning dat reflectie een essentieel onderdeel van je werk is*, waar je voldoende tijd voor uit moeten trekken. Veel collega's laten zich volledig leiden door de waan van de dag en hollen van het ene incident naar het ander. Het lijkt alsof ze het heel druk hebben, maar maken zich ook druk om de goede dingen? Vergelijk het reflectieproces eens met het werk van een kunstschilder, die urenlang naar een object kijkt en schijnbaar niets doet om vervolgens in korte tijd met enkele hele effectieve penseelstreken de essentie op het doek vast te leggen.

Reflectie moet een vast onderdeel van je werk worden. Je moet er een bepaalde regelmaat in aanbrengen: Vaste momenten, een werkwijze die bij uw past, een vertrouwensfiguur die je regelmatig de goede vragen stelt, een manier om uw bevindingen vast te leggen, etc.

Reflectie betekent ook het ontwikkelen van je morele alertheid. Jezelf dagelijks de vraag stellen: 'Waar heb ik me vandaag druk om gemaakt en waar had ik me eigenlijk druk om moeten maken?' Morele alertheid zorgt ervoor dat je niet verdrinkt in de hectiek van alledag of verdwaalt in de amorele ruimte. Door morele alertheid blijf je je bewust van je waarden. De scherpte, de helderheid, het overzicht en het uitzicht, de elementen die een kunstschilder nodig heeft om in enkele streken effectief iets op het doek te krijgen.

Reflectie heeft pas effect als je jezelf de goede vragen stelt. Bij je eigen kern komen vraagt oefening. Een effectieve manier daarbij is van buiten naar binnen werken vanuit de vragen:

- *Wat doe ik? (gedrag en bekwaamheid)*
- *Wat denk ik? (waarden en overtuigingen)*
- *Wat wil ik? (identiteit en drijfveren)*

Deze algemene vragen helpen u om voldoende diepgang in je reflectie te krijgen. Maar je zult je ook uit moeten spreken over het goede in je werk:

- *Wat is goed onderwijs?*
- *Wat is een goede school?*
- *Wat is goed leidinggeven?*

Reflectie is ook kritisch naar jezelf durven zijn. Het jezelf echt lastig durven maken. Vaak kiezen we de weg van de minste weerstand. We relativeren (het zal zo'n vaart niet lopen), stellen uit (dat kan nog wel even wachten), schuiven af (daar is toch het bovenschools management voor), ontwijken (dat

² Alle acties die worden ondernomen om de 'gedroomde' school te realiseren noemen we 'beleid'.

lost zich vanzelf wel op) of vluchten (ik heb het nu te druk). Pas als je voor echte keuzes geplaatst wordt, waarbij je iets te verliezen heeft kom je heel dicht bij jezelf. Benoem en analyseer situaties waarbij je echt in dubio bent komen te staan. Bedenk situaties waar je niet aan moet denken dat ze je zullen overkomen en stel je dan voor dat het dan toch gebeurt. Hoe handel je? Hoe eerlijk bent je naar jezelf?

Reflectie is ook los komen uit je eigen denken. En daar heb je anderen voor nodig. Steeds meer collega's hebben een 'kritische vriend' of een coach (iemand die je scherp houdt) of zoeken de dialoog in het team of een netwerk.

In je rol als morele leider stimuleer je anderen om ook aan morele reflectie te doen. Zich duidelijk uit te spreken over hun opvattingen. In een professionele (leer)gemeenschap is er voortdurend dialoog en zijn mensen bereid verantwoording naar elkaar af te leggen. Opvattingen over het 'goede' worden gedeeld en aangescherpt. Vanuit gedeelde idealen wordt de gedroomde toekomst vormgegeven.

5.2 Bezinning op je rol als leider van een morele onderneming (Waar staan wij voor?)

Eerder heb ik geconstateerd dat zowel de school als de mensen in de school hun eigen tradities hebben. We komen ergens vandaan, staan nu hier en gaan ook ergens naar toe. Ik belicht nu je rol als leider van de school als morele onderneming; een organisatie met een duidelijke maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Een schoolleider aan het eind van de vorige eeuw was vooral bezig met organiseren en beheren. Het werk van de schoolleider van nu wordt nog steeds teveel beheerst door managementactiviteiten, maar scholen van morgen vragen om echte 'leiders'. Mensen die het verschil kunnen maken, die een voorbeeld voor anderen zijn en hen 'leren':

- niet afhankelijk te zijn;
- hun eigen problemen op te lossen;
- zich verantwoordelijk te voelen en zich te verantwoorden;
- samen te werken op basis van gemeenschappelijke idealen.

Om tot gezamenlijk leren in de school te komen is een voortdurend collectief cyclisch denkproces nodig: ergens voor gaan staan (visie) ergens voor gaan (idealen/doelen) en na regelmatig stil te blijven staan (bezinning) weer doorgaan. Bezieling en inspiratie zijn de motor van dit proces maar reflectie is de olie.

In deze reflectie gaat het om het beantwoorden van drie kernvragen:

- *Hebben we eigenlijk morele principes op onze school?*
Zijn we een morele onderneming? En wat zijn dan onze leidende idealen?
- *Hoe zien we deze principes terug in de school?*
Zijn de idealen echt leidend voor onze praktijk of blijven het lege begrippen?
- *Hoe stellen we vast of we het goed en het goede doen?*
Zijn onze idealen nog actueel en worden ze nog steeds door iedereen gedragen?

Wellicht kunnen we voor dit *reflectieproces in de school* nog wat leren van het dagritme in het klooster met de vaste momenten van rust, werk en bezinning.

De eerste samenkomst van de monniken (Vigilie) vindt nog midden in de nacht plaats als de dag nog maar een paar uur oud is. In hun slaap hebben zij de ervaringen van de vorige dag kunnen verwerken. Ze beginnen uitgerust en ongestoord door invloeden van buiten met een persoonlijke kernreflectie: Ben ik met de goede dingen bezig?

Enkele uren later als het licht verschijnt is er een tweede samenkomst (Lauden). Vanuit de nachtelijke concentratie wordt de dag met alle nieuwe mogelijkheden verwelkomt: 'Het is duidelijk waar het om gaat vandaag'. Er is een moment van 'gemeenschapsbeleving' (samen aan de dag beginnen). Dan volgt het gewone werk met momenten van in- en ontspanning, iedere drie uur bewust onderbroken voor een kort bezinningsmoment: 'Doe ik het goede, dat waar het vandaag om ging'.

Aan het eind van de dag komen de monniken opnieuw samen (Vespers). Een moment van bezinning op de dag: 'Hebben we het goede gedaan samen? Zijn er nog dingen gebeurd die onze goede relatie verstoren of het daglicht niet kunnen verdragen?'

Wellicht kunnen we nog veel leren en aan u de taak om dat te organiseren.

De kern van moreel leiderschap als proces zit in onze eigen Vigilie- en Vespersmomenten.

Het reflecteren op de morele principes van de school (het benoemen WAT echt belangrijk is) doe je op aparte studie- of bezinningsbijeenkomsten. Op momenten waarop we fris en uitgerust zijn. Na een goede persoonlijke voorbereiding (eigen kernreflectie) gaan we ongestoord het gesprek aan over de vraag: 'Wat vinden wij goed voor kinderen'.

Uit de dialoog, het delen van idealen, beelden en verwachtingen ontstaat onze 'gedroomde school', met enkele duidelijk principes. Onze schoolgemeenschap krijgt een herkenbaar gezicht, waar mensen zich mee willen verbinden en waar mensen zich aan kunt spiegelen.

Herkenbare principes vinden we niet zo maar. Het betekent fundamentele keuzes maken voor jezelf en voor je school. We spreken ons uit over onze uitgangspunten en vervolgens bepalen we welke normen voor goed professioneel gedrag we op onze school hanteren. We doen uitspraken over hoe we omgaan met lastige situaties waar iedereen in het onderwijs mee te maken krijgt. Enkele voorbeelden:

- Streven we naar eenheid of stimuleren we juist verscheidenheid?
- Absolute onderwijsdoelen (hoge scores) of streefdoelen (verschillen accepteren)?
- Oordelen we naar inzet of naar resultaat?
- Welke ruimte bieden we en waar trekken we juist grenzen?
- Wanneer botst persoonlijk met algemeen belang?
- Het bestaande vasthouden of los durven laten?
- Wanneer innoveren of consolideren? (Tempo van verandering)
- Flexibiliteit of zekerheid (Wat staat ter discussie en wat niet)

Besluitvorming vindt vaak op verschillende niveaus plaats. Tot wat voor problemen dit kan leiden laat het volgende voorbeeld van botsende waarden uit de praktijk zien:

De leraar van groep 8 heeft een kind geslagen. Dat was al eens eerder gebeurd en de algemeen directeur heeft haar verantwoordelijkheid genomen en de man op non-actief gesteld (waarde: je blijft met je handen van kinderen af). De positie van de man is onhoudbaar geworden op zijn school en het bestuur besluit tot herplaatsing (waarde: goed werkgeverschap). Op 'De Hoeksteen' is er vacatureruimte en Arend (de directeur) krijgt een telefoontje van de algemeen directeur dat hij op 'De Hoeksteen' herplaatst gaat worden (waarde: meewerken aan beleid). Uit verhalen van collega's heeft Arend begrepen dat het een moeilijke man is, die ook in het team niet goed ligt (waarde: open informatie).

Arend staat nu voor een moreel dilemma; neem ik hem of niet? Hij spiegelt ten opzichte van zijn eigen waarden: 'Ik vind ook dat je van kinderen af moet blijven en dat je goed werkgeverschap moet tonen. Ik wil mijn goede wil wel tonen, maar ik ga die man echt niet nemen. Ik wil geen heisa in mijn team' (moreel besluit). Hoe pak ik dit nu aan?

Arend neemt geen echt besluit en de volgende oplossing rolt eruit. Arend heeft eigenlijk een vacature in groep 5, maar hij vindt twee parttime leraren van zijn school bereid om samen die groep te gaan doen (manipulatie met appel op morele verantwoordelijkheid naar de kinderen). Arend biedt de te herplaatsen leraar een baan aan waar hij zeker van weet dat de man die niet zal accepteren: 3 dagen kleuters en de rest ADV invulling in onder en middenbouw (manipulatie met niet zeuren, ik heb niets anders). Na enige bedenktijd weigert de man en wordt zo weer het probleem van de algemeen directeur.

Arend kan zich prima verantwoorden: 'Ik heb je toch een baan aangeboden' (naar de persoon). 'Ik heb toch mijn herplaatsingsverantwoordelijkheid serieus genomen' (naar de algemeen directeur). 'Ik heb toch een prima oplossing voor groep 5 geregeld (naar de ouders). 'Ik heb iemand die niet goed in het team zal passen (en niet van kinderen af kan blijven) niet aangenomen (naar het team). Toch houdt Arend een kater over aan het voorval. Hij heeft mensen gemanipuleerd. Iets wat indruist tegen zijn principes.

Het reflecteren op de uitvoering (benoemen HOE we het met elkaar gedaan hebben) vraagt ook om aparte doorleefde evaluatieve momenten. We stellen ons dan vragen over het verloop van het proces: Hoe is het verlopen? Hoe tevreden zijn we over het resultaat? Hoe is ieders bijdrage geweest? Hoe kunnen we het de volgende keer beter doen? Kortom aan het eind moeten we met elkaar de conclusie kunnen trekken: Alles is besproken en het is goed geweest zo.

In uw rol als leider van een morele gemeenschap bent u verantwoordelijk voor de randvoorwaarden. Deze condities hebben vooral te maken met de sfeer die gemeenschappen kenmerkt:

- Openheid (alles is bespreekbaar);
- Veiligheid en vertrouwen (zich uit durven spreken);
- Respect (bereid te luisteren naar elkaar);
- Dialoog (delen van ervaringen, beelden en verwachtingen).
- Duidelijkheid (ik vertel wat wil ik en ben daarop aanspreekbaar);
- Zekerheid (elkaar niet laten vallen);

*Een belangrijk kenmerk van een gemeenschap is het 'ontmoeten'. In het spontane 'niet(s) moeten' ontstaat juist de ruimte om elkaar echt te treffen. Veel scholen starten of eindigen de dag met *gezamenlijk ontmoetingsmomenten*. We nemen even rust en tijd voor elkaar. Drinken koffie, luisteren naar elkaars verhalen en laten daarmee zien dat we elkaar ook echt belangrijk vinden. Ook het toevallige gesprek bij de koffieautomaat, het even binnenlopen bij een collega, de gezamenlijke lunch, een wandeling tussen de middag, of het mijmeruurtje waarin we zonder agenda eens over zaken spreken, het zijn allemaal ontmoetingsmomenten.*

Voor de reflectie of we de dragende principes ook echt terug zien in onze schoolpraktijk is het begrip 'pedagogisch klimaat' van belang. De manier waarop we als medewerkers, leerlingen en ouders met elkaar omgaan in de school als morele onderneming. Natuurlijk gelden hiervoor de eerder genoemde kenmerken van gemeenschappen, het klaslokaal is immers ook een gemeenschap op zich, maar we hebben ook nog een hele specifieke rol. We willen kinderen namelijk opvoeden tot:

- zelfstandige, zelfdenkende, kritisch onderzoekende kinderen, die de moed en de creativiteit hebben om initiatief te nemen en hun grenzen te verkennen en te verleggen;
- kinderen, die kennis niet als iets vaststaands zien, maar meer als iets dat bij hen zelf hoort en zich voortdurend verder ontwikkelt;
- kinderen die hun eigen verantwoordelijkheid nemen;
- kinderen die zich verbonden voelen met en deelnemen aan de gemeenschap;
- kinderen die in de loop van hun jeugd jaren hun eigen waarden en normen ontwikkelen.

Onze dragende principes zien we terug in voorbeeldgedrag. Onze gedeelde waarden klinken door in alles wat we doen. Leraren proberen een goed evenwicht te vinden tussen uitdaging en houvast bieden. Maar van jou als moreel leider wordt nog iets meer verwacht. Je bent ook verantwoordelijk voor het *pedagogisch partnerschap met ouders*. Een school werkt in principe ondersteunend aan de opvoeding thuis. Dat betekent op zijn minst dat de kwaliteit van de pedagogische dialoog met ouders een aandachtspunt voor je is. Het betekent ook dat je zoekt naar mogelijkheden om tot een optimale afstemming te komen tussen de gemeenschappen waar een kind zich in beweegt; de driehoek gezin – school – samenleving en dat je indien nodig passende ondersteuning organiseert. De school is een maatschappij in het klein. Daar waar de belangen van gemeenschappen kunnen botsen, bijvoorbeeld in een conflict tussen leraar en ouder, werp jij je op als advocaat en pleitbezorger van de leerling. Dat belang weegt altijd het zwaarst in je keuzes.

6. De kenmerken van morele leiders

Samenvattend kunnen we stellen dat echte morele leiders in het onderwijs de volgende 10 kenmerken bezitten:

- Het zijn betrokken mensen met hoge verwachtingen;
- Ze voelen zich persoonlijk verantwoordelijk voor het welzijn van de leerling;
- Ze durven stelling te nemen;
- Je weet wat je aan ze hebt. Wat ze zeggen doen ze ook;
- Ze zijn aanspreekbaar op hun verantwoordelijkheid;
- Ze investeren in relatie en dialoog;
- Ze zien dingen en maken die bespreekbaar;
- Ze weten de goede balans te vinden in lastige dilemma's;
- Ze geven je het gevoel van 'ik heb of maak tijd voor je, ik vind jou belangrijk!';
- Ze zijn zich bewust van hun machts- en gezagsbasis;

Over de auteur



Jan Heijmans is een dwarsdenker, veranderaar en optimist. Hij begint vaak waar anderen het even niet meer weten. De rode draad in zijn werk en leven: mensen in beweging krijgen. Door alle lagen van een organisatie in de actie te krijgen en een duidelijke focus te kiezen, weet hij verbinding en samenwerking tussen mensen en relevante partijen binnen en buiten de organisatie tot stand te brengen. Zo ontstaan meet-, merk- en werkbare resultaten. Jan kan bogen op ruime lesgevende, leidinggevende en bestuurlijke ervaring in het onderwijs en de educatieve infrastructuur. Momenteel werkt hij met veel passie, energie en plezier als bestuurder bij de Katholieke Pabo Zwolle. Zijn specialismen liggen op het terrein van toekomstdenken, onderwijsinnovatie en creatieregie.

Bronnen:

- Arts, J. (2003) Opvoeden tot respect. Magistрумlezing uitgesproken tijdens de diploma uitreiking te Veghel op 20 juni 2003.
-
- Fullan, M. (2003). The moral imperative of school leadership. Thousands Oaks, California: Corwin Press, inc.
-
- Haverkort. J. (1996). Waakzaam, over vieren in de Jenaplanschool. In mensen-kinderen, januari 1996.
-
- Slegers, P. Denesse, E. Leeferink H en Klaassen C. (2001) Leidinggeven aan de school als gemeenschap. Leuven/Apeldoorn: Garant.
-
- Slegers, P. (2003) Het leren van de schoolleider; Het verbinden van denk- en daadkracht. Lezing tijdens de presentatie van de tweede NSA-beroepsstandaard te Garderen, 17 september 2003.
-
- Wit, C. de (2003). Ontwikkeling en leren van jonge kinderen in andere kaders; opvoeding, educatie en onderwijs midden in de samenleving. 's Hertogenbosch: KPC.