

Montessoriaans leiderschap

Auteurs: Janneke Stam, Henriette Bouvé, Ingrid van der Neut, San van Donselaar, Berni Drop, Jan Wouter Koning, Frank Weijers

Redactie: Frank Weijers

Afgelopen schooljaar zijn een aantal rectoren van de vereniging van scholen voor Voortgezet Montessorionderwijs (vmo) enkele malen bijeen geweest om samen te onderzoeken of leiderschap in een vmo-school verschilt van dat in andere scholen. En als dat het geval is: wat is er dan zo montessoriaans aan het leiderschap dat nodig of gewenst is op een vmo-school?

Om daar antwoorden op te vinden hebben we ons eerst afgevraagd: wat is leiderschap en wat is montessoriaans? Ingrediënten voor een antwoord op die laatste vraag zijn te vinden bij de kernwaarden en karakteristieken van het montessorionderwijs. Bij wat we onder leiderschap verstaan, sluiten we aan bij de benadering die Frank Weijers kiest in zijn boek *Spelen met ruimte - samen werken aan een professionele cultuur*. De essentie: leiderschap is het in balans met elkaar verbinden en begrenzen.

In dit artikel werken we eerst de begrippen 'montessoriaans' en 'leiderschap' verder uit, zodat een beeld ontstaat van wat wij onder montessoriaans leiderschap verstaan.

Vervolgens bespreken we twee thema's die we in onze gesprekken als relevant en illustratief voor de centrale vraag in dit artikel hebben ervaren én die bovendien een aantrekkelijk soort spanning in zich meedragen. Wellicht is dat laatste wel typisch montessoriaans. Die twee thema's zijn:

1. Morele druk: vermijden of nastreven?
2. Voluit 'ja' zeggen en tegelijkertijd begrenzen.

Gaandeweg werden we ons ervan bewust dat ons onderzoek zich vooral richtte op wat ons montessorianen verbindt, en niet zozeer wat ons onderscheidt van andere schoolleiders. We vermoeden dat de competenties van montessorischoolleiders niet significant anders zijn dan die van schoolleiders op andere scholen. We voelen ons wereldverbeteraars, waarmee niet gezegd is dat andere schoolleiders dat niet zijn. We vragen ons af: wat willen we veroorzaken als montessoriaans leider? Die vraag is leidend in ons werk, en dus ook bij beide thema's die we verderop in dit artikel onder de loep nemen.

Montessoriaans

Op de site van de Nederlandse Montessori Vereniging (NMV) valt te lezen dat drie doelen voor leerlingen als uitgangspunten zijn gekozen:

1. Het zich kunnen ontwikkelen tot een onafhankelijke persoonlijkheid (subjectivering).
2. Het verwerven van bekwaamheden om in studie, werk en samenleving te kunnen functioneren (kwalificatie).
3. Het op een verantwoordelijke wijze leren vervullen van een maatschappelijke rol (socialisatie).

Om deze doelen, naast het behalen van een diploma, te kunnen verwezenlijken dient de school een pedagogisch klimaat te creëren waarin leraren en leerlingen elkaar vertrouwen en respecteren. Vanuit dat vertrouwen krijgen leerlingen de ruimte om te leren verantwoordelijkheid te dragen binnen zekere grenzen. Bij dat 'recht' op ruimte hoort een oefenplicht: leren om keuzes te maken op een bepaald speelveld en daar de verantwoordelijkheid voor dragen.

Binnen het vmo wordt, om expliciet te maken wat we binnen vmo-scholen méér doen dan kwalificeren, gesproken over drie brede montessoridoelen: zelfstandigheid, creativiteit en maatschappelijke betrokkenheid.

Het vergroten van de zelfstandigheid draagt bij aan de identiteitsontwikkeling en het onafhankelijk kunnen opereren: dat is wenselijk voor de verdere groei naar volwassenheid. Bij creativiteit gaat het om een brede opvatting hiervan, die nieuwsgierigheid, verbeeldingskracht en scheppend vermogen omvat. Om maatschappelijke betrokkenheid te bevorderen leert de leerling om verantwoordelijkheid te dragen voor zijn/haar eigen handelen en medeverantwoordelijkheid te dragen voor de omgeving en de samenleving waar hij/zij deel van uitmaakt. Dit krijgt veelal vorm in de actualiteit: wanneer er iets speelt, zoals bijvoorbeeld het vluchtelingenvraagstuk, dan wordt daar ruimte voor gemaakt en besteden we daar aandacht aan.

De school wordt daarbij gezien als een 'voorbereide omgeving'. Deze sluit aan bij de leeftijdsfase van leerlingen en vormt een noodzakelijke bedding om montessoriaans leren mogelijk te maken: van elkaar en met elkaar leren in een activerende, uitdagende en uitnodigende leeromgeving. Het gaat daarbij niet alleen om de fysieke omgeving inclusief de inrichting, maar ook om het klimaat, de sfeer waarin geleerd wordt.

De drie brede montessoridoelen zijn verder uitgewerkt in zes essentiële karakteristieken. Deze zijn richtinggevend voor voortgezet montessorionderwijs en duidelijk zichtbaar in de vmo-scholen, zij het dat de scholen er elk een eigen uitwerking aan geven. Het gaat om de volgende zes karakteristieken:

1. Hoofd, hart en handen: montessorionderwijs biedt een bredere vorming aan dan alleen gericht op cognitieve doelen en streeft naar verdieping van leren door integratie van hoofd, hart en handen.
2. Leren kiezen: het is een voorwaarde voor de ontwikkeling van de zelfstandigheid dat leerlingen leren om keuzes te maken.
3. Reflecteren: reflectie op het leren vormt voor de leerkracht en leerlingen de basis om vast te stellen waar een leerling staat in zijn of haar ontwikkeling en daarnaar te handelen.
4. Sociaal leren: leerlingen zijn in de leeftijdsfase van het voortgezet onderwijs erg gericht op het sociaal functioneren met leeftijdsgenoten.
5. Samenhang in leerstof: de nota 'Het montessorionderwijs in de 21e eeuw' geeft aan dat leerlingen werkelijkheidsgebieden moeten onderzoeken. Daarmee worden de grenzen tussen de traditionele vakken overschreden.
6. Binnen en buiten school: het leren van bekwaamheden en het verwerven van een maatschappelijke rol vindt in en buiten school plaats.

Leiderschap

Wat betekent dit alles nu voor mensen die leidinggeven in een montessoricontext? Om daar een antwoord op te formuleren beschrijven we eerst wat we onder leiderschap verstaan, en vervolgens wat leiderschap 'montessoriaans' maakt.

Leiderschap is eerst en vooral: leidinggeven aan jezelf. Dat doe je door:

- je te *verbinden* met je eigen drijfveren en verlangens (en jezelf daar voortdurend aan te blijven herinneren),
- waarbij je je angsten onder ogen ziet zonder je daardoor te laten leiden,
- te *begrenzen* wat je van de buitenwereld binnen laat en hoe je daarop reageert.

Ieder mens heeft verlangens en angsten. Verlangens zetten ons in beweging: we willen ergens naartoe. We willen bijvoorbeeld bouwen aan prachtig onderwijs. Angsten houden ons op onze plaats en zorgen soms zelfs dat we ergens vandaan bewegen. Bijvoorbeeld de angst voor gezichtsverlies, of de angst voor afrekening.

Je werkelijk verbinden met je eigen drijfveren en verlangens begint met vragen als 'wie ben ik?' en 'waar sta ik voor?' Dat zijn vragen waar niet zomaar een antwoord op te geven valt. Je neemt ze met je mee en stelt jezelf deze vragen met regelmaat. Dat levert je geen ultieme antwoorden op, maar je leert jezelf er wel steeds beter door kennen. Van daaruit kun je je bewust worden van wat je drijft, waar je naar verlangt. Je daar werkelijk mee verbinden, betekent dat je een steeds beter gevoel voor richting ontwikkelt.

Het valt niet mee om je angsten onder ogen te zien, in een wereld waarin velen van ons hebben geleerd om je angsten niet onder ogen te zien, laat staan ze te tonen; we duwen ze liever weg. Je angsten onder ogen zien, daar heb je moed voor nodig.

Wanneer je goed leiding geeft aan jezelf, kun je je leiderschap ook tonen in relatie met anderen:

- je verbindt je met anderen (zoals leerlingen en collega's) en met een bedoeling die je samen deelt;
- tegelijkertijd *begrens* je: je hanteert jouw persoonlijke grenzen en de grenzen die horen bij de richting die voortvloeit uit de (gezamenlijk gedeelde) bedoeling van de school en je biedt anderen (bijvoorbeeld leerlingen) structuur.

Montessoriaans leiderschap

Vanuit wat we hiervoor hebben geschreven over 'montessoriaans' en over 'leiderschap' komen we tot de volgende omschrijving van montessoriaans leiderschap: zelfstandig, creatief en maatschappelijk betrokken verbinden en begrenzen. Beknopter kunnen we het niet formuleren. Daar lopen de zes karakteristieken (hoofd, hart en handen, leren kiezen, reflecteren, sociaal leren, samenhang, binnen en buiten de school) als een rode draad doorheen. Ze zijn geformuleerd op het niveau van leerlingen en kunnen, parallel hieraan, worden vertaald naar docenten, ondersteunend personeel en

leidinggevend. Deze transfer vindt plaats door ze nadrukkelijk voor te leven in de eigen onderlinge relaties en in de wijze waarop de organisatie is ingericht. Aldus wordt voor leerlingen een omgeving gecreëerd waar de bedoeling van het montessorionderwijs voortdurend voelbaar aanwezig is. Zo ontstaat congruentie in leren en leiderschap - bij leerlingen, bij docenten, bij onderwijs ondersteunend personeel en bij schoolleiders.

Morele verbinding

Sommige waarden zijn dermate essentieel in een montessoriaanse context, dat ze niet onderhandelbaar zijn. Ze liggen in de drie doelen van het NMV, in de brede montessoridoelen en de zes karakteristieken van VMO-onderwijs besloten. Montessoriaans leiderschap betekent daarom ook: verwachtingen op dit terrein naar elkaar uitspreken en op basis hiervan morele verbindingen met elkaar aangaan. Dat vraagt, als het er op aankomt, de moed om werkelijk voor deze waarden te gaan staan. Het vraagt dus ook de moed om niet altijd alles te willen en hoeven bewijzen, in een tijd waarin iets pas waar lijkt te zijn als het evidence based is. Het gaat om een geloof dat je hebt, voelt en met elkaar deelt. Dat betekent: een bedoeling delen en daar werkelijk voor gaan staan.

Morele druk: vermijden of nastreven?

Het gevoel een bijdrage te moeten leveren aan iets wat algemeen als 'goed' wordt beschouwd en waarbij het ontbreken van het leveren van die bijdrage een schuldgevoel veroorzaakt noemen we morele druk. Dit begrip heeft doorgaans een negatieve connotatie: we vinden het niet zo aardig en netjes, en soms zelfs ronduit ongewenst en onacceptabel, om anderen onder druk te zetten. Door werkelijk te gaan staan voor ononderhandelbare waarden kan morele druk worden ervaren.

Zoals hiervoor beschreven hebben ook vmo-scholen opvattingen over wat goed en minder goed is. Niet alleen het pedagogisch handelen wordt er in belangrijke mate door bepaald, deze opvattingen krijgen ook hun beslag in de dagelijkse omgang tussen leerlingen, docenten en schoolleiders.

Voorbeeld 1

Jaarlijks, vlak voor de kerstvakantie, vindt op school een actie plaats in het kader van 3fm *Serious Request*: 24 uur lang is er van alles te doen op school, georganiseerd door leerlingen, die dan ook de nacht op school doorbrengen. De schoolleiding heeft er voluit 'ja' tegen gezegd, zolang aan voorwaarden rond veiligheid is voldaan. Dat vraagt vrijwillige inzet van docenten en andere medewerkers. Sommigen van hen geven aan de morele druk te voelen om hieraan mee te doen.

Voorbeeld 2

4V-leerlingen krijgen een extra herkansing na slecht scoren op SE: is dit extra werk of heb je een inspanningsverplichting deze leerlingen verder te helpen? Wij oefenen morele druk uit op onze collega's om zich medeverantwoordelijk te voelen en het geven van kansen te laten prevaleren.

Voorbeeld 3

Een leerling wil van wiB naar wiA wisselen maar dat is ongunstig voor de clustergroepen. Er dreigt een splitsing. We vragen de docent om de leerling in de wiB les en keuze-uren te helpen met onderdelen wiA.

Voorbeeld 4

Overgangsbeleid: we kijken naar het hele kind en rekenen niet af (morele druk), maar dit kan betekenen dat er verschillende besluiten ("niet consistent") worden genomen bij leerlingen met verschillende resultaten.

Voorbeeld 5

Met uitzondering van de examenkandidaten gaan alle leerlingen aan het eind van het jaar op kamp of talenreis. We hebben in één week dan zo'n twintig kampen/talenreizen, die allemaal begeleid moeten worden. Die kampen horen echt bij de school -en het montessorionderwijs- ; ze zijn er al vanaf de stichting. Een deel van de docenten geeft zich hier volledig aan over, organiseert, stelt bij, enz; een ander deel laat de beker graag aan zich voorbij gaan. Sommige jaren is het lastig om alle kampen 'verantwoord' begeleid te krijgen. De SL zet dan de 3Z's in (zeuren, zeiken, zaniken) om mensen om te praten. Vorig jaar hebben we het vanuit de leerlingenvereniging ingezet. 'Als we onvoldoende begeleiders hebben, kunnen de kampen niet doorgaan. Vraag je docent maar of hij toch mee wil'.

We hebben de plicht om elkaar bij voortduring te herinneren aan onze morele opdracht. En dat is per definitie soms oncomfortabel. Is dat niet juist wat we willen als het gaat over wat ten diepste onze bedoeling is? Zou het dan niet juist vanzelfsprekend moeten zijn dat iedereen die zich verbindt aan het werken op een montessorischool, en zich dus verbindt aan montessorigrondbeginselen en -gedachten, gedrag vertoont en activiteiten onderneemt die bijdragen aan het vormgeven van die identiteit? Is het dan niet juist toe te juichen dat er morele druk wordt uitgeoefend, zodat het geen vrijblijvende aangelegenheid is om 'montessoriaans' gedrag te vertonen?

Inclusie

Wat nu is een 'montessoriaanse' wijze van morele druk uitoefenen? Hoe doen we recht aan de drie doelen zelfstandigheid, creativiteit en maatschappelijke betrokkenheid? Door de morele druk op een inclusieve manier uit te oefenen. Inclusie betekent: diversiteit verwelkomen en omarmen. Het is een waarde die in alle soorten onderwijs hoog zou moeten staan, en zeker op vmo-scholen. Inclusie ten aanzien van het vraagstuk van morele verbinding betekent dat je je ook verbindt met mensen die (nog) niet, steeds weer opnieuw, gaan staan voor de essentiële waarden. De paradox is hier: val hen niet aan, sluit hen niet buiten, zet ze niet weg als niet-montessoriaans, maar sluit ze juist in. Heb de moed het gesprek met hen aan te gaan. Veroordeel ze niet, maar stel oprecht geïnteresseerd vragen, vanuit het vertrouwen dat daar de morele verbinding kan ontstaan.

Morele druk gaat over doorgaans impliciete verwachtingen die we hebben van anderen. Degene die morele druk uitoefent, verwacht van anderen dat ze een specifieke bijdrage zullen leveren aan de identiteit van de organisatie - hier: de montessori-identiteit. De kunst is om deze verwachtingen uit te spreken, ze te delen met anderen en ons er samen mee te verbinden. Dat biedt als voordeel dat er

een open gesprek over kan plaatsvinden, waarin wordt onderzocht of de geplande activiteit (zoals in dit geval) past bij montessoridoelstellingen. Immers, als je een aantal waarden werkelijk deelt, is het van belang dat ieder ongecensureerd kan zeggen wat hij of zij vindt en daar anderen toe uitnodigt en daartoe de ruimte laat.

Morele druk wordt echter vaak veel impliciet uitgeoefend. Bijvoorbeeld door zelf het van anderen verwachte gedrag te vertonen en/of het als dermate vanzelfsprekend te beschouwen dat het niet nodig (en zelfs volkomen overbodig) wordt geacht om het expliciet te maken. Interessant hier is wat er gebeurt wanneer anderen het verwachte gedrag vervolgens niet gaan vertonen.

Je eigen gedrag is doorgaans de meest effectieve interventie: er kan een krachtige verleiding van uitgaan. Wanneer je nadrukkelijk verwacht dat anderen hetzelfde gedrag gaan vertonen, is er (ook) iets anders nodig: helder uitgesproken verwachtingen.

Voluit 'ja' zeggen en tegelijkertijd begrenzen

Een tweede thema dat we hebben onderzocht in relatie tot montessoriaans leidinggeven is het voluit 'ja' zeggen en tegelijkertijd begrenzen: een belangrijk leidend principe dat uitermate verbindend werkt. Dat is uiteraard eerst en vooral 'ja' zeggen tegen wie de ander in haar of zijn uniciteit *is*. Ieder mens is anders, en in een maatschappij die divers is en steeds diverser wordt is het niet alleen onontkoombaar om diversiteit te verwelkomen en omarmen, maar zelfs nastrevenswaardig: diversiteit is een belangrijke energiebron van ontwikkeling.

Daarnaast gaat het om 'ja' zeggen tegen wat een ander wil. Wanneer collega's in de schoolorganisatie iets willen, dan creëert dat beweging, ontwikkeling. Bovendien is het sterk motiverend: 'ja' geeft een extra impuls aan de ingezette beweging, terwijl 'nee' het tegendeel doet. De energie die bij een 'ja' vrijkomt stimuleert om nog meer te denken, te voelen en te handelen vanuit mogelijkheden in plaats van geremd te worden door beperkingen. Bij een 'ja' ontstaat er mede-eigenaarschap: degene die iets wil en de ander die daar voluit 'ja' op zegt nemen nu allebei verantwoordelijkheid, ieder vanuit eigen autonomie. Dat is geen vanzelfsprekendheid, maar vraagt een stevige verantwoordelijkheid en moed van de schoolleider. Er is het bewustzijn dat ieder een deel van een groter geheel vormt, en ook daar de verantwoordelijkheid voor neemt.

Voorbeeld 6

Tijdens de projectweek zijn er een week lang workshops waar alles mag en kan, zolang het zich maar afspeelt op het speelveld van de brede montessoridoelen.

Voorbeeld 7

Als vragen van medewerkers rond ontwikkeling bijdragen aan innovatie en aan de brede montessoridoelen is het antwoord altijd 'ja'.

Een belangrijke vraag daarbij is: kunnen we die verantwoordelijkheid werkelijk dragen? Wat betekent dat voor ieder?

Voluit 'ja' zeggen betekent niet dat we gedachteloos overal in meegaan. Integendeel. Precies daar ontstaat de spanning: het 'willen' is gebonden aan een speelveld, waarbij de grenzen van het speelveld soms wat worden opgerekt. Dat speelveld wordt in belangrijke mate bepaald door een bedoeling die gedeeld wordt op school (een antwoord op het *waarom* van de school) en enkele leidende principes, die richtinggevend zijn voor *hoe* we samen met elkaar willen leren en werken. De begrippen 'bedoeling' en 'leidende principes' zijn door Wouter Hart geïntroduceerd in zijn boek *Verdraaide Organisaties*. Deze begrippen zijn zeer behulpzaam om te komen tot een gedeeld gevoel voor richting op school: het waarom (de bedoeling) en het hoe (de leidende principes).

Voorbeeld 8

Op een van de VMO-scholen worden de volgende bedoeling en leidende principes gedeeld met elkaar:

Bedoeling We vormen een werkplaats voor krachtige persoonlijke ontwikkeling en een plezierige leefgemeenschap met aandacht en ruimte voor elkaar.

Leidende principes

1. Leren het zelf te doen
2. Ruimte voor eigen ontwikkelkracht
3. Leren van wat we doen
4. Partnerschap school - leerling - ouders

Als een voorgenomen activiteit past bij de bedoeling en (een of meer) leidende principes worden gehanteerd bij de uitvoering ervan, is het vertrekpunt een voluit 'ja'. Uiteraard kunnen daarna soms ook andere motieven een rol spelen om toch andere keuzes te maken. Daarnaast zijn er soms andere beperkingen, zoals wetgeving en financiële mogelijkheden. Het gaat om vrijheid in gebondenheid: waar het speelveld dit toelaat, is er een enorme vrijheid van handelen.

Voorbeeld 9

Kernteam zijn vrij hun plannen ten uitvoer te brengen wanneer ze op vijf vragen allemaal 'ja' antwoorden:

1. Is het wettelijk toegestaan?
2. Past het binnen het beleidsplan van de school?
3. Draagt het bij aan het beleidsplan van het kernteam?
4. Heeft het geen kernteamoverschrijdende invloed?
5. Past het binnen het budget?

Secties zijn vrij in hun methodekeuze, mits deze bijdraagt aan de zes karakteristieken en het past binnen het budget.

In essentie gaat het dus om vormen van verbinden ('ja' zeggen) en begrenzen, en daarmee om leiderschap: op een speelveld dat we allemaal als zodanig erkennen en waarderen, waar we voluit voor kiezen, verbinden we ons ieder individueel vanuit onze eigen drijfveren en verlangens. Zo kunnen voluit 'ja' zeggen en tegelijkertijd begrenzen uitstekend hand-in-hand gaan, als we steeds opnieuw stilstaan bij de volgende vragen:

- wat is ieders aandeel, wat is ieders bijdrage?

- hoe draagt dit bij aan een gezamenlijk gedeelde bedoeling, waar ieder zich individueel aan verbindt?

Wat is hier montessoriaans aan?

We reflecteren op wat we doen en leren van onze fouten. Zo groeien we in onze autonomie. Door 'ja' te zeggen bevorderen we dat medewerkers gaan creëren, zich ontwikkelen als 'scheppende' mensen.

De zelfstandigheid/autonomie van degene die iets wil manifesteert zich natuurlijk het allerbeste wanneer hij/zij de regie neemt door de ander (leidinggevende) te vertellen hoe hij/zij een 'ja' zou willen hebben en welke begrenzing daarbij past.

Voorbeeld 10

Als docenten een voorstel voor een excursie doen, wordt dit altijd gehonoreerd, mits het past bij de bedoeling en goed doordacht is.

Conclusies

We begonnen dit artikel met de vraag: wat is er montessoriaans aan het leiderschap dat nodig of gewenst is op een vmo-school? Daartoe hebben we montessoriaans leiderschap omschreven als: zelfstandig, creatief en maatschappelijk betrokken verbinden en begrenzen.

Ten aanzien van de beide onderzochte thema's concluderen we:

- Vrijheid brengt verantwoordelijkheid met zich mee: de verantwoordelijkheid voor de keuzes die we maken binnen de ruimte die we hebben. Dat geldt voor ons als leidinggevend, voor onze docenten en andere medewerkers en voor onze leerlingen.
- Vanuit waarden die we delen gaan we morele verbindingen aan. Die zijn niet vrijblijvend en vragen de moed om ervoor te gaan 'staan'. Daarmee is morele druk niet alleen acceptabel, maar ook noodzakelijk, mits op de juiste wijze uitgeoefend: in dialoog met elkaar, elkaars eigenheid voluit omarmend, nieuwsgierig en oprecht geïnteresseerd vragen stellend aan elkaar. Het gaat om het omgaan met de spanning die bestaat tussen inclusie en morele druk.
- Voluit 'ja' zeggen vraagt de moed om voluit mede-eigenaar te zijn, de moed om werkelijk verantwoordelijkheid te dragen, actief te nemen én uit te dragen. Het genereert energie en levert verbinding en beweging, onontbeerlijk voor ontwikkeling. Helder begrenzen, in dialoog, levert daarbij het speelveld.

Als montessoriaanse leiders in vmo-scholen willen we hier actief aan bijdragen, door in dialoog met collega's, leerlingen en andere betrokkenen helderheid te creëren over het speelveld, morele verbindingen aan te gaan over de kernwaarden die we delen en voluit 'ja' te zeggen tegen anderen en hun initiatieven. Daarbij zijn we er steeds naar op zoek hoe we dat kunnen doen op een wijze die bijdraagt aan het verder ontwikkelen van zelfstandigheid, creativiteit en maatschappelijke betrokkenheid bij alle betrokkenen. Dat is wat ons verbindt.

Literatuur:

- *Spelen met ruimte - samen werken aan een professionele cultuur*, Frank Weijers, 2015
- diverse documenten die te vinden zijn op www.montessori.nl