

# De schoolleider als moreel leider

'Bij jouw cruciale rol hoort dat je uitlegt waarom je bepaalde keuzes maakt'

Je leerlingenaantal loopt terug. Nu meldt zich een aantal jongeren aan met problemen waarvan je als schoolleider niet zeker weet of de school ze aankan. Haal je de leerlingen binnen zodat je niemand hoeft te ontslaan, of adviseer je de ouders om een passender school te zoeken?

Tekst: Marijke Nijboer

'Soms is alleen amoreel handelen moreel verantwoord.' Onder die prikkelende titel verzorgde Hans van Willegen van de VO-academie een aantal presentaties voor schoolleiders. 'Amoreel' klinkt negatief, maar betekent in feite: objectief. "Neem vrouwe Justitia", zegt Van Willegen, van huis uit jurist. "Zij handelt amoreel; ze kijkt naar de feiten."

*'Jouw transparantie brengt duidelijkheid: dáár leggen we de grenzen en dáár geven we de ruimte'*

Volgens de projectleider Invoering Schoolleidersregister VO leeft het onderwerp 'moreel handelen' absoluut onder schoolleiders. "Dat merk je zodra je met hen over dit onderwerp in gesprek gaat: dan duiken ze er flink in. Toen wij de beroepsstandaard opstelden voor schoolleiders in het vo," (zie kader, red.) "bleek dat het voor veel schoolleiders onvoldoende was om simpelweg competenties en

bekwaamheden te benoemen. Daarom zijn professionele normen toegevoegd."

Wanneer je als schoolleider voor een belangrijke beslissing staat, zoals in de inleiding van dit artikel, heb je twee mogelijkheden. Je kunt ervoor kiezen om net als vrouwe Justitia een zakelijke afweging van de feiten te maken, of je laten leiden door je waarden en normen. In dat laatste geval handel je moreel. Welke van die twee routes de beste is, beslis jij. "Het gaat erom dat je eigen normen hebt en een goede afweging maakt", zegt Van Willegen.

## Transparantie

De professionele normen in de Beroepsstandaard Schoolleiders VO zijn bewust niet tot in detail uitgewerkt. Van Willegen: "Het is belangrijker dat je zelf weet waarvoor je staat en bereid bent om aan mensen te vertellen van waaruit je handelt en keuzes maakt." Die transparantie is belangrijk, zegt hij, omdat het functioneren van de schoolleider invloed heeft op de kwaliteit van onderwijs. "Dat brengt een zekere verantwoordelijkheid met zich mee. Dan is het logisch dat je aan collega's, ouders of andere betrokkenen uitlegt waarom je bepaalde keuzes maakt. Het maakt

### Professionele normen horen erbij

In het schooljaar 2013-2014 heeft de VO-raad samen met ruim duizend schoolleiders de Beroepsstandaard Schoolleiders VO opgesteld. Deze vormt het fundament onder het Schoolleidersregister VO. De beroepsstandaard bestaat uit vier onderdelen: de afbakening van de beroepsgroep, competenties, bekwaamheden en professionele normen. De professionele normen zijn onderverdeeld in de volgende aandachtsgebieden:

- Beroepsethiek en moraliteit.** De schoolleider:
- is bereid om zijn eigen professionele waarden en normen te formuleren;
  - hanteert succes en welzijn van de leerlingen als fundamentele waarde in alle beslissingen en acties;
  - geeft aan hoe hij invulling geeft aan zijn moreel kompas.

- Transparantie en verantwoordelijkheid.** De schoolleider:
- maakt kenbaar door welke waarden en normen hij zich laat leiden;
  - is zichtbaar en aanspreekbaar; is bereid uit te leggen welke beweegredenen tot zijn keuzes hebben geleid en is bereid zich hierover te verantwoorden.

- Reflectie.** De schoolleider:
- kent zijn sterktes en zwaktes, zoekt actief feedback, reflecteert op zijn functioneren en stelt zich daarbij kwetsbaar en leerbaar op;
  - toetst geregeld zijn 'innerlijk kompas' door zijn keuzes en overwegingen voor te leggen aan anderen. Neemt geregeld afstand van de dagelijkse praktijk om te reflecteren op zijn eigen handelen.

- Voorbeeldfunctie.** De schoolleider:
- is zich bewust van zijn voorbeeldfunctie en laat dit zien in zijn werk;
  - is zich ervan bewust dat plezier in zijn werk bijdraagt aan succes, straalt dit uit, en geeft hierin het goede voorbeeld.

niet uit of je werkt vanuit protestants-christelijke, liberale of andere waarden; mensen zien en snappen dan waarop jij je keuzes baseert. Oók als ze het niet met je eens zijn."

Er is nog een andere reden waarom het belangrijk is dat de schoolleider weet waarvoor hij staat en dit uitdraagt: iedereen heeft een mening over hoe het onderwijs eruit zou moeten zien. Wanneer er van alle kanten, inclusief de politiek, meningen en oordelen op je af komen, is het extra belangrijk dat je stevig in je schoenen staat bij het maken van keuzes.

#### Voorbeeldfunctie

De schoolleider heeft een belangrijke voorbeeldfunctie. Dat raakt ook aan het onderwerp van de moraliteit, zegt Van Willegen. "Je hebt veel invloed in de school. In zo'n situatie is het extra belangrijk dat je voorleeft hoe je wilt dat er gehandeld wordt. Er werken veel mensen in de school en die kunnen zich in allerlei verschillende richtingen ontwikkelen. Jij kunt met moreel leiderschap stimuleren dat zij dezelfde kant op groeien; dat mensen keuzes gaan maken die passen bij de koers van de school. Jouw transparantie brengt duidelijkheid: dáár leggen we

de grenzen en dáár geven we de ruimte. Je laat ook zien dat jouw keuzes niet zomaar op een achternamiddag bedacht zijn, maar zijn gebaseerd op een doorleefde overtuiging. Die draag je uit, en op basis daarvan formuleer je met elkaar wat goed onderwijs is en hoe je leerlingen wilt benaderen."

### 'Soms is het moreel onverantwoord om te moreel te redeneren'

De morele afwegingen van de schoolleider kunnen praktische zaken betreffen, maar ook de grotere lijnen. Vind je het (in samenspraak met bestuur en ouders) bijvoorbeeld belangrijk om de ruimte te geven aan veel verschillende geloofsovertuigingen in de school, of wil je vooral een eenheid vormen met één overkoepelende richting?

## ‘Het is logisch dat je aan collega’s, ouders of andere betrokkenen uitlegt waarom je bepaalde keuzes maakt’

### Dilemma's

In de dagelijkse praktijk is zichtbaar dat scholen bij dilemma's verschillende keuzes maken. Van Willegen noemt als voorbeeld de aanslagen bij het blad Charlie Hebdo in Parijs. "Op veel scholen spraken leerlingen hierover en kwamen zij met vragen. Sommige scholen hingen de spreuk *'Je suis Charlie Hebdo'* op. Andere scholen deden dat bewust niet, om hun islamitische leerlingen het gevoel te geven dat zij er nog steeds volop bij horen." Wat vind je belangrijker: dat iedereen kan zeggen wat hij wil, of weegt voor jou zwaarder dat je veiligheid kunt bieden aan mensen die anders denken? Van Willegen: "Soms moeten scholen kiezen tussen de vrijheid van meningsuiting en de vrijheid van godsdienst: dat is een heel klassiek dilemma in de Nederlandse geschiedenis."

## ‘Leef aan je leerlingen voor hoe je functioneert in een lerende omgeving’

Hij geeft een ander voorbeeld waarbij de schoolleider moet kiezen tussen de belangen van verschillende partijen. Een docent wiskunde in de bovenbouw functioneert niet goed. Hij legt slecht uit, is vaak ziek en wordt snel boos. Een aantal examenleerlingen klaagt. Wanneer de schoolleider hem hierop aanspreekt, blijkt dat zijn vrouw chronisch ziek is. Hij staat alleen voor de verzorging van haar en de opvang van hun twee jonge kinderen. Wat doet de schoolleider? Laat hij de situatie maar even zo, gaat hij op zoek naar vervangend werk met behoud van salaris, of bereidt hij het ontslag van deze docent voor? Van Willegen: "Als je moreel kijkt, kom je in de knoop. Het belang van de docent staat haaks op dat van de leerlingen. Als zij twee jaar les krijgen van deze docent, doen ze het minder goed op hun eindexamen. Soms is het moreel onverantwoord om te moreel te redeneren. Omdat je dan misschien met de hand over

het hart strijkt en bepaalde onvolkomenheden afdekt, terwijl je uiteindelijke doel is om goed onderwijs te geven. Anderen zullen het juist belangrijk vinden om veiligheid te creëren voor deze docent, die jarenlang z'n best heeft gedaan en niet ineens, wanneer hij een tijdje niet goed functioneert, moet worden ontslagen." Ook hier geldt: er is niet één juist antwoord. Maak vooral een zorgvuldige afweging. En welke keuze je ook maakt, leg in elk geval duidelijk uit vanuit welke overtuiging je dit doet.

### Dialogoog met peers

Blijf in dialoog over dit soort morele kwesties, is het advies van Van Willegen. Allereerst intern: de school is een plaats waar wordt gesocialiseerd en waar persoonsvorming plaatsvindt. Daar horen dialoog en afwegingen bij, ook op het niveau van de schoolleiding en tussen collega's. Zo leef je bovendien voor aan je leerlingen hoe je functioneert in een lerende omgeving.

Maar het is ook goed wanneer schoolleiders met elkaar bespreken welk normstellend, moreel gedrag er van hen wordt verwacht. "Je bent het onderling misschien oneens, maar zo houd je elkaar wel scherp", zegt Van Willegen. "Met elkaar kun je je leiderschap aanscherpen en versterken." Dat kan 'live', maar ook digitaal, binnen de omgeving van het schoolleidersregister. "Het register is niet bedoeld als een verantwoordingsorgaan; het moet vooral de gelegenheid bieden om met elkaar het professionele gesprek aan te gaan. Het register moet dé plek worden om elkaar te ontmoeten en van gedachten te wisselen over wat jullie als professionals bezighoudt." Er komt veel op schoolleiders af. In die dagelijkse hectiek is het wel eens lastig om je bewust te blijven van het morele aspect van je handelen. "Daarom is het heel belangrijk dat je als schoolleiders af en toe met elkaar de gelegenheid neemt om als peers dit soort dingen door te kauwen. De een neemt heel afgewogen beslissingen, de ander zegt: zo had ik er nog niet naar gekeken. Schoolleiders hebben collegiaal contact nodig. Dat is de APK die hen alert houdt." ■