

Hans Passenier

# Ontwikkeling van een schoolorganisatie

*De drie doeldomeinen in het onderwijs  
en hun relatie met de dimensies*





De wens van uitgeverij Christoffor om een serie over onderwijs te gaan maken, sloot aan bij de wens van BVS-schooladvies om een aantal publicaties te maken waarin de ervaringen vanuit het werk als adviesbureau voor vrijescholen hun neerslag zouden krijgen. De groei van scholen en de behoefte aan vrijeschoolonderwijs nodigden uit om publicaties te maken waarin de achtergronden en ervaringen gedeeld kunnen worden. In deze serie onderwijs is het mogelijk onze expertise te delen en samen te werken.

Passenier, Hans

Ontwikkeling van een schoolorganisatie ; De drie doeldomeinen in het onderwijs en hun relatie met de dimensies / Hans Passenier – Zeist:  
Christoffor

ISBN 978 90 6038 957 7

NUR 840

Redactie: Anne Colenbrander

Eindredactie, layout en zetwerk: Jaap Verheij

Tekeningen: David Passenier

Omslagontwerp: Riesenkind

© 2022 Uitgeverij Christoffor, Zeist

[www.christoffor.nl](http://www.christoffor.nl)

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

*No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from the publisher.*

# Inhoud

Voorwoord 8

DEEL 1 DE ONTWIKKELING VAN VRIJESCHOLEN 12

**1 Aanleiding** 13

**2 De historische context** 15

2.1 De ideeën van Rudolf Steiner 15

2.2 De daden van Emil Molt 17

2.3 Van concept naar school in gebruik 19

2.4 Uitgangspunten van de organisatie 21

2.5 Zelfbestuur? 22

2.6 Leiderschap in ontwikkeling 24

**3 De onderwijsvisie bepaalt de organisatie** 27

3.1 Onderwijs vrij van economische invloed 27

3.2 Tuinieren, niet timmeren 29

**4 Groei en onderwijskwaliteit** 31

4.1 Een gezamenlijk beeld van groei 31

4.2 Liever klein blijven? 33

4.3 Diversiteit 35

4.4 Belemmeringen en oplossingen 37

**5 Driegeleding als oorsprong** 39

5.1 Goethe en Schiller 39

5.2 Triniteit als mensvisie bij Steiner 44

5.3 Triniteit in de maatschappij 45

5.4 Driegeleding en de organisatie van vrijescholen 47

DEEL 2 ELEMENTEN VAN ORGANISATIE 52

**6 Leiderschap, verantwoordelijkheid en macht 53**

- 6.1 Leiderschap 53
- 6.2 Verantwoordelijkheid 55
- 6.3 Macht 58

**7 Verhoudingen 71**

- 7.1 Organisatorische dimensies 71
- 7.2 Doeldomeinen 76
- 7.3 Rollen 79

**8 Processen 84**

- 8.1 Sturing 85
- 8.2 Onderwijs als kernproces 90
- 8.3 Het inrichten van processen 97
- 8.4 Besluitvorming 100

**9 De gemeenschap 107**

- 9.1 De vitale gemeenschap 107
- 9.2 De school als werkgemeenschap 112
- 9.3 Communicatie 118

DEEL 3 DE GEMEENSCHAP ALS OEFENVELD 125

**10 Toekomstgericht leiderschap 127**

- 10.1 Uitgangspunten voor verbindend leiderschap 127
- 10.2 Leiderschapskwaliteiten 128
- 10.3 Analysemodellen 130

<b>11 Oefenen met processen</b>	138
11.1 Het ritme van processen	138
11.2 Initiatieven en cyclisch werken	140
11.3 Procesgericht werken	142
11.4 Rollen in het proces	144
<b>12 Gemeenschapsvorming</b>	146
12.1 Fasen van ontwikkeling	147
12.2 Teamontwikkeling of gemeenschapsontwikkeling?	148
12.3 Regelmatige oefening in de werkgemeenschap	151
<b>13 Communicatie bevorderen</b>	153
13.1 Samenwerking ondersteunen met Verbindende Communicatie	153
13.2 Conflicten	156
13.3 Kwesties uitspreken	159
13.4 Nader tot elkaar komen	160
13.5 Biografiegesprekken	161
<b>14 Tot slot: ontwikkeling binnen de schoolgemeenschap</b>	163
<b>DEEL 4 OEFENINGEN</b>	169
1 Leiderschapskwaliteiten	170
2 Analyse van de organisatie met het vierveldenmodel	171
3 Analyse van de organisatie met het hartmodel	173
4 Cultuuranalyse	175
5 Initiatieven en cyclisch werken	177
6 Het inrichten van een proces	179
7 Rollen in een proces	181
8 Fasen van ontwikkeling	183
9 Terugkerende oefeningen voor een schoolorganisatie	185
10 Communicatie bevorderen	198

- 11 Conflict vermijdende tactieken onderzoeken 201
- 12 Uitspreken wat onbesproken is 204
- 13 Elkaar beter leren kennen met de vragenbak 207
- 14 Positieve en kritische feedback 209
- 15 Biografiegesprekken 211

Woord van dank 215

Bronnen 217

Bijlage 1 Uitgangspunten van de organisatie van de eerste  
Waldorfschool 221

Bijlage 2 Vragenlijst kernkwaliteiten horizontaal leiderschap 224

Bijlage 3 Format ter ondersteuning van procesinrichting 226

Bijlage 4 De vragenbak 228

Aantekeningen 231

# Voorwoord

Na mijn eerste boek *Waarden in het onderwijs*, over het onderwijs zelf, richtte ik mijn aandacht op de organisatie van scholen. Ik dacht kritisch na over mijn ervaringen met de organisatie van het vrijeschoolonderwijs, in het bijzonder met innovatie binnen schoolgemeenschappen. In mijn werk als interim-schoolleider en later als adviseur liep ik aan tegen organisatorische vragen die verband hielden met de oorsprong en het ontstaan van de vrijescholen. Soms waren mijn persoonlijke teleurstellingen over de wijze van organiseren en leidinggeven de aanleiding om op onderzoek uit te gaan.

Op een gegeven moment viel me op dat de scholen zich wel erg hadden aangepast aan de manier van organiseren van alle schoolorganisaties in Nederland. In die periode verwoordde een rector de vraag die mij eigenlijk al intrigeerde: 'Is de organisatie van de vrijescholen wel passend voor het onderwijs dat we willen geven?' Dat stimuleerde me om dit boek te schrijven.

Bernard Lievegoed – psychiater, pedagoog, hoogleraar, organisatie-deskundige en antroposoof – inspireerde in 1963 een aantal antroposofen om het Nederlands Pedagogisch Instituut voor het Bedrijfsleven (NPI) op te richten. De antroposofische visie op organisatieontwikkeling vindt daar haar oorsprong. Adriaan Bekman, die bij het NPI werkte, richtte vervolgens het Instituut voor Mens- en Organiseerontwikkeling (IMO) op.

Bij de viering van de vijftiende sterfdag van Bernard Lievegoed kwam ik Klaas Ijkema en Lianne Bekman tegen, beiden destijds IMO-consultants in Nederland. Zij vroegen of ik begreep waarom het IMO nooit door vrijescholen werd gevraagd voor begeleiding bij hun organisatieontwikkeling. We kwamen tot een samen-

werking waarin we samen gingen onderzoeken wat er in de scholen speelde. Daarbij organiseerden we een aantal conferenties waarin we het ontstaan en de geschiedenis van het vrijeschoolonderwijs in verband brachten met de situatie van vrijescholen in de wereld in de eenentwintigste eeuw.

Het vrijeschoolonderwijs (Waldorf-onderwijs) is een onderwijsvorm die over de hele wereld op een heel kleinschalige manier al meer dan honderd jaar wordt beoefend. We vroegen ons af met welke drijfveren dit onderwijs is geïnitieerd en wat de koers zou moeten zijn om de komende honderd jaar het onderliggende onderwijsconcept verder te ontwikkelen.

Tijdens het schrijven van dit boek zijn mijn ideeën over de ontwikkeling van de organisatie van scholen verder uitgekristalliseerd. Het gaat daarbij om zowel basisscholen als scholen voor voortgezet onderwijs. Hoewel ze op veel punten verschillen, zijn de principes van organiseren en leidinggeven op beide van toepassing. Ook bij het ontwikkelen van vrijeschool-afdelingen in bestaande scholen met een andere achtergrond heb ik de inzichten in dit boek al kunnen toepassen.

De vraag was: hoe kunnen we anno nu het vrijeschoolonderwijs zo organiseren dat het aansluit op de principes, bouwstenen en inspiratiebronnen van de vrijeschool en hoe kunnen we deze principes door ontwikkelen?

Uiteindelijk is dit boek bedoeld voor alle leraren en leidinggevendenden die in hun organisatie willen streven naar een passende en effectieve organisatie voor het onderwijs – of dat nu op antroposofische grondslag is of niet. Als je jezelf als leidinggevende van een (deel) proces van het onderwijs beschouwt en je onderdeel voelt van een gemeenschap die als doel heeft leerlingen te ondersteunen in hun ontwikkeling, kun je in dit boek handvatten vinden.

Omdat dit boek gericht is op schoolleiders en leraren (m/v) in het primair én het voortgezet onderwijs, verwijs ik met de term 'leraar' naar zowel juffen en meesters op de basisschool als docenten op de



middelbare school. De lezer kan naar believen zelf een term lezen die hij/zij passend vindt. Voor 'kind' mag ook 'jongere' worden gelezen.

In deel 1 beschrijf ik vanuit welke impuls het vrijeschoolonderwijs is ontstaan. In deel 2 ga ik op zoek naar de elementen die gebruikt kunnen worden om een (toekomstige) schoolorganisatie zodanig vorm te geven dat die recht doet aan het onderwijs dat we willen geven. In deel 3 richt ik me op de praktische toepassing van die elementen. Hoe kunnen we de bouwstenen uit deel 2 inbrengen om de organisatie zo in te richten dat deze als oefenveld fungeert, en in de toekomst de bedding kan bieden voor het onderwijs dat we willen geven? In deel 4 beschrijf ik de bijbehorende oefeningen, die ingezet kunnen worden voor de ontwikkeling van een lerende organisatie, voor de school als gemeenschap én voor de persoonlijke ontwikkeling van alle individuen binnen die organisatie.



# Deel 1 De ontwikkeling van vrijescholen

In dit deel worden de drijfveren en de ontwikkelingen van het vrijeschoolonderwijs tot nu toe onderzocht. Wat zijn de waarden van waaruit het onderwijs is gevormd? Welke elementen zijn van belang voor de verdere ontwikkeling van de organisatie van het onderwijs?

*Geboorte*

*het wordt niet gehoord  
noch gezien  
hoe het nog leeft dat wat dood is*

*zoals wat werd verwekt  
niet terstond wordt ontdekt*

Lucebert

# 1 Aanleiding

Toen ik in 1983 begon aan mijn loopbaan op de vrijeschool, was ik verwonderd over deze vorm van onderwijs. Ik was verwonderd door de manier van omgang, de manier van organiseren, de waarden die men voorleefde en het plezier dat ik ervoer. Ik ontdekte dat ik initiatief kon nemen, dat er een open gesprek mogelijk was en dat er een enorm streven was naar gelijkheid.

Tegelijkertijd heb ik in allerlei zaken heel veel ongelijkheid ervaren. De kloof tussen het ideaal en de werkelijkheid viel me steeds meer op. Ook werd ik me bewust van de kloof tussen wat wettelijk kon en mocht en wat we in werkelijkheid probeerden na te streven.

Toen ik kwam solliciteren als scheikundeleraar op de Vrije School in Zutphen, sprak ik met de directeur. Mij werd snel duidelijk gemaakt dat hij dat in naam was, maar dat het streven was dat iedereen initiatief zou nemen en dat de school een gezamenlijke verantwoordelijkheid was. Die houding en cultuur daagden me uit. Het maakte dat ik jarenlang met veel plezier hard en veel heb gewerkt. Maar ook ontdekte ik de nadelen en problemen die een organisatie zonder formeel leiderschap met zich meebracht: de stuurloosheid nu en dan, de sociale onveiligheid, de conflicten en niet-erkende ongelijkheid. Ik kon er niet de vinger op leggen waardoor deze negatieve effecten optraden.

Langzaam maar zeker ontwikkelden we onze schoolorganisatie tot die paste in het wettelijk kader met de bijpassende structuren. Die zijn in Nederland en in Europa nogal hiërarchisch opgebouwd. Zelf heb ik daaraan ook meegewerkt. Het was een logische reactie op de bezwaren, die herkenbaar waren voor iedereen die in het vrijeschoolonderwijs in Nederland werkte. Toch bleef het bij mij knagen of we nu wel het juiste deden. Steeds leefde in ontmoetingen en gesprekken de vraag: past deze organisatie bij wat we in het onderwijs willen berei-

ken? Sluit dit onderwijs aan op de principes, bouwstenen en inspiratiebronnen van de vrijeschool?

Het vrijeschoolonderwijs bestaat al meer dan honderd jaar (sinds de oprichting van de Waldorfschool in Stuttgart in 1919), en wel verspreid over de hele wereld in zeventig landen. Kennelijk was er een enorm krachtige impuls die had geleid tot de oprichting en vormgeving van dit onderwijs. Waardoor heeft deze impuls zo lang kunnen doorwerken, en wat betekent dat voor de inrichting van het huidige onderwijs? Om daarachter te komen beginnen we bij de historische context.

## 2 De historische context

Rudolf Steiner kreeg op een gegeven moment de vraag te helpen een nieuwe school vorm te geven voor de kinderen van de arbeiders van de Waldorf-Astoria-sigarettenfabriek. De Eerste Wereldoorlog speelde daarbij een belangrijke rol.

### 2.1 De ideeën van Rudolf Steiner

De Duitse filosoof en pedagoog Rudolf Steiner had in 1913 de antroposofische beweging geïnitieerd. Ook toen hij in 1914 na de uitbraak van de Eerste Wereldoorlog naar Zwitserland was uitgeweken, bleef hij met Duitsland verbonden in de gesprekken over een nieuw maatschappelijk bestel.

Met sociale vraagstukken hield hij zich al langer bezig: in 1905 had hij voor het eerst zijn 'sociale hoofdwet'<sup>1</sup> geformuleerd. Deze sociale hoofdwet drukt een belangrijke waarde uit: bij het werken dien je je te richten op het welzijn van anderen. Het maatschappelijk welzijn groeit als deze gerichtheid op meerdere mensen in de gemeenschap toeneemt.

In 1917 publiceerde Steiner het boek *Von Seelenrätseln*, waarin hij de goddelijke triniteit als uitgangspunt nam voor zijn mensvisie. Hij herkende daarin de drieledigheid van wat hij het fysieke, zielsmatige en geestelijke lichaam van de mens noemde. Het ging hem er vooral om bewustzijn te ontwikkelen voor hoe men zich tot deze realiteit kan verhouden, in de door mensen georganiseerde werkelijkheid en de samenleving als geheel. In de vrijeschoolpedagogie zou dit bijvoorbeeld tot uitdrukking komen als de inzet van 'hoofd, hart en handen'.

In zijn voordrachten refereerde Steiner vaak aan de drieledigheid. Deze is niet alleen belangrijk in de vrijeschoolpedagogie maar ook

in de biologisch-dynamische landbouw, de antroposofische gezondheidszorg en de heilpedagogie: steeds verwees hij naar het geheel dat op te delen viel in drie onderdelen.

Hij ontwikkelde een sociaal-politieke blik op de maatschappij waarin een indeling in drie delen, een 'driegeleding', richtinggevend was: het vrije geestesleven, het solidaire rechtsleven en het dienstbare economische leven. Deze levenssferen zouden in Steiners visie autonoom moeten zijn. Als de arbeid in het economische leven wordt geplaatst, wordt deze gedegradeerd tot koopwaar (Lehrs, 1938). Een opmerking die ook nu nog actueel is! In onze maatschappij is arbeid volledig gekoppeld aan inkomen en aan het economische leven. We kunnen ons nauwelijks voorstellen dat het anders zou kunnen – al zijn er steeds meer mensen die zich afvragen of dit nu wel wenselijk is, zoals in de discussie over het basisinkomen.

Steiner zag een mogelijkheid voor een nieuwe maatschappelijke orde. Zijn voorstel, de 'sociale of maatschappelijke driegeleding', was een middenweg tussen de ideeën van Woodrow Wilson (zelfbeschikingsrecht voor volkeren) en die van Lenin (collectivisme en de dictatuur van het proletariaat). Er ontstond een groep mensen die zich verenigde rondom Steiners ideeën en die initiatieven ontplooiden om deze ideeën in de politiek van die tijd te laten landen.

Emil Molt (1876-1936), de eigenaar van de Waldorf-Astoria-sigarettfabriek in Stuttgart, omarmde het idee van de sociale driegeleding van de maatschappij. Hij organiseerde een coöperatie van bedrijven (Der Kommende Tag) op basis hiervan. Daarnaast wilde hij dat de kinderen van zijn arbeiders onderwijs zouden krijgen dat deze principes zou ondersteunen en hen zou helpen ze in de praktijk toe te passen. Dankzij het ondernemerschap van Emil Molt kon het idee in een paar maanden tijd tot werkelijkheid worden – van april tot september 1919, toen de eerste Waldorfschool haar deuren opende. Dat is de oorsprong van het vrijeschoolonderwijs: het 'maatschappelijke vraagstuk' (zie verderop) en het verlangen naar een menswaardig bestaan voor iedereen.

## 2.2 De daden van Emil Molt

In een boek van Sophia Murphy (2019), de kleindochter van Emil Molt, wordt het ontstaan van de eerste vrijeschool uitgebreid beschreven. Zij maakt duidelijk dat de Eerste Wereldoorlog en de maatschappelijke problemen die toen speelden, Emil Molt ertoe hebben aangezet om de Waldorfschool op te richten.

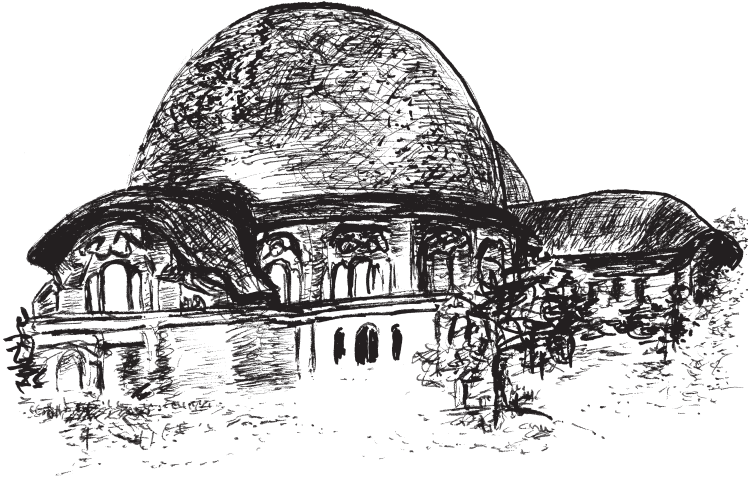
Emil Molt (1876-1936) was de nog vrij jonge eigenaar van de Waldorf-Astoria-sigarettenfabriek. Hij was begaan met de kwaliteit van het product dat er gemaakt werd, maar ook met de medewerkers van de fabriek. De oorlog beschouwde hij als uiting van een groot maatschappelijk vraagstuk – wat Steiner *die soziale Frage* noemde.

Er was overal in Europa sprake van grote ongelijkheid. Het socialisme was in opkomst, de economie kreeg een steeds belangrijker rol en de arbeidersbewegingen emancipeerden zich. In het westen kreeg het kapitalisme verder vorm, terwijl in het oosten het communisme ontstond. Kapitalisme, socialisme en communisme probeerden alle drie de richting te bepalen van de maatschappijhervorming.

Nadat Duitsland de schuld had gekregen van de Eerste Wereldoorlog, deed Rudolf Steiner verwoede pogingen om het gesprek op gang te brengen over mogelijke andere maatschappelijke oplossingen. Emil Molt, die een belangrijke rol speelde in de Antroposofische Vereniging, ondersteunde hem daarin en sloot zich aan bij de ‘sociale-driegeledingsbeweging’. Molt hielp ook bij de financiering en de realisatie van het (eerste) Goetheanum, een gebouw dat moest fungeren als het internationale centrum voor de antroposofie, waar regelmatig cursussen en conferenties zouden kunnen plaatsvinden.

Als ambassadeur van de driegeledingsbeweging wilde Molt het goede voorbeeld geven in zijn eigen bedrijf. Hij was de ondernemer, de ‘kapitalist’ in die zin dat hij ervoor zorgde dat kapitaal beschikbaar kwam om zaken te realiseren. Hij had zijn strepen verdiend in de productie van en handel in tabak. Uit het boek van Murphy komt een beeld naar voren van een man die begaan was met zijn medewerkers





*Het eerste Goetheanum*

en die geld niet zag als doel op zich, maar als een middel om initiatieven te ondersteunen.

Eind 1918 heerste er een revolutionaire stemming in Stuttgart. Emil Molt bood zijn diensten aan als regeringsadviseur. Naast de oprichting van een industriële kredietunie om ondernemers na de oorlog kansen te bieden, en het faciliteren van voedselinkoop uit Zwitserland om het gebrek aan voedsel voor de bevolking op te heffen, organiseerde hij ook bijeenkomsten om de ideeën van de sociale driegeleding in politieke kringen te introduceren.

De Waldorf-Astoria-fabriek was de eerste die een ondernemingsraad instelde. Deze raden, een eis van de demonstranten aan de regering, zouden kunnen helpen de kloof tussen leiding en werknemers te overbruggen, waardoor de samenwerking en betrokkenheid vergroot zouden kunnen worden. Dit paste in de overtuiging van Emil Molt dat medewerkers een directere betrokkenheid bij het arbeidsproces zouden moeten hebben. Hij zette zich er ook voor in dat verschillende bedrijven zich coöperatief gingen verbinden, waar-