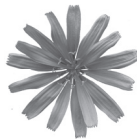


Dr. Adriaan Bekman

Leiderschap in vrijescholen
Emil Molt en Rudolf Steiner
Standpunten en instrumenten



cichorei

Bekman, Adriaan

Leiderschap in vrijescholen ; Emil Molt en Rudolf Steiner ; Standpunten en instrumenten / Adriaan Bekman – Amsterdam: Cichorei

www.uitgeverijcichorei.nl

© 2026 Adriaan Bekman

ISBN 978 90 835981 5 4

Redactie, omslagontwerp, layout en zetwerk: Jaap Verheij

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

Inleiding	7
Vrijeschoolonderwijs	10
Filosofie en leidende principes	13
<i>Longitudinaal</i>	13
<i>Verhalend</i>	14
<i>Universeel</i>	15
<i>In dialoog</i>	16
<i>Biografie volgend</i>	17
<i>Impuls gedreven</i>	17
De oorspronkelijke impuls	20
De situatie nu	22
Kwesties en spanningen	24
<i>Allereerst de manier van organiseren</i>	24
<i>Individueel leiderschap in de klas</i>	
<i>en collectief leiderschap in de organisatie</i>	25
De gouden driehoek	26
Ik en de gemeenschap	28
Het werk en de ontwikkeling van de school	30
Huidige modellen voor leiderschap	32
<i>Model 1</i>	32
<i>Model 2</i>	33
<i>Model 3</i>	34
Processen organiseren en leiden	36
Leiderschapscompetenties	38

Kernkwaliteiten van leiderschap	39
De ziel van de school	40
Impuls gedreven en gerealiseerd in dialoog	43
Zelfsturende teams en horizontaal leiderschap	45
<i>Teaminstrument voor zelfsturing</i>	47
Schoolleiderschap als het leidende hart van het geheel	48
Samenvatting	49
<i>Zeven principes van vrijeschoolonderwijs</i>	50
Tot slot	53
Literatuur	54

Inleiding

Het vrijeschoolonderwijs heeft zich in honderd jaar tijd wereldwijd ontwikkeld. Het begon in Stuttgart, waar Emil Molt aan Rudolf Steiner vroeg hoe het onderwijs voor de kinderen van zijn werknemers eruit zou kunnen zien op basis van het mensbeeld dat Steiner vertegenwoordigde. Molt was ondernemer en Steiner pedagoog en samen legden zij de basis voor het vrijeschoolonderwijs.

Het vrijeschoolonderwijs heeft zijn basis tot op de dag van vandaag behouden. We kunnen deze basis als volgt samenvatten:

- Onderwijs ondersteunt de biografische ontwikkeling van het kind.
- Tijdens het leerproces worden artistieke, sociale, praktische en wetenschappelijke vaardigheden ontwikkeld.
- Het individuele kind vindt zijn/haar weg in de context van een klasgemeenschap.
- Onderwijs bereidt het kind voor op een bevredigend en zinvol leven.
- De schoolgemeenschap weerspiegelt de sociale context waarin de school zich bevindt.

Mijn twee dochters hebben van groep 1 tot aan hun eindexamen vrijeschoolonderwijs gevolgd. Ze hebben zowel de lagere als de hogere klassen doorlopen. Leraren, ouders en kinderen hebben samen jarenlang een ontwikkelingsproces doorlopen. Op een visuele en levendige manier werden mijn kinderen en wij als ouders deel van wat er in de mensheid aan kennis en wijsheid is ontwikkeld om het eigen leven en dat van anderen vorm te geven. Terugkijkend kan ik zeggen dat dit onderwijs

een fundamentele bijdrage heeft geleverd voor mijn beide dochters aan het vinden van hun roeping in het leven, zodat ze op een humane en ondernemende manier bijdragen aan een betere samenleving.

Het is echter niet allemaal rozengeur en maneschijn in het vrijeschoolonderwijs. Scholen worstelen met gestreste leerkrachten, teleurgestelde ouders, nieuwe kinderproblemen, ideologische conflicten tussen leerkrachten, overbelasting en ziekte. Terwijl er in de klas vaak geweldige dingen gebeuren, zijn er in de schoolorganisatie vaak struikelblokken.

Een kwestie die bij dit onderwijs vanaf het begin heeft gespeeld, is het realiseren van het ideaal van zelfsturing en persoonlijk leiderschap. Er bestaat een zekere allergie tegen directeuren en uiteindelijk verantwoordelijke personen. Niemand mag iets te zeggen hebben. We moeten altijd samen een oplossing vinden. Een ideologische basis voor dit streven is de sociale driedelige structuur die door Rudolf Steiner is geïntroduceerd (niet geïntroduceerd aan het begin van de vrijeschool als organisatievorm, maar dat is later door anderen gedaan). Het spirituele leven, het juridische leven en het economische leven moeten ook in de school hun plaats krijgen. Pedagogie als spiritueel leven, financiën als economisch leven en gemeenschapsrechten en -plichten als juridisch leven moeten in een gezonde verhouding tot elkaar worden gebracht en gehouden, is later een leidende visie voor de schoolorganisatie geworden.

Dit alles weerspiegelt een hoge ambitie die in de praktijk kan worden tegengesproken door een gebrek aan beoordelingsvermogen en beslissingsbevoegdheid. Confrontatie en interventie zijn 'not done' en zo kunnen moeilijke en soms onaanvaardbare praktijken voortduren.

Honderd jaar bestaan toont aan dat vrijeschoolonderwijs bestaansrecht heeft gehad en nog steeds heeft. Je vindt dit onderwijs overal ter wereld. Het raakt een snaar bij ouders en kinde-

ren om te leren het juiste te doen en het leven beter te begrijpen en vorm te geven.

De uitdaging is nu niet alleen om de bronnen te herkennen en te putten uit het reservoir dat is gecreëerd, maar ook om nieuwe impulsen en volgende stappen te nemen die het onderwijs verbonden houden met de tijdgeest en de gemeenschappen waarin het bestaat en waarvan het deel uitmaakt.

In dit boek willen we standpunten en instrumenten aanreiken voor de verdere ontwikkeling van het vrijeschoolonderwijs. Met bewustzijn van de impuls en gebruikmakend van nieuwe inzichten in pedagogiek en leiderschap kan het vrijeschoolonderwijs een blijvende bijdrage leveren aan ons sociale welzijn. Het beantwoordt aan een diep christelijke impuls om de vrije mens, de verantwoordelijke mens, de respectvolle mens, de liefdevolle mens in ieder individu tot wasdom te laten komen.

Vrijeschoolonderwijs

Emil Molt, directeur van de Waldorf Astoria sigarettenfabriek, wilde een school voor de kinderen van zijn arbeiders, zodat deze kinderen een betere toekomst zouden hebben. Hij woonde een lezing bij van Rudolf Steiner waar hij weinig van begreep, maar één ding bleef hem bij: de betekenis van concentratie in het denken. Hij vroeg Steiner om de pedagogie te ontwerpen en met hem samen te werken om de eerste Waldorfschool te realiseren. Molt zou zich bezighouden met de organisatie en Steiner met de pedagogie. In de eerste school in Stuttgart hingen de portretten van Molt en Steiner naast elkaar. Nu vinden we Waldorfscholen over de hele wereld. Portretten van Steiner hangen er nog steeds, maar Molt is vergeten. Zou het kunnen dat de Waldorfschool oorspronkelijk op twee pijlers was gebouwd: een mensbeeld dat de pedagogie ondersteunt en een ondernemende impuls die de school haar bestaan geeft?

Bij Steiner vinden we pedagogisch leiderschap en bij Molt vinden we ondernemend organisatorisch leiderschap. Die twee kunnen niet zonder elkaar.

Tot op de dag van vandaag nemen pedagogiek en de onderliggende visies op de ontwikkeling van kinderen een dominante plaats in binnen het vrijeschoolonderwijs. Dezelfde principes worden wereldwijd toegepast. Organisatorisch leiderschap heeft daarentegen nooit een permanente basis gevonden in de manier waarop de school is georganiseerd. Van leraren en ouders wordt verwacht dat zij de school organiseren en leiden, en dit gebeurt aan de hand van verschillende modellen die in de loop der tijd zijn geïntroduceerd, vaak gebaseerd op het idee van de driegeleding: spiritueel leven, juridisch leven en economisch leven. Wat wellicht verwaarloosd is, is de ondernemer-

simpuls, ondernemerschap en leiderschap. Het uitvoeren van de schoolorganisatie door middel van ondernemend leiderschap is een 'no go'. Dit ondernemend leiderschap wordt zelfs afgekeurd, vooral wanneer het voor langere tijd in handen is van competente leiders. Het leidende idee werd dat iedereen betrokken moet zijn bij en moet bijdragen aan alle organisatorische wisselvalligheden die zich in en rond de school voordoen. We doen alles in groepen en het lerarencollectief is het centrale orgaan waarin alles besproken kan worden. Maar dan is het moeilijk voor ondersteunende medewerkers met ondernemende impulsen om hierin een plek te vinden.

Zoals de onderwijsmethodologie in de school wordt onderschreven, zo worden het organisatorisch leiderschap en de ondernemersimpuls geweerd en kritisch beoordeeld. We willen geen hiërarchie en we willen geen functionele taak- en functiescheiding in afdelingen. In de klas is de leerkracht beslissend en zelfsturend en in de organisatie is het collectief beslissend en in voortdurende onderlinge afstemming.

Op pedagogisch vlak bestaat de vrijeschool uit drie onderdelen: de kleuterklas, de lagere klassen en de hogere klassen. De kleuterschool is een beschermde, warme omgeving waarin de peuter kan leven en spelen. De lagere klassen doorlopen een intensief proces van ontdekken en leren met dezelfde leerkracht gedurende 8 jaar, waarin cultuur en sociale aspecten stap voor stap worden doorgrond en in praktijk gebracht. In de hogere klassen worden denken, voelen en willen verder geschoold door middel van vele vakken met professionele vakleraren. Uiteindelijk kan een maatschappelijk geaccepteerd diploma worden behaald. In wezen wordt het kind in dit proces begeleid om interactief zelfleiderschap te bereiken, dat het kind voorbereidt om vorm en inhoud te geven aan het leven zelf in sociale interactie met anderen.

Het doel is om ondernemende, initiatiefrijke, sociaal en cultureel bewuste mensen te ontwikkelen die de vraagstukken van

onze tijd kunnen aanpakken. En verder kunnen brengen. Veel kinderen die dit onderwijs hebben genoten, zullen hun weg hebben gevonden en een waardevolle bijdrage aan de samenleving hebben geleverd.

Leraar zijn op een vrijeschool is een veeleisend beroep. Het vereist een grondige kennis van de methodologie die ten grondslag ligt aan dit onderwijs. Het vereist inhoudelijke, procesmatige en dialogische vaardigheden. Het vereist een houding van vrijheid, respect en liefde voor het vak. Dit betekent dat je als leraar voortdurend in opleiding bent, samen met de hele gemeenschap.

In wezen is dit onderwijs een opleidingstraject voor de ziel van alle betrokkenen: kinderen, ouders, leraren, ondersteunend personeel en deskundigen.

Rudolf Steiner en later Bernard Lievegoed noemden dit pad van zielsvorming het Saturnuspad. Dit pad cultiveert de relatie tussen het 'ik' en de gemeenschap. Op basis van verworven inzichten en in verband met praktische vragen in concrete situaties ondersteunen we elkaar bij het kiezen van onze levensweg. Dit pad brengt ons in contact met krachten, met name de kracht van Christus en Michaël, die ons ondersteunen om het goede te doen. We leren door de ogen van de ander te kijken en het lot van de ander te ondersteunen, zoals anderen ons lot ondersteunen.

Als we vrijeschoolonderwijs kunnen zien als een pad van spirituele scholing van de ziel voor alle betrokkenen en we een organisatie kunnen creëren die dit ondersteunt, dan kunnen we onze bijdrage leveren aan de permanente ontwikkeling van de mensheid.