

“Morality involves more than thinking and making moral judgments.

Morality involves the total person as a human being; it involves the human person living in a community of other moral agents. Morality is a way of living and a way of being (Starratt, 1996 in: Greenfield, 2004, p. 181).

Morele gemeenschap en de lerende organisatie

Afstudeeronderzoek naar de relatie tussen
de morele gemeenschap en het lerende
vermogen van een lerende organisatie

Lydia van der Vlist

Christelijke Hogeschool Ede

Moraliteit en leren in een organisatie

Afstudeeronderzoek naar de relatie tussen de morele
gemeenschap en het lerende vermogen van een lerende
organisatie

SCRIPTIE HOGER BEROEPSONDERWIJS

Afstudeeronderzoek ter afronding van de opleiding

‘leraar basisonderwijs’ (PABO) aan de Christelijke Hogeschool Ede

Studentnummer: 130539

Afstudeerbegeleider: Hans Bakker

Maand afstuderen: maart 2016

Aantal woorden: 5469

Voorwoord

Dit artikel is geschreven in opdracht van Academische Opleidingsschool (AOS) 'De Hoeksteen' in samenwerking met het Lectoraat van de Christelijke Hogeschool Ede (CHE). Vanuit de AOS wordt dit onderzoek begeleid door drie masterdocenten; Hilbertine Bos, Grethe Koster (Msc) en Alieke Ponsteen. Vanuit het lectoraat van de CHE begeleidt dr. J.J. Bakker het proces en de inhoud van het onderzoek.

Het onderzoek is een driejarig onderzoek met als thema 'Talenten en Opbrengsten'. Hierbij wordt in dit onderzoek ingezoomd op het verhaal, de identiteit, en de vorming en verwoording daarvan binnen het team en bij de individuele leerkrachten en leerlingen. Er wordt in dit onderzoek vanuit gegaan dat identiteit een altijd ontwikkelend proces is, dat veel beïnvloedt, maar dat ook door veel zaken beïnvloed wordt. De hoofdvraag van het driejarig onderzoek is: *'Welke interventies ontwikkelt het team van De Hoeksteen om een omgeving (cultuur) te creëren die ertoe bijdraagt dat kinderen en leraren in hun identiteitsontwikkeling hun eigen verhaal als hun 'mission statement' vormen, articuleren, presenteren en beargumenteren?'*

Dit artikel is geschreven in het eerste jaar van dit driejarige onderzoek, waarbij wordt toegespitst op de leerkracht. De leerkrachten moeten eerst persoonlijk en gezamenlijk bezig zijn met hun identiteitsvorming en de vorming van het team, alvorens ze hiermee aan de slag kunnen in de klas. Het motto dat hierbij genoemd wordt is: 'teach what you preach', 'practice what you preach'. De algemene onderzoeksvraag van het eerste jaar is: *'Wat verstaan we onder de ontwikkeling van de (beroeps)identiteit van leraren in relatie tot vormen, articuleren, beargumenteren en presenteren, binnen de context van de lerende organisatie?'*

De onderzoeksvraag van het eerste jaar is onderverdeeld in zes artikelen. Dit artikel zal ingaan op de relatie tussen een morele gemeenschap en een lerende organisatie. Moraliteit is een onmisbaar begrip binnen identiteitsvorming in de context van een lerende organisatie. Leerkrachten moeten zowel individueel als gezamenlijk, als team, gaan kijken naar dat waar zij voor staan, wat zij belangrijk vinden. Pas wanneer dat duidelijk is, kan de transfer naar de klas worden gemaakt.

Dankwoord

‘Laat de Heer uw vreugde blijven; ik zeg u nogmaals: wees altijd verheugd. Wees over niets bezorgd, maar vraag God wat u nodig hebt en dank Hem in al uw gebeden. Dan zal de vrede van God, die alle verstand te boven gaat, uw hart en gedachten in Christus Jezus bewaren.’

~ Filippenzen 4: 4, 6 en 7 ~

Ik draag dit onderzoek op aan alle mensen die mij geholpen hebben bij het tot stand laten komen van dit artikel. Hierbij noem ik Hans Bakker, afstudeerbegeleider vanuit het lectoraat van de Christelijke Hogeschool Ede; Hilbertine Bos, Grethe Koster en Alieke Ponsteen, begeleiders vanuit de academische opleidingsschool (AOS) De Hoeksteen in Nijkerk; de 4^e- en 3^e jaarsstudent(en) vanuit de AOS; en mijn ouders en vrienden van wie ik steun en hulp heb gekregen. Bovenal dank ik God, mijn Hemelse Vader, die mij de kracht en het inzicht gaf om dit onderzoek te schrijven en de opleiding tot leraar basisonderwijs af te sluiten.

De Morele Gemeenschap als Bijdrage aan het Lerende Vermogen van een Lerende
Organisatie

Lydia van der Vlist

130539

Christelijke Hogeschool Ede

Noten van de auteur

Lydia van der Vlist, Afdeling Educatie, Christelijke Hogeschool Ede.

Dit onderzoek is begeleid door de academische opleidingsschool De Hoeksteen te
Nijkerk en Hans Bakker, afstudeerbegeleider van de Christelijke Hogeschool Ede.

Correspondentie aangaande dit artikel kan gericht worden aan Lydia van der Vlist,
Afdeling Educatie, Christelijke Hogeschool Ede, Oude Kerkweg 100, 6717 JS, Ede.

E-mail: lcvdvlist@student.che.nl

Samenvatting

In organisaties is leren een voorwaarde voor ontwikkeling. Ten grondslag aan het leren in een organisatie liggen morele kenmerken die de individuele waarden en belangen van individuen in een organisatie aangeven. Het doel van dit artikel is het beschrijven van de relatie tussen de concepten ‘lerende organisatie’ en ‘morele gemeenschap’ op de onderzoeksschool. Er wordt een koppeling gemaakt tussen de disciplines van een lerende organisatie en de kenmerken van een morele gemeenschap. Moraliteit in een basisschoolorganisatie is van belang, omdat leerkrachten zich eerst bewust moeten zijn van hun morele achtergronden en hun leerproces alvorens dit toe te kunnen passen in de klas en over te kunnen dragen op leerlingen. In het onderzoek wordt een beeld geschetst van de huidige situatie van de onderzoeksschool als lerende organisatie en als morele gemeenschap, waarbij verschillen tussen de onder-, midden-, en bovenbouw besproken worden. De participanten zijn alle teamleden van de onderzoeksschool; 22 vrouwen en drie mannen, die (in)direct betrekking hebben op het onderwijs. De resultaten geven aan dat de onderzoeksschool zich een gedeeltelijke morele gemeenschap en een gedeeltelijke lerende organisatie noemt. Het team scoort gemiddeld het laagst op de discipline gemeenschappelijke visie van een lerende organisatie. Bij de morele gemeenschap blijkt dat het team niet eenduidig is over dezelfde wezenlijke waarden en normen. Geconcludeerd wordt dat er een positieve relatie is tussen de twee concepten. Het vergroten van de aanwezigheid van een morele gemeenschap leidt zeer waarschijnlijk tot een toename in de aanwezigheid van een lerende organisatie.

Keywords: morele gemeenschap, lerende organisatie, lerend vermogen, moraliteit, gedeelde waarden

MORELE GEMEENSCHAP EN DE LERENDE ORGANISATIE

De Morele Gemeenschap als Bijdrage aan het Lerende Vermogen van een Lerende Organisatie

Onderzoek doen naar het leren in een organisatie is van alle tijden (Snoeren, & Niessen, 2015). Het belang van onderzoek komt voort uit het feit dat de potentie van een organisatie om te leren en te ontwikkelen van groot belang is voor het blijven bestaan en de verbetering van een organisatie (Knipfer, Kump, Wessel, & Cress, 2013).

Vanuit onderzoeken naar het leren in een organisatie zijn verschillende concepten ontwikkeld, zoals organisatorisch leren (Argyrisch, & Schön, 1996), informeel leren (Snoeren, & Niessen, 2015) en de lerende organisatie (Senge, 1990). In dit artikel wordt ingegaan op het concept lerende organisatie.

De lerende organisatie wordt nu zo'n 30 jaar bestudeerd. Toch is er nog geen overeenstemming over wat een lerende organisatie is en hoe het vormgegeven moet worden (Eijkman, 2011). Er zijn onderzoekers (Caldwell, 2012; Grieves, 2008; Smith, 2008) die kritiek hebben op het concept lerende organisatie. Ze benoemen dat het niet meer bij de moderne maatschappij past (Grieves, 2008). Onstenk (1997) noemt dat er ook onderzoekers zijn die menen dat een lerende organisatie slechts een perspectief is en nooit volledig te bereiken valt. Tegelijkertijd beweert Eijkman (2011) dat onderzoekers het concept lerende organisatie niet willen verwerpen, maar er verder onderzoek naar willen doen. Zo blijkt uit onderzoek (Kurland, Peretz, & Hertz-Lazarowitz, 2010; Pokharel, & Choi, 2015; Sama, & Shoaf, 2007) dat wanneer een school functioneert als lerende organisatie, de effectiviteit verbetert, wat invloed heeft op de prestaties.

Als grondslag van een lerende organisatie noemt Snell (2001) moraliteit. Moraliteit is volgens Haidt (2008) het geheel van voorgeschreven meningen over gerechtigheid, rechten en welzijn met betrekking tot hoe mensen in relatie staan tot elkaar. De laatste jaren is moraliteit een belangrijk onderwerp van onderzoek geworden binnen verschillende

MORELE GEMEENSCHAP EN DE LERENDE ORGANISATIE

onderzoeksdisciplines, zoals biologie, psychologie en politieke filosofie (Brugman, Keller, & Sokol, 2013; Lapsey, & Carlo, 2014). Dit komt mede doordat morele ontwikkeling betrekking heeft op het totale leven, het denken en handelen van een individu (Govrin, 2014). Moraliteit ontwikkelt zich gedurende een mensenleven (Lapsey, & Carlo, 2014).

In dit artikel wordt moraliteit gezien als een steeds ontwikkelend geheel van meningen over gerechtigheid, rechten en welzijn van de mens waarbij individuele waarden en normen een grote rol spelen. Moraliteit heeft betrekking op zowel het individu als op een groep individuen. Wanneer binnen een groep mensen, betekenisvolle onderlinge relaties ontstaan door gedeelde waarden, houdingen en praktijken, kan die groep een morele gemeenschap genoemd worden (Johnson, & Mullins, 1990).

Binnen verschillende onderzoeken (Kirkpatrick, & Lock, 1996; Nayak, 2015; Senge, 1990; Snell, 2001) wordt gerefereerd aan morele kenmerken van een lerende organisatie, waarbij moraliteit gekoppeld wordt aan kenmerken van een lerende organisatie. Er is echter nog geen onderzoek gedaan naar hoe een morele gemeenschap bij kan dragen aan een lerende organisatie.

Wanneer blijkt dat het zijn van een morele gemeenschap bijdraagt aan het leren in een organisatie, een basisschool, betekent dat dat moraliteit bijdraagt aan het ontwikkelen en verbeteren van die school. Wanneer leerkrachten zich vervolgens bewust worden van de gedeelde moraliteit in hun school, kunnen ze die toepassen in het team om ontwikkeling te stimuleren en om vervolgens de transfer te maken naar de klas.

Het doel van dit artikel is, beschrijven hoe een morele gemeenschap samenhangt met het vergroten van het lerende vermogen van een basisschool als lerende organisatie. Onder lerend vermogen wordt de mate verstaan waarin binnen een groep samen en individueel geleerd wordt, maar waar ook geleerd wordt om te leren (Chang, & Sun, 2007).

Lerende Organisaties

Binnen een school als organisatie is leren van belang voor de onderwijsontwikkeling (Fullan, 1995). In dit artikel wordt onder een lerende school een lerende organisatie verstaan die vaardig is in het creëren, verwerven, vertalen, interpreteren en behouden van kennis, waarbij het doelgericht gedrag kan bijstellen door samen te leren, de dialoog aan te gaan en nieuwe kennis en inzichten te reflecteren (Garvin 2000 in: Liao, Chang, & Wu, 2010; Pedder, & MacBeath, 2008).

Voorwaardelijk voor het leren van een organisatie is zowel een cognitieve ontwikkeling als een ontwikkeling in gedrag (Bakker, 2014). Onder cognitieve ontwikkeling wordt het verwerven en het eigen maken van kennis, inzichten en vaardigheden, en het opdoen van ervaringen verstaan (Bakker, 2014). Het ontwikkelen van gedrag houdt een gedragsverandering in met als doel gedrag te gaan vertonen dat beter past bij de doelen van degene die leert (Bakker, 2014). Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een leerkracht die zijn handelen in de klas verandert van heel sturend naar begeleidend om zo de leerlingen meer tegemoet te komen.

Binnen een lerende organisatie moet onderscheid gemaakt worden tussen single-loop learning, double-loop learning en triple-loop learning (Bakker, 2014; Pedder, & MacBeath, 2008; Thomas, & Allen, 2006). Onder single-loop learning wordt het kennen van feiten en procedures verstaan, terwijl bij double-loop learning kennis en procedures gekoppeld worden aan eigen overtuigingen (Argyris, & Schön, 1996). Bij triple-loop learning wordt er gekeken naar dat wat mensen drijft. Het heeft te maken met de cognitieve ontwikkeling en de gedragsontwikkeling van personen en organisaties (Bakker, 2014). Wanneer leerkrachten overtuigd zijn van een bepaald type onderwijs en het hen drijft om leerlingen te begeleiden in hun ontwikkeling, zullen ze vandaaruit ook handelen. Leren vanuit double- en triple-loop wordt binnen een lerende organisatie als leren verstaan (Pedder, & MacBeath, 2008).

MORELE GEMEENSCHAP EN DE LERENDE ORGANISATIE

Volgens Lloria en Moreno-Luzon (2014) vergemakkelijken de kenmerken van een lerende organisatie het leerproces van die organisatie. Senge (1990) noemt vijf disciplines van een lerende organisatie waarop verdere onderzoeken over de lerende organisatie zijn gebaseerd (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008). Chang en Sun (2007) definiëren disciplines in de context van een lerende organisatie als een aantal theorieën en technieken die bestudeerd en beheerst moeten worden om effectief in de praktijk gebracht te kunnen worden.

De vijf disciplines. Doordat alle disciplines bijdragen aan de lerende organisatie, is er enige overlap tussen de disciplines te vinden.

Persoonlijk meesterschap. Onder persoonlijk meesterschap wordt het vermogen verstaan om te leren en te groeien op persoonlijk niveau. Het geeft leerkrachten de mogelijkheid om dieper naar hun persoonlijke visie te kijken (García-Morales, Lloréns-Montes, & Verdú-Jover, 2007). Persoonlijk meesterschap is gegrond op de competenties en de vaardigheden die een leerkracht heeft, maar het gaat verder (Biu, & Baruch, 2010). Het doel is om de dromen, de visies van leerkrachten zoveel mogelijk te realiseren (Senge, 1990).

Mentale modellen. Mentale modellen zijn diep ingeslepen interne beelden van een individu over hoe de wereld werkt (Yang, Watkins, & Marsick, 2004; Lim, & Klein, 2006). Ze verwijzen naar ideeën en overtuigingen van individuen die gebruikt worden om beslissingen te nemen en gedrag te sturen (Bui, & Baruch, 2010). Een leerkracht kan er bijvoorbeeld automatisch vanuit gaan dat een leerling uit een lager sociaal milieu ook lager zal presteren dan een leerling uit een hoger sociaal milieu. Zo'n mentaal model kan het vermogen om te veranderen beperken (Senge, 1990). In een lerende organisatie is het van belang dat teamleden dezelfde mentale modellen, en daarmee waarden, kennis en doelen delen, zodat ze beter in staat zijn om op elkaar in te spelen (Lim, & Klein, 2006).

Gemeenschappelijke visie. Uit de eerste twee disciplines blijkt dat teamleden van een school een persoonlijke visie moeten hebben (Lam, 2001; Strange, & Mumford, 2005). Visie

MORELE GEMEENSCHAP EN DE LERENDE ORGANISATIE

wordt op verschillende manieren gedefinieerd (Kurland et al., 2010), waarbij waarden, overtuigingen, doelen en idealen genoemd worden (Kirkpatrick, & Lock, 1996; Strange, & Mumford, 2005). In dit artikel wordt visie beschouwd als een gewenst ideaal dat gedeelde waarden weergeeft en morele fundamenten heeft (Kirkpatrick, & Lock, 1996). Een gemeenschappelijke visie wordt gezien als één van de sleutels voor verbetering van scholen, doordat teamleden gezamenlijk gaan streven naar hetzelfde doel (Bui, & Baruch, 2010; Fullan, 1995; Lam, 2001; Senge, 1990). Zo'n doel kan bijvoorbeeld het streven naar betere resultaten zijn, wat alleen bereikt kan worden wanneer ieder teamlid dit als ideaal heeft.

Teamleren. Teamleren is een doorgaand interactief proces van reflectie en actie door het stellen van vragen, het geven en ontvangen van feedback, experimenteren, en fouten evalueren en bijstellen (Knipfer et al., 2013). Wanneer een team getalenteerde teamleden heeft, maar deze niet effectief samenwerken, zullen hun bijdragen om de verlangde resultaten te behalen, beperkt zijn (Bui, & Baruch, 2010). De mate van teamleren is afhankelijk van verschillende factoren als de teamstructuur, gedeelde mentale modellen en het systeemdenken van de teamleden (Decuyper, Dochy, & Van Den Bossche, 2010).

Systeemdenken. Systeemdenken is een manier van denken dat mensen bewust maakt van de totaliteit van het bestaan (Flood, 2010). Op zichzelf staande gebeurtenissen, problemen en doelen worden bekeken als onderdelen van een bredere structuur (Flood, 2010). Elke lerende organisatie moet als basis hebben dat ze de organisatie als systeem ziet (Bui, & Baruch, 2010). Bakker (2014) noemt elke schoolorganisatie een organisch, levend systeem, waarin organismen, mensen, zich voortbewegen. Senge (1990) ziet de discipline van systeemdenken als de basis van een lerende organisatie, als een cirkel om de andere vier disciplines heen.

Morele Gemeenschap

Moraliteit en de morele ontwikkeling. Mensen leven in morele systemen, gehelen van verbindende waarden, ervaringen, instituties en ontwikkelde psychologische mechanismen, die samenwerken om zo sociaal leven mogelijk te maken (Graham et al., 2008). Moraliteit ontwikkelt zich, bindt samen en coördineert mensen om groepen te creëren (Graham et al., 2008).

Brugman, Keller en Sokol (2013) onderscheiden de morele ontwikkeling tijdens de kindertijd en volwassenheid. Morele ontwikkeling tijdens de kindertijd wordt verstaan als de ontwikkeling van morele emoties; het onderscheiden van typen emoties en gedrag en als het verbinden van emoties aan cognitieve processen als redeneren, en de persoonlijkheid (het morele zelf). De morele ontwikkeling van volwassenen wordt gezien als een proces van verbreden en integreren van interesses van jezelf en anderen en als volgroeide cognities over het sociaal adequaat functioneren in complexe situaties. Wanneer volwassenen gezamenlijk bezig zijn met hun morele ontwikkeling wordt de basis van een morele gemeenschap gevormd (Sama, & Shoaf, 2008).

Kenmerken morele gemeenschap. De morele gemeenschap is een gemeenschap, groep of organisatie, waarin de leden zichzelf zien als diep betrokken bij de groep (Haidt, 2008). Ze accepteren gemeenschappelijke doelen, waarderen de andere leden en streven ernaar de gemeenschappelijke doelen te bereiken (Johnson, & Mullins, 1990).

Sama en Shoaf (2008) noemen in hun professioneel ethisch leiderschapsmodel de kenmerken van een morele gemeenschap. Er is sprake van een morele gemeenschap bij de aanwezigheid van: (1) een ethisch klimaat, een klimaat waar normen en waarden voorgeleefd en gehandhaafd worden door een leider, (2) duidelijke, consistente boodschappen, ieder lid weet wat de regels en bedoelingen zijn, bijvoorbeeld bij het signaleren en analyseren van je groep, (3) gedeelde waarden, (4) toewijding aan de principes door zelfregulatie, iedereen gaat

MORELE GEMEENSCHAP EN DE LERENDE ORGANISATIE

voor hetzelfde door eigen gedrag te sturen en bij te stellen, en (5) professionele gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Johnson en Mullins (1990) benoemen dat het functioneren binnen een morele gemeenschap mogelijkheden geeft voor het ontwikkelen van een positief zelfbeeld. Daarnaast noemen ze ook, samen met andere onderzoekers (Greenfield, 2004; Haidt, 2008; Pedder, & MacBeath, 2008; Sama, & Shoaf, 2008; Starratt, 2007), het belang van gedeelde waarden, gezamenlijke doelen en van een gemeenschappelijke visie voor het leren binnen een organisatie, waarbij individuele waarden de oorsprong zijn.

Kort samengevat kan een morele gemeenschap gezien worden als een geheel van denkmodellen en gedragspatronen van een bepaalde groep mensen met achterliggende waarden, normen, rituelen, en mens- en wereldbeelden als bron, welke de basis zullen zijn van de ontwikkeling van zowel leerkrachten als leerlingen. Biemond (2011) noemt hierbij dat de termen moreel klimaat, en binnen een school ook schoolklimaat en schoolcultuur, als synoniemen voor de morele gemeenschap gebruikt kunnen worden.

Basisscholen als morele gemeenschappen. Volgens Starratt (2007) is moraliteit de basis van al het leren. Basisschoolteams die een morele gemeenschap vormen, kunnen een gedegen basis zijn voor het leren binnen en buiten de school, in het team, de klas en thuis (Lapsey, 2014; Maxwell, & Narvaez, 2013).

De morele ontwikkeling van teamleden van een basisschool is van belang om aandacht te kunnen schenken aan de morele ontwikkeling van leerlingen (Maxwell, & Narvaez, 2013). Een leerkracht moet zich eerst bewust zijn van de eigen morele ontwikkeling, voordat het iets kan overdragen op de leerlingen (Maxwell, & Narvaez, 2013).

Het belang van aandacht voor morele ontwikkeling van leerlingen op scholen is door meerdere onderzoekers benoemd (Biemond, 2011; Brugman, Keller, & Sokol, 2013; Graham et al., 2008; Starratt, 2007). Wanneer scholen de grotere verbindingen willen onderwijzen, de

MORELE GEMEENSCHAP EN DE LERENDE ORGANISATIE

wijze waarop mensen in verband staan met het verleden, de huidige cultuur en de toekomst, moet men beginnen met de dagelijkse verbindingen, zoals onderlinge relaties en sociale regels en omgangsvormen (Starratt 1996 in: Greenfield, 2004).

Biemond (2011) noemt elf aspecten van een morele gemeenschap. Het verschil tussen de kenmerken die Sama en Shoaf (2008) benoemen en de elf aspecten van Biemond (2011) is dat Biemond (2011) niet alleen kijkt naar de schoolorganisatie, maar ook naar klas- en leerlingniveau. Hierbij wordt ingezoomd op de persoonlijke begeleiding en zorg voor de leerlingen, aandacht voor sociale vorming, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. In dit artikel wordt voornamelijk ingezoomd op de overkoepelende kenmerken die gaan over de schoolorganisatie, het team.

De Morele Gemeenschap in de Lerende Organisatie

In een morele gemeenschap worden beslissingen genomen vanuit gedeelde waarden en normen die individuen in de organisatie hebben (Haidt, 2008; Johnson, & Mullins, 1990; Nayak, 2015; Sama, & Shoaf, 2008). Volgens Nayak (2015) gaan deze beslissingen over wat goed of fout is, waarbij hij benoemt dat het nemen van deze beslissingen een voortdurend leerproces is. Nayak (2015) benoemt hier eigenlijk hetzelfde als Starratt (2007), die beweerde dat moraliteit de basis is voor al het leren. Binnen een morele gemeenschap, staat voortdurend het leerproces centraal (Sama, & Shoaf, 2008).

Kenmerken morele gemeenschap in de lerende organisatie. Snell (2001) noemt dat het falen van het bereiken van de kenmerken van een lerende organisatie, morele oorzaken heeft. Wanneer we kijken naar de kenmerken van een morele gemeenschap, zijn er opvallende overeenkomsten en verbanden te vinden met de lerende organisatie en de afzonderlijke disciplines van de lerende organisatie.

Een ethisch klimaat. Binnen een ethisch klimaat leeft een leider waarden en normen voor (Sama, & Shoaf, 2008). Greenfield (2004) en Nayak (2015) noemen dat een leider in

MORELE GEMEENSCHAP EN DE LERENDE ORGANISATIE

een lerende organisatie een moreel leider moet zijn die de ontwikkeling van structuren en normen begeleidt. Wanneer een leider zorgt voor een ethisch klimaat door waarden en normen voor te leven, zal er bijgedragen worden aan de eis voor leiderschap binnen een lerende organisatie die Greenfield (2004) en Nayak (2015) noemen.

Duidelijke boodschappen. Binnen een morele gemeenschap moet er duidelijkheid zijn over regels en procedures, over wat ieder lid doet (Sama, & Shoaf, 2008). Wanneer binnen een lerende organisatie gebrek is aan kennis over de organisatie, treedt er verstarring en verlamming op doordat men geen overzicht heeft (Bakker, 2014). Volgens Bakker (2014) krijgt het systeemdenken, het kijken naar de bredere structuur, dan geen kans. Wanneer er wel kennis is over de structuur en er duidelijke boodschappen gegeven worden, krijgt het systeemdenken meer kans (Hernes, & Irgens, 2012). De organismen in de organisatie, de teamleden, welke een moreel wezen zijn, krijgen daarbij de kans om zich verder te ontwikkelen (Bakker, 2014). De basis van de lerende organisatie wordt zo positief beïnvloed.

Gedeelde waarden. Gedeelde waarden zijn de grondslag van een gemeenschappelijke visie (Kirkpatrick, & Lock, 1996). Hieruit blijkt dat het kenmerk gedeelde waarden van een morele gemeenschap een voorwaarde is voor de discipline gemeenschappelijke visie van een lerende organisatie. Gedeelde waarden zijn tevens noodzakelijk voor het hebben van dezelfde mentale modellen, die van belang zijn in een lerende organisatie (Lim, & Klein, 2006).

Toewijding principes door zelfregulatie. Leden van een morele gemeenschap gaan voor hetzelfde doel door eigen gedrag te sturen en bij te stellen (Sama, & Shoaf, 2008). Dit kenmerk is te koppelen aan de discipline gemeenschappelijke visie, waarbij men tevens eenzelfde doel, visie, nastreeft (Bui, & Baruch, 2010). Volgens Bakker (2014) is persoonlijk meesterschap een individueel triple-loop learning, waarbij visie en waarden worden geraakt. Vanuit een gezamenlijk belang moet ruimte zijn voor individuele reflectie op handelen (Knipfer et al., 2013). Wanneer een leerkracht bijvoorbeeld werkt binnen een bepaald

MORELE GEMEENSCHAP EN DE LERENDE ORGANISATIE

onderwijsconcept, de visie, is het belangrijk dat die leerkracht de kans krijgt zich op dit gebied ook individueel te ontwikkelen. Leren op persoonlijk niveau moet door zelfregulatie en morele ontwikkeling gezamenlijk worden (Bakker, 2014). Middels toewijding aan principes door zelfregulatie is er ruimte voor persoonlijk meesterschap.

Professionele gezamenlijke verantwoordelijkheid. Binnen een morele gemeenschap zijn de leden gezamenlijk verantwoordelijk voor de organisatie, zoals voor het behalen van doelen (Johnson, & Mullins, 1990). Het behalen van gewenste resultaten, zal gemakkelijker zijn wanneer teamleden effectief samenwerken (Bui, & Baruch, 2010). Wanneer teamleden meer afhankelijk van elkaar zijn, zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen, zal de mate van teamleren, een discipline van de lerende organisatie, toenemen (Decuyper, Dochy, & Van Den Bossche, 2010).

Probleemstelling

Vanuit de literatuur komt naar voren dat kenmerken van een morele gemeenschap te koppelen zijn aan de disciplines van een lerende organisatie (Sama, & Shoaf, 2008). Het is echter niet duidelijk hoe de kenmerken van de morele gemeenschap en de disciplines van de lerende organisatie samenhangen. De vraag die in dit onderzoek centraal staat is: Wat is de relatie tussen een morele gemeenschap en de mate van aanwezigheid van een lerende organisatie en de afzonderlijke disciplines binnen het team van de onderzoeksschool?

Meerdere onderzoekers (Greenfield, 2004; Nayak, 2015; Snell, 2001) noemen dat de lerende organisatie gebaseerd is op morele kenmerken. Er wordt verwacht dat een morele gemeenschap in positieve relatie staat tot de lerende organisatie en bijbehorende afzonderlijke disciplines, waarbij er een alfa van .05 wordt gehanteerd.

De relatie tussen de morele gemeenschap en de lerende organisatie wordt bekeken vanuit de bijbehorende kenmerken en disciplines, zoals beschreven in de inleiding. Allereerst wordt de onderzoeksschool beschreven als lerende organisatie en als morele gemeenschap,

MORELE GEMEENSCHAP EN DE LERENDE ORGANISATIE

waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen de onder-, midden- en bovenbouw. Daarna zal gekeken worden naar de relatie tussen de twee concepten.

Methode

Participanten

De participanten ($n = 25$, 22 vrouwen, drie mannen, $M_{\text{leeftijd}} = 36.6$ jaar, bereik: 21-61 jaar) in dit onderzoek zijn alle teamleden van de onderzoeksschool die direct of indirect betrekking hebben op het onderwijs. Hieronder worden de leerkrachten ($n = 23$), intern begeleiders ($n = 3$), remedial teacher ($n = 1$) en de directeur ($n = 1$) verstaan. De intern begeleiders zijn tevens leerkracht. De leerkrachten werken in drie verschillende bouwen; de onderbouw, de groepen één en twee ($n = 10$), de middenbouw, groep drie en vier ($n = 6$) en de bovenbouw, groep vijf, zes, zeven en acht ($n = 7$). Van 80 procent van de participanten is een HBO-bachelor de hoogste genoten afgeronde opleiding. Twaalf procent is in het bezit van een HBO-master en acht procent van een WO-master.

Materialen en procedure

Procedure. Deze studie is uitgevoerd op een middelgrote basisschool in het midden van Nederland. De data zijn in één week verzameld, waarbij de participanten in dezelfde omgeving de vragenlijst hebben ingevuld. Elke participant kreeg dezelfde uitleg waarbij ze gevraagd werden om hun eigen mening in te vullen. De vragenlijsten werden anoniem ingeleverd. Het responspercentage was 100 procent. Dit betekent dat de resultaten een goed en duidelijk beeld zouden moeten geven van de situatie op de onderzoeksschool.

Na het verzamelen van de data werden de vragenlijsten genummerd en werden de gegevens ingevoerd in SPSS. Er waren geen missende items, waardoor elk resultaat kon worden meegenomen in de analyse. De data werden geanalyseerd op school- en bouwniveau om een zo helder mogelijk beeld van de onderzoeksschool te krijgen. Voordat een uitspraak

MORELE GEMEENSCHAP EN DE LERENDE ORGANISATIE

gedaan kon worden over de relatie tussen de morele gemeenschap en de lerende organisatie, was het noodzakelijk om een beeld te schetsen van de huidige situatie van de onderzoeksschool.

Meetinstrumenten. In deze studie werd gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten, zie bijlage 1. Bij beide vragenlijsten werd bij afname gebruik gemaakt van een 5-punts Likert schaal (1-helemaal onjuist; 2-een beetje onjuist; 3-niet juist en niet onjuist; 4-een beetje juist; en 5-helemaal juist). Items die andersom werden gesteld, zijn omgeschaald voordat ze werden meegenomen in de analyse.

Het concept lerende organisatie werd gemeten met de vragenlijst ‘Onze school als lerende organisatie’ van Jutten (2006). Voor dit onderzoek zijn tien items verwijderd, omdat hierbij uitgegaan werd van diepe voorkennis over de theorie van Senge (1990), welke de respondenten niet hadden. De vragenlijst bestond hierdoor uit 40 items en vijf categorieën, waarbij elke categorie een discipline was van de lerende organisatie. Iedere categorie bestond uit acht items. De variabele lerende organisatie werd gemeten op een schaal die loopt van 40 tot 200, $\alpha = .94$.

De aanwezigheid van een morele gemeenschap werd gemeten aan de hand van de vragenlijst ‘de school als morele gemeenschap’ ontwikkeld door Biemond (2011). Biemond (2011) waarborgt de validiteit doordat de items op literatuuronderzoek zijn gebaseerd en er vooraf een proefafname is gedaan. Items uit de vragenlijst die hoorden bij de kenmerken die Biemond (2011) noemt, maar die Sama en Shoaf (2008) niet noemen, werden uit de analyse gehaald om de interne validiteit te waarborgen. Het ging hierbij om tien items uit drie aspecten die gingen over 1) persoonlijke begeleiding voor iedere leerling, 2) sociale vorming en 3) zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van leerlingen. De focus bleef zo bij het team. De vragenlijst bestond hierdoor uit 23 items die de mate van aanwezigheid van een morele

MORELE GEMEENSCHAP EN DE LERENDE ORGANISATIE

gemeenschap weergaven. De variabele morele gemeenschap werd gemeten op een schaal van 23 tot 115, $\alpha = .88$.

Resultaten

De onderzoeksschool als lerende organisatie

Wanneer wordt gekeken naar de huidige situatie van de onderzoeksschool als lerende organisatie, blijkt uit de eenweg ANOVA¹ dat er geen significant verschil is, $F(3, 24) = 1.63$, $p = .283$, tussen het gehele team ($M = 160.80$, $SD = 18.03$), de onderbouw ($M = 167.40$, $SD = 20.35$), de middenbouw ($M = 161.25$, $SD = 16.83$) en de bovenbouw ($M = 148.00$, $SD = 13.32$). Dit betekent dat het team de school als lerende organisatie ongeveer hetzelfde inschaalt. Gemiddeld genomen vindt het team van de onderzoeksschool dat er gedeeltelijk sprake is van een lerende organisatie.

De gemiddelden van de bouwen op de verschillende disciplines liggen vrij dicht bij elkaar, waarbij ook tussen de disciplines weinig verschil is. Het team van de onderzoeksschool scoort het hoogst op *persoonlijk meesterschap* en het laagst op *gemeenschappelijke visie*. Opvallend is dat de bovenbouw gemiddeld op alle disciplines lager scoort dan de andere bouwen, zie tabel 1. In de bovenbouw ziet men de school in mindere mate als een lerende organisatie dan in de midden- en onderbouw. De onderbouw ziet de onderzoeksschool gemiddeld het meest als een lerende organisatie.

Verschillen tussen de bouwen in de disciplines komen voort uit opvallende verschillen binnen bepaalde items van de vragenlijst. Een eenweg ANOVA is gebruikt om verschillen tussen de bouwen per item van de vragenlijst te analyseren.

¹ Een ANOVA is een variantieanalyse die toetst of er een verschil is tussen een categoriale variabele; de drie bouwen, en de invloed op een afhankelijke variabele; de aanwezigheid van een lerende organisatie.

MORELE GEMEENSCHAP EN DE LERENDE ORGANISATIE

Tabel 1

De gemiddelden en standaarddeviaties van de disciplines van een lerende organisatie voor het hele team van de onderzoeksschool en per bouw op een schaal van 8 - 40

Discipline	Team		Onderbouw		Middenbouw		Bovenbouw	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Systeemdenken	31.88	3.71	33.00	5.08	31.75	2.19	29.60	1.82
Persoonlijk meesterschap	33.16	3.86	33.90	3.57	34.50	4.31	30.60	3.36
Gemeenschappelijke visie	31.36	4.95	32.10	5.63	31.50	3.85	28.80	5.90
Mentale modellen	31.72	3.95	33.90	3.78	30.13	4.22	30.00	2.92
Teamleren	32.72	5.36	34.50	3.98	33.38	7.73	29.00	1.87

Bij de discipline *systeemdenken* zijn er significante verschillen gevonden op het gebied van ‘het samen zoeken naar alternatieven wanneer een bepaalde aanpak niet werkt’. De ANOVA is statistisch significant, $F(3, 24) = 4.26, p = .017$. Uit de post hoc analyse met Tukey’s HSD ($\alpha = .05$) blijkt dat de middenbouw ($M = 4.88, SD = 0.35$) significant hoger scoort dan leerkrachten uit de onderbouw ($M = 4.20, SD = 0.64$) en de bovenbouw ($M = 4.00, SD = 0.00$). De middenbouw vindt dat het ‘zoeken naar alternatieven’ helemaal van toepassing is, terwijl de onder- en bovenbouw het een beetje van toepassing vinden. Ook blijkt er een significant verschil te zijn op het gebied van ‘kijken bij elkaar in de groep’, $F(3, 24) = 3.14, p = .047$. De onderbouw ($M = 3.50, SD = 1.35$) scoort significant hoger dan de bovenbouw ($M = 1.80, SD = 0.45$). Waar de onderbouw het ‘kijken bij elkaar in de groepen’ gemiddeld scoort tussen ‘weet ik niet’ en een ‘beetje juist’, scoort de bovenbouw tussen helemaal onjuist en een beetje onjuist. In de bovenbouw vindt men gemiddeld genomen dat er op de onderzoeksschool geen aandacht wordt besteed aan het kijken bij elkaar in de klas.

MORELE GEMEENSCHAP EN DE LERENDE ORGANISATIE

Bij de discipline *teamleren* is een significant verschil gevonden op het item ‘als leerkrachten een vraag hebben over hun werk, kunnen ze altijd bij collega’s terecht’. De ANOVA is statistisch significant, $F(3, 24) = 4.13$, $p = .019$. De middenbouw ($M = 4.88$, $SD = 0.48$) scoort significant hoger dan de bovenbouw ($M = 4.20$, $SD = 0.35$). De middenbouw vindt dat ze altijd bij collega’s terecht kan, terwijl de bovenbouw dit een beetje juist vindt.

Een laatst opvallend verschil tussen de bouwen gaat over het item ‘er is in de schoolorganisatie voldoende gelegenheid om met en van elkaar te leren’. Tussen de onderbouw ($M = 4.40$, $SD = 0.52$) en de bovenbouw ($M = 2.80$, $SD = 1.30$) is een significant verschil. De onderbouw vindt dit item een beetje juist tot helemaal juist, terwijl de bovenbouw dit item tussen een beetje onjuist en weet ik niet scoort.

De onderzoeksschool als morele gemeenschap

Zowel het team van de onderzoeksschool als de afzonderlijke bouwen schalen de onderzoeksschool als morele gemeenschap ongeveer gelijk in, zie tabel 2. Opvallend is dat tevens bij de morele gemeenschap de bovenbouw het laagste scoort en de onderbouw het hoogst, zie tabel 2.

Tabel 2

De gemiddelden en standaarddeviaties van de mate van aanwezigheid van een morele gemeenschap voor het team en de afzonderlijke bouwen op een schaal van 23 tot 115

Team		Onderbouw		Middenbouw		Bovenbouw	
<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
94.76	8.82	98.00	11.14	95.88	5.17	88.00	6.82

MORELE GEMEENSCHAP EN DE LERENDE ORGANISATIE

Met behulp van een eenweg ANOVA is gekeken of er een verschil is tussen de bouwen en de beoordeling op de aanwezigheid van een morele gemeenschap. De ANOVA is statistisch niet significant, wat betekent dat er geen significante verschillen aanwezig zijn, $F(3, 24) = 1.74, p = .190$.

Wanneer er wordt gekeken naar de individuele items van de vragenlijst, zijn er wel significante verschillen tussen de bouwen zichtbaar. Voor het analyseren van deze verschillen is een eenweg ANOVA gebruikt. Alleen de items met een significante ANOVA en tevens een significante post hoc toets worden beschreven.

Er is een significante ANOVA op het item 'op deze school heerst over het algemeen orde en discipline', $F(3,24) = 4.20, p = .018$. De onderbouw ($M = 4.70, SD = 0.48$) scoort significant hoger dan de bovenbouw ($M = 4.00, SD = 0.00$). Gemiddeld genomen vindt de onderbouw het item helemaal juist, terwijl de bovenbouw het een beetje juist vindt.

Een andere significante ANOVA is op het item 'op deze school dragen leraren dezelfde wezenlijke waarden en normen uit', $F(3, 24) = 3.85, p = .024$. Zowel de onderbouw ($M = 4.40, SD = 0.52$) als de middenbouw ($M = 4.50, SD = 0.54$) scoren significant hoger op dit item dan de bovenbouw ($M = 3.20, SD = 1.30$). Dit betekent dat gemiddeld genomen de onder- en bovenbouw dit item juist tot helemaal juist vinden, terwijl de bovenbouw dit niet weet of het niet juist en niet onjuist vindt.

Het item waarop het gehele team gemiddeld het laagst scoort is het item 'op deze school hebben ouders en leraren dezelfde waarden en normen met betrekking tot opvoedingszaken' ($M = 2.92, SD = 0.95$). Deze score laat zien dat men zich hier niet erg van bewust is of dat men het hier een beetje mee oneens is. Op het item 'op deze school heerst een gezellig en vriendelijk omgangsklimaat' ($M = 4.60, SD = 0.50$) wordt gemiddeld genomen het hoogst gescoord.

Samenhang tussen moraliteit en leren in een organisatie

Uit de beschrijvingen van de onderzoeksschool als lerende organisatie en als morele gemeenschap, is het opvallend dat de bovenbouw, die het laagst scoort op de lerende organisatie, ook het laagst scoort op de morele gemeenschap. De onderbouw scoort op beide variabelen het hoogst. Hieruit blijkt dat een samenhang tussen de twee variabelen mogelijk is.

Om de grootte en de richting van de lineaire relatie tussen de scores op de vragenlijst morele gemeenschap en de scores van de vragenlijst lerende organisatie te kunnen bepalen, is een bivariate Pearsons correlatie coëfficiënt (r) berekend². De bivariate correlatie tussen deze twee variabelen is positief en sterk, $r(23) = .82$, $p < .001$. Dit betekent dat wanneer men laag scoort op de morele gemeenschap, men ook laag scoort op de lerende organisatie en wanneer men hoog scoort op morele gemeenschap, men ook hoog scoort op de lerende organisatie. Moraliteit en leren in de onderzoeksschool hangen sterk samen.

Discussie

Het doel van dit onderzoek was het beschrijven van de relatie tussen een morele gemeenschap en een lerende organisatie op de onderzoeksschool. Hierbij was de gestelde hypothese dat er een positieve relatie zou zijn tussen de morele gemeenschap en de lerende organisatie. Deze hypothese wordt ondersteund; er is een positieve en sterke relatie tussen een morele gemeenschap en een lerende organisatie, wat inhoudt dat wanneer er meer aandacht besteed wordt aan het vergroten van een morele gemeenschap, het leren in een organisatie kan toenemen.

De relatie komt voort uit de beschrijving van de huidige situatie van de onderzoeksschool. Gemiddeld genomen beschouwen de teamleden van de onderzoeksschool hun school gedeeltelijk als een lerende organisatie en een morele gemeenschap. Bij de

² Een correlatie is een statistische analyse die de samenhang tussen twee variabelen toetst.

MORELE GEMEENSCHAP EN DE LERENDE ORGANISATIE

lerende organisatie scoort het team het laagst op de discipline *gemeenschappelijke visie*, terwijl onderzoekers (Bui, & Baruch, 2010; Fullan, 1995; Lam, 2001; Senge, 1990) juist benoemen dat een gemeenschappelijke visie een sleutel voor verbetering is. Tevens zijn er tussen de bouwen significante verschillen aanwezig; de verschillende bouwen hebben niet op alle fronten een eenduidig beeld van de huidige situatie op de onderzoeksschool. Zo is het team bij de morele gemeenschap niet eenduidig over het uitdragen van dezelfde wezenlijke waarden en normen. Dit sluit aan bij de laagst scorende discipline van de lerende organisatie *gemeenschappelijke visie*, welke is opgebouwd uit gedeelde waarden en normen (Kirkpatrick, & Lock, 1996).

De positieve en sterke relatie is in overeenstemming met andere onderzoekers die beschrijven dat moraliteit bijdraagt aan het leren in een organisatie (Bakker, 2014; Greenfield, 2004; Haidt, 2008; Johnson, & Mullins, 1990; Nayak, 2015; Sama, & Shoaf, 2008; Snell, 2001; Starratt, 2007). De mate waarin de kenmerken van een morele gemeenschap aanwezig zijn, hangen samen met de mate van aanwezigheid van de lerende organisatie. Hierbij moet wel in ogenschouw genomen worden wat Onstenk (1997) benoemt. Hij beweert dat een lerende organisatie een perspectief is, dat nooit volledig bereikt kan worden.

Het onderzoek biedt een duidelijk beeld van de huidige situatie, aangezien de gehele populatie van de onderzoeksschool onderzocht is. Tegelijkertijd gaat het om een kleine populatie, waarbij één uitbijter het resultaat sterk kan beïnvloeden en een bedreiging kan vormen voor de interne validiteit. Tevens kan een testeffect leiden tot sociaal wenselijke antwoorden en was er tijdgebrek, waardoor er geen mogelijkheid was voor een proefafname of een herhaald onderzoek, wat de interne validiteit kan schaden. Ook kan verschil in opleiding een oorzaak zijn van verschil in resultaten. Zo ligt het gemiddelde opleidingsniveau

MORELE GEMEENSCHAP EN DE LERENDE ORGANISATIE

in de bovenbouw hoger dan in de andere bouwen, waardoor er wellicht met andere ogen naar de onderzoeksschool is gekeken.

Het onderzoek, zoals hier uitgevoerd, is niet generaliseerbaar voor andere scholen, omdat er geen sprake is van een random steekproef. De resultaten van dit onderzoek kunnen alleen gebruikt worden voor de context van de onderzoeksschool. Nader onderzoek binnen meerdere basisscholen met een random steekproef kan uitwijzen in hoeverre de gegevens uit dit onderzoek gebruikt kunnen worden om algemenere uitspraken te doen.

Dit onderzoek geeft een beeld van hoe een morele gemeenschap samenhangt met een lerende organisatie van een basisschool. Een vervolgonderzoek zou kunnen gaan over de transfer van dit onderzoek naar de klassensituatie. Uit dit onderzoek blijkt dat moraliteit samenhangt met het leren in een organisatie, een team. Interessant zou zijn om te onderzoeken of het stimuleren van een morele gemeenschap in een klas samenhangt met het leren in die klas.

Alhoewel verder onderzoek nodig is om meer complete en algemene uitspraken te kunnen doen over de relatie tussen de morele gemeenschap en de lerende organisatie, geven de bevindingen een duidelijk beeld van de huidige situatie van de onderzoeksschool. De onderzoeksschool kan met deze gegevens aan de slag om met behulp van moraliteit het leren in de organisatie te verhogen, waardoor de kwaliteit van de organisatie kan verbeteren en de leerkrachten bewuster om kunnen gaan met moraliteit en het leren in de klas.

Referenties

Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organisational learning II: Theory, method, and practice*.

New York: Addison-Wesley.

Bakker, H. (2014). *Expansief leren van een schoolorganisatie: Een activiteitstheoretisch model voor de basisschool*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Biemond, M. (2011). De school als morele gemeenschap. In W. Van Der Jagt, & P. Vos (red.), *Moraal in het klaslokaal* (pp. 139-151). Amsterdam: Buijten & Schipperheijn Motief.

Brugman, D. , Keller, M., & Sokol, B. (2013). Introduction: Meaning, measurement, and correlates of moral development. *European Journal of Developmental Psychology*, 10(2), 99-105. doi:10.1080/17405629.2013.769368

Bui, H., & Baruch, Y. (2010). Creating learning organizations: A systems perspective. *The Learning Organization*, 17(3), 208 – 227. doi:10.1108/09696471011034919

Caldwell, R. (2012). Leadership and learning: A critical re-examination of Senge's learning organization. *Systemic Practice and Action Research*, 25(1), 39-55. doi:10.1007/s11213-011-9201-0

Chang, D.S., & Sun, K.L. (2007). Exploring the correspondence between total quality management and Peter Senge's disciplines of a learning organization: A Taiwan perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(7), 807-822. doi:10.1080/14783360701349914

Decuyper, S., Dochy, F., & Van Den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5, 111 – 133. doi:10.1016/j.edurev.2010.02.002

Eijkman, H. (2011). The learning organization as concept and journal in the neo-millennial era. *The Learning Organization*, 18(3), 164 – 174. doi:10.1108/09696471111123234

- Flood, R.L. (2010). The relationship of 'systems thinking' to action research. *Systemic Practice and Action Research*, 23(4), 269 – 284. doi:10.1007/s11213-010-9169-1
- Fullan, M. (1995). The school as a learning organization: Distant dreams. *Theory into practice*, 34(4), 230-235. doi:10.1080/00405849509543685
- García-Morales, V.J., Lloréns-Montes, F.J., & Verdú-Jover, A.J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27, 547–568. doi:10.1016/j.technovation.2007.02.013
- Garvin, D.A., Edmondson, A.C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 89, 109-116. Retrieved from <http://www.missionfacilitators.com/wp-content/uploads/2013/03/Is-Yours-a-Learning-Organization.pdf>
- Govrin, A. (2014). The abc of moral development: An attachment approach to moral judgment. *Frontiers in Psychology*, 5, 1-15. doi:10.3389/fpsyg.2014.00006
- Graham, J., Haidt, J., & Rimm-Kaufman, S.E. (2008). Ideology and intuition in moral education. *European Journal of Developmental Science*, 2(3), 269–286. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.385.4458&rep=rep1&type=pdf>
- Greenfield, W. (2004). Moral leadership in schools. *Journal of Educational Administration*, 42(2), 174-196. doi:10.1108/09578230410525595
- Grieves, J. (2008). Why we should abandon the idea of the learning organization. *The Learning Organization*, 15(6), 463–73. doi:10.1108/09696470810907374
- Haidt, J. (2008). Morality. *Perspectives on Psychological Science*, 3, 65-72. doi:10.1111/j.1745-6916.2008.00063.x

- Hergens, T., & Irgens, E.J. (2012). Keeping things mindfully on track: Organizational learning under continuity. *Management Learning*, 0(0), 1-14.
doi:10.1177/1350507612445258
- Johnson, M.A., & Mullins, P. (1990). Moral communities: Religious and secular. *Journal of Community Psychology*, 18(2), 153-166. doi:10.1002/1520-6629(199004)18:2<153::AID-JCOP2290180207>3.0.CO;2-E.
- Jutten, J. (2006). *De systeemdenker in actie*. Echt: Natuurlijk leren.
- Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36-51. doi:10.1037/0021-9010.81.1.36
- Knipfer, K., Kump, B., Wessel, D., & Cress, U. (2013). Reflection as a catalyst for organisational learning. *Studies in Continuing Education*, 35, 30-48.
doi:10.1080/0158037X.2012.683780
- Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: The mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48, 7-30. doi:10.1108/09578231011015395
- Lam, Y.L.J. (2001). Toward reconceptualizing organizational learning: A multidimensional interpretation. *The International Journal of Educational Management*, 15(5), 212-219. doi:10.1108/09513540110396779
- Lapsey, D., & Carlo, G. (2014). Moral development at the crossroads: New trends and possible futures. *Developmental Psychology*, 50, 1-7. doi:10.1037/a0035225
- Liao, S. H., Chang, W. J., & Wu, C. C. (2010). An integrated model for learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry. *Expert Systems with Applications*, 37, 3792–3798.
doi:10.1016/j.eswa.2009.11.041

- Lim, B.C., & Klein, K.J. (2006). Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 403-418. doi:10.1002/job.387
- Lloria, M.B., & Moreno-Luzon, M.D. (2014). Organizational learning: Proposal of an integrative scale and research instrument. *Journal of Business Research*, 67, 692–697. doi:10.1016/j.jbusres.2013.11.029
- Maxwell, B., & Nervaez, D. (2013). Moral foundations theory and moral development and education. *Journal of Moral Education*, 42(3), 271 – 280. doi:10.1080/03057240.2013.825582
- Nayak, A. (2015). Wisdom and the tragic question: Moral learning and emotional perception in leadership and organisations. *Journal of Business Ethics*, 1, 1-13. doi:10.1007/s10551-015-2540-5
- Onstenk, J. (1997). *Lerend leren werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren*. Delft: Eburon.
- Pedder, D., & MacBeath, J. (2008). Organisational learning approaches to school leadership and management: Teachers' values and perceptions of practice. *School Effectiveness and School Improvement*, 19(2), 207-224. doi:10.1080/09243450802047899
- Pokharel, M.P., & Choi, S.O. (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance. *Management Research Review*, 38(2), 126-148. doi:10.1108/MRR-02-2013-0033
- Smith, P.A.C. (2008), The learning organization turns 15: A retrospective. *The Learning Organization*, 15(6), 441-448. doi:10.1108/09696470810907347
- Sama, L.M., & Shoaf, V. (2008). Ethical leadership for the professions: Fostering a moral community. *Journal of Business Ethics*, 78, 39-46. doi:10.1007/s10551-006-9309-9

Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*.

London: Century Business.

Snell, R. S. (2001). Moral foundations of the learning organization. *Human Relations*, 53(3),

319-342. Retrieved from

<http://hum.sagepub.com.proxy.library.uu.nl/content/54/3/319.short>

Snoeren, M.M.W.C., Niessen, T.J.H., & Abma, T.A. (2015). Beyond dichotomies: Towards a more encompassing view of learning. *Management Learning*, 46(2), 137-155.

doi:10.1177/1350507613504344

Starratt, R. (2007). Leading a community of learners: Learning to be moral by engaging the

morality of learning. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(2),

165-183. doi:10.1177/1741143207075387

Strange, J.M., & Mumford, M.D. (2005). The origins of vision: Effects of reflection, models and analysis. *The Leadership Quarterly*, 16, 121-48.

doi:10.1016/j.leaqua.2004.07.006

Thomas, K. & Allen, S. (2006). The learning organisation: A meta-analysis of themes in literature. *The Learning Organization*, 13(2), 123 – 139.

doi:10.1108/09696470610645467

Weldy, T.G. (2009). Learning organization and transfer: Strategies for improving performance. *The Learning Organization*, 16, 58-68.

doi:10.1108/09696470910927678

Yang, B., Watkins, K.E., & Marsick, V.J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 31 – 55. doi:10.1002/hrdq.1086

Bijlage 1: meetinstrument lerende organisatie en morele gemeenschap

Vragenlijst lerende organisatie en morele gemeenschap

Fijn dat je wilt meewerken aan dit onderzoek! Hieronder volgen aanwijzingen en wat uitleg over de vragenlijst, zodat deze zo goed mogelijk ingevuld kan worden. Lees dit eerst goed door voordat je begint met de vragen. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 20 minuten in beslag nemen.

1. Aanwijzingen

Deze vragenlijst vraagt om jouw beeld van de school als een morele gemeenschap en een lerende organisatie. Het bestaat uit twee delen: een deel over de lerende organisatie en een deel over de morele gemeenschap. Hierbij gaat het voornamelijk om het team. Bij de wij-vorm wordt dan ook altijd het team bedoeld.

Lees elk statement en kies een score vanuit de scoreschaal die het best jouw mening weergeeft. Kleur het juiste rondje. Let op! Selecteer steeds maar één antwoord voor elk statement. Er zijn geen goede of foute antwoorden bij. Probeer een zo eerlijk mogelijk beeld te geven van de schoolsituatie, zoals je er tegenaan kijkt en denk niet te lang na over de antwoorden.

2. Kernbegrippen

Lerende organisatie:	Een organisatie die vaardig is in het creëren, verwerven, vertalen, interpreteren en het behouden van kennis. Het kan doelgericht gedrag bijstellen door samen te leren, de dialoog aan te gaan en nieuwe kennis en inzichten te reflecteren.
Visie:	Een gewenst ideaal dat gedeelde waarden van een organisatie weergeeft en morele fundamenten heeft.
Morele gemeenschap:	een geheel van denkmodellen en gedragspatronen van een bepaalde groep mensen met achterliggende waarden, normen, rituelen, en mens- en wereldbeelden als bron.
Moreel klimaat:	klimaat waarin het gaat om het ontwikkelen en vormen rondom waarden en normen bij teamleden, maar ook bij leerlingen.

3. Schaalscores

1. helemaal onjuist
2. een beetje onjuist
3. niet juist en niet onjuist/weet ik niet
4. een beetje juist
5. helemaal juist

4. Laatste opmerkingen

1. Lees eerst de stelling zorgvuldig door voordat je een antwoord kiest.
2. Wanneer je de stelling echt niet begrijpt, sla hem dan even over en vraag aan het einde om toelichting.
3. Probeer de vragenlijst in stilte in te vullen, zodat iedereen geconcentreerd kan werken.
4. Als je klaar bent, controleer even of je alle vragen hebt ingevuld en overal maar één antwoord hebt. Is dit zo, dan kun je de lijst inleveren en weg gaan.
5. Heel veel succes en bedankt!

Algemene vragen

1. Wat is uw leeftijd?	
2. Wat is uw geslacht?	M / V
3. In welke bouw geeft u les?	☐ Onderbouw ☐ Middenbouw ☐ Bovenbouw
4. Wat is uw hoogst genoten vooropleiding die u met een diploma hebt afgesloten? (omcirkel het nummer bij het antwoord dat van toepassing is)	☐ MAVO / VMBO (gt) ☐ HAVO ☐ VWO / Atheneum / Gymnasium ☐ MBO ☐ Anders, namelijk
5. Wat is uw hoogst genoten opleiding die u met een diploma hebt afgesloten? (omcirkel het nummer bij het antwoord dat van toepassing is)	☐ MBO ☐ HBO ☐ HBO-master ☐ WO- bachelor ☐ WO-master ☐ Anders, namelijk.....

Deel 1: Lerende organisatie

Stellingen		Schaalscore				
	Systeemdenken	1	2	3	4	5
1	Als we keuzes maken, staan we stil bij de consequenties van die keuzes. Deze keuzes hebben betrekking op schoolzaken.	0	0	0	0	0
2	Er wordt op onze school aandacht besteed aan de samenhang van de vernieuwingen.	0	0	0	0	0
3	Als een aanpak niet werkt, zoeken we samen naar alternatieven. Een aanpak komt voort uit een bepaalde beslissing of keuze die is gemaakt.	0	0	0	0	0
4	We spelen in op de ontwikkelingen in de omgeving. Denk bijvoorbeeld aan maatschappelijke ontwikkelingen, maar zeker ook technologische of andere ontwikkelingen.	0	0	0	0	0
5	Het team krijgt alle informatie die ze nodig heeft om goed te kunnen werken. Deze informatie komt bijvoorbeeld van het management.	0	0	0	0	0
6	Bij het oplossen van problemen trachten we steeds de oorzaken van die problemen te achterhalen.	0	0	0	0	0
7	Teamleden kijken regelmatig in andere groepen om zicht te houden op het geheel.	0	0	0	0	0
8	Bij de aanpak van een probleem kijken we ook naar de effecten op langere termijn.	0	0	0	0	0
	Persoonlijk meesterschap	1	2	3	4	5
9	Teamleden worden uitgedaagd om nieuwe dingen uit te proberen.	0	0	0	0	0
10	We dagen elkaar uit om specifieke deskundigheden en interesses te benutten.	0	0	0	0	0
11	Bij de taakverdeling wordt rekening gehouden met kwaliteiten en interesses van mensen. Het gaat hierbij om taken die binnen het team / de school moeten gebeuren.	0	0	0	0	0
12	Teamleden worden gestimuleerd om problemen zelf op te lossen.	0	0	0	0	0
13	Teamleden hebben veel eigen invloed op de manier waarop ze hun werk doen.	0	0	0	0	0
14	We worden gestimuleerd om onze persoonlijke visie te ontwikkelen.	0	0	0	0	0
15	Binnen het team geven we niet "anderen" de schuld van een probleem, we kijken steeds wat we zelf kunnen doen of kunnen verbeteren.	0	0	0	0	0
16	Op onze school zijn er velerlei mogelijkheden om te leren en te ontwikkelen.	0	0	0	0	0
	Gezamenlijke visie	1	2	3	4	5
17	Het team komt bij visieontwikkeling gezamenlijk tot besluiten.	0	0	0	0	0
18	Op onze school is sprake van een gemeenschappelijke visie op goed onderwijs.	0	0	0	0	0
19	Op onze school vinden we het belangrijk om aandacht te besteden aan een gezamenlijke visie.	0	0	0	0	0
20	We gaan regelmatig met elkaar na of we de school zijn die we willen zijn.	0	0	0	0	0
21	Bij het ontwikkelen van een gezamenlijke visie spelen de visies van alle teamleden een grote rol.	0	0	0	0	0
22	De schoolleider leeft de visie voor en spreekt teamleden aan op het werken aan de visie.	0	0	0	0	0

MORELE GEMEENSCHAP EN DE LERENDE ORGANISATIE

23	Als we kleine stappen zetten, laten we ons leiden door het grote denken van de visie. Met kleine stappen worden beslissingen en keuzes bedoeld die in de dagelijkse onderwijspraktijk worden genomen en gemaakt.	0	0	0	0	0
24	Alle medewerkers van onze school dragen de visie naar buiten toe uit.	0	0	0	0	0
	Mentale modellen	1	2	3	4	5
25	We proberen helder te krijgen waarom iemand een bepaalde aanpak belangrijk vindt.	0	0	0	0	0
26	We bevragen elkaar op onze ideeën en opvattingen.	0	0	0	0	0
27	Er is ruimte voor verscheidenheid aan opvattingen die we naar elkaar toe uitspreken.	0	0	0	0	0
28	De directie is echt geïnteresseerd in de personen in het team.	0	0	0	0	0
29	We luisteren echt naar onze collega's. Hiermee wordt bedoeld dat we luisteren omdat we geïnteresseerd zijn in die collega.	0	0	0	0	0
30	Bij de aanpak van een probleem bekijken we dit vanuit meerdere perspectieven.	0	0	0	0	0
31	Binnen het team wordt gezegd: "Zo zie ik het" en niet "Zo is het".	0	0	0	0	0
32	Teamleden onderzoeken hun eigen opvattingen door er open met anderen over te praten.	0	0	0	0	0
	Teamleren	1	2	3	4	5
33	Als teamleden een vraag hebben over hun werk kunnen ze altijd bij collega's terecht.	0	0	0	0	0
34	We geven elkaar regelmatig positieve feedback over het werk.	0	0	0	0	0
35	Kennis van individuele teamleden wordt doorgegeven aan anderen, zodat de hele school profiteert.	0	0	0	0	0
36	Op teamvergaderingen is er sprake van een open dialoog. Met een open dialoog wordt bedoeld dat er ruimte is voor ieder mening en opvatting over een bepaald onderwerp waarbij iedereen inspraak heeft.	0	0	0	0	0
37	We hebben mogelijkheden om kennis te nemen van elkaars werkwijze in de groep.	0	0	0	0	0
38	Teamleren is gekoppeld aan het dichterbij brengen van de gezamenlijke visie. Hiermee wordt bedoeld dat er in het team samen wordt geleerd om zo dichterbij een gezamenlijke visie te komen of deze te verdiepen.	0	0	0	0	0
39	Teamleren is gekoppeld aan beter onderwijs in de klas en aan de resultaten daarvan. Hiermee wordt bedoeld dat teamleren ook als doel heeft om beter onderwijs en betere resultaten te krijgen.	0	0	0	0	0
40	Er is in de schoolorganisatie voldoende gelegenheid om met en van elkaar te leren.	0	0	0	0	0

Deel 2: Morele gemeenschap

Stellingen		Schaalscore				
		1	2	3	4	5
1	Deze school heeft een duidelijk beleid m.b.t. opvoeding en onderwijs rond waarden en normen	0	0	0	0	0
2	Deze school geeft in haar schoolgids aandacht aan opvoeding en onderwijs rond waarden en normen	0	0	0	0	0
3	Op deze school hebben ouders en leraren dezelfde waarden en normen met betrekking tot opvoedingszaken	0	0	0	0	0
4	Op deze school hebben directie en leraren, het team, gemeenschappelijke idealen en waarden	0	0	0	0	0
5	Aan deze school kun je merken dat er specifieke afspraken met betrekking tot morele vorming zijn	0	0	0	0	0
6	Op deze school heerst een gezellig en vriendelijk omgangsklimaat	0	0	0	0	0
7	De ouders van de leerlingen worden betrokken bij het verbeteren van het pedagogisch en moreel klimaat van deze school	0	0	0	0	0
8	De ouders van de leerlingen van deze school hebben geen interesse in de waarden en normen die de school uitdraagt	0	0	0	0	0
9	Op deze school is genoeg aandacht voor morele vorming (normen en waarden) in de onderwijspraktijk	0	0	0	0	0
10	Deze school heeft een persoonsgerichte en warme sfeer	0	0	0	0	0
11	Op deze school worden voldoende regels toegepast	0	0	0	0	0
12	Op deze school hebben directie en leraren gezag	0	0	0	0	0
13	Binnen het team wordt respectvol met onderlinge verschillen in gaven en capaciteiten omgegaan	0	0	0	0	0
14	Op deze school heerst over het algemeen orde en discipline	0	0	0	0	0
15	Op deze school worden leerlingen en de buurt op elkaar betrokken en hebben leerlingen taken in de directe omgeving (buurt) van de school.	0	0	0	0	0
16	Binnen het team voelt men zich veilig en geaccepteerd	0	0	0	0	0
17	Op deze school worden tijdens de leerstof waarden en normen overgedragen c.q. besproken	0	0	0	0	0
18	Op deze school hebben directie en leraren gezamenlijke doelen die ook in de praktijk worden uitgevoerd	0	0	0	0	0
19	Op deze school wordt met respect over mensen uit andere culturen gesproken	0	0	0	0	0
20	Deze school zet zich met de leraren en leerlingen in voor praktische hulp aan de nabije en verre naaste	0	0	0	0	0
21	Leerlingen van deze school kunnen merken dat normen en waarden in de lessen aan de orde komen	0	0	0	0	0
22	Op deze school dragen de leraren dezelfde wezenlijke waarden en normen uit	0	0	0	0	0
23	Deze school richt zich naast haar onderwijstaak ook op opvoeding tot maatschappelijke dienstbaarheid door bijvoorbeeld het organiseren van hulpacties die door leerlingen worden uitgevoerd	0	0	0	0	0