

A person with short, light-colored hair is sitting on a wooden bench, viewed from behind. They are wearing a dark jacket. The bench is made of dark wood and is situated in a dune landscape with sparse vegetation and sand. The sky is bright with scattered clouds. The entire image has a blue color cast.

Handreiking Interprofessioneel Moreel Beraad

Tamme Spoelstra, Marjolijn Peltenburg en Jos Castelijns

Handreiking Interprofessioneel Moreel Beraad

Tamme Spoelstra, Marjolijn Peltenburg en Jos Castelijns

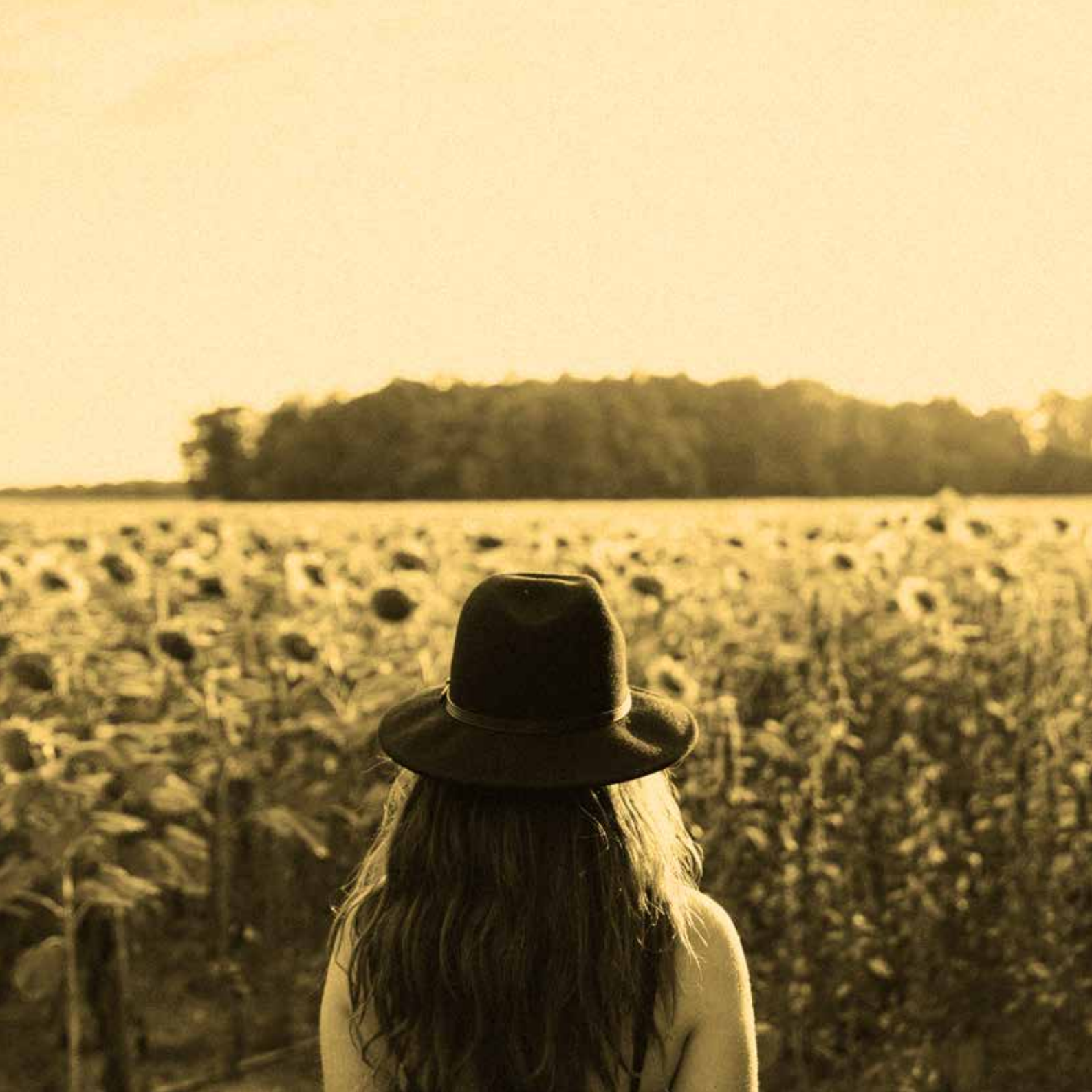
Inhoud

Vooraf	7
Aanleiding	8
Onderzoeksproject	9
Overeenkomsten	9
Gedwongen keuze	9
Het zelfverstaan van de professional	11
Professionele dialoog	11
Richtlijn	13
Werkplan Moreelberaad	15
Doel	15
Focus	15
Aanpak	16
Agenda moreelberaad bijeenkomst	17
Bijlage Interviewleidraad	19
Literatuur	21

Colofon

© 2019 Lectoraat Goede Onderwijspraktijken
Auteurs: Tamme Spoelstra, Marjolijn Peltenburg en Jos Castelijns
Redactie en vormgeving: Pauline Buit

Deze handreiking is een uitvloeisel van het Radiant-project Omgaan met Professionele Dilemma's van bestuurders.



Vooraf

Deze handreiking is bedoeld voor bestuurders uit de domeinen onderwijs, zorg en welzijn om met elkaar in gesprek te gaan over professionele dilemma's.

Bestuurders moeten keuzes maken, ook bij lastige professionele dilemma's. Deze keuzes kunnen grote impact hebben. De morele dimensie van het werk van uitvoerende professionals wordt belangrijker (Van Ewijk & Kunneman, 2013; De Waal, 2015). Kenmerkend voor dergelijke dilemma's is dat het vaak situaties betreft waarin men klem zit tussen twee handelwijzen die (vaak) allebei nadelen hebben (Bauduin & Kanne, 2009).

In deze handreiking gebruiken we de volgende definitie voor een professioneel dilemma:

Een professioneel dilemma doet zich voor als in de ervaring van een professional in de context van zijn of haar beroepsuitoefening een lastige, weloverwogen keuze gemaakt moet worden tussen twee alternatieven die beide gepaard gaan met bezwaren.

Voor het omgaan met zwaarwegende professionele dilemma's wordt het belang van interprofessioneel samenwerken hoe langer hoe meer erkend. In een VUCA-wereld (Ducheyne, 2016), een wereld die gekenmerkt wordt door snelle veranderingen (volatile), toenemende onzekerheid (uncertain), tegengestelde complexe belangen (complex) en onduidelijkheid over samenhang tussen mogelijke oorzaken en gevolgen (ambiguous)

is interprofessionele samenwerking de eerste stap om uitdagingen tegemoet te treden. Bij interprofessioneel samenwerken gaat het om samenwerking tussen professionals met uiteenlopende expertise (De Waal, 2018). De dialoog heeft dan een interdisciplinair karakter. Professionals geven daarbij vanuit een gemeenschappelijke visie een geïntegreerde en vernieuwende aanpak vorm, die tegemoetkomt aan behoeften van burgers.

Deze handreiking gaat eerst in op de achtergrond van het onderzoeksproject en de afwegingen die een rol spelen bij professionele dilemma's.

Daarna volgt het Werkplan Moreelberaad voor gebruik in de praktijk van bestuurders, binnen de Master Educational Leadership (MEL) of in na- of bijscholing.

“ Met dit Werkplan Moreelberaad willen wij bestuurders helpen, maar ook uitdagen om op een meer structurele wijze vorm te geven aan het gesprek over professionele dilemma's.”

Tamme Spoelstra, Marjolijn Peltenburg en Jos Castelijns

Zwolle, 2019

Aanleiding

Uit een inventarisatie van interviews met schoolbestuurders tijdens een jaarlijkse conferentie van Penta Nova (Academie voor schoolleiderschap, december 2017) blijkt dat bestuurders in hun werk diverse dilemma's ervaren, waarin zij zich gedwongen voelen van twee kwaden het minste te kiezen.

Een bestuurder zegt bijvoorbeeld:

“ *Uit oogpunt van concurrentie moet ik vooral aan mijn eigen scholen denken, maar is dat ook het beste voor het onderwijs en voor de leerlingen in mijn stad?* ”

Een andere bestuurder noemt de werkdruk van de leraren en vertelt:

“ *Aan de ene kant zie ik dat leraren bijgeschoold moeten worden om gepersonaliseerd leren aan te bieden en onderwijs van deze tijd te kunnen realiseren. Maar aan de andere kant zie ik, juist bij de oudere leraren, dat werkdruk een zorg is en tot uitval kan leiden.* ”

In de inventarisatie worden ook dilemma's genoemd tussen sturen en ruimte geven aan schoolleiders, de openheid naar de raad van toezicht versus eigen beslissingsruimte van bestuurders en het kiezen uit de vele thema's die er vanuit de overheid op tafel worden gelegd: welke moeten doorgang krijgen op scholen en welke niet?

De geraadpleegde bestuurders op de Penta Nova conferentie constateren dat zij bij het overwegen van de alternatieven vaak weinig of geen gesprekspartners hebben.

Zij nemen wel deel aan netwerken maar deze zijn vaak gericht op uitwisseling van praktische kennis. Enkele bestuurders geven aan dat ze ook graag eens buiten het onderwijs zou kijken:

“ *Ik ben benieuwd hoe dit soort morele dilemma's in een andere context spelen en hoe bestuurders er daar mee omgaan. Dat levert vast een frisse blik op.* ”

Naar aanleiding van de behoefte van onderwijsbestuurders uit het veld om bewuster met dilemma's om te gaan, is door de Marnix Academie, de Kempel en Vaa (drie hogescholen binnen Radiantlerarenopleidingen) een onderzoeksproject gestart met als doel bestuurders op dit vlak te ondersteunen.

Onderzoeksproject

Het onderzoeksproject is gestart met het in kaart brengen van ervaringen met het omgaan met dilemma's. Vervolgens is gekeken naar het proces van keuzes maken en hoe dat ondersteund kan worden met een professionele dialoog.

Overeenkomsten

Zes bestuurders uit de domeinen onderwijs, zorg en welzijn zijn bevestigd over de dilemma's waarmee zij in hun werk te maken krijgen en hoe zij hiermee omgaan. Via de Biografisch Narratieve Interview Methode (Wengraf, 2001) zijn de ervaringen van bestuurders in drie interviewsessies per persoon in beeld gebracht.

Tijdens de eerste interviewsessie stond slechts één vraag centraal: 'Wil je me jouw verhaal vertellen over de bestuurder die je bent geworden en daarin alle ervaringen en gebeurtenissen noemen die er hierin voor jou toe deden?' In de tweede interviewsessie werd ingezoomd op kritische momenten, de momenten waarbij er 'iets op het spel stond'. De laatste sessies waren erop gericht om via een semigestructureerd interview de verhalen van de bevestigde bestuurders compleet te maken.

Bij de analyse van de interviewsessies blijkt dat de dilemma's die de bestuurders bezighouden grote overeenkomsten hebben (Castelijns, Hoogenkamp, Koolen, Peltenburg & Spoelstra, 2019). Alle dilemma's uit de verhalen van de geïnterviewde bestuurders zijn op basis van inhoudelijke overeenkomsten geclusterd. Dit leidde tot zeven dilemma's. Deze dilemma's en hun frequentie zijn opgenomen in tabel 1.

	Dilemma	F
1	Ruimte bieden versus sturen / leiding geven	6
2	Ambitieuze blijven versus pragmatisme	4
3	Betrokkenheid versus afstandelijkheid	4
4	De humane versus de systemische kant van het beroep	4
5	Je werk goed willen doen versus goed voor jezelf zorgen	3
6	Toetsen van ideeën versus varen op eigen gevoel	3
7	Authentiek zijn versus een rol spelen	2

Tabel 1: Frequentie van ervaren dilemma's

Gedwongen keuze

In de literatuur wordt duidelijk hoe dilemma's professionals dwingen tot het maken van (lastige) keuzes en welke afwegingen daarbij een rol spelen. Kelchtermans (2012) benadrukt dat dilemma's onlosmakelijk verbonden zijn met het vak. Ze maken professionals kwetsbaar: elke keuze is een politieke keuze en daarmee vatbaar voor discussie en kritiek.

Dilemma's verdwijnen niet met het toenemen van bestuurlijke ervaring. Bij het afwegen van alternatieven maken bestuurders gebruik van wetenschappelijke bewijzen of praktische ervaringen, maar hun keuze wordt vooral bepaald door persoonlijke opvattingen en overtuigingen in relatie tot hun beroep. Deze afwegingen



Voorbeelden van professionele dilemma's bij bestuurders

1 Ruimte bieden versus sturen/leiding geven

De bestuurder stelt zichzelf in de actualiteit van zijn werk de vraag hoe je aan de ene kant zelfsturende principes bij medewerkers stimuleert en andere kant samenhang kunt bewaken in het team (toekomstperspectief). Het stimuleren van processen van zelfsturing gaat bestuurder naar eigen zeggen goed af (zelfwaardegevoel), maar de uitdaging is om dit goed samen te laten gaan met het stellen van (langere) termijn doelen voor de organisatie (toekomstperspectief).

2 Ambitieuw blijven versus pragmatisme

De bestuurder is steeds meer op strategisch niveau gaan werken (zelfbeeld), naar buiten gericht. Dit vindt hij zijn taak als bestuurder (taakopvatting). Het werd voor de organisatie ook tijd dat dat gebeurde, vindt hij. Dat ging overigens niet meteen; eerst was het nodig om 'binnen' orde op zaken te stellen: de bedrijfsvoering, huisvesting, de basiskwaliteit van leerkrachten. Daar moest hij eerst mee aan de gang (taakopvatting).

3 Betrokkenheid versus afstandelijkheid

Voor de bestuurder is afstand/nabijheid steeds een thema. Zij ziet zelf dat zij daarin veel geleerd heeft en een goede balans vond, maar dat werd niet altijd ook door anderen zo gezien (zelfwaardegevoel). Op het moment dat werd gezegd dat zij teveel zorgde voor haar medewerkers, werd het haar teveel en raakte zij tijdelijk uit het werk.

4 De humane vs. de systemische kant van het beroep

Om de zaak goed te laten functioneren in een nieuwe fase met meer aandacht voor bestendige en onderhouden (toekomstperspectief), was het volgens de bestuurder van belang dat er andere capaciteiten in het team zouden komen en daarvoor was een professionaliseringsslag nodig (taakopvatting). Hierover zegt de bestuurder dat het indertijd in zijn organisatie eigenlijk not done was om dit van de medewerkers te verlangen.

5 Je werk goed willen doen versus goed voor jezelf zorgen

Na 25 jaar ervaring als bestuurder en leidinggevende heeft deze nog niet het gevoel dat hij klaar is. Hij zal ook in de toekomst nieuwe uitdagingen zoeken en aangaan (beroepsmotivatie). Hij realiseert zich dat het werk van een bestuurder veeleisend is en spreekt de ambitie uit om werk en privé meer met elkaar in balans te brengen (toekomstperspectief).

6 Toetsen van ideeën versus varen op eigen gevoel

De bestuurder 5 is een harde werker die vanuit zijn bestuurdersfunctie vaak alleen beslissingen maakt. Hoewel hij zich nooit eenzaam heeft gevoeld in zijn positie (zelfbeeld) en in het algemeen geen spijt heeft van gemaakte keuzes (zelfwaardegevoel) ervaart hij wel behoefte aan een sparringpartner met wie hij vrijuit van gedachten kan wisselen en belangenverstrengeling voorkomt.

7 Authentiek zijn versus een rol spelen

De bestuurder 4 houdt er niet van zich anders voor te doen dan dat hij is. Iedereen, ook hij zelf, heeft nu eenmaal zijn goede en minder goede eigenschappen (zelfbeeld). Het verschil in opvattingen over de verantwoordelijkheden van manager, bestuurder en raad van toezicht leidde op een bepaald moment tot discussie met de toezichthouder (zelfwaardegevoel).

zijn altijd situationeel. Daarom vraagt elke situatie om opnieuw de belangen en de daaraan verbonden waarden te onderzoeken, te wegen en een keuze te maken.

Voor bestuurders is het daarom belangrijk om bewust te zijn van hun opvattingen en waarden die hun keuzes beïnvloeden. Die bewustwording kost tijd: 'Een dialoog vergt tijd en rust, ruimte om na te denken en te zoeken naar zoiets verborgens als het poëtisch argument (Kessels, 2006, p. 214)'.

Het zelfverstaan van de professional

Kelchtermans (2008) spreekt in dit verband over 'het proces van professioneel zelfverstaan'. Strikt genomen heeft Kelchtermans deze componenten bedoeld voor de leraar. Professioneel zelfverstaan verwijst naar het geheel van opvattingen en representaties van de betrokkene over zichzelf. Kelchtermans onderscheidt 5 componenten in zelfverstaan. Toegepast op bestuurders zijn dat:

- Zelfbeeld
Wie ben ik als bestuurder?
- Zelfwaardegevoel
Hoe waardeer ik mijzelf als bestuurder?
- Beroepsmotivatie
Wat is voor mij de zin van dit werk?
Wat motiveert mij?
- Taakopvatting
Wat hoor ik te doen?
In wiens belang moet ik handelen?
- Toekomstperspectief
Hoe zie ik mijn toekomst als bestuurder?
Welke idealen heb ik?

In de verhalen van de bestuurders over de manier waarop zij dilemma's ervaren komen al deze componenten naar voren. Met name de componenten zelfbeeld en taakopvatting komen het meest voor in de interviews. De bestuurders noemen vooral argumenten of beweegredenen voor de manier waarop zij hun professe vormgeven. Vanuit hun zelfbeeld en opvattingen over hoe zij hun taak horen uit te voeren, verantwoord zijn voor zichzelf hun beslissingen.

De componenten zelfwaardegevoel, beroepsmotivatie en toekomstperspectief komen minder vaak voor in de interviews. Het gaat daarbij om diepere gevoelens en innerlijke drijfveren die de bestuurders bezighouden in hun beroep. Het zijn juist deze gevoelens en drijfveren waarvoor de bevestigde bestuurders meer de tijd zouden willen nemen. Vooral bij deze componenten geven de bestuurders aan behoefte te hebben om van gedachten te wisselen met andere bestuurders.

Professionele dialoog

In het project is onderzoek gedaan naar de dilemma's, maar ook op basis van de uitkomsten hiervan een professionele dialoog georganiseerd, een moreelberaad-bijeenkomst. Het doel van deze bijeenkomst voor de deelnemende bestuurders was om meer inzicht te ontwikkelen in wie zij zijn als bestuurder door met andere bestuurders - die geen concurrent zijn - in gesprek te gaan.

Na het delen van ervaringen met anderen deelnemers werden gezamenlijk de onderliggende opvattingen en waarden achter het dilemma onderzocht via een modus-3 leerproces (Kunneman, 2008). Kenmerkend voor



deze aanpak is het dialogische karakter van samen zoeken naar antwoorden op vragen als:

- Voor welke keuze stond je en waarom was die lastig?’
- Wat stond er op het spel?
- Welke risico’s liep je?

In dit proces van *shared inquiry* ontstaat nieuwe kennis via co-creatie: de vragen en perspectieven van anderen helpen om tot een nieuw en dieper inzicht te komen in de eigen waarden en afwegingen daartussen (Schuitema et al., 2009).

Deze domein overstijgende moreelberaadbijeenkomsten worden als helpend ervaren:

“ Dan gaat iets anders spelen, juist als het branche overstijgend is dan hebben denk ik alle bestuurders in principe wel ook die nieuwsgierigheid om dat te delen en te onderzoeken. Je leert er natuurlijk ook wat van.”

“ En allerlei mensen zeggen, ja, uit dat, zeg maar, dat interdisciplinaire karakter, daar zouden we nog meer uit kunnen halen. Misschien omdat verschillende sectoren nog meer van elkaar kunnen leren ook. Ze zijn wellicht ook vergelijkbaar.”

“ Ja, ik vind dat best nog, omdat je vaak in dat domein overstijgende ook heel scherp gaat zien wat eigenlijk de rol is en de functie die, omdat die helemaal niet verschilt.”

Verder lezen:

- Kessels, J. (2006). *Het poëtisch argument. Socratische gesprekken over het goede leven*. Amsterdam: Boom
- Kessels, J., Boers, E., & Mostert, P. (2002). *Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties*. Amsterdam: Boom.
- Bellersen, M. (2016). *Praktijkboek intervisie: proces & methoden*. Deventer: Vakmedianet.
- Liégeois, A. (2019). *Waarden in dialoog: ethiek in de zorg*. Leuven/Amsterdam: LannooCampus.

Domein overstijgende moreelberaadbijeenkomsten hebben een meerwaarde ten opzichte van andere gesprekken:

“ Het dwingt ons al bestuurders tot reflectie. Dus dat vind ik het waardevolle als je te midden van alles wat je doet, in gesprekken en in netwerken even zo teruggeworpen wordt op, de essentie van je vak.”

“ Wij nemen die tijd niet om na te gaan waarom sommige collega’s dingen doen, maar als je die tijd wel neemt, dan ga je wel anders wel mensen kijken. In die zin zou ik wel meer tijd investeren, het verdient zich altijd dubbel en dwars terug, maar we doen het toch te weinig.”

“ Een ander element vond ik, wat opvallend was in het gesprek, toch wel een beetje eenzame positie die je hebt als bestuurder.”

Richtlijn

Het onderzoeksproject resulteert tot slot in een richtlijn voor het houden van een moreelberaad, waarin bestuurders hun handelen kunnen oefenen en spiegelen: het Werkplan Moreelberaad.



Werkplan Moreelberaad

Het werkplan bestaat uit een typering van de bijeenkomsten waarin doel, focus en aanpak kort worden toegelicht. Daarnaast is er een agenda beschikbaar en bijlage met vragen die tijdens de gesprekken gebruikt kunnen worden.

Doel

Met het Werkplan Moreelberaad kunnen bestuurders uit verschillende domeinen vormgeven aan het gemeenschappelijk nadenken over professionele dilemma's. Het Werkplan Moreelberaad helpt bestuurders te groeien in het professioneel zelfverstaan door het creëren van een interprofessionele praktijk waarin bestuurders hun handelen oefenen en spiegelen zonder dat daar meteen gevolgen voor anderen aan zijn verbonden. Door het (verder) ontwikkelen van het professioneel zelfverstaan wordt een zekere sensitiviteit voor professionele dilemma's ontwikkeld (Susam, 2015) inclusief het vermogen om van daaruit te handelen bij toekomstige dilemma's.

Doelgroep

Het Werkplan Moreelberaad is bedoeld voor groepen van maximaal zeven bestuurders. Het is belangrijk dat de groep is samengesteld uit bestuurders komend uit de verschillende domeinen van onderwijs, zorg en welzijn. Uitgangspunt is dat de deelnemende bestuurders bereid zijn om ervaren morele dilemma's met elkaar te bespreken en er vanuit interprofessioneel perspectief naar te kijken.

Facilitator

Zorg voor een bekwame facilitator die het moreel beraad voorbereidt, faciliteert en het proces bewaakt.

Het is van belang dat de facilitator bekend is met het werken in interprofessioneel teams, het stimuleren van reflectie op het niveau van de inhoud, gevoel en handelen. Bij voorkeur heeft de facilitator ook kennis van de narratieve aanpak, het dialogiseren van Kunneman en de theorie van Kelchtermans. Vraag anders of de facilitator zich hierin wil inlezen.

Frequentie

Het wordt aangeraden om gedurende twee jaar zes tot acht Moreelberaadbijeenkomsten met elkaar te plannen.

Focus

De focus van een interprofessioneel moreelberaad ligt op morele, domeinoverstijgende kwesties.

Kenmerkend voor deze kwesties is, dat:

- ze het handelen van de bestuurders raken,
- er geen kant-en-klare oplossingen voor zijn.

Input

De inhoud van een interprofessioneel moreelberaad wordt bepaald door verhalen of anekdotes van de deelnemende bestuurders. Bestuurders denken (vooraf) na over verhalen of anekdotes naar aanleiding van concrete gebeurtenissen waarin zij gedwongen werden een normatieve keuze te maken.

Aanpak

Uit het onderzoeksproject zijn de volgende richtlijnen voor de aanpak van Moreelberaad voorgekomen:

Vooraf

- Bespreek met de groep de opzet en het doel van het moreelberaad.

- Maak duidelijke afspraken over vertrouwelijkheid.

Opbouw van de bijeenkomsten:

- Verhalen en anekdotes delen bij een dilemma.
- Gezamenlijk de onderliggende opvattingen en waarden onderzoeken.
- Evalueren van opbrengsten en proces.



Agenda moreelberaad bijeenkomst

1. Opening
2. Kies een werksituatie waarin sprake is van een dilemma waarin een normatieve keuze gevaagd wordt.
 - Ieder neemt tijd om hierbij een verhaal of anekdote van een concrete gebeurtenis te bedenken.
3. Alle deelnemers vertellen hun verhaal rond deze werksituatie.
 - Welke lastige situaties kom je tegen in je werk?
 - Hoe ga je met die situaties om?
4. Gebruik de voorbeeldvragen om door te vragen en dichterbij overtuigingen te komen (zie bijlage).
5. Kijk samen terug op het gesprek:
 - Wat is er makkelijk of moeilijk in de dialoog?
 - Hoeveel ruimte was er voor het professionele dilemma?
 - Wat was waardevol? Waarom?
 - Zijn er nieuwe inzichten die je hebt opgedaan? Welke?
 - Wat is de opbrengst voor het denken (hoofd), het gevoel/zingeving (hart) en wat voor de concrete praktijk (handelen)?
 - Wat zijn ontwikkelpunten voor de volgende keer?
6. Afsluiting

“Door verhalen te vertellen, krijg je toegang tot veronderstellingen, doelen, gevoelens en kennis van personen of groepen die vaak niet vanzelfsprekend is.”

Kenmerken van het gesprek:

Zoektocht met elkaar
Win-win situatie creëren
Luisteren
Vragen stellen
Onderzoeken
Oordelen uitstellen
'Langzaam denken'

Tabel 3: Kenmerken voor het gesprek waarin deelnemers verhalen delen en elkaar bevragen.

Do	Don't
Laat het verhaal intact	Samenvatten
Stel open vragen	Typeringen zoeken
Stel vragen die het verhaal kleur geven	Algemene beschrijvingen geven
Ontlok nieuwe verhalen	Theoretiseren
Ga op zoek naar anekdotes	Rechtvaardigingen geven
Vraag naar concrete momenten en gebeurtenissen	Uitdrukking geven aan gevoelens
	Abstracte waarden verwoorden

Tabel 4: Do's en don'ts voor de facilitator tijdens het delen van verhalen en anekdotes van concrete ervaringen.



Bijlage | Interviewleidraad

De vijf componenten van professioneel zelfverstaan toegepast op het gesprek om met elkaar te reflecteren op professionele dilemma's.

Vijf aanknopingspunten voor bezinning en reflectie om over de vijf componenten van het zelfverstaan in gesprek te gaan. De vijf componenten zijn nadrukkelijk niet bedoeld als afvinklijst. Luister naar de ander en haak in op het verhaal met vervolgvragen. Breng samen verdieping aan in de reflectie.

Component 1 | Zelfbeeld

Hoofdvraag:

- Wat voor bestuurder ben je?

Doorvragen:

- Hoe zie je jezelf als bestuurder?
- Wat voor bestuurder zou je willen zijn?
- Welke ontwikkeling heb je hierin doorgemaakt?
- Zijn er dingen die je anders zou willen doen? Welke?

Component 2 | Zelfwaardegevoel

Hoofdvraag:

- Hoe waardeer je jezelf als bestuurder?

Doorvragen:

- Waar ben je trots op?
- Waar twijfel je over of je het wel goed doet?

Component 3 | Beroepsmotivatie

Hoofdvraag:

- Wat motiveert je om dit werk te doen?

Doorvragen:

- Wat betekent dit werk voor je?
- Welke aspecten van je werk vind je het meest inspirerend?
- Welke aspecten van je werk zou je liever aan iemand anders overdragen?

Component 4 | Taakopvatting

Hoofdvragen:

- In wiens belang moet ik handelen?
- Heb ik het goed gedaan en waarom?
- Wat vind je de belangrijkste taak van een bestuurder?

Doorvragen:

- Hoe sta je tegenover deze taak?
- Wat voor competenties vraagt deze taak van je?
- Wanneer / in welke situaties doet zich deze voor?
- Kun je een voorbeeld geven?

Component 5 | Toekomstperspectief

Hoofdvragen:

- Hoe zie ik mijn toekomst?
- Welke idealen heb ik?

Doorvragen:

- Wat heb ik nodig om mijn ideaal te realiseren?
- Welke stappen brengt dat met zich mee?
- Wie of wat heb ik daarvoor nodig?
- Hoe kan ik dit in een tijdpad beschrijven?



Literatuur

- Bauduin, D., & Kanne, M. (2009). *Tijd voor reflectie. Praktische ethiek in psychiatrie en rehabilitatie*. Amsterdam: SWP.
- Castelijns, J., & Van den Berg, B. (2014). *Een leraar blijf je altijd*. Utrecht: CEPM.
- Castelijns, Hoogenkamp, Koolen, Peltenburg & Spoelstra. (2019) *Professionele dilemma's van bestuurders*. Utrecht: Radiant-lerarenopleidingen
- De Waal, V. (2018). 'De opkomst en betekenis van interprofessionele teams', in: V. de Waal (red.). *Interprofessioneel werken en innoveren in teams. Samenwerken in nieuwe praktijken*. Bussum: Coutinho.
- De Waal, V. (2015). 'Pleidooi voor een handelingsgerichte benadering van burgerschap. Over waardenontwikkeling en betekenisvolle communicatie in burgerschapspraktijken.' *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 24 (2), 4-27. www.journalsi.org/articles/abstract/10.18352/jsi.443
- Ducheyne, D. (2016). *Duurzaam leiderschap. Hoe leiden in een VUCA-wereld*. Brugge: Die Keure Plublishing.
- Kelchtermans, G. (2012), *De leraar als (on) eigentijdse professional. Reflecties over de "moderne professionaliteit" van leerkrachten*. KU Leuven: Centrum voor Onderwijsbeleid, -vernieuwing en lerarenopleiding. Notitie in opdracht van de Nederlandse onderwijsraad.
- Kunneman, H. (2008). 'Belang van modus-drie-leerprocessen in het onderwijs'. In: Stevens, L.M. (red.), *Leraar wie ben je?* Antwerpen: Garant.
- Kessels, J. (2006). *Het poëtisch argument. Socratische gesprekken over het goede leven*. Amsterdam: Boom.
- Rijsdink, L., Hofhuis, J., De Bot, M., & De Vries, S. (2018). *Succesfactoren voor interprofessioneel samenwerken. Een verkenning van de internationale literatuur en implicaties voor onderwijs*.
- Susam, H. (2015). *Cultureel sensitief leraarschap*. Amsterdam: VU University press.
- Van Ewijk, H. (2014). *Omgaan met sociale complexiteit. Professionals in het sociale domein*. SWP: Amsterdam.
- Van Ewijk, H. & Kunneman, H. (red.) (2013). *Praktijken van normatieve professionalisering*. Amsterdam: SWP.

