

Een verkennend onderzoek naar beelden van schoolleiders bij waardegericht leiderschap

Waardegericht leiderschap: hoezo?

Wat betekent waardegericht leiderschap en hoe kunnen schoolleiders daar vorm aan geven? Deze vragen staan centraal in het Penta Nova- lectoraat 'Waardegericht Leiderschap' van lector dr. Inge Andersen en associate lector dr. Lisette Uiterwijk dat in september 2018 is gestart.

Het onderzoek naar waardegericht leiderschap wordt verricht vanuit een kenniskring, waar onderzoekers van verschillende (hoge)scholen in participeren. In het eerste jaar van het lectoraat hebben leden van de kenniskring een verkennend onderzoek gedaan onder leidinggeevenden in verschillende sectoren van het onderwijs. Zij onderzochten welke vraagstukken leven onder schoolleiders, wat de link is met waardegericht leiderschap en welke richting het onderzoek van het lectoraat op zou moeten gaan volgens deze schoolleiders.

Welke vraagstukken leven onder schoolleiders?

Waarden geven aan wat mensen belangrijk vinden en waar zij naar streven. Gedeelde waarden kunnen mensen met elkaar verbinden en ze kunnen als richtinggever fungeren bij het maken van afwegingen (Andersen, 2019). Waarden en verbindingen ontstaan niet alleen uit discussies over wat de juiste waarden zijn, ze ontstaan vooral in het ervaren van concrete praktijken en gesprekken over de vraagstukken die daarin spelen. Onderzoek naar waardegericht leiderschap zou daarom aan moeten sluiten bij dergelijke vraagstukken (Andersen, 2019). Om deze reden hebben we

Opzet van het onderzoek

Het verkennend onderzoek bestond uit twee delen:

1) Interviews met twaalf leidinggeevenden.

Het betrof vier schoolleiders en twee bestuurders uit het po, een schoolleider en een teamleider uit het vo, een leidinggevende, een faculteitsdirecteur en bestuurder uit het hbo en een schoolleider uit het mbo. De interviews richtten zich op vraagstukken waar leidinggeevenden in hun praktijk mee te maken hebben en de eventuele rol die waarden daarin spelen.

2) Afname van een vragenlijst bij 64 schoolleiders.

Van hen werken er 40 in het po, 21 in het vo, 2 in het so en 1 in het mbo. Met de vragenlijst werd in kaart gebracht welke beelden schoolleiders hebben bij waardegericht leiderschap en welke vragen rondom waardegericht leiderschap er onder hen leven.

diverse leidinggevendenden gevraagd met welke vraagstukken zij in hun praktijk te maken hebben. Hoewel de geïnterviewde leidinggevendenden uit verschillende onderwijssectoren komen en verschillende functies bekleden, komen de vraagstukken waar zij in de praktijk mee te maken hebben sterk overeen. De vraagstukken die uit de interviews naar voren kwamen kunnen ondergebracht worden in zes thema's:

1. De balans tussen ruimte en regie

In veel onderwijsorganisaties probeert men eigenaarschap en zelfverantwoordelijkheid van leerlingen, leraren en teams te versterken.

2. Verbinding in diversiteit

Hier gaat het om het verbinden van mensen, afdelingen of organisatieelagen over verschillen heen.

3. Kwaliteitsbewaking

Het bewaken van de kwaliteit van het onderwijs.

4. Zorg voor leraren

Dit thema wordt vooral in het po genoemd.

5. Botsende waarden

Als waarden niet overeenkomen kan dit leiden tot botsingen.

6. Onderzoekmatig werken

Verschillende scholen werken aan het gezamenlijk benutten van onderzoeksdata voor onderwijs- en schoolontwikkeling. Maar levert de data die verzameld wordt wel de juiste handvatten op?

Wat is de betekenis van waarden voor deze vraagstukken?

Waarden zijn principes en overtuigingen die als leidraad voor gedrag fungeren; het zijn duurzame opvattingen over wat de moeite waard is, idealen waar mensen naar streven en standaarden op basis waarvan specifieke praktijken worden beoordeeld als goed, juist, wenselijk of achtenswaardig (Andersen, 2019). Er kan onderscheid gemaakt worden tussen eindwaarden (deze hebben betrekking op de waarde die je uiteindelijk wilt creëren, op het 'waartoe' van het onderwijs) en instrumentele waarden die richtinggevend zijn voor

Voorbeelden van vraagstukken in de praktijk

1. Balans tussen ruimte en regie

Bestuurder hbo: "We proberen ruimte te creëren voor initiatief en ontmoeting. Zowel in het curriculum voor studenten als voor medewerkers. Dan heb je te maken met keuzes en afwegingen. Het gaat bijvoorbeeld om vast tegenover flexibel organiseren. Vanuit inhoud denken in plaats vanuit posities en regels, hoe organiseer je dat?"
Schoolleider po: "Ik probeer vorm te geven aan een meer zelfsturend team, gezien de ontwikkeling en implementatie van een nieuw onderwijsconcept. Het gaat om zelfsturing, borgen van goed onderwijs is niet top-down. Een gevaar is 'ik (de leraar) mag alles', daar blijf je over in gesprek."

2. Verbinding in diversiteit

Schoolleider vo: "Wat me bezig houdt is de vraag hoe je verschillen tussen mensen kunt erkennen, kwaliteiten kunt benutten en toch verbinding kunt houden in het grotere geheel."
Directeur hbo: "Er wordt nog veel gedacht vanuit bloedgroepen. De betrokkenheid bij de faculteit als geheel is minder groot. Ik zou die betrokkenheid graag willen vergroten"

3. Kwaliteitsbewaking

Schoolleider mbo: "Hoe bij te dragen aan continuïteit in teams en onderwijskwaliteit nu fluctuatie/discontinuïteit toeneemt?"
Teamleider vo (praktijkonderwijs): "We hebben nu een klas waarin soms tien verschillende dingen worden gedaan en op verschillende niveaus. Dat is voor een docent niet meer te doen. Dan bespreken we het in een werkgroep: Het gaat niet goed, hoe dan? Ik probeer dit in goede banen te leiden."

4. Zorg voor leraren

Schoolleider po: "Bescherming creëren t.a.v. druk vanuit grotere kaders, bijvoorbeeld vanuit het bestuur – de school ontzorgen."
Schoolleider po: "Het bemensingsvraagstuk vraagt veel van mijn inzet, het vraagt ook zorg voor het welbevinden van teamleden zodat die niet uitvallen"

5. Botsende waarden

Schoolleider mbo: "Organisatiewaarden zijn geformuleerd op hoofdlijnen, daaronder kunnen interpretaties verschillen en belemmeringen worden ervaren. Daar uitkomen door middel van dialoog is soms lastig."
Schoolleider po: "Waarden schuren bij gesprekken met 'lastige' ouders."

6. Onderzoekmatig werken

Schoolleider vo: "Welke data hebben we nodig om leiding te kunnen geven aan ontwikkeling? Verzamelen we wel de goede data? Ik ben steeds meer op zoek naar mogelijkheden om zicht te krijgen op de onderwijsprocessen. Toetsresultaten zeggen in mijn ogen niet voldoende, dan zit je aan het einde van de lijn"
Bestuurder po: "Zijn we niet teveel gefocust geraakt op rode en groene bolletjes?"



Henriëtte Hoogenkamp is werkzaam geweest als theoloog en als leerkracht basisonderwijs. Sinds 2008 werkt zij als onderwijsadviseur bij het Marnix Onderwijscentrum (onderdeel van hogeschool Marnix Academie).



Dr. Lisette Uiterwijk is als associate lector verbonden aan het lectoraat en is tevens opleidingscoördinator van de master Educational Leadership. Daarnaast is zij senior onderwijsadviseur bij het Marnix Onderwijscentrum en kennismakelaar bij de NRO Kennisrotonde



Dr. Inge Andersen is lector 'waardegericht leiderschap'. Zij is eveneens academic director van de master Educational Leadership. Eerder werkte ze als onderzoeker, opleider en adviseur bij diverse organisaties.

Het bevorderen van gesprekken over waarden vormt de kern van waardegericht leiderschap.



het proces daar naartoe. Beide soorten waarden kunnen een belangrijke rol spelen in afwegingsprocessen in scholen: doen we het een of het ander? En waarom dan? Wat vinden we belangrijk?

In de interviews hebben we leidinggevendenden gevraagd op welke manier waarden een rol spelen in de door hen beschreven praktijkvraagstukken. De respondenten vonden het niet makkelijk om de link te leggen tussen de praktijkvraagstukken en waarden. Bij het thema Botsende waarden ligt de verbinding voor de hand, maar bij de andere thema's vergde dit meer nadenken. Het bleek behulpzaam om respondenten te vragen wat hen in positieve of negatieve zin raakt bij een vraagstuk. Je wordt namelijk geraakt als iets van waarde is voor je, of als waarden juist in het geding zijn.

Gedeelde waarden kunnen mensen met elkaar verbinden en ze kunnen als richtinggever fungeren bij het maken van afwegingen

De verbindingen die uiteindelijk gemaakt werden betroffen vooral verbindingen met instrumentele waarden als richtinggevers onderweg. Slechts enkele leidinggevendenden koppelden de vraagstukken ook expliciet aan eindwaarden. Het eerste thema, de balans bewaren tussen ruimte en regie, werd bijvoorbeeld verbonden aan het werken vanuit de richtinggevende waarde vertrouwen. Ook werd aangegeven dat er spanning ontstaat wanneer je vanuit vertrouwen probeert te werken in een organisatie die juist nog is ingericht is vanuit 'controle'. Structuren en systemen worden vaak niet meer ter discussie gesteld maar kunnen juist top-down denken en strakke regie, regels en voorschriften versterken. Bewustwording van dergelijke

lijke spanningen wordt belangrijk gevonden door de leidinggevendenden.

Op een vergelijkbare manier worden kwaliteitsbewaking en onderzoeksmatig werken gekoppeld aan 'ontwikkeling'. Ook hier kunnen bestaande systemen en werkwijzen eerder de nadruk leggen op 'efficiëntie' en 'controle' en ontwikkelingsgericht werken juist in de weg staan. Ook kun je de vraag stellen of we in het kader van kwaliteitsbewaking en onderzoeksmatig werken wel naar de juiste data kijken. Vinden we belangrijk wat we standaard meten of zoeken we naar manieren om te meten wat we belangrijk vinden? Als je streeft naar brede ontwikkeling van lerenden en bijvoorbeeld een eindwaarde als democratie, moet je dan eenzijdig blijven kijken naar de resultaten op cognitieve vakken?

De respondenten gaven aan dat eindwaarden en richtinggevende waarden niet vanzelfsprekend onderdeel zijn van gesprekken in scholen en dat dat eigenlijk heel jammer is omdat de taal van waarden kan bijdragen aan verdieping van reflecties. Bewustzijn van (verschillen in) waarden ligt ook aan de basis van begrip en verbinding, en werken aan zaken waar je in geloof geeft energie en commitment (Andersen, 2019). Om dergelijke positieve resultaten te bereiken zouden waarden vaker onderwerp van gesprek kunnen zijn, gekoppeld aan de thema's waar mensen aan werken en de vraagstukken die zich daarbij voordoen. Verschillende respondenten geven aan dat er wel kernwaarden zijn geformuleerd voor de organisatie maar dat het doorvertalen naar de praktijk ingewikkelder is. De meeste respondenten geven echter aan dat zij handelingsverlegenheid ervaren als het gaat om het voeren en bevorderen van waardegerichte gesprekken. De waan van de dag en externe normen en verplichtingen nemen het bovendien vaak over.

Vragen van schoolleiders over waardegericht leiderschap

Uit het bovenstaande komt dus naar voren dat waarden vaak geen expliciete rol spelen in de dagelijkse praktijk, hoewel de respondenten het belang er wel degelijk van inzien. Zij weten echter niet goed hoe zij waarden een plek kunnen geven in gesprekken. Het bevorderen van gesprekken over waarden (waardegerichte interacties) vormt de kern van waardegericht leiderschap. Maar hoe denken schoolleiders eigenlijk over waardegericht leiderschap, welke voorstelling hebben zij daarvan en welke vragen hebben zij erbij? Daarover gaat het tweede deel van dit artikel.

Definiëring

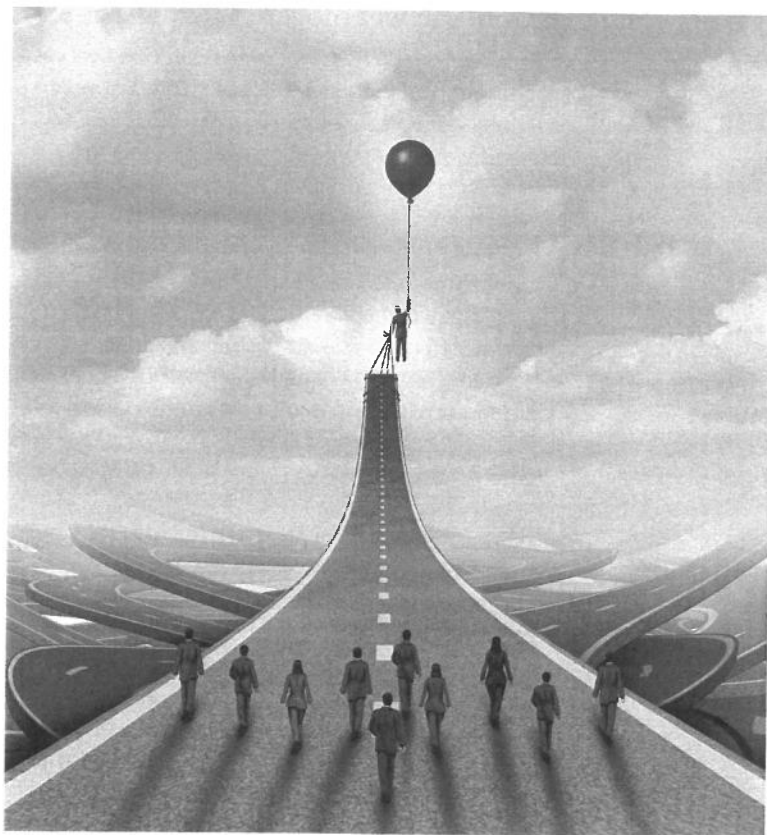
Diverse schoolleiders geven aan dat zij geen duidelijk beeld hebben van waardegericht leiderschap en dat ze de term niet gebruiken of zelfs niet kennen. 'Ik ben heel benieuwd hoe waardegericht leiderschap er in de praktijk dan uitziet. Is het heel anders dan de manier waarop ik nu leidinggeef?' vraagt een van hen zich bijvoorbeeld af.

"Kun je waardegericht leiderschap leren?"

Schoolleiders associëren waardegericht leiderschap veelal met het werken vanuit ofwel persoonlijke waarden, ofwel organisatiewaarden. Wanneer het gaat om persoonlijke waarden wordt vaak de link gelegd met authentiek zijn, dicht bij jezelf blijven, je eigen waarden kennen en van daaruit handelen. Bij het werken vanuit organisatiewaarden wordt ook wel de link gelegd met de visie en missie van de school: waar staan we voor, wat willen we bereiken met ons onderwijs? En ook: "Waarom doen we wat we doen?" Waarden worden gezien als een kompas dat richting geeft aan wat je doet in de school. Schoolleiders denken bij waardegericht leiderschap ook aan moreel leiderschap, waarbij het gaat om het maken van de goede keuzes passend bij de organisatie en/of hun eigen waarden.

De persoon van de schoolleider

Waardegericht leiderschap wordt door respondenten duidelijk verbonden met de persoon van de schoolleider. Zij willen weten: 'Kun je waardegericht leiderschap leren?' En ook: 'Wat moet je weten over jezelf, wat kan je in de weg staan, wat vraagt het van jezelf en je team, zijn er voorwaarden?' Respondenten noemen ook de relatie tussen de waarden van de school en de waarden van de schoolleider: 'Wat is het verband tussen de mate van doorleefbaarheid van een bepaalde waarde door een leider op de daadwerkelijke implementatie van die waarde in de organisatie?' Een ander



is bijvoorbeeld benieuwd 'of teams ervaren dat hun leidinggevende vanuit kernwaarden werkt en of dat voor hen verschil maakt.'

Hoe geef je vorm aan waardegericht leiderschap in de praktijk?

Net als de geïnterviewde leiders in het eerste deel van het onderzoek, bleken de schoolleiders veel vragen te hebben over met name de proceskant van waardegericht leiderschap. 'Hoe geef je als leider handen en voeten aan dit proces, niet alleen de pioniersfase, maar hoe houd je het gesprek hierover gaande?' 'Zijn er scholen die structureel werken met waardegericht leiderschap, en hoe ziet dat er dan uit?' vragen respondenten zich af. Zij zijn ook benieuwd welke inzet het vraagt van schoolleiders: 'Hoe kun je het stimuleren binnen de school? Hoe betrek je leerlingen/ouders hierbij? Hoe maak je je organisatie dienend aan de waarden? Hoe geef je het vorm in een cultuur waar cijfers en opbrengsten (harde opbrengsten) beoordeeld worden?' Waarden raken aan allerlei aspecten van de schoolorganisatie. Een respondent verwoordt dat zo: 'Ik ben benieuwd naar de verbinding tussen persoonlijk, waardegericht leiderschap en de verkenning op welke waarden een sleutelrol (kunnen) spelen in mijn organisatie. Hoe kan ik bijvoorbeeld professionele ruimte geven? Hoe komen we tot gezamenlijke betekenisgeving? Hoe verbinden we het met leiderschap? Hoe blijven we in contact met elkaar (vanuit verschillende waarden)? Hoe voeren we een waardevol gesprek hierover?'

Waarden kunnen een belangrijke rol spelen bij beslissingen en ontwikkelingen in scholen.

Effecten van waardegericht leiderschap

Veel vragen van de respondenten gaan ook over de effecten van waardegericht leiderschap op diverse aspecten van de schoolorganisatie: 'Welke invloed heeft het waardegericht leiderschap op leerlingresultaten, op schoolklimaat, op de professionele ontwikkeling van leraren, op de binding van docenten aan de school? Wat is de waarde van waardegericht leiderschap voor de maatschappij? Maakt deze vorm van leiderschap je een sterkere leider?' Ook willen respondenten weten of de effecten gemeten kunnen worden: 'Is het aanwijsbaar dat waardegericht leiderschap inderdaad op de lange termijn duurzame oplossingen geeft?'

Conflict van waarden

Respondenten geven aan dat er sprake kan zijn van botsende waarden: persoonlijke waarden van teamleden kunnen botsen met organisatiewaarden. Hoe moeten schoolleiders daar mee omgaan? 'Is het genoeg als teamleden waarden onderschrijven of moeten zij ook echt vanuit de waarden werken? Is het nodig dat iedereen in dezelfde organisatie vanuit dezelfde waarden werkt of is onderschrijven van deze waarden voldoende?' Daarnaast: 'In scholen werken mensen met heel verschillende achtergronden, verschillende waarden: hoe kun je mensen van verschillende waarden, culturen, organisaties (etc.) ofwel heterogene groepen verbinden om van elkaar te leren?' Niet alleen de waarden van teamleden kunnen afwijken van de organisatiewaarden, maar ook de persoonlijke waarden van de schoolleider kunnen verschillen van die van de organisatie: 'Hoe doe je dat als christen in leidinggevende functie binnen bijvoorbeeld openbare instellingen? Of als moslim in een christelijke instelling?'

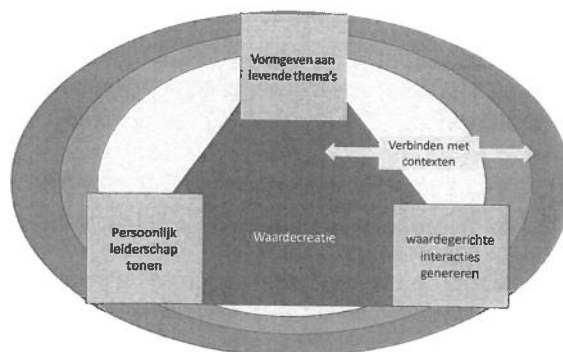
Conclusie

Het is duidelijk dat respondenten behoefte hebben aan begripsverheldering: waar gaat het om als we spreken over waardegericht leiderschap? Daarnaast blijkt dat respondenten graag willen weten wat waardegericht leiderschap betekent voor de persoon en de persoonlijke ontwikkeling van de schoolleider, hoe waardegericht leiderschap er in de praktijk uitziet en wat het oplevert voor de leerling, voor teamleden, voor de maatschappij. Ook geven ze aan dat waarden ook kunnen botsen, zowel bij de schoolleider zelf als bij anderen die bij de school betrokken zijn. Hoe ga je daar als schoolleider mee om? Er liggen dus tal van boeiende vragen voor het lectoraat Waardegericht Leiderschap.

Een belangrijk uitgangspunt voor het onderzoek van het lectoraat is dat waarden een belangrijke rol kunnen spelen bij beslissingen en ontwikkelingen in scholen, wanneer zij gekoppeld worden aan actuele vraagstukken, aan levende thema's. Die koppeling vindt plaats in reflectieve gesprekken met diverse betrok-

kenen (waardegerichte interacties) waarin waarden verbonden worden aan concrete gebeurtenissen en te maken keuzes. Dit kan bijdragen aan het verbinden van mensen en activiteiten. In interactie met de diverse betrokkenen kunnen verbindingen worden gecreëerd over verschillen heen. Als dat lukt dan creëer je samen onderwijs dat uitdrukt wat je belangrijk vindt met elkaar. De schoolleider speelt een belangrijke rol bij het bevorderen van zulke interacties. We hebben waardegericht leiderschap daarom als volgt gedefinieerd: Het bevorderen van en participeren in waardegerichte interacties rondom levende thema's in de praktijk, vanuit bewustzijn van eigen waarden en omgevingsbewustzijn, leidend tot gezamenlijke betekenisgeving en verbinding in verscheidenheid.

Het hierboven beschreven proces is weergegeven in onderstaande figuur:



In de komende jaren zullen de onderzoekers van het lectoraat zich ervoor inzetten om zoveel mogelijk van de genoemde vragen te beantwoorden. Daarmee kunnen het concept waardegericht leiderschap en bovenstaande figuur verder worden ingekleurd, en kunnen handvatten geboden worden om vorm te geven aan waardegericht leiderschap.

Aan de vooronderzoeken hebben naast de auteurs van dit artikel de volgende mensen meegewerkt: Ria de Gooijer (InHolland), Serge van de Heg (Johannes Fontanus College Barneveld), Heleen den Herder (CHE), Gerlo Teunis (PCO Noord Twente) en Kees van der Vloed (Driestar).

Verwijzing:

Andersen, I. (2019). Leiders van betekenis. Lectorale rede. Utrecht: Penta Nova