

Henriëtte Hoogenkamp

Henriëtte Hoogenkamp is namens de Marnix Academie verbonden aan het Penta Nova lectoraat Leiderschap in het onderwijs.

E-mail: h.hoogenkamp@hsmarnix.nl

Kees van der Vloed

Kees van der Vloed is, namens Driestar-educatief, ook aan dit lectoraat verbonden.

E-mail: c.a.vandervloed@driestar-educatief.nl

Inge Andersen

Inge Andersen werkt als lector Waardegericht Leiderschap binnen Penta Nova. Daarnaast is zij onderzoeksdocent en onderzoeksbegeleider. Haar focus ligt vooral op de ontwikkeling van gedeeld leiderschap, duurzame schoolontwikkeling en het doen van toegepast onderzoek.

E-mail: i.andersen@hsmarnix.nl

Werken met **waarden** op school

“Die waarden? Die waren er opeens en ik dacht: heb ik iets gemist of zo?” Deze uitspraak deed een leraar van de GSR, een vo-school in Rotterdam en Rijswijk. Op deze school deden wij vanuit het lectoraat Leiderschap in het onderwijs van Penta Nova onderzoek naar waardegericht werken. De directie wilde twee jaar na de introductie van vier schoolwaarden weten in hoeverre de waarden inmiddels leefden bij personeel, leerlingen en ouders.

Op veel scholen wordt gewerkt met waarden als basis voor de keuzes die er voortdurend gemaakt moeten worden door leraren en schoolleiders. Elke dag opnieuw vragen situaties om een inschatting, om een oordeel, om een beslissing. Maar wanneer is iets goed of passend en voor wie? Gedeelde waarden kunnen ondersteunend zijn bij het maken van keuzes. Zij vormen een soort bindmiddel en zijn belangrijk voor betrokkenheid, innovatie en schoolontwikkeling. Met het oog hierop formuleren steeds meer scholen waarden waarmee zij een expliciete ambitie weergeven. Wat betekent nu de geciteerde uitspraak van de le-

raar? Dat de vier waarden van de GSR niet aansluiten bij de dagelijkse praktijk? Nee, dat is niet het beeld dat uit het onderzoek naar voren kwam. De waarden waren wel degelijk te ‘proeven’ in de gesprekken, maar de respondenten refereerden er nog weinig uit eigen beweging aan.

De zoektocht naar een goede verbinding tussen gekozen waarden en de dagelijkse praktijk leeft op veel scholen; het is een complex proces. Daarom heeft het lectoraat Leiderschap in het onderwijs op basis van theorie en vanuit praktijkervaring modellen ontwikkeld

die helpen om zicht te krijgen op het waardengericht werken en op kansen om dit op school te versterken. In dit artikel leggen we uit hoe een van die modellen is opgebouwd: het Vierkwadrantenmodel. Ook passen we het model toe op wat uit het onderzoek op de GSR naar voren kwam.

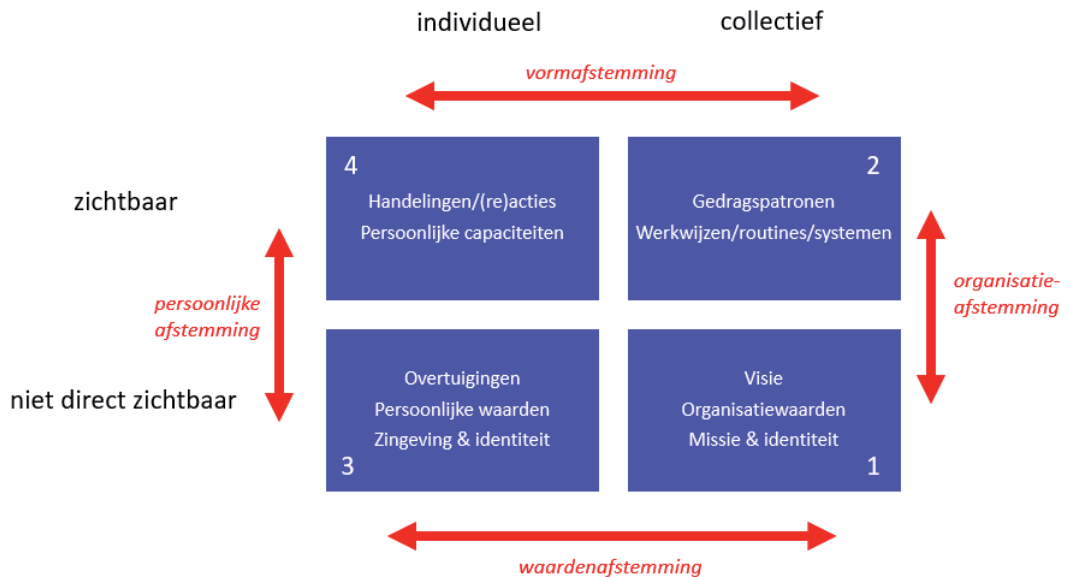
Model

In het Vierkwadrantenmodel (Figuur 1) zijn meerdere bestaande modellen samengevoegd door Andersen (2020). Het basiskwadrant is beschreven door Barrett (2006, 2014).

De complexiteit van het waardengericht werken is in het Vierkwadrantenmodel zichtbaar gemaakt. Werken vanuit waarden betreft immers zowel de organisatie als geheel (Figuur 1: kwadranten 1 en 2, rechts) als het individu (Figuur 1: kwadranten 3 en 4, links). Het gaat over het zichtbare niveau (handelingen en werkwijzen, bovenste kwadranten 2 en 4) en het niet direct zicht-

bare niveau (sturende visie en overtuigingen, onderste kwadranten 1 en 3). Links betreft het de afstemming tussen waar je voor staat (kwadrant 3) en wat je doet (kwadrant 4). Het betreft vragen als: waardoor wordt mijn gedrag beïnvloed? En: ben ik in mijn handelen trouw aan mijn waarden? Rechts gaat het ook om afstemming, maar nu tussen de organisatiewaarden (kwadrant 1) en de zichtbaarheid daarvan in de praktijk (kwadrant 2). Scholen kunnen zich afvragen: klinken onze waarden voldoende door in de dagelijkse praktijk en routines? En ook: passen onze systemen, onze beleidskeuzes en regels bij onze visie?

Naast de verticale lijnen zijn er in het Vierkwadrantenmodel ook horizontale lijnen. Die gaan over de verhouding tussen individuele waarden en organisatiewaarden, en tussen het handelen van individuele medewerkers en werkwijzen die kenmerkend zijn voor de organisatie. Het is van belang om deze horizontale verhoudingen te onderzoeken, omdat bestaande



Figuur 1. Vierkwadrantenmodel (Andersen, 2020)

werkwijzen en systemen het handelen van individuele medewerkers zowel kunnen bevorderen als belemmeren. Zo is het moeilijk om eigenaarschap van leerlingen en docenten te versterken in een organisatie vol strakke regels. Op het niet direct zichtbare niveau is het belangrijk om bestaande waarden en overtuigingen te bespreken. Docenten die achter een schoolvisie staan waarin eigenaarschap gestimuleerd wordt, kunnen tegelijkertijd vanuit bestaande opvattingen bang zijn om controle te verliezen. Door samen te verkennen hoe je met dergelijke spanningen om kunt gaan, kunnen individuele mentale modellen verbonden worden met organisatiewaarden en -visie.

Het gesprek over waarden kan diverse uitkomsten hebben. Het kan zijn dat de waarden van de school goed aansluiten bij de persoonlijke waarden van medewerkers, ouders en leerlingen (kwadranten 1 en 3), en dat in het handelen van medewerkers (kwadrant 4) de schoolafspraken (kwadrant 2) duidelijk zijn te herkennen. Dan liggen linker- en rechterkolom als het ware dicht tegen elkaar aan. Andersom kan ook: de persoonlijke waarden van medewerkers (kwadrant 3) staan ver af van de schoolwaarden (kwadrant 1). Of het blijkt dat sommige leraren in de praktijk (kwadrant 4) afwijken van wat er op teamniveau (kwadrant 2) is afgesproken op het gebied van bijvoorbeeld didactiek, huiswerk of herkansingen.

Onderzoek

De GSR is een vo-school die vanouds verbonden was aan de Gereformeerde Kerken vrijgemaakt. De school introduceerde in 2017 een viertal waarden: nieuwsgierig, resultaat, geloof delen en liefde. Deze waarden hebben concretisering nodig om richtinggevend te kunnen zijn. Wat wordt bijvoorbeeld bedoeld met 'resultaat'? Gaat het om opbrengstgerichtheid, om persoonlijke ontwikkeling? Verwijst 'nieuwsgierig' naar een onderzoekende houding of naar vernieuwingsgezindheid? Los daarvan verschillen de waarden ook van karakter. 'Geloof delen' en 'liefde' zijn verbonden aan de manier waarop de school herkenbaar wil zijn in de praktijk. 'Resultaat' en 'nieuwsgierig' kunnen worden gezien als nagestreefde opbrengsten van het

onderwijs. 'Geloof delen' en 'liefde' behoren daarmee tot de (procesgerichte) instrumentele waarden, terwijl 'resultaat' en 'nieuwsgierig' eindwaarden zijn (Rokeach, 1973).

Een paar jaar na de waardenintroductie wilde de directie zicht krijgen op de beleving van de waarden in de school en vroeg ons dit te onderzoeken. We hebben focusinterviews gehouden met leerlingen, leraren, onderwijsondersteunend personeel, ouders en directieleden. We onderzochten de bekendheid met de vier waarden, de gevoelde verbondenheid met de waarden en de zichtbaarheid van de waarden in het reilen en zeilen van de school.

Herkenning

Tijdens een van de focusinterviews werd de eerdergenoemde uitspraak gedaan: "Die waarden? Die waren er opeens en ik dacht: heb ik iets gemist of zo?" De leraar die dit zei, voelde zich niet meegenomen in het proces van de waardenkeuze, al waren er steeds informatiebijeenkomsten geweest waar het personeel kon meepraten. "Ze waren er ineens." Hij was niet de enige die zo iets zei. Ook konden de meeste respondenten de vier waarden niet zomaar opnoemen, al hingen ze op grote posters in de school en al hadden medewerkers een boekje met een toelichting op de waarden gekregen. Als we de waarden oplazen, herkende men ze echter wel.

De respondenten gaven aan dat de waarden passen bij de GSR, vooral 'liefde' en 'geloof delen'. Daar konden zij allerlei ervaringen aan koppelen. Leerlingen vertelden bijvoorbeeld over de oprechte belangstelling voor hen van de mentor en zij verbonden dat met de waarde 'liefde'. Ze noemden geloofsgesprekken in de klas als voorbeeld van de waarde 'geloof delen'. Leraren waren vol lof over de identiteitsconferenties waar ze diepgaande gesprekken hadden kunnen voeren met hun collega's over hun geloof. Ouders noemden de liefde en aandacht die ze hadden ervaren toen het met hun kind niet goed ging. We merkten dat veel respondenten zich verbonden voelden met de levensbeschouwelijke identiteit van de school en die komt het duidelijkst naar voren in de waarden 'geloof delen' en

Elke dag opnieuw
vragen situaties om
een inschatting, om
een oordeel, om een
beslissing



'liefde'. Tussen kwadranten 1 en 3 zat bij deze waarden dus weinig ruimte, zou je kunnen zeggen. Toen we vroegen naar voorbeelden van de waarden 'resultaat' en 'nieuwsgierig' viel ons op dat respondenten niet goed wisten wat deze twee waarden precies inhielden.

Afstemming

In het Vierkwadrantenmodel zien we vier vormen van afstemming: waardenafstemming, organisatieafstemming, persoonlijke afstemming en vormafstemming. Uit de interviews bleek dat de waardenafstemming op deze school nog veelal impliciet gebeurde. Het was bijvoorbeeld nog niet gebruikelijk om met elkaar te bespreken hoe persoonlijke waarden en schoolwaarden zich tot elkaar verhouden. We zagen wel voorbeelden van organisatieafstemming. Zo verwijst de directie bijvoorbeeld naar de kernwaarde 'resultaat' in het beleidsstuk over het zogeheten Flexonderwijs. Verder kregen mentoren een handleiding om met

leerlingen in gesprek te gaan over waarden. Sommige leraren maakten daarnaast ook gebruik van het kaartspel *Mentotalk* dat op de school gemaakt is. Op de spelkaartjes staan aan de waarden verbonden gespreksvragen, zoals bij de waarde 'nieuwsgierig': 'Wat houdt jou op dit moment bezig?' of 'Waar geniet je van?' Bij zulke gesprekken in de klas is er sprake van verschillende afstemmingsniveaus: leraren maken individueel gebruik (kwadrant 4) van waardenmateriaal van de school (kwadrant 2). Dat is vormafstemming. Ze nodigen daarbij leerlingen uit om te reflecteren op de betekenis van schoolwaarden: persoonlijke afstemming en waardenafstemming.

We hebben dus diverse manieren van afstemming gevonden in ons onderzoek. Maar het lijkt erop dat de waarden voor de meeste respondenten nog niet als ankerpunten functioneren bij keuzes in de praktijk. Zij zien zelf wel kansen om de verbinding tussen waarden

en de praktijk sterker te maken. Zo noemden leraren functioneringsgesprekken en teamvergaderingen. Daar zouden de waarden vaker ter sprake moeten komen. Ouders gaven aan dat ze af en toe over die koppeling met waarden willen lezen in schoolberichten, bijvoorbeeld bij nieuwe ontwikkelingen. Onderwijsondersteunend personeel zou meer gesprekken willen over de betekenis van waarden voor hun dagelijks werk. Uit de interviews werd duidelijk dat waarden pas echt gingen leven als ze verbonden werden met actualiteit, met 'levende thema's'. Op de GSR gebeurde dit af en toe, maar het zou volgens de respondenten vaker mogen plaatsvinden. Dit wordt ondersteund door ander onderzoek. Het blijkt dat het werken en samenwerken op school aan kracht en betekenis wint als alle betrokkenen bewust denken en keuzes maken vanuit waarden. Gezamenlijke bespreking en reflectie op waarden, visie en missie helpt bij het betekenis geven aan wat teamleden persoonlijk doen en ervaren, en dat is een belangrijke succesfactor bij innovaties (Kelchtermans, 2018). Reflecteren op persoonlijke ervaringen vanuit gedeelde waarden helpt bij het omgaan met spanningen die nieuwe situaties met zich mee kunnen brengen en draagt bij aan schoolontwikkeling (Beijaard, Meijer & Verloop, 2004). Waarden geven richting en betekenis aan handelen (Copeland, 2014).

Nu verder

Voor de school gaf het onderzoek inzicht in de stand van zaken. De bekendheid met de waarden was minder groot dan men gehoopt had, maar de bereidheid om meer aandacht te besteden aan de waarden was er zeker. Tijdens de interviews lieten respondenten merken dat ze zo'n gesprek over waarden fijn vonden en dat ze dat vaker zouden willen doen. Het samen met collega's, met medeleerlingen of met andere ouders nadenken en spreken over het 'waartoe' van het onderwijs, over keuzes die je dagelijks maakt, werkte verbindend, zo gaf men aan.

Inmiddels is het zo dat de waarden consequent een plek krijgen bij nieuwe initiatieven. Zo is bijvoorbeeld in de nieuwe regeling voor de functioneringsgesprekken

reflectie op de vier kernwaarden als vast onderdeel opgenomen. Ook is de nieuwe integriteitscode ingestoken vanuit de vier waarden. Er is dus gewerkt aan afstemming tussen kwadrant 1 en 4 (functioneringsgesprekken) en ook aan afstemming tussen kwadrant 1 en 2 (integriteitscode).

Met het Vierkwadrantenmodel hebben we laten zien met welke verschillende aspecten het waardengerichte werken op de GSR te maken heeft en op welk niveau er aandacht gewenst was. Zo kunnen ook andere scholen aan de hand van dit model een 'scan' van het waardengerichte werken maken: welke kwadrant en welke afstemming vraagt aandacht?

Waarden die alleen op papier staan, hebben geen kracht. Zij worden pas betekenisvol als ze betrokken worden bij wat er gebeurt in de klas, in de personeelskamer, bij elke nieuwe beleidsontwikkeling. Dan kunnen waarden energie geven, inspiratie en verbinding. ■

Referenties

- Andersen, I. (2020). *Leiders van betekenis*. Utrecht: Penta Nova.
- Barrett, R. (2006) *Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation*. Elsevier Inc.
- Barrett, R. (2014) *The Values-Driven Organization. Unleashing human potential for performance and profit*. New York: Routledge.
- Beijaard, D., Meijer, P., & Verloop, N. (2004). Reconsidering research on teachers' professional identity. *Teaching and Teacher Education*, 20, 107-128.
- Copeland, M.K. (2014). The Emerging Significance of Values Based Leadership: A Literature Review. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 105-135.
- Kelchtermans, G. (2018). Onderwijsvernieuwing is een werkwoord: Opleiden voor geëngageerde vernieuwingspraktijken. *Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 39(4), 7-22.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.