

De waarden van een school staan doorgaans keurig op de site vermeld. Maar hoe zorg je er als schoolleiding voor dat die waarden doorsijpelen tot in het klaslokaal? Inge Andersen deed er voor Penta Nova onderzoek naar. ‘Gezamenlijk reflecteren sneeuwt al gauw onder. We zijn doeners, we schieten vaak in de actiestand.’

Tekst
Helga van Kooten



Meer info, mail naar
helpdesk@vbs.nl

Inge Andersen deed onderzoek naar waarden in het onderwijs ‘Wat vinden we nou écht belangrijk?’

U deed onderzoek naar waarden en leiderschap in het onderwijs ... en toen brak de coronacrisis uit.

‘Klopt. We hebben toen een onderzoek opgezet naar beslissingen van scholen in die crisistijd. Daarin zag je een tweeslag. Aan de ene kant waren er scholen die die beslissingen top-down namen, om orde op zaken te stellen. Aan de andere kant waren er scholen die initiatieven lieten excelleren. Dat waren met name besturen die vanuit waarden handelen. Een school in Leiden was bijvoorbeeld al aan het experimen-

teren met hoe je leerlingen zelfstandig hun werk kunt laten doen, en hoe je daarbij ict kunt inzetten om te monitoren. Die school heeft dat experiment tijdens de crisis versneld doorgevoerd.

In het algemeen gaf de coronacrisis een boost aan waardengerichte dialogen. De schoolsluitingen vormden een aanleiding om na te denken over de vraag: wat vinden we nou écht belangrijk? Sommige scholen zeiden: dat we het contact houden, en dat we kinderen die het nodig hebben, ondanks alles op school opvangen. Er werd gediscussieerd over de focus op toetsen.

Maar vervolgens heeft de enorme nadruk op de ontstane achterstanden veel van de waardengerichte dialoog om zeep geholpen. En kwam de nadruk vaak weer op oude waarden te liggen. Er werd en wordt in mijn ogen eenzijdig naar achterstanden gekeken. NPO-gelden (Nationaal Programma Onderwijs, red.) zou je breder kunnen inzetten om vanuit de waarden van de school naar het hele kind te kijken.’

Even los van de coronacrisis, wat trok u in het onderwerp waardengericht leiderschap?

‘Waarden vormen de kern waar onderwijs om draait. Je bent in het onderwijs bezig met een maatschappelijke opdracht en je draagt verantwoordelijkheid over kinderen en jongvolwassenen. De afgelopen jaren discussieerden we in het onderwijs al over de vraag waar we aandacht aan moeten besteden. Zijn we niet te eenzijdig gericht op cognitieve vaardigheden, op toetsen? De kernvraag is: waar streef je naar? En hoe? Tegelijk liggen er heel veel taken op het bord van scholen, waardoor het moeilijk is de focus te bewaren. Als je je bewust bent van je waarden, kan dat helpen om keuzes te maken. Je waarden kunnen als kompas fungeren. Veel scholen stellen zich op hun site wel voor aan de hand van kernwaarden, maar het is nog niet zo eenvoudig om die kernwaarden door te laten sijpelen in de dagelijkse praktijk,

‘Waarden kunnen als kompas functioneren en je helpen keuzes te maken’



naar het klaslokaal. Het is belangrijk waarden concreet te maken. Wanneer zijn we tevreden? Wat zien we leerlingen dan doen? En wat doen leraren daarvoor? Dan heb je het niet over werkvormen, maar over principes.'

Waarom is dat doorsijpelen lastig?

'Omdat er een afstand zit tussen waarden en handelen. Nieuw beleid wordt soms ingevoerd terwijl er op de werkvloer andere urgenties zijn. Of de inrichting van de organisatie is er niet op afgestemd. Het is bijvoorbeeld moeilijk om eigenaarschap te bevorderen in een school die bol staat van de regels. Of je denkt dat je het met elkaar eens bent dat zelfstandigheid moet worden bevorderd, maar het wordt verschillend ingevuld. De een denkt bij zelfstandigheid bijvoorbeeld aan zelf de jas ophangen, de ander aan zelf doelen bepalen. Niet alleen een school heeft waarden, maar elk mens heeft die, en de waarden en drijfveren van een individuele leerkracht stemmen niet altijd overeen met beleid van de school. Voor schoolleiders is het de uitdaging die individuele waarden te verbinden aan de schoolwaarden. Daarvoor is het nodig met elkaar in gesprek te gaan, om tot waardengerichte interactie over te gaan. Wat is onze visie? Waar streven we naar en waarom? Hoe afgestemd zijn we op elkaar? En past de dagelijkse praktijk bij wat we voorstaan? Door dat soort gesprekken kun je anders tegen dingen gaan aankijken. Bewust de verbanden leggen,

dat is de kern van waardengericht werken. In relatie tot elkaar kom je tot afstemming en leer je ook van elkaar.'

Maar die waardengerichte interactie, vraagt die niet heel veel tijd?

'Gezamenlijk reflecteren op de schoolpraktijk is een continu proces. Schoolleiders weten dat, maar het sneeuwt onder. We zijn doeners, we schieten snel in de actiestand. En dan ben je vormen aan het bedenken, voordat je je hebt afgevraagd of die vormen passen bij jouw waarden en je maatschappelijke opdracht. Het is voortdurend pendelen tussen wat zichtbaar is en de waarden en bedoelingen die eraan ten grondslag liggen. Je moet er inderdaad de tijd voor nemen, dus niet te veel tegelijk oppakken. Het vraagt ook oefening om zo met elkaar te praten en bewust verschillende perspectieven op te zoeken. Maar scholen die die tijd ervoor nemen, gaan vooruit door stil te staan. Die bereiken diepgang en duurzaamheid, en winnen uiteindelijk tijd doordat er verbinding is met de grote lijn in plaats van dat ze de hele tijd brandjes aan het blussen zijn. Voor een kleine school kan het moeilijk zijn om de organisatie zo in te richten dat die optimaal ondersteunend is aan wat je vanuit je waarden voorstaat. Daarom is het voor een pitters belangrijk werk te maken van waardengerichte netwerken. Zorg dat je expertise krijgt of ontwikkelt en bundel je krachten.'



Lectoraat waardengericht leiderschap

Inge Andersen verrichtte als lector vier jaar lang onderzoek naar waardengericht leiderschap. Ze deed dat bij Penta Nova, academie voor schoolleiderschap, een samenwerkingsverband van zeven hogescholen. Samen met haar onderzoeksgroep legde ze de onderzoeksresultaten vast in het boek 'Woorden, waarden en werkelijkheid, Leidinggeven aan waardengericht werken in scholen' (uitgeverij Pica). Andersen werkt inmiddels als bestuursadviseur bij CSG Het Streek in Ede.