

Onderzoek naar dilemma's van bestuurders

TWIJFELS OP TAFEL

Bestuurders uit onderwijs, zorg en welzijn krijgen te maken met grote dilemma's. Hoe gaan ze daarmee om? En wat kunnen ze leren van collega's uit andere sectoren? Viaa-onderzoekers brachten het in kaart, in samenwerking met twee andere hogescholen.

Een lastig vraagstuk uit de praktijk van alledag? Daar hoeven de meeste schoolbestuurders niet lang over na te denken. "Vanuit het oogpunt van concurrentie moet ik vooral aan het belang van mijn eigen scholen denken. Maar is dat ook het beste voor de leerlingen in mijn stad?", vertelt de een. En een ander zegt: "Aan de ene kant zie ik dat mijn leraren bijgeschoold moeten worden om het onderwijs van deze tijd te kunnen geven. Maar aan de andere kant zie ik dat een hogere werkdruk tot uitval kan leiden."

Simpelweg kiezen voor de ene of de andere kant is er niet bij. En een gulden middenweg is er lang niet altijd. Het kost bestuurders vaak heel wat hoofdbrekens. Reden voor het lectoraat Goede Onderwijspraktijken om het omgaan met zulke dilemma's onder de loep te nemen.

HERKENBARE THEMA'S | Het lectoraat startte zijn onderzoek met de basisvraag:

wat zijn nu eigenlijk dilemma's waar bestuurders mee worstelen? De onderzoekers gingen daarvoor om de tafel met zes bestuurders. In drie sessies vroegen ze deze mensen om dilemma's uit hun werk te noemen. Bestuurders gaven heel uiteenlopende voorbeelden, maar een aantal thema's kwam steeds terug. Zoals: Moet je als bestuurder nu ruimte bieden of juist sturen? Authentiek zijn of een rol spelen? En hoe ga je om met de humane versus de systemische kant van het werk?

MOET JE RUIMTE BIJEN OF STUREN? KIES JE VOOR AMBITIE OF PRAGMATISME?

In het denken over zulke dilemma's lijken vooral het *zelfbeeld* en de *taakopvatting* van de bestuurder een grote rol te spelen. Het zelfbeeld, omdat bestuurders bij ingewikkelde vragen geconfronteerd worden met de vraag *wie ze nu eigenlijk zijn als bestuurder*. En de taakopvatting, omdat ze zich afvragen *wat ze nu eigenlijk horen te doen als bestuurder*. Dilemma's raken dus vaak aan de gevoelens, drijfveren en het eigen 'ik' van de bestuurder. Het zijn vragen die heel dichtbij komen.

MET EEN ANDERE BRIL | De bestuurders gaven in het onderzoek aan dat ze wel met collega's van gedachten wilden wisselen over zulke vraagstukken. Het tweede deel



van het onderzoek was precies daarop gericht. In deze fase organiseerden de onderzoekers een *moreel beraad*: een overleg waarin vier (andere) bestuurders met elkáár in gesprek gingen. Als gespreksstof dienden de dilemma's die in het eerste deel van het onderzoek verzameld waren. Het bijzondere aan dit moreel beraad was dat bestuurders uit verschillende sectoren – onderwijs, zorg en welzijn – tegenover elkaar werden gezet. Een interprofessioneel overleg dus. En dat heeft voordelen. Als bestuurder zit je niet tegenover een concurrent uit je eigen vakgebied: je kunt dus vrijuit praten. Intussen heeft je gesprekspartner wél een andere bril op, waardoor je de kwestie eens in een ander licht ziet. Na afloop van het moreel beraad werd de

deelnemers gevraagd of dit een goede werkvorm was. Zeker, was de conclusie: “Dit dwingt ons als bestuurders tot reflectie.”

IN DE VAKBLADEN | Het lectoraat deelde de uitkomsten van het onderzoek in twee artikelen die in 2019 in het vakblad *School Management Totaal* verschenen. Verder is er een *Handreiking Interprofessioneel Moreel Beraad* ontwikkeld, zodat organisaties zélf een beraad kunnen opzetten. De opbrengsten van het onderzoek krijgen ook een plek in het onderwijs van Hogeschool Viaa en haar partners.

Voor meer info over de Handreiking Interprofessioneel Moreel Beraad:
t.spoelstra@viaa.nl
 (docent-onderzoeker van het lectoraat).

PROFESSIELE DILEMMA'S VAN BESTUURDERS

Een onderzoek van het lectoraat Goede Onderwijspraktijken (Viaa), Marnix Academie en Hogeschool De Kempel

OPDRACHTGEVER
 Marnix Academie

PROJECTLEIDER
 Marjolijn Peltenburg (Marnix Academie)