

# ONTWIKKELING VAN MENTALE MODELLEN OVER LEIDERSCHAP IN HET BEROEPSONDERWIJS

Elsemarijn Ippel, Akke Hak, Mees Kok, Angela de Jong,  
Mieke Koeslag-Kreunen, Patricia Brouwer en Taco  
Bisscheroux

*Lectoraat Werken in Onderwijs*



# AANLEIDING

Praktijkvraag	Kennisvraag
<p>Binnen het beroepsonderwijs focus op teamgericht organiseren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vraagt wat van leiderschap op alle lagen (Koeslag-Kreunen et al, 2021)</li> <li>- Vraag vanuit praktijk welk leiderschap daarbij past/nodig is en begeleiding daarbij</li> </ul>	<p>Weinig (longitudinaal) onderzoek naar mentale leiderschapsmodellen (Gottfredson &amp; Reina, 2021; Day &amp; Harrison, 2007). Veel onderzoek leiderschapsgedrag (o.a. De Jong, 2022).</p>

**Onderzoeksvraag:** In hoeverre en hoe verandert het mentale leiderschapsmodel van leidinggevenden in het beroepsonderwijs?

# THEORETISCH KADER

Mentaal model bouwt op in complexiteit en inclusiviteit (Day & Harrison, 2007; Zaar et al., 2020; 2024)



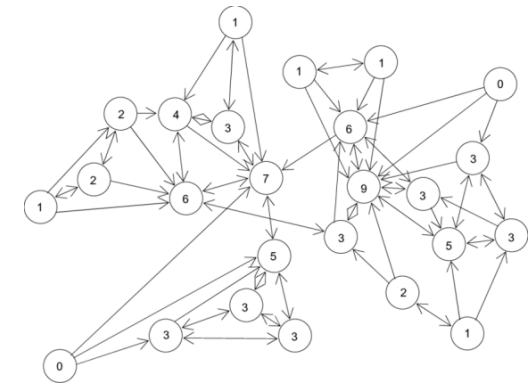
**Minst complex  
en inclusief**

- Rolgebaseerde autoriteit
- Individueel, top-down



**Gemiddeld complex  
en inclusief**

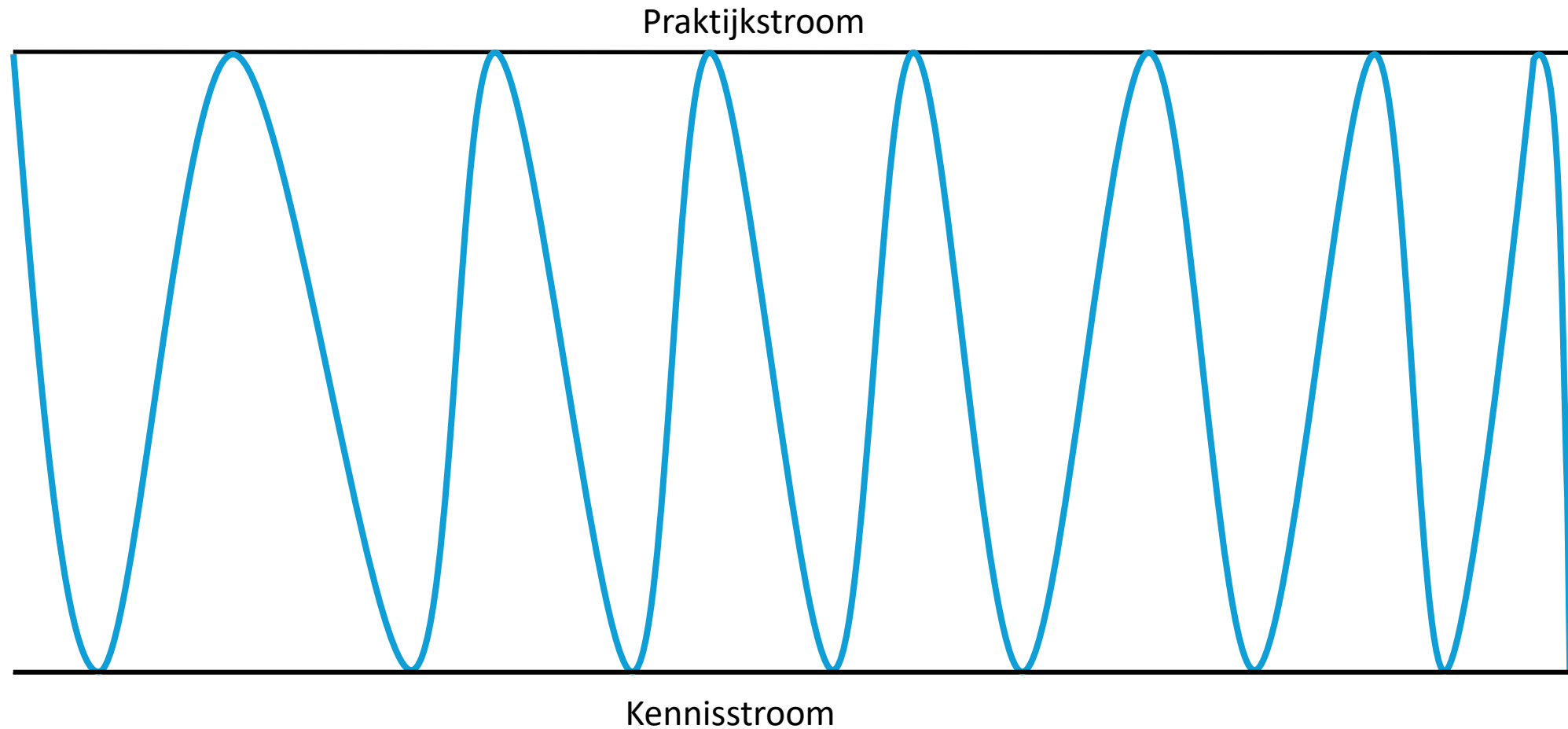
- Beïnvloeding tussen individuen
- Visionair, krijgt mensen mee



**Meest complex  
en inclusief**

- Gedeelde verantwoordelijkheid in een sociaal systeem
- Situationeel, niet persoonsgebonden

# METHODE: ACTIEONDERZOEK (LONGITUDINAAL)



# METHODE: DATAVERZAMELING EN ANALYSE

## Opzet

- 2 cases ( $N=19$ )
- Middelbaar en hoger beroepsonderwijs

## Dataverzameling

### 1. Individuele semi-gestructureerde interviews (voor- en nameting)

- Wat is leiderschap? Hoe ontstaat leiderschap?
- Kan je je eigen leiderschap beschrijven aan de hand van een metafoor?
- (Hoe) Denk je dat je leiderschap kan ontwikkelen over tijd?

### 2. *Left hand columns* (Argyris, 1997) met leervragen

- Reflectie op leiderschap in de praktijk
- Gecategoriseerd dataverwerking

## Data analyse

- Interview transcripten zijn deductief en inductief gecodeerd a.d.h.v. quotes (Hsieh & Shannon, 2005)
- Gecodeerd in Atlas.ti op basis van conceptueel model van Day & Harrison (2007)

# RESULTATEN: VOORMETING

Minst en gemiddeld complex en inclusief beeld van leiderschap:



*“Leiderschap is volgens mij dat je **verantwoordelijkheid durft te nemen en daar anderen in mee kunt nemen**. In jouw visie en jouw beleid, heel breed, en dat betekent dat je dat je **besluiten durft te nemen**. [...] Dus dat je op een gegeven moment knopen durft door te hakken.”*



*daar*

*“Voor mij geldt dat laatste [over leiderschap], **dus wie het weet, mag het zeggen**. En dat betekent ook dat dat voor mij ook een vorm van leidinggeven is of leiding nemen is. [...] Het gaat erom dat je als leidinggevende wel besluiten moet nemen, **maar als mijn collega's hele goeie ideeën hebben ook ruimte voor is**. Dat dat past ook in teamgericht organiseren.”*



# RESULTATEN: NAMETING (2)

## **(On)Bewust van ontwikkeling in beeld van leiderschap**

*“Ik denk vooral bewustwording. Bewustwording van een leider in het onderwijs. Wat betekent dat nou eigenlijk? Waar gaat dat over? Ja, dat heeft het me opgeleverd.”*

## **Ontwikkelen van taal over leiderschap**

*“Ik denk dat, terugkijkend... voor een deel meer inzichten bij mezelf, voor een deel beter kunnen benoemen, of onder woorden kunnen brengen, wat ik misschien ergens al wist of al dacht, maar nog niet zo concreet kon maken. Maar gewoon heel concreet: ik denk toch ook wel echt dat ik wel veel bewuster ben geworden van mijn rol in de organisatie. En dan zeg ik dus heel bewust dus even niet mijn rol als leider, want, nou ja, we hebben het daar uitgebreid over gehad, maar juist over het nadenken van: ja, ben ik een leider? Hoe ben ik dat dan? Op welk moment dan?”*



# RESULTATEN: LEERVURAGEN



Balans tussen loslaten  
en sturen



Ontwikkeling van  
leiderschapstijl of -visie



Creëren van verandering

# RESULTATEN: ERVARINGEN VAN DEELNEMERS

*“Het leiderschapstraject met de HU is heel anders dan veel andere trainingen, omdat het begint bij de ontwikkelvraag van de deelnemers in plaats van bij een methodiek of theorie. We zijn samen op zoek gegaan naar ontwikkelvragen, ondersteund door de wetenschappelijke inzichten van de onderzoekers van de HU. We zijn steeds dicht bij onze eigen praktijk gebleven en hebben uitdagingen behandeld waarmee we zelf ook weer aan de slag konden. In dit traject werd ik gedwongen om op mijn eigen handelen in heel concrete situaties te reflecteren, waardoor ik ook echt dingen anders ben gaan doen. Die directe relatie met mijn dagelijkse praktijk maakte dit leiderschapstraject voor mij waardevol en onderscheidend ten opzichte van andere trainingen en cursussen over leiderschap die ik tot nu toe heb gevolgd.”*

# CONCLUSIE

**Onderzoeksvraag:** *In hoeverre en hoe verandert het mentale leiderschapsmodel van leidinggevend in het beroepsonderwijs?*

- Conceptueel model van Day & Harrison (2007) kan een kijkkader zijn om het leiderschapsbeeld te bepalen en te ontwikkelen.
- Verschuiving van denken over leiderschap naar een complexer en inclusiever niveau.
- Aanwijzingen gevonden dat dit traject kan bijdragen aan bewustwording en taal over (complexer en inclusiever beeld) van leiderschapspraktijken aan teams in het beroepsonderwijs.
- Teamaspect: dat het goed is om met elkaar te delen in de complexe taak van leidinggeven in beroepsonderwijs.

Volgende fase: Wat betekenen deze resultaten voor de rest van de organisatie?

# DISCUSSIE

De opnames van de groepsbijeenkomsten (gedrag van de leidinggevenden in groepsverband met andere leidinggevenden) zijn nog niet geanalyseerd.

## **Reflectievraag:**

Wat zouden jullie adviseren om hiermee te doen en welke theoretische lens heb je daarbij?





**HIER KOMT ALLES SAMEN**