

Voorjaarsconferentie
**Anders kijken,
anders denken,
anders doen**

Op koers? Werken vanuit waarden.

Dinsdagmiddag 26 maart 2024
14.00 - 17.00 uur | Hogeschool Viaa



Lectoraat Goede Onderwijspraktijken

scope

14:00 - 14:15 uur
Opening en welkom
o.l.v. Elske Brouwer-Schudde





“Moeite doen om te wisselen van bril
of de eigen bril af te zetten tijdens het
kijken naar de kaart”.



Filmpje namens Eize Stamhuis en intro Wouter Schenke

Het filmpje is terug te zien via de
webpagina van [Penta Nova](#)



Programma

Tijd	Locatie	Onderdeel/spreker
13:30	Hal/Agora/A009	Inloop
14:00	A009	Opening door Elske Brouwer-Schudde
14:15	A009	Wouter Schenke – ‘Waardengericht leiderschap’
15:00	A009	Ingrid Paalman – ‘Waardengerichte alertheid’
15:30	Podium	Pauze
15:45	H001, H002, H003, H004, H104, H204, H206, H403, Agora	Bespreken van casussen
16:30	H001, H002, H003, H004, H104, H204, H206, H403, Agora	In gesprek met je bestuurder



Waardengericht leiderschap - Wouter Schenke

Voorjaarsconferentie **Anders kijken, anders denken, anders doen**





Waardengericht leiderschap

Lector Wouter Schenke

26 maart 2024 – Scope VIAA

Leiderschap in waardengericht werken

Verbinden – verdiepen – verwonderen

Lectoraat Penta Nova

Een samenwerking van
7 hogescholen, waaronder VIAA



Waarden afstemming

Waarden in jezelf, de organisatie en in het onderwijs

- Bewust zijn van je persoonlijke waarden en drijfveren <-> organisatiewaarden
- Dat betekent samenwerken, elkaar aanspreken, elkaar bevragen in dialoog

Deugden: nastrevenswaardig



Deugden: nastevenswaardig

Matigheid

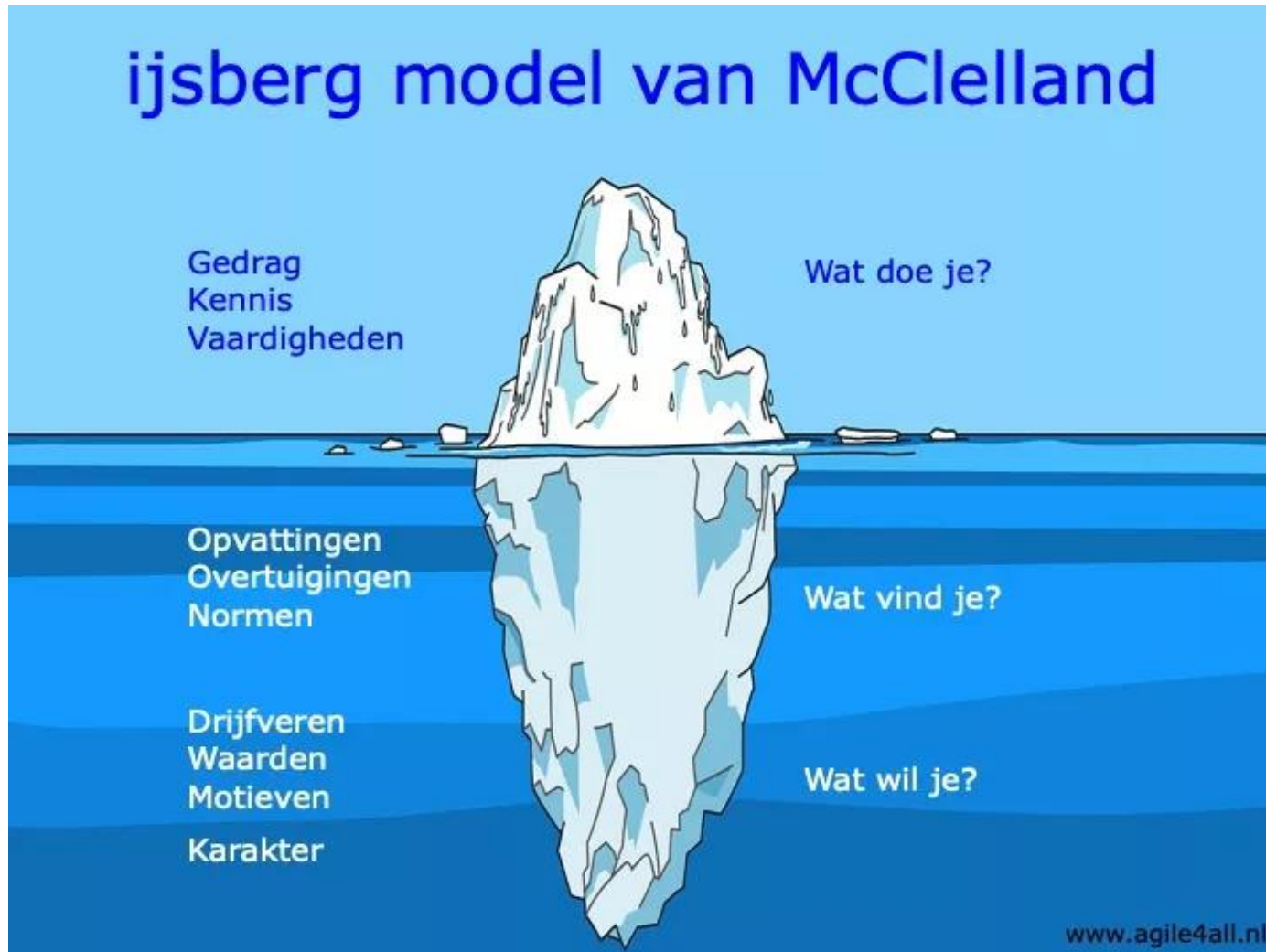
Liefde

Hoop

Moed



Waardengericht werken



Waarden bevinden zich onder de oppervlakte, maar komen tot uiting in je gedrag

Waarden zijn persoonlijke of collectieve principes over een nagestreefde toestand, die specifieke situaties overstijgen en daarbij **richting geven** en helpen om betekenis te geven aan gedrag, processen en gebeurtenissen

Enkele waarden uit koersplan Scope

Onze samenwerking is gebaseerd op:

Vertrouwen

we hebben het goede voor met onze en elkaars leerlingen, leraren en scholen.

Wederkerigheid

we maken over en weer gebruik van elkaars expertise en zetten die in om het onderwijs aan de eigen en elkaars scholen voortdurend te verbeteren.

Trouw

we zijn trouw aan elkaar en gaan een duurzame relatie aan.

*We willen **inclusiever** kijken naar de **lerende** (uitgaan van verschillen), **leren 'omdenken'** binnen lerende organisaties en ander gedrag laten zien (bv. **anders organiseren**).*

Leren doen we samen vanuit een onderzoekende en open houding. We zijn daarin kritisch, **op zoek naar verbetering** en vernieuwing voor het beste onderwijs voor iedere betrokkene. We doen dat vanuit **christelijke waarden**.

Geen AZC...?

Welke waarden staan er op het spel?

Bespreek met je buur



Schurende situaties

In situaties waarin je een botsing ervaart, bijvoorbeeld:

Een ouder is het niet eens met de aandacht voor lentekriebels. Terwijl de leraren daar nu juist enthousiast een programma voor hebben ingericht...

- Wat zegt dit over wat je belangrijk vindt?
- Waar raakt het jou persoonlijk? Waarom is dat zo?
- Kan je onder woorden brengen welke waarden hieronder liggen?

Bewust zijn van je waarden en die van de ander kan je hierin op weg helpen

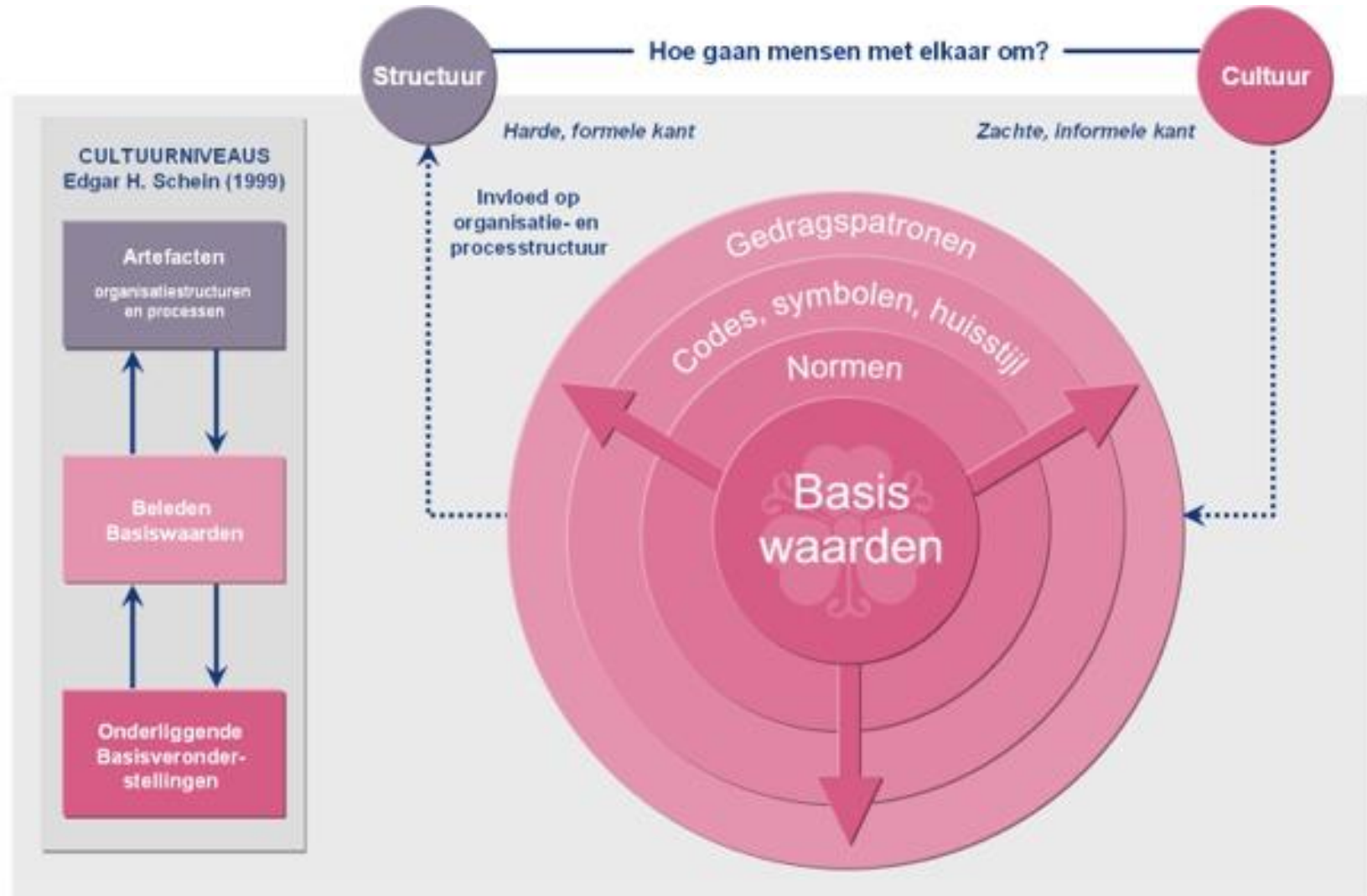
Waarden komen ook terug in cultuur

Omgang met elkaar

Zichtbaar gedrag

Organisatiewaarden

Daaronder: onbewuste, vanzelfsprekende aannames



Waarden als input voor moreel kompas

Het goede doen: waardengericht leiderschap gebaseerd op ethische keuzes en authentiek leiderschap

Morele leiders zijn zich bewust van eigen ideologische ideeën, normen en standaarden en die van anderen.

Ze mobiliseren deze ideeën, realiseren zich tekortkomingen en zien mogelijkheden voor verandering

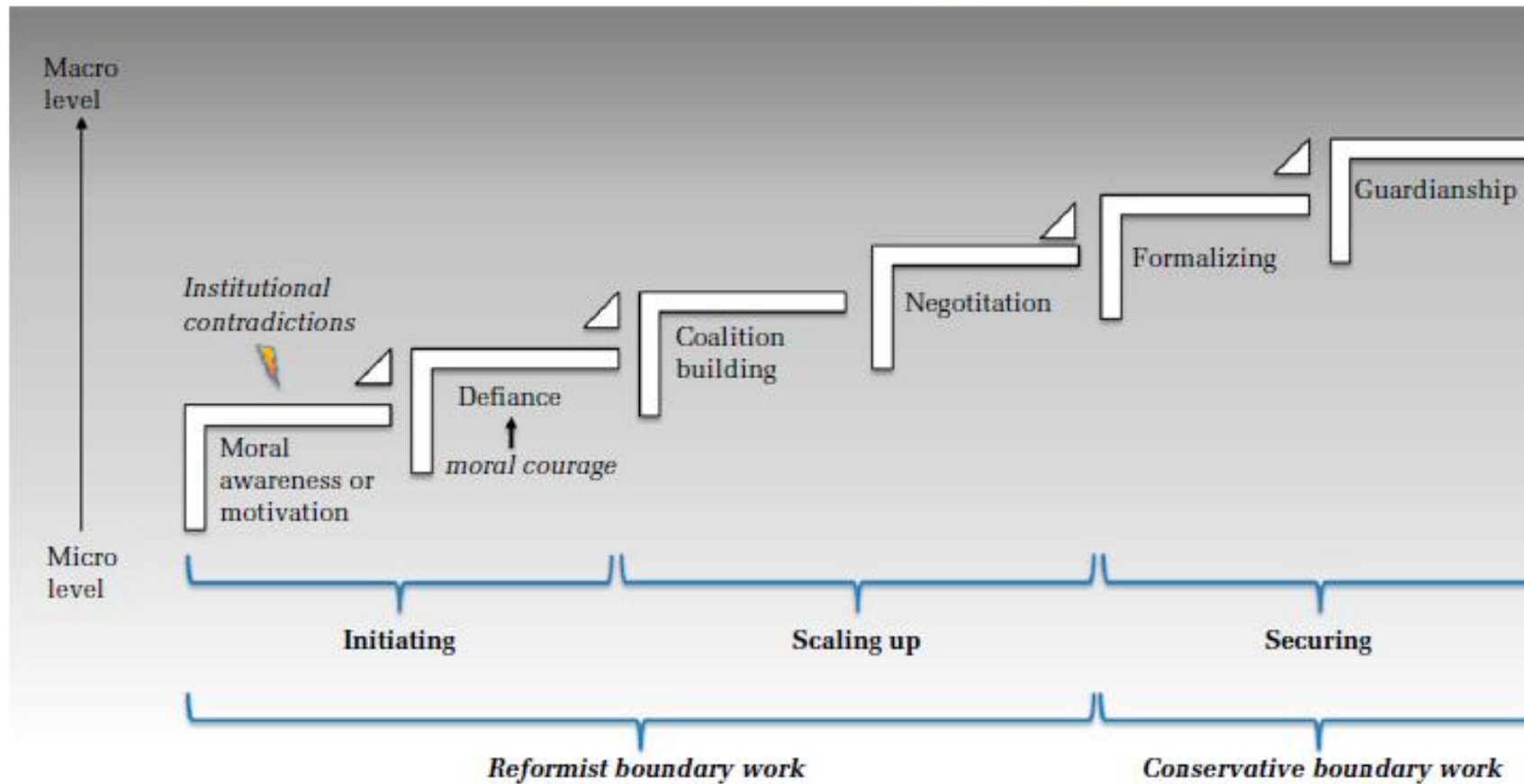
Maar hoe?

Solinger, Jansen & Cornelissen, 2020



Moreel kompas en verandering

Successive Steps in How Emergent Moral Leaders Spur Change in Moral Systems



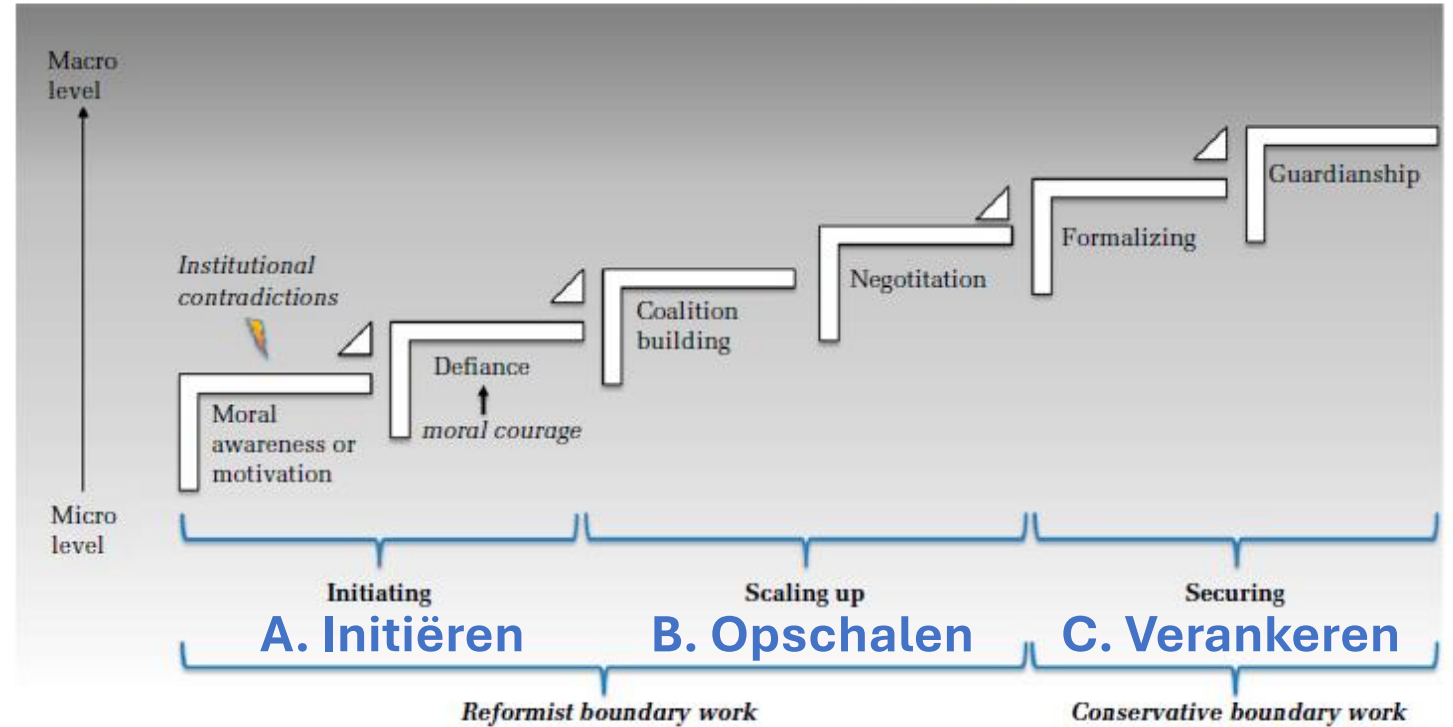
Moreel kompas en verandering

A. Initiëren

B. Opschalen

C. Verankeren

Successive Steps in How Emergent Moral Leaders Spur Change in Moral Systems



Solinger, Jansen & Cornelissen, 2020

Moreel kompas en verandering

A. Initiëren

Moreel bewust zijn

Moed tonen

B. Opschalen

Coalities bouwen

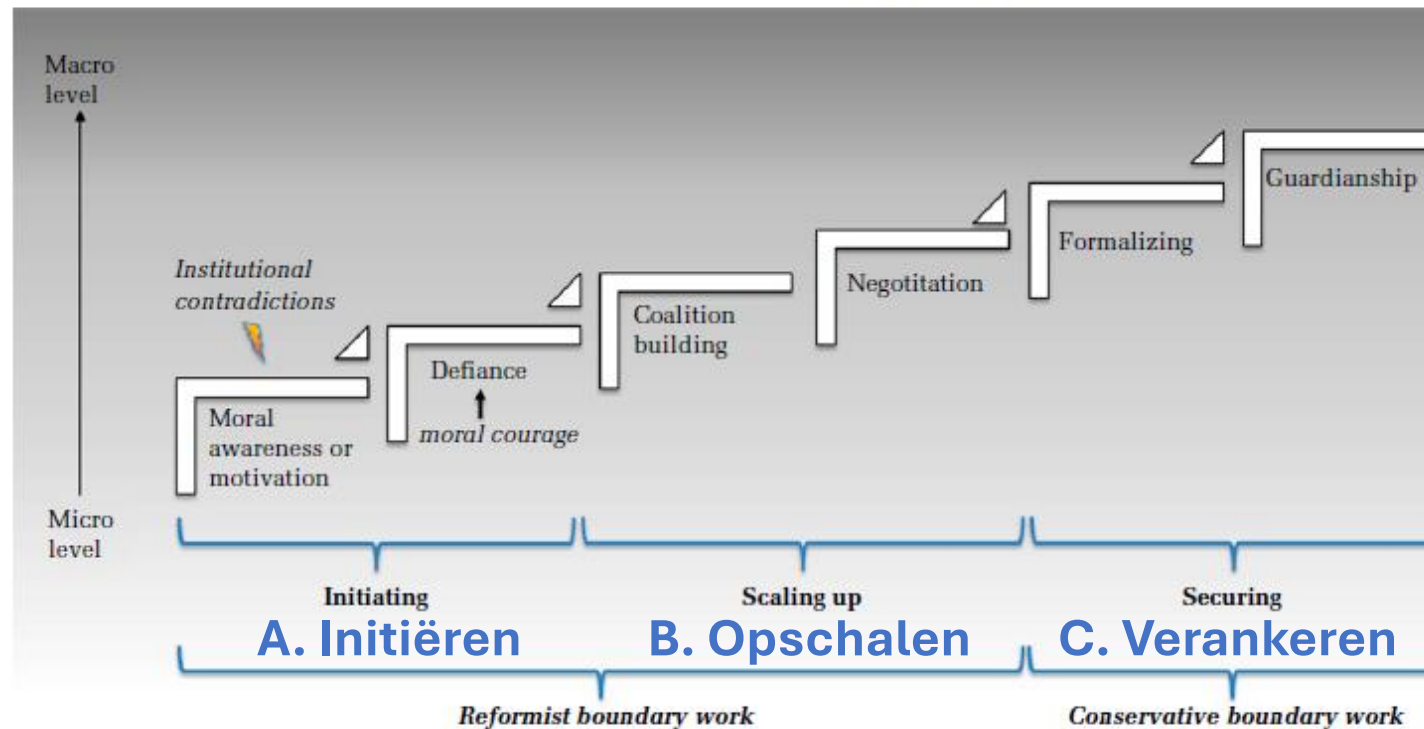
Onderhandelen

C. Verankeren

Formaliseren

Bewaken

Successive Steps in How Emergent Moral Leaders Spur Change in Moral Systems



Solinger, Jansen & Cornelissen, 2020

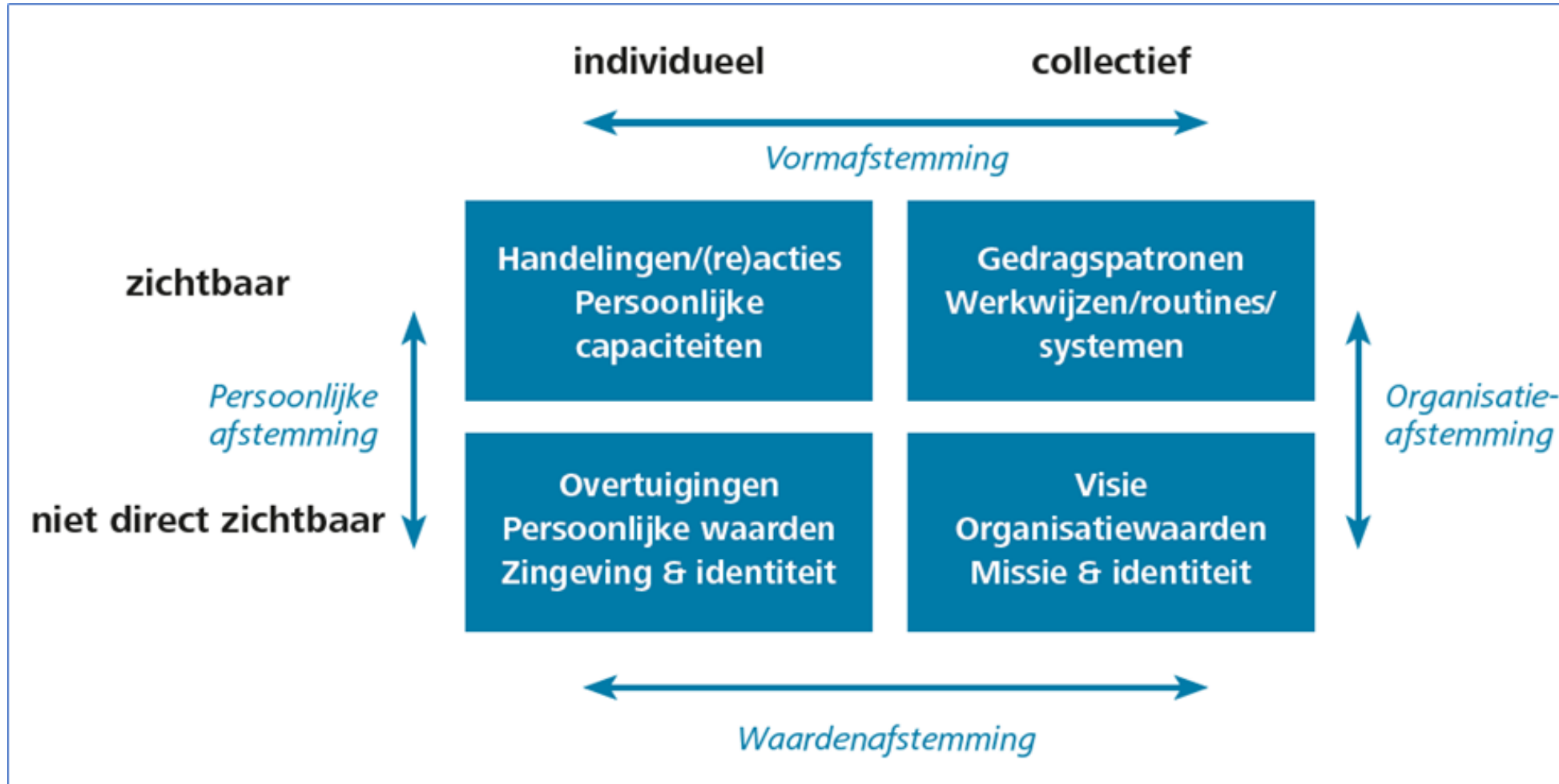
Hoe toepassen?

Hoe breng je team/school verder op het vlak van waardengericht werken?

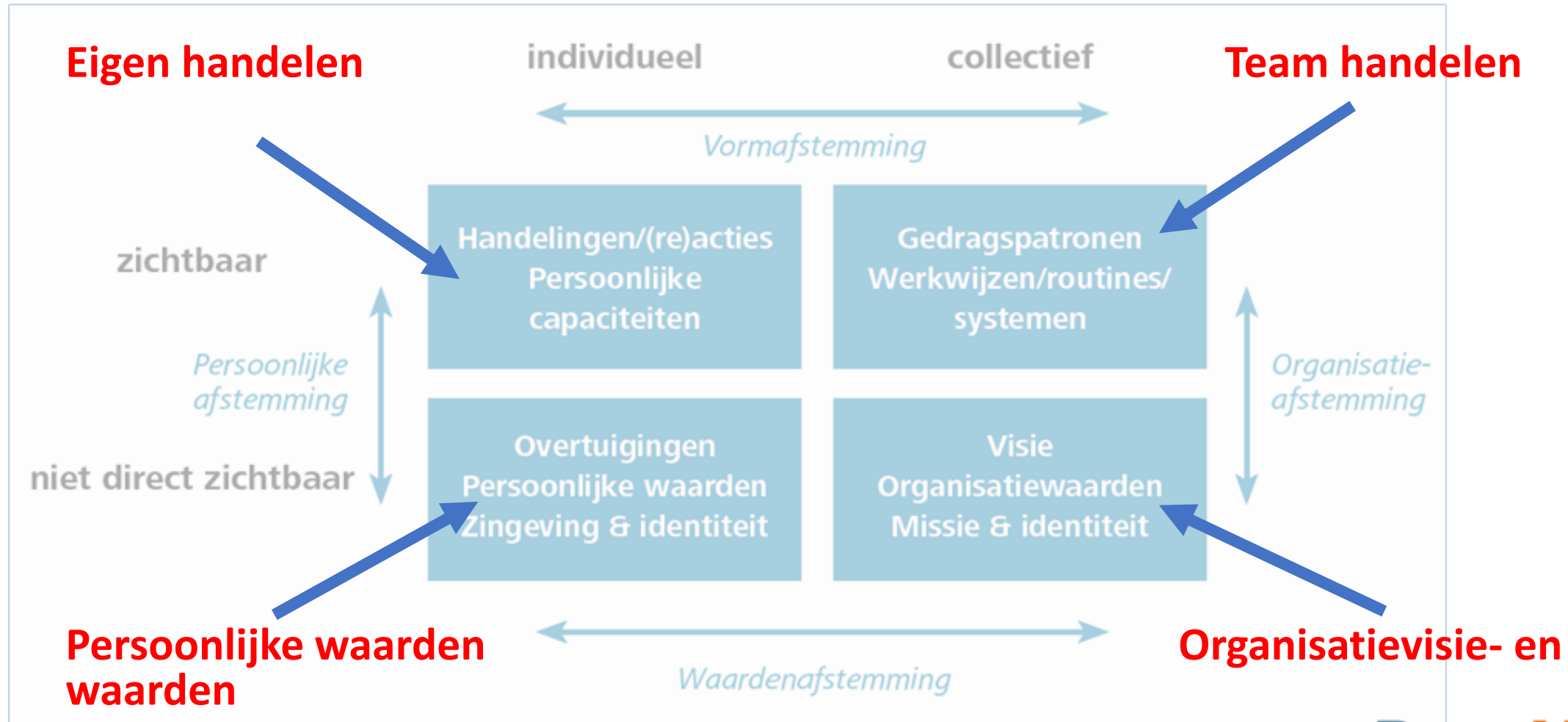
Waar te beginnen?

Het vierkwadrantenmodel als analyse- en kijkkader

Vierkwadrantenmodel



Vier ingangen



In gesprek met je groep

Neem het vierkwadrantenmodel bij de hand

Kies de ingang recht onderin het model

In hoeverre komen de organisatiewaarden van jullie team/school terug in het handelen van de collega's?

Leiderschap in waardengericht werken

Contact

Wouter Schenke w.schenke@hsmarnix.nl

Programma

Tijd	Locatie	Onderdeel/spreker
13:30	Hal/Agora/A009	Inloop
14:00	A009	Opening door Elske Brouwer-Schudde
14:15	A009	Wouter Schenke – ‘Waardengericht leiderschap’
15:00	A009	Ingrid Paalman – ‘Waardengerichte alertheid’
15:30	Podium	Pauze
15:45	H001, H002, H003, H004, H104, H204, H206, H403, Agora	Bespreken van casussen
16:30	H001, H002, H003, H004, H104, H204, H206, H403, Agora	In gesprek met je bestuurder



Waardengerichte alertheid
Anders kijken, denken en doen
Ingrid Paalman



- ‘Anders’ kijken
- Over waarden
- Waarden reflectie: wat staat er op het spel?
- Waarden & dialoog
- Nieuwe blik



‘Anders’ kijken ...

Over waarden...

- Mensen willen emotioneel verbinden met organisaties die een sterke identiteit hebben en die waarden vertegenwoordigen.
- Gallup constateert dat 83 procent van de mensen zegt dat het “erg belangrijk” voor hen is om te geloven dat hun leven zinvol is of een doel heeft. (Ummelen, 2024)
- Instrumentele waarden: ‘gevel-waardén’ brengen schade aan organisatie (motieven ↓)

A reason for being...

*Ethische stellingen over wat in het leven
belangrijk, 'goed' en nastrevenswaardig is.*



Als je *gelooft* in je werk!

Waarden reflectie: wat staat er op het spel?

Materiële -,
Organisatorische -,
Sociaal professionele -,
Cultuur-ideologische -,
Persoonlijke belangen.

Naar Kelchtermans (2023)

Materiële belangen:

Gaat altijd over beschikbaarheid van...

Maar representeren tevens waarden voor professie.



Als je *gelooft* in je werk!

Organisatorische:

Organisatie, structuren, procedures en formele rollen.

Maar representeren tevens waarden over professie.



Als je *gelooft* in je werk!

Sociaal professionele:

Het belang van het hebben van goede relaties tussen alle betrokkenen onderling (kinderen!!).

Maar representeren tevens het respect voor professie.



Als je *gelooft* in je werk!

Cultuur-ideologische:

Visie op goed onderwijs en hoe te realiseren.

Maar representeert gelijk ook de waarden die worden uitgedragen over taakopvatting van de professie en hoe de wereld wordt gezien.



Als je *gelooft* in je werk!

Persoonlijke (zelf) belangen:

Gaan over het professioneel zelf-verstaan: wie ben je als onderwijsprofessional? en zijn de condities dusdanig dat je ook daadwerkelijk zo'n onderwijsprofessional kunt zijn?

Maar representeren tegelijkertijd het nemen van verantwoordelijkheid voor jouw stem en die van de ander en de ruimte die nodig is om te kunnen zijn.

De **reflectieve** benadering is nodig omdat er **geen** enkele waardenvrije keuze is!

Leer verstaan bij jezelf, de ander en elkaar hoe jouw waarden, jouw en elkaars werk beïnvloeden.

(Paalman, 2024)



Waarden & dialoog

Dialoog: ons denkproces veranderen.

“...onze aannames en vooroordelen aan de kant zetten. Door onze overtuigingen te delen kunnen we, individueel en als samenleving, meer leren over onszelf en anderen.” (Bohm, 2018)

Waarden en dialoog

Vertrouwen

Trouw

Wederkerigheid

Inclusief onderwijs

Rechten van het kind, artikel 4; 23; 28; 29.
Cultuur-ideologische en persoonlijke belangen.

Leerkrachten

Organisatorische, sociaal-professionele,
ideologische en persoonlijke belangen.

Leraren laten groeien

Organisatorische, sociaal-professionele,
cultuur-ideologische en persoonlijke belangen.

Onderwijskundig profiel van de schoolorganisatie

Organisatorische- en cultuur-ideologische
belangen.

Communiceren als basis

Organisatorische- en cultuur-ideologische
belangen.

Nieuwe blik (1)

Stadium	Scholen	Relatie	Lerende	Leraar
1.0 Traditioneel bewustzijn: hiërarchie	Gezag- en inputgericht Leraar centraal	Leraar centraal	Ontvangend	Gezaghebbend
2.0 Ego-systeem: Markten en concurrentie	Resultaatgericht: Testen centraal	Transactioneel	Klant	Expert
3.0 Belanghebbende bewustzijn: Netwerken en onderhandeling	Studentgericht: Leren centraal	Dialogisch	Client	Coach
4.0 Eco-systeem bewustzijn: Awareness-Based Collective Action (ABC)	Burgergericht: Welzijn centraal, salutogenese (welbevinden & gezondheid bevorderen)	Co-creatief	Co-Creator	Vroedvrouw

Nieuwe blik (2)

Waarde-n-gerichte alertheid (Paalman, 2024)

Het vermogen om vanuit waarden meerdere perspectieven in te nemen, de stem van een ieder ruimte te bieden en vandaaruit verantwoordelijkheid te nemen voor keuzes in de organisatie waarbij het verhaal altijd recht doet aan de lerende en rekening houdt met diens toekomst en de generaties die komen.

Altijd in dienst van het grotere verhaal.

Ruimte voor **aanmoediging**

Aanmoedigen van kijken;
Aanmoedigen van denken;
Aanmoedigen van doen door...
Het aan-moedigen = durven.

“Courage starts with showing up and letting ourselves be seen.”

—BRENÉ BROWN

Bronnen van **inspiratie**

Bolks, T., & Paalman, I. (2023). *Wie ben je? Wie wil je zijn als leraar?*. Viaa

Grun, A. (2018). *Bezielend leidinggeven*. Ten Have

Kelchtermans, G. (2023) *Leraar zijn, Leraar worden*. Pelckmans

Scharmer, O., & Kaufer, K. (2021). *Leiden vanuit de toekomst*. Christoffor

Ummelen, S. (2024). *Betekenis en bullshit*. Boom

Voorjaarsconferentie
Anders kijken,
anders denken,
anders doen

Op koers? Werken vanuit waarden.

Dinsdagmiddag 26 maart 2024
14.00 - 17.00 uur | Hogeschool Viaa



Lectoraat Goede Onderwijspraktijken

scope