



LISETTE UITERWIJK (L)

associate lector Waardegericht Leiderschap in het onderwijs bij Penta Nova, L.uitervijk@hsmarnix.nl

HENRIËTTE HOOGENKAMP

lid kenniskring lectoraat Waardegericht Leiderschap in het onderwijs, h.hoogenkamp@hsmarnix.nl

Als schoolleider sta je regelmatig voor dilemma's: leerlingen naar huis sturen of verdelen over verschillende groepen? Die ene leerkracht nog een kans geven of de aanstelling beëindigen? Transparant zijn of vertrouwelijkheid waarborgen? Belangen van het kind voorop stellen of die van de ouders? Belangrijke keuzemomenten waarbij persoonlijke of organisatiewaarden als kompas ingezet kunnen worden en waardegericht leiderschap het uitgangspunt is. Bij dit soort dilemma's draait het om de vraag: 'Hoe weeg ik verschillende waarden af bij mijn besluitvorming?'

IDEEËN VAN SCHOOLLEIDERS

EEN HANDLEIDING VOOR WAARDEGERICHT LEIDERSCHAP?

Als het gaat over waarden kan het verschil gemaakt worden tussen eindwaarden en instrumentele waarden (Rokeach, 1973). Eindwaarden gaan over het waar toe van het onderwijs, over hoe je als school van waarde wilt zijn. Instrumentele waarden gaan over hoe iemand zich zou moeten gedragen, ze fungeren als een richtinggevend kompas voor het proces naar de eindwaarden toe (Andersen, 2019). Waardegericht leiderschap gaat dan over het houden van focus op eindwaarden en instrumentele waarden in de school, over het gesprek hierover aangaan en over het stimuleren van waardegerichte interacties. Deze opvatting over waardegericht leiderschap is dus breder dan bijvoorbeeld moreel leiderschap (op basis van morele waarden) of ethisch leiderschap (waarbij het vooral gaat om ethisch handelen). Het gaat bij waardegericht leiderschap niet alleen om leidinggeven vanuit waarden, maar ook om van waarde te zijn voor anderen, op individueel niveau en op schoolniveau. In het lectoraat 'waardegericht leiderschap' van Penta Nova is inventariserend onderzoek gedaan naar wat schoolleiders onder waardegericht leiderschap verstaan en welke vragen zij op dit gebied hebben.

DEFINITIE

Aan vierenzestig schoolleiders uit het primair en voortgezet onderwijs is

gevraagd wat zij onder waardegericht leiderschap verstaan. Zij denken daarbij vooral aan: (1) werken vanuit persoonlijke waarden, (2) werken vanuit organisatiewaarden en (3) moreel leiderschap. Bij moreel leiderschap gaat het ze vooral om het kunnen maken van de goede keuzes, om moreel besef en om verantwoording vanuit je (levens)overtuiging.

- *'Waardegericht leiderschap verbindt mij als persoon met mijn visie op onderwijs, organisatie, kind en mens. Het houdt me koersvast en rolvast.'*
- *'Waardegericht leiderschap gaat voor mij over de 'waarom-vraag'. Waarom doen we wat we doen? Waarom zijn bepaalde regels van belang?'*
- *'Je morele kompas. Datgene wat je waardevol vindt en in je doen en laten gebruikt als leidend voor je handelen.'*

Daarnaast geven diverse schoolleiders aan dat zij de term eigenlijk helemaal niet kennen of er geen goed beeld bij hebben. Werken vanuit persoonlijke waarden of organisatiewaarden wordt door schoolleiders genoemd als werken met een kompas: het geeft focus en richting, het bepaalt wat je doet en waarom. Werken vanuit persoonlijke waarden wordt ook wel beschreven als authentiek zijn, dicht bij jezelf blijven, je eigen waarden kennen en van daaruit handelen. Bij het werken vanuit organisatie-

waarden wordt regelmatig de link gelegd met de visie en missie van de school: waar staan we voor, wat willen we bereiken met ons onderwijs? Dat sluit ook aan bij de term 'moreel leiderschap'. Daarbij gaat het volgens de schoolleiders om het maken van de goede keuzes passend bij de organisatie en/of hun eigen waarden.

KENNIS EN VAARDIGHEDEN

Aan schoolleiders is ook gevraagd: waar zou het lectoraat naar jouw idee onderzoek naar moeten doen? Antwoorden op die vraag richten zich in eerste instantie vooral op het 'hoe': hoe geef je waardegericht leiderschap vorm als schoolleider? Welke kennis en vaardigheden heb je daar voor nodig en hoe pas je die dan toe in de dagelijkse schoolpraktijk? Niet alleen aan het begin, maar doorlopend: hoe houd je het gesprek over waarden gaande? Daarnaast hebben zij vragen over de koppeling tussen persoon en organisatie: hoe verbind je persoonlijke waarden en organisatiewaarden aan elkaar? Wat doe je als dat botst bij jezelf of bij teamleden?

- *'Kun je waardegericht leiderschap leren? Hoe dan? En op welke manier kun je het verder ontwikkelen?'*
- *'Hoe kan ik mijn waarden in verbinding brengen met anderen en met de organisatie? En hoe relateer ik dit vervolgens aan*



de schoolvisie?’

• ‘Hoe geef je waardegericht leiderschap vorm in een cultuur waar cijfers en (harde) opbrengsten beoordeeld worden?’

WAT IS HET EFFECT?

Schoolleiders willen graag dat er ook onderzoek gedaan wordt naar de effecten van waardegericht leiderschap, ook al vragen sommigen zich af of je dit wel kunt meten. Met effecten doelen zij niet alleen op leerlingresultaten, maar juist ook op schoolklimaat, op de professionele ontwikkeling van leraren en op omgeving van de school. Zij vragen zich af of deze vorm van leiderschap je ook een sterkere leider maakt.

- ‘Welke invloed heeft een waardegericht leider op de onderwijskwaliteit?’
- ‘Wat is het effect van waardegericht leiderschap op jezelf, op het team, de omgeving als het gaat om betrokkenheid, eigenaarschap en vertrouwen?’
- ‘Wat gaat waardegericht leiderschap opleveren? Wat gaan we anders doen? En welke toegevoegde waarde heeft deze vorm voor de praktijk?’

BOTSENDE WAARDEN

De schoolleiders uit ons onderzoek geven aan dat waarden soms botsen: persoonlijke waarden van teamleden kunnen bijvoorbeeld tegengesteld zijn

aan de organisatiewaarden. Hoe kun je daar als leidinggevende mee omgaan? Het blijkt dat het voor schoolleiders lastig is om in het team goed met elkaar in gesprek te blijven, om over de juiste zaken te blijven spreken en de onderliggende waarden boven tafel te krijgen. Ze zijn dan ook op zoek naar handvatten op dit gebied.

- ‘Hoe zit het met je persoonlijke waarden, wat als deze botsen met de waarden in de organisatie. Is het nodig dat iedereen in de organisatie vanuit dezelfde waarden werkt?’
- ‘Hoe blijven we in contact met elkaar vanuit verschillende waarden? Wat als jouw persoonlijk concept en dat van de organisatie niet volledig bij elkaar aansluiten? Wat zijn daarbij essenties die je niet op wilt geven? Vragen als: hoe doe je dat als christen in een leidinggevende functie binnen bijvoorbeeld een openbare school? Of als moslim in een christelijke schoolorganisatie?’

VRAGEN EN ANTWOORDEN

Het is duidelijk: er liggen tal van boeiende vragen voor het lectoraat Waardegericht Leiderschap. In de komende jaren zullen onderzoekers uit de kenniskring zich ervoor inzetten om zoveel mogelijk van de genoemde vragen te beantwoorden en praktische middelen te ontwikkelen. We blijven de focus hierbij richten op het ‘waartoe’ van het onderwijs (Andersen, 2019). Schoolleiders en bestuurders die ervaringen hebben met waardegericht leiderschap of die ideeën en suggesties hebben voor onderzoek hiernaar nodigen we van harte uit contact op te nemen via l.uiterswijk@hsmarnix.nl.

Aan dit vooronderzoek werkten mee: Inge Andersen, Ria de Gooijer, Serge van de Heg, Heleen den Herder, Gerbrand Klop-penburg, Gerlo Teunis en Kees van der Vloed.

De auteurs zijn beiden onderwijsadviseur bij het Marnix Onderwijscentrum. BSM

LITERATUUR

- Andersen, I. (2019). *Leiders van betekenis*. Lectorale rede. Utrecht: Penta Nova.
- Penta Nova (2019). *Waarden in de schoolleiderspraktijk*. Verslag van een vooronderzoek (intern rapport). Utrecht: Penta Nova.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.