

‘Wie is het die leiding geeft?’

Persoonlijk leiderschap in het onderwijs

Leergang module 1 – Schoolleidersregister PO



Beschrijving module 1 - Persoonlijk leiderschap

Titel:

Wie is het die leiding geeft?

Introductie:

Leidinggevendenden hebben grote invloed op de kwaliteit van het onderwijs. Blijvend investeren in persoonlijke en professionele ontwikkeling is dan ook een belangrijk opdracht en doelstelling om in een aanmerking te komen voor (her)registratie als Registerdirecteur onderwijs (RDO). Door te blijven werken aan de professionele ontwikkeling komen leidinggeven in aanmerking voor herregistratie.

Het is de bedoeling dat de schoolleiders zich verder professionaliseren ten behoeve van herregistratie door te werken aan minimaal drie van de onderstaande professionaliseringsthema's, die in nauwe samenwerking met het onderwijsveld het afgelopen jaar zijn gekozen. Deze thema's zijn:

1. Persoonlijk leiderschap;
2. Regie en strategie;
3. Kennis- en kwaliteitsontwikkeling;
4. In relatie staan tot de omgeving;
5. Omgaan met verschillen;
6. Leidinggeven aan verandering;
7. Toekomstgericht onderwijs.

De beginsituatie van deelnemende schoolleiders is vaak divers. Sommigen van hen hebben de Master Educational Leadership (MEL) gevolgd, anderen een schoolleidersopleiding en weer anderen zijn hier nog mee bezig of professionaliseren via een andere route. Ook de context op de verschillende scholen verschilt sterk, evenals de persoonlijkheidsstructuur van de potentiële deelnemers. In dit traject hebben we deze beginsituatie nadrukkelijk meegewogen in het vormgeven van een aanbod dat differentiatie kent, aandacht heeft voor de context van iedere school en schoolleider en een goede balans in leervormen en didactiek biedt. Variërend van een stevige intellectuele uitdaging in de vorm van een masterclass tot kleinschalige professionele leergemeenschappen.

Aanbieder:

Turn around: leiderschap gevraagd! en *Principium Advies* zijn recent opgerichte organisatieadviesbureaus die zich o.a. richten op scholen en schoolleiders in het primair, voortgezet en middelbaar onderwijs. De medewerkers van *Turn around en Principium* kijken anders naar organisaties: niet de processen en papieren staan centraal, maar de mensen en manieren. Deze wijze van kijken stempelt onze diensten. Of het nu interim-management betreft, werving en selectie van leidinggevendenden en bestuurders, coaching en begeleiding, school- en organisatieontwikkeling of trainingen.

De medewerkers van *Turn around en Principium* voelen zich sterk geïnspireerd door een Rijnlandse manier van kijken naar organiseren en leidinggeven en hebben hun collectieve ambitie beschreven in het boek *Onderwijs vraagt leiderschap; acht aspecten van leidinggeven (2013)*.

In dit boek worden acht aspecten van leidinggeven uitgewerkt. Deze acht aspecten uit het repertoire van de leider zijn:

- Hij ontwikkelt samen met zijn team een collectieve ambitie;
- Hij inspireert mensen en betreft ze bij de strategie;
- Hij communiceert tijdig en eerlijk en is aanwezig;
- Hij is duidelijk over het resultaat en geeft feedback;
- Hij treedt assertief op naar mensen die niet goed (meer) zijn in hun vak;
- Hij fungeert als hitteschild voor de ruis van boven en opzij;
- Hij heeft een gezaghebbende, maar dienende en bescheiden attitude;
- Hij stuurt op flow: op vakdeskundigheid en plezier in het werk.

In dit boek worden de bovenstaande aspecten uitgewerkt op drie interactieniveaus: tussen leerling en leraar, tussen leraar en leidinggevende en tussen leidinggevende en bestuurder.

Leerdoelen:

Deelnemers aan deze module hebben aan het einde van het traject de onderstaande doelen bereikt. In het onderstaande overzicht zijn de taxonomie van Bloom en de Dublindescriptor verwerkt.

	Leerdoel	Kennis en inzicht	Toepassen	Oordeelsvorming	Leervaardigheden	Communicatie	Hoe wordt vastgesteld of dit doel is bereikt?
1.	De schoolleider heeft zichzelf (nog beter) leren kennen: zijn karakter, drijfveren, kwaliteiten, waarden.	X	X	X	X		Zowel bij de intake als in het persoonlijk manifest als bij de afsluitende presentatie expliciteert de schoolleider <i>wie</i> hij is als schoolleider, waarom hij leidinggevende is en welke persoonlijkheidskenmerken en kwaliteiten hij hiertoe inzet in zijn context.
2.	De schoolleider kan deze inzichten over zichzelf betekenis geven en de vertaalslag maken naar de context van de school en de verbinding met de ontwikkeling van zijn team.	X	X	X		X	De schoolleider verantwoordt waar hij op welke momenten opgedane inzichten heeft toegepast, waarom hij dat deed en met welk effect dit gebeurde. Hij verantwoordt dit mede

							d.m.v. feedback vanuit de organisatie.
3.	De schoolleider heeft kennis van en inzicht in een aantal concepten van persoonlijk leiderschap en school-ontwikkeling die aansluiten bij de professionaliseringsthema's van het register.	X		X	X		De schoolleider toont tijdens de verwerking van de bestudeerde literatuur en masterclasses en bij afronding van de module aan in staat te zijn deze inhoud te nemen, te verwerken in opdrachten en toe te passen in de werkcontext. Hij verantwoordt dit mede d.m.v. feedback vanuit de organisatie.
4.	De schoolleider heeft nieuwe kennis en inzichten opgedaan t.a.v. schoolontwikkeling en leiderschap n.a.v. (werk)inbreng van zichzelf en van anderen.	X	X	X	X	X	De schoolleider brengt casuïstiek in tijdens de PLG-sessies en weet deze casuïstiek in zijn presentatie te verbinden aan opgedane kennis en inzichten vanuit de literatuur.
5.	De schoolleider heeft kennis opgedaan en vaardigheden aangeleerd die voorbeeldmatig zijn en toepasbaar voor (leer)processen binnen de school en heeft die ook aantoonbaar ingezet tijdens het volgen van deze module.	X	X	X	X	X	De schoolleider verantwoordt door middel van presentatie op welke manieren hij opgedane kennis en vaardigheden heeft toegepast in (leer)situaties binnen de school. Hij verantwoordt dit mede d.m.v. feedback vanuit de organisatie.
6.	De schoolleider weet de behandelde concepten van leiderschap te verbinden aan eigen gedrag en handelen.		X		X	X	De schoolleider presenteert ter afsluiting van de module op welke wijze hij behandelde concepten in welke situatie heeft verbonden aan zijn handelen. Hij verantwoordt dit mede d.m.v. feedback vanuit de organisatie.

Doelgroep:

Schoolleiders die uiterlijk per 1 januari 2018 in aanmerking willen komen voor herregistratie. Deze schoolleiders hebben op het moment van deelname een leidinggevende functie op een school voor primair onderwijs en zijn in staat de conceptuele kennis voortdurend toe te passen op de eigen context en het functioneren van de schoolleider daarbinnen.

Aanvangsniveau waarvan wordt uitgegaan (eventuele vooropleidingseisen):

Om voor herregistratie in aanmerking te komen is registratie nodig en in verreweg de meeste gevallen vindt die registratie plaats op basis van een schoolleidersopleiding. Ook deelnemers die op een andere manier zijn geregistreerd kunnen deelnemen aan dit herregistratietraject. De module wordt aangeboden op HBO-plusniveau.

Opzet en organisatie:

Deze module – met een looptijd van pakweg een half jaar - is geregistreerd in het register en bevat de volgende activiteiten, die hieronder verder inhoudelijk worden uitgewerkt:

1. Een persoonlijk **intakegesprek**. Voorafgaand aan dit gesprek wordt door de deelnemer de scan bij het boek *Onderwijs vraagt leiderschap!* ingevuld, door zowel de leidinggevenden als een aantal teamleden. Deze scan is te vinden op www.onderwijsvraagtleiderschap.nl.

Tijdens het intakegesprek voorafgaand aan deze module worden de volgende zaken in kaart gebracht:

- De beginsituatie w.b. kennis en ervaring met leiderschap;
- De context waarbinnen leiding wordt gegeven;
- De dilemma's en uitdagingen waarmee de leidinggevende te maken heeft;
- De leer- en ontwikkelvragen van de leidinggevende;
- Een eerste reflectie op de uitkomsten van de scan;
- Opmerkingen en vragen van de deelnemer.

2. Twee **masterclasses** van wetenschappelijk niveau, verzorgd door boegbeelden op hun vakgebied. Aan iedere masterclass is een wetenschappelijke publicatie gekoppeld, die als voorbereiding bestudeert dient te worden incl. een leeswijzer, naast enkele wetenschappelijke artikelen.

Tijdens masterclass 1 wordt door prof. Mathieu Weggeman een stevig college neergezet. Weggeman zoomt in op de persoonlijk leider vanuit Rijnlands perspectief. De volgende vragen worden tijdens deze masterclass behandeld:

- Wat is leidinggeven in de optiek van Weggeman?
- Wat is leidinggeven aan professionals?
- Hoe definiëren we professionals en wat betekent dit voor de wijze van aansturing?
- Welke aspecten van effectief persoonlijk leiderschap doen er toe, getuige wetenschappelijk onderzoek? De zes door Weggeman uitgewerkte aspecten worden behandeld.
- Wat betekent professionele ruimte voor professionals in het onderwijs voor de wijze van leidinggeven aan professionals?
- Hoe geven we vorm aan gedifferentieerd leidinggeven in een team?
- Hoe verhoudt het door Weggeman uitgewerkte concept van leidinggeven zich tot andere concepten, zoals gedeeld leiderschap, transformatief leiderschap, etc.
- Hoe geef ik leiding aan professionals in verschillende fasen van hun professionele loopbaan?
- Welke persoonlijke kwaliteiten zijn nodig om leiding te geven aan professionals?
- Welke vaardigheden moet een leidinggevende in kunnen zetten?

Tijdens de tweede masterclass zal Hans van der Loo onder andere op de volgende vragen in gaan:

- Hoe zet ik, en hoe zetten mijn medewerkers, dat wat we willen – onze individuele ambitie – in binnen mijn school?
- Hoe kom ik als leider met mijn professionals tot een collectie ambitie en waarom is dit zo belangrijk?
- Hoe houd je een collectie ambitie levend? Hoe maak je deze richtinggevend aan gedrag en handelen van medewerkers?
- Hoe expliciteer je als leidinggevende persoonlijke drijfveren en ambities bij medewerkers?
- Hoe creëer je gedeeld leiderschap binnen je organisatie?
- Wat is er nodig om daadwerkelijk te sturen op support en vertrouwen en niet op planning en control?
- Welke persoonlijke kwaliteiten zijn nodig om leiding te geven aan professionals?
- Welke vaardigheden moet een leidinggevende in kunnen zetten?

In beide masterclasses wordt de bestudeerde literatuur verwerkt en verrijkt met aanvullende inzichten. Tijdens het voorbereidend gesprek met prof. Mathieu Weggeman en Hans van der Loo worden de leer- en ontwikkelvragen en de dilemma's en uitdagingen waarmee de deelnemende leidinggevend en te maken hebben gedeeld en zo veel mogelijk verwerkt in de masterclasses. Tijdens de masterclasses is er ook gelegenheid om het gehoorde te verwerken door middel van het stellen van vragen, groepsbespreking en debat.

3. Twee **scholingsdagdelen**, direct aansluitend op de masterclass-bijeenkomst, verzorgd door een gekwalificeerde trainer, waarin de inhoud van de literatuur worden verwerkt en vooral worden toegepast op onze persoonlijke ontwikkeling en de context van de school c.q. de persoonlijke en professionele ontwikkeling en de schoolontwikkeling.

De trainer geeft een meer praktisch vervolg aan de masterclasses door het gedachtengoed te vertalen naar de primair-onderwijssector, de dilemma's en vraagstukken die tijdens de intakegesprekken naar voren zijn gekomen en de persoonlijke en professionele ontwikkeldoelen die de deelnemers zich gesteld hebben.

4. Twee **professionele leergemeenschapbijeenkomsten (PLG's)** waarin met en van elkaar geleerd wordt onder begeleiding van een coach aan de hand van praktijkcasuïstiek. Lieskamp onderscheid enkele prestatie-indicatoren waaraan collega's die in een PLG-setting leren zichzelf kunnen toetsen en die ook richting geven aan de invulling van deze leerbijeenkomsten:
 - De deelnemer maakt een continue proces door, waarin hij steeds nieuwe kennis construeert en nieuwe vaardigheden aanleert en toepast.
 - De deelnemer komt steeds tot nieuwe inzichten, andere opvattingen en attitudes.

- De deelnemer heeft een actieve rol en neemt initiatieven om te leren.
- De deelnemer laat zien dat hij zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen ontwikkeling en professionalisering.

In groepen van maximaal acht deelnemers komt bovenstaande tot uiting onder leiding van een ervaren coach.

5. Een **brugbijeenkomst** waarin enerzijds de ene module wordt afgerond en tevens vooruit wordt geblikt naar de volgende module. Het karakter van deze bijeenkomst is die van een PLG waarin de schoolleiders vooraf de balans hebben opgemaakt wat betreft hun persoonlijke en professionele ontwikkeling en de wijze waarop zij leiding hebben gegeven aan de schoolontwikkeling. In de brugbijeenkomst leggen we hierover verantwoording af aan elkaar. Zie voor meer informatie over de afsluiting van de module het onderdeel 'Toetsing'.

Tevens blikken we vooruit en denken we met elkaar op in het bepalen van onze ontwikkeldoelen voor de nieuwe periode/module.

Inhoud van de module 'Wie is het die leiding geeft'?

In deze module gaat het over de persoon van de leidinggevende. Benedictus vroeg het al eeuwen geleden: 'Wie is het die leiding geeft?' Hij achtte dit veel belangrijker dan dat wat de leider doet of kan. In deze module gaat het over de vraag wie de leiding is als mens, welke waarden en normen zijn gedrag en handelen sturen, wat hij/zij nastreeft en waarom.

De schoolleider heeft maar een instrument om zijn werk uit te kunnen voeren en dat is hij zelf en zijn verbale en non-verbale communicatie. In allerlei situaties staat hij voor het maken van afwegingen en keuzes. Om jezelf als schoolleider beter te leren kennen is een ontvankelijke, kwetsbare houding onmisbaar.

In deze module worden drie ontwikkelgebieden onderscheiden:

1. De persoon achter de schoolleider:

Wie ben ik?

Het gaat over de leider zelf. Authentieke leiders zijn verbonden met zichzelf en hun identiteit en persoonlijkheid en daarom effectief. Hoe beter een leider zichzelf kent, hoe beter de leider in staat is anderen te leiden. Bij de behandeling van dit ontwikkelgebied komen thema's aan bod als emotionele intelligentie, persoonlijke eigenschappen, drijfveren, waarden, enz.

2. De visie en ambitie van de schoolleider

Wat wil ik?

Covey zegt het: begin met het einde voor ogen. Dat geldt ook voor leiders. Weet waar je naar toe wilt. En geef richting aan het gedrag en handelen van de medewerkers en de koers van de organisatie. In dit ontwikkelgebied denken we na over het veelomvattende thema collectieve ambitie, inspireren op de collectieve ambitie en de wijze waarop we van individuele ambities komen tot een daadwerkelijk geleefde collectieve ambitie.

3. De leiderschapsvaardigheden

Wat kan ik? Wat doe ik?

Als de leider zicht heeft op wie hij is en wat hij wil is het tijd om na te denken hoe de leider dat wat hij wil ook daadwerkelijk gaat realiseren. Welke vaardigheden en strategieën kan de leider hiervoor inzetten en op welk moment? In dit onderdeel denken we na over beïnvloeding en inspireren van medewerkers, samenwerken, communiceren, empathie tonen, effectief zijn, reflecteren, enz.

Lengte van de module:

Een module heeft een looptijd van zes maanden. Data worden in overleg met de opdrachtgever gepland.

Verplicht studiemateriaal:

- Both, D.& De Bruijn, A. (2013). *Onderwijs vraagt leiderschap!* Scriptum, Schiedam.
- Loo, H. van der, Geelhoed, J. & Samhoud, S. (2010). *Kus de visie wakker.* Schoonhoven, Academic Service.
- Verbiest, E. (2015). *Professionele leergemeenschappen. Een inleiding.* Maklu.
- Weggeman, M. (2008). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie.* Scriptum, Schiedam.

Deze boeken dienen door de deelnemers zelf aangeschaft te worden. Naast de hierboven genoemde publicaties zullen verschillende artikelen worden gebruikt.

Aanbevolen literatuur:

- Bruijn, A.J. (2015). *Ga tot de mier! Een mierenparabel met lessen voor mensenorganisaties.* Boekscout, Soest.
- Covey, S.R. (2007). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap.* Uitgeverij Business Contact, Amsterdam.
- IJsseling, G. (2008). *Persoonlijke ontwikkeling; worden wie je echt bent.* Scriptum, Schiedam.
- Lieskamp, M. (2015). *De professionele leergemeenschap in het onderwijs.* Pica onderwijsmanagement.

Trainers:

Deze module wordt inhoudelijk verzorgd door verschillende personen:

1. Het geheel staat onder supervisie van **drs. Dick Both**, bestuurskundige en organisatiewetenschapper, eigenaar organisatieadviesbureau Turn Around: leiderschap gevraagd! en **Alex de Bruijn**, managementadviseur, trainer/coach en eigenaar organisatieadviesbureau Principium.. Beiden zijn auteur van enkele boeken, waaronder *Onderwijs vraagt leiderschap!* en hebben veel ervaring opgedaan in het opleiden en trainen van leidinggevenden, onder andere als

- themadocent en tutor binnen verschillende opleidingen van Penta Nova, waarover de Master Educational Leadership (MEL).
2. Masterclass 1 wordt verzorgd door **prof. Dr. Ir. Mathieu Weggeman**, hoogleraar aan de TU Eindhoven en auteur van onder andere *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!*
 3. Masterclass 2 wordt verzorgd door **dr. Hans van der Loo**, publicist en spreker. Hij schreef onder andere het boek *Kus de visie wakker!*
 4. De beide scholingsmomenten binnen deze module worden verzorgd door **drs. Dick Both en/of Alex de Bruijn**.
 5. De professionele leergemeenschapbijeenkomsten staan onder leiding van de ervaren coach en trainer.
 6. De brugbijeenkomst – afsluiting van deze module en brug naar de tweede module – wordt verzorgd door **drs. Dick Both en/of Alex de Bruijn**.

Conceptuele verantwoording:

Leiderschap is geen neutraal terrein. Daarom hechten we eraan onze werkwijze en onderliggende concepten als externe begeleiders te benoemen.

Het gedachtegoed zoals beschreven in ‘Onderwijs vraagt leiderschap’

In dit handboek worden acht aspecten van leiderschap beschreven. Deze aspecten en de samenhang tussen de aspecten is leidend bij de opbouw van dit plan van aanpak en het programma en wijst ons primair op het creëren en expliciteren van een collectieve ambitie. Hierbij is het primaire proces uitgangspunt.

In dit boek wordt leidinggeven op Rijnlandse wijze als volgt samengevat:

- Leiderschap is weten waar je naar toe wilt (individuele en collectieve ambitie);
- Leiderschap is in staat zijn je mensen mee te nemen tijdens deze trektocht (eigenaarschap, betrokkenheid en verbinding creëren);
- Leiderschap is zorg te vragen voor een gezamenlijke ‘aankomst’.



Leidinggeven aan het primaire proces is leidinggeven aan het gedrag van docenten en aan hun professionele ontwikkeling. De bedding waarbinnen de docent leert en reflecteert is de cultuur van de organisatie. Grote uitdaging voor de leidinggevende is een professionele cultuur creëren waarin de docent zo goed mogelijk kan presteren, blijft leren en zijn kwaliteiten maximaal in kan zetten. En dit allemaal in het belang van het onderwijs en de vorming van de leerlingen. Persoonlijk leiderschap is dan ook primair het beïnvloeden van die organisatiecultuur. Het handelingsrepertoire daartoe is samengevat in de 8 aspecten.

Het concept van de professionele leergemeenschap (PLG)

Recent onderzoek naar het leren en ontwikkelen van leraren en schoolteams toont aan dat professionalisering en ontwikkeling een belangrijk thema is. Conclusies uit onderzoek van o.a. ICLON maakt duidelijk dat naarmate leraren en leidinggevendenden samen leren – en ze een actieve rol spelen hierin – de opbrengst en het effect van hun inspanningen groter is. Gelet op deze en

andere actuele ontwikkelingen zal dit thema de komende jaren aan relevantie toenemen. Wij spreken van een PLG als de onderwijsprofessionals en leidinggevendenden in een school duurzaam individueel en samen leren om het onderwijs aan de leerlingen en de resultaten van de leerlingen te verbeteren (Verbiest en Timmerman). Zij spreken over drie belangrijke aspecten met betrekking tot het vormen van een PLG:

- professionalisering in de schoolcultuur;
- leren met het oog op de (eigen) professionele ontwikkeling;
- een gemeenschap die zichtbaar wordt door verbondenheid.



Het model van Dwyer en Bossert

Dit model dient als onderlegger voor iedere bijeenkomst en kan helpen om het thema te plaatsen in de bredere context waarin de schoolleider acteert. Het uitgangspunt van het model is de handelingen van de schoolleider.

Dit model wordt al enkele decennia gebruikt als beschrijvingsmodel voor onderwijskundig leiderschap. Het model stelt het gedrag van de schoolleider centraal gezien vanuit een brede opvatting van onderwijskundig leiderschap. In dit model wordt een verbinding gelegd met de basiscompetenties vanuit het schoolleidersregister. Meer informatie over dit model is te vinden op de website van het Schoolleidersregister PO.

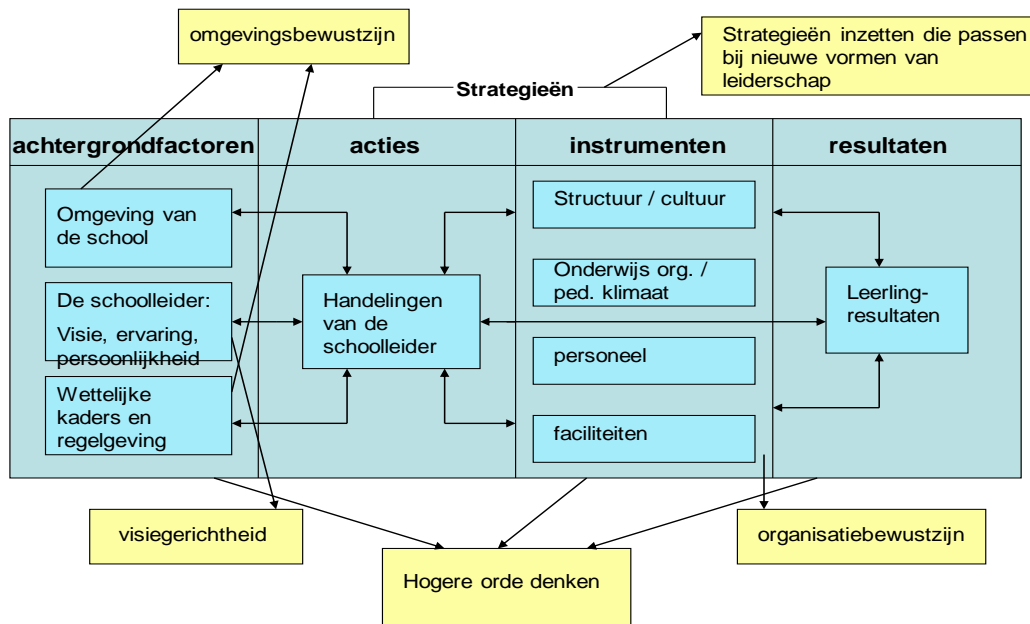
Een effectieve leider, zo is de achterliggende gedachte, wordt omschreven als een leider van wie al het handelen intentioneel is en gericht op beïnvloeding van de (primaire) processen en daarmee uiteindelijk op de effecten op leerlingniveau. Competenties worden benut om prestaties te verrichten of resultaten te bereiken.

Het model benoemt enkele instrumenten of middelen die de schoolleider kan gebruiken ter optimalisering van het primaire proces en komt tot vier domeinen waarop de schoolleider stuurt.

De schoolleider is:

- een *organisatieontwikkelaar*: door handelingen die gericht zijn op het structuur/cultuurdomein;
- een *cultuurleider*: de schoolleider beïnvloedt de cultuur en het werkklimaat zo dat de cultuur professionele ontwikkeling stimuleert;
- een *onderwijskundig leider*: door het aansturen van het onderwijs en het pedagogisch klimaat door het scheppen van duidelijkheid, door coaching en begeleiding;
- een *beheersmatig manager*: door de gerichtheid op de randvoorwaardelijke zaken en faciliteiten die er voor zorgen dat het onderwijsleerproces zo optimaal mogelijk kan verlopen.

De basiscompetenties in het beschrijvingsmodel van effectief leiderschap



Schoolleiderscompetenties

Het onderwijsveld heeft in haar beroepsstandaard de vijf aspecten van effectief leiderschap vertaald in vijf basiscompetenties die ook de onderlegger vormen voor dit traject en waarop de schoolleiders ook voortdurend reflecteren:

1. Visiegestuurd werken

De schoolleiders geven leiding aan het ontwikkelen van en concretiseren van een collectieve ambitie op onderwijs en dragen deze visie uit teneinde onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren.

2. In relatie staan tot de omgeving

De schoolleider anticipeert op ontwikkelingen in de omgeving en beïnvloedt deze doelbewust vanuit ondernemerschap, teneinde onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren. Onder omgeving verstaat de beroepsgroep het bestuur, wet en regelgeving, ouders, maatschappelijke omgeving en andere relevante organisaties.

3. Vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundige gerichtheid

De schoolleider geeft in dialoog met medewerkers vorm aan organisatiekenmerken vanuit kennis van hun onderlinge samenhang en met het oog op het optimaliseren van de leerlingresultaten in een brede context. Onder organisatiekenmerken verstaat de beroepsgroep de structuur, de cultuur, de onderwijsorganisatie, het personeel en de faciliteiten.

4. Hanteren van strategieën t.b.v. samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus

De schoolleiders hanteren leiderschapsstrategieën die gericht zijn op het bevorderen van samenwerking, leren van leraren en onderzoek op alle niveaus binnen de organisatie teneinde de school- en onderwijsontwikkeling te bevorderen. Vormen van leiderschap die samenwerking, leren en onderzoek bevorderen zijn transformatief, moreel, inspirerend en gedeeld leiderschap.

5. Hogere orde denken

De schoolleiders analyseren zaken diepgaand op basis van adequate informatieverzameling en vanuit alternatieve denkmodellen en brengt ze in verband met alle factoren in de bredere organisatie die een rol spelen bij het leren van leerlingen.

Prijs:

Bij incompany-trajecten wordt een totaalprijs overeengekomen met de opdrachtgever. Facturatie vindt plaats naar de opdrachtgever en niet naar individuele deelnemers.

Op enkele plaatsen wordt deze module ook aangeboden aan individuele schoolleiders die in kunnen tekenen. Het minimumaantal aanmeldingen om te kunnen starten is 12 deelnemers. De kosten per module per deelnemer bedragen € 1500,-.

Studiebelasting voor de deelnemers in uren per activiteit:

Deze module van zes maanden kent een studiebelasting van 5 EC's of te wel 140 uur. Gespecificeerd per activiteit ziet het er als volgt uit:

1. Twee **masterclasses**.

De studiebelasting per masterclass is incl. voor- en nawerk: 30 uur. Dus in totaal 60 uur voor deze module.

2. Twee **scholingsdagdelen**, direct aansluitend op de masterclass-bijeenkomst. De studiebelasting per scholingsdagdeel is incl. voor- en nawerk: 15 uur. Dus in totaal 30 uur.

3. Twee **professionele leergemeenschapbijeenkomsten (PLG's)**.

De studiebelasting per PLG bijeenkomst van incl. voor- en nawerk: 15 uur. Dus in totaal 30 uur.

4. De **brugbijeenkomst**

De studiebelasting voor deze bijeenkomst incl. voorbereiding en uitwerking na afloop is 15 uur.

Leslocatie:

In overleg met de opdrachtgever.

Kwalificaties die behaald kunnen worden:

Het met goed gevolg volgen en afsluiten van deze module levert een door het Schoolleidersregister PO erkend certificaat op wat – gebundeld met twee andere modulen – in aanmerking komt voor herregistratie.

Toetsing ter afsluiting van de module

Ter verkrijging van het certificaat en de daaraan verbonden registratie worden de valideringsvragen die door het Schoolleidersregister PO zijn opgesteld gehanteerd. In de

brugbijeenkomst wordt door alle deelnemers in een eindpresentatie tijdens de brugbijeenkomst gereflecteerd op de doorgemaakte ontwikkeling die lopende de module in het persoonlijk manifest is bijgehouden. Als de deelnemer in staat is op de valideringsvragen een gemotiveerd en gedegen antwoord te formuleren laat hij/zij zien naar inhoud en niveau het gewenste niveau te hebben bereikt.

De valideringsvragen zijn gebaseerd op de vijf basiscompetenties voor schoolleiders zoals deze zijn beschreven in het *Advies beroepsstandaard schoolleiders primair onderwijs* van Andersen en Kruger (2012):

1. Visiegestuurd werken
2. In relatie staan tot de omgeving
3. Organisatiekenmerken vormgeven vanuit een onderwijskundige gerichtheid
4. Strategieën hanteren voor samenwerken, leren en onderzoeken op alle niveaus
5. Hogere-orde-denken.

De valideringsvragen voor deze module zijn:

1. M.b.t. competentie 1 – Visiegestuurd werken:

- Beargumenteer hoe uw persoonlijk leiderschap past bij de visie van uw school en bij de visie van uw school op leiderschap;
- Hoe staan de verschillende direct betrokkenen tegenover de visie van de school? En tegenover de visie van de school op leiderschap? Hoe gaat u daar mee om?
- Hoe passen uw ideeën over onderwijs en over leidinggeven bij de ideeën over onderwijs en over leidinggeven van de andere direct betrokkenen?

2. M.b.t. competentie 2 – In relatie staan tot de omgeving

- Welke aspecten van uw persoonlijk leiderschap zijn versterkend of wellicht verzwakkend bij het anticiperen op signalen of ontwikkelingen in uw omgeving?
- Welke aspecten van uw persoonlijk leiderschap helpen u bij het invloed uitoefenen op betrokkenen?

3. M.b.t. competentie 3 – Vormgeven aan organisatiekenmerken (structuur, cultuur, organisatie, personeel en faciliteiten)

- Welke aspecten van uw persoonlijk leiderschap beïnvloeden de wijze waarop u organisatiekenmerken vormgeeft? Op welke manier sluiten de kenmerken wel of niet op elkaar aan?
- Welke rol spelen de verschillende betrokkenen hierin?

4. M.b.t. competentie 4 – Strategieën hanteren voor samenwerken, leren en onderzoeken

- Welke verbinding hebt u gelegd tussen uw eigen ontwikkeling en die van uw team?

- Welke leiderschapstrategieën bevorderen samenwerken, leren en onderzoek bij uw team en op uw school?
- Wat werkt wel en wat niet?

5. M.b.t. competentie 5 – Hogere-orde-denken

- Welke aspecten van uw persoonlijk leiderschap hebt u kunnen inzetten om de leerprestaties van de leerlingen te verbeteren?
- Hoe gaat u de leercyclus inzetten om uw persoonlijk leiderschap verder vorm te geven en in te vullen?
- Waar staat u over drie jaar op het gebied van uw persoonlijk leiderschap?
- Aan welke aspecten gaat u werken?
- Hoe houdt u de ontwikkeling vast die u op dit vlak doormaakt?

Naast een presentatie verantwoorden de deelnemers hun persoonlijke en professionele ontwikkeling in een persoonlijk manifest wat vanaf de intake tot de afronding van een module wordt bijgewerkt en waarin de inzichten, reflecties en opgedane kennis en vaardigheden wordt verwerkt.

Aanwezigheid en actieve betrokkenheid van de deelnemers tijdens de module zijn voorwaarden voor verkrijging van het certificaat, evenals het bijwerken van het persoonlijk manifest.

Vrijstellingsregeling:

Dit is niet mogelijk gezien het karakter en doel van deze module.

Klachtenregeling:

Hiervoor verwijzen we naar de website www.turn-around.eu en www.principium-advies.nl.

Inschrijfprocedure:

Bij een incompany-traject vindt inschrijving c.q. aanmelding plaats via de opdrachtgever. Dit is praktische alle situaties het bestuur van de vereniging of stichting van scholen.

Bij individuele inschrijving vindt inschrijving plaats via de website voor de op de website genoemde datum en onder de op de website opgenomen condities.