

Leidinggeven aan verandering

Leergang module 6 – Schoolleidersregister PO



Beschrijving module 6 - Leidinggeven aan verandering

Titel:

Leidinggeven aan verandering

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 kennis van en inzicht in de literatuur van de veranderkunde.	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 inhouden tot zich te nemen, te verwerken in opdrachten en toe te passen in de werkcontext. Hij verantwoordt dit mede d.m.v. feedback vanuit de organisatie.
2.	De schoolleider heeft nieuwe kennis en inzichten opgedaan t.a.v. verandering in onderwijsorganisaties, weerstanden en de psychologische kant van verandering.	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.

3.	De schoolleider toont aan lopende deze module een verandering binnen zijn organisatie te kunnen leiden op een planmatige, onderzoeksmatige wijze en is in staat hierop planmatig en diepgaand te reflecteren en de opgedane inzichten vast te leggen in het persoonlijk manifest.		X		X	X	De schoolleider kiest bij aanvang een belangrijk veranderthema binnen zijn school en geeft lopende de module leiding aan deze verandering en verwerkt de inzichten in zijn PLG-inbreng en afsluitende presentatie.
4.	De schoolleider heeft geleerd zijn eigen visie op goed onderwijs te expliciteren en op een inspirerende manier uit te dragen teneinde een collectieve ambitie te creëren, uiteindelijk gericht op de verbetering van de leerprestaties van de leerlingen.	X	X		X	X	De schoolleider beschrijft expliciet en bondig zijn eigen visie op goed onderwijs en de wijze waarop hij dit binnen zijn schoolorganisatie realiseert.
5.	De schoolleider heeft zichzelf (nog beter) leren kennen als veranderaar: zijn karakter, drijfveren, kwaliteiten, waarden.	X	X	X	X		Zowel bij de intake 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. Dit wordt beschreven in het persoonlijk manifest wat lopende deze module wordt geschreven. Daarnaast verkrijgt hij door middel van de kleurendruktest meer inzicht in zijn rol als veranderaar.
6.	De schoolleider kan deze inzichten over zichzelf betekenis geven en de vertaalslag maken naar de schoolpraktijk. Hij is aantoonbaar in staat gebleken zijn personeelsleden mee te nemen in een duurzame transformatie.	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.

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 kleurendruktest van De Caluwe cs. Ingevuld. Deze scan is te vinden op <http://www.twynstragudde.nl/expertises/expertises/verandermanagement/kleurentest-snel-en-effectief-veranderen>
Tijdens het intakegesprek voorafgaand aan deze module worden de volgende zaken in kaart gebracht:
 - De beginsituatie w.b. kennis en ervaring met leiderschap en leidinggeven aan verandering;
 - De context waarbinnen leiding wordt gegeven;
 - De dilemma's en uitdagingen waarmee de leidinggevende te maken heeft. Daarin wordt nagedacht over een ontwikkelthema binnen de school wat parallel aan de leergang gebruikt kan worden in de opdrachten;
 - De leer- en ontwikkelvragen van de leidinggevende;
 - Een eerste reflectie op de uitkomsten van de kleurendruktest;
 - 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. Leon de Caluwé** een stevig college neergezet. Ter voorbereiding wordt het boek *Leren veranderen* bestudeerd met behulp van een leeswijzer. De Caluwé gaat in de masterclass in op onder andere de volgende vragen:

- Wat is verandering in de optiek van De Caluwé?
- Wat typeert verandering in schoolorganisaties?
- Het kleurendrukdenken bevat een overzichtelijk geheel van verschillende zienswijzen en stromingen in de veranderliteratuur. Wie waren de verschillende vertegenwoordigers van deze stromingen? Wat waren hun zienswijzen? Hoe kwamen ze tot deze inzichten en welke relevantie hebben deze inzichten op dit moment?

- Wat vraagt het effectief leidinggeven aan een verandering van de leidinggevende?
- Wat vraagt het effectief veranderen van de personeelsleden en de organisatie?
- Hoe verhoudt leidinggeven aan verandering zich tot concepten als gedeeld leiderschap, transformatief leiderschap, onderzoeksmatig leiderschap, etc.
- Welke persoonlijke kwaliteiten zijn nodig om leiding te geven aan verandering van onderwijsprofessionals?
- Wat is weerstand en hoe kan de leidinggevende hiermee om gaan?

De tweede masterclass wordt verzorgd door **prof. Jaap Boonstra**. Ter voorbereiding wordt zijn boek *Leiders in cultuurverandering*. Hij gaat in zijn masterclass onder andere in op de volgende vragen:

- Wat is cultuur en cultuurverandering?
- Hoe beïnvloed je als leidinggevende de cultuur binnen de organisatie?
- Hoe creëer je een situatie waarin je als leidinggevende daadwerkelijk ervaart en voelt wat de medewerkers bezighoudt? Hoe ontwikkel je organisatiesensitiviteit?
- Hoe verhoudt cultuurverandering zich tot authentiek leiderschap en transformationeel leiderschap?
- Hoe verhoudt de organisatiecultuur zich tot het in module 1 bestudeerde aspect ‘Collectie ambitie’ en ‘Inspireren op de collectieve ambitie’?
- Hoe creëer je als leider verbondenheid en het werken aan de ‘zijnswaarde’ van een organisatie vanuit betrokkenheid en persoonlijke drijfveren?
- Hoe bouw je aan vertrouwen?

In beide masterclasses wordt de bestudeerde literatuur verwerkt en verrijkt met aanvullende inzichten. Tijdens het voorbereidend gesprek met prof. Leon de Caluwé en prof. Jaap Boonstra worden de leer- en ontwikkelvragen en de dilemma's en uitdagingen waarmee de deelnemende leidinggevendena 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 inhouden vanuit de literatuur worden verwerkt en vooral worden toegepast op de gekozen verandercasus en de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de deelnemer. De trainer geeft een meer praktisch vervolg aan de masterclasses door het gedachtengoed te vertalen naar de primair-onderwijssector, de gekozen verandercasus, 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 (2015) 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 (cultuur)verandering. 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 'Leidinggeven aan verandering'

In deze module gaat het over leidinggeven aan verandering. Grondgedachte is dat je niet kunt veranderen. Verandering is er altijd en overal, al realiseren we ons dit vaak niet. Dit heeft consequenties voor onze rol en invloed op veranderprocessen. En zeker als het cultuurveranderingen betreft.

Naast deze ongeplande veranderingen heeft iedere schoolleider te maken met geplande veranderingen. Elke schoolorganisatie heeft z'n schoolplan en jaarplan en staat voor de uitdaging de gestelde doelen te realiseren. Zeker als deze doelen een bepaalde mate van urgentie hebben omdat ze het voortbestaan, de kwaliteit of de tevredenheid van ouders en andere betrokkenen onder druk zet.

De schoolleider is hierin geen verandermanager maar geeft leiding aan deze veranderingen. Iedere schoolleider zet daarbij primair zijn persoon in: zijn zienswijze, zijn stijl van leidinggeven, zijn overtuigingen, zijn kennis en vaardigheden. In deze module spiegelen we voortdurend: hoe verhouden deze persoonlijkheidskenmerken en zienswijzen zich met de inzichten vanuit onderzoek en literatuur met betrekking tot effectieve veranderingsprocessen?

In deze module worden drie ontwikkelgebieden onderscheiden:

1. De ontwikkeling van een richtinggevende collectieve ambitie

Een organisatie zonder koers is een ronddolend schip op een grote zee. Een schoolleider die niet weet waar hij zelf naar toe wil met zijn school, zal niet in staat zijn leiding te geven aan verandering. De schoolleider heeft bij het ontwikkelen van een collectieve ambitie te maken met allerlei betrokken partijen. Dit maakt het proces om te komen tot een collectieve ambitie een intrigerend, complex en permanent dialogisch proces wat een groot beroep doet op de schoolleider. In deze module verkennen we het speelveld, de krachten die daarbinnen spelen, het ontwikkelen van een strategie en de wijze waarop leiding kan worden gegeven aan dit proces.

2. Betrokkenheid, eigenaarschap en weerstand

We spreken over een collectieve ambitie omdat in het collectieve de sleutel zit voor het realiseren van een duurzame verandering waaraan medewerkers zich committeren. We zoomen in op de psychologische kant van verandering en hanteren de verschillende soorten veranderingen die Mars uitwerkt in haar boekje. Ook het interessante fenomeen weerstand (of moeten we spreken over betrokkenheid?) werken we uit en verbinden we aan praktijk casuïstiek.

3. Duurzame, blijvende verandering

Verandering is geen kunstje of incidentele gebeurtenis maar beoogt een duurzame, blijvende verandering van het gedrag of handelen van de medewerkers te realiseren. We behandelen de acht fasen van Kotter, ook om te laten zien dat veranderingen vaak als afgerond beschouwd worden terwijl de consolidatiefase nog moet aanbreken. Veranderen, zo zal De Caluwé betogen, is iets tegennatuurlijks voor mensen. Daarom kost het loskomen van ingesleten patronen veel tijd, alertheid en assertiviteit van de leidinggevende.

Lengte van de module:

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

Verplicht studiemateriaal:

- Boonstra, J. (2010). *Leiders in cultuurveranderingen*. Van Gorcum, Assen.
- Caluwé de, L.; Vermaak, H. (2010). *Leren veranderen*. Kluwer, Deventer.
- Mars, A. (2006). *Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om verandering te laten slagen*. Van Gorcum, Assen.

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

Aanbevolen literatuur:

- Fullan, M. (2014). *De schoolleider, strategieën die het verschil maken*. Onderwijs maak je samen, Helmond.

- Letschert, J.; Letschert-Grabbe, B. (2007). *Wat leraren willen! Over veranderingen in het onderwijs van binnenuit*. Van Gorcum, Assen.
- Loo, van der, H.; Geelhoed, J., Samhoud, S. (2007). *Kus de visie wakker*. BIM Media, Den Haag.

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**, organisatieadviseur, trainer/coach en eigenaar organisatieadviesbureau Principium Advies. 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. Leon de Caluwe**, senior partner bij Twynstra Gudde, management consultants te Amersfoort en hoogleraar advieskunde aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Hij heeft een uitgebreide lijst van publicaties op zijn naam staan en is gepromoveerd op een onderzoek uit de veranderekunde. Hij is auteur van onder andere *Leren veranderen*.
3. Masterclass 2 wordt verzorgd door **prof. Dr. J. Boonsta**, arbeids- en organisatiepsycholoog, hoogleraar management van veranderingsprocessen aan de Universiteit Amsterdam en schrijver van meerdere boeken, waaronder *Leiders in cultuurveranderingen*.
4. De beide scholingsmomenten binnen deze module worden verzorgd door **drs. Dick Both en 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 en leidinggeven aan verandering is geen neutraal terrein. Daarom hechten we eraan onze werkwijze en onderliggende concepten als trainers te benoemen.

Het gedachtengoed 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 leidinggevenden 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 leidinggevenden 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.

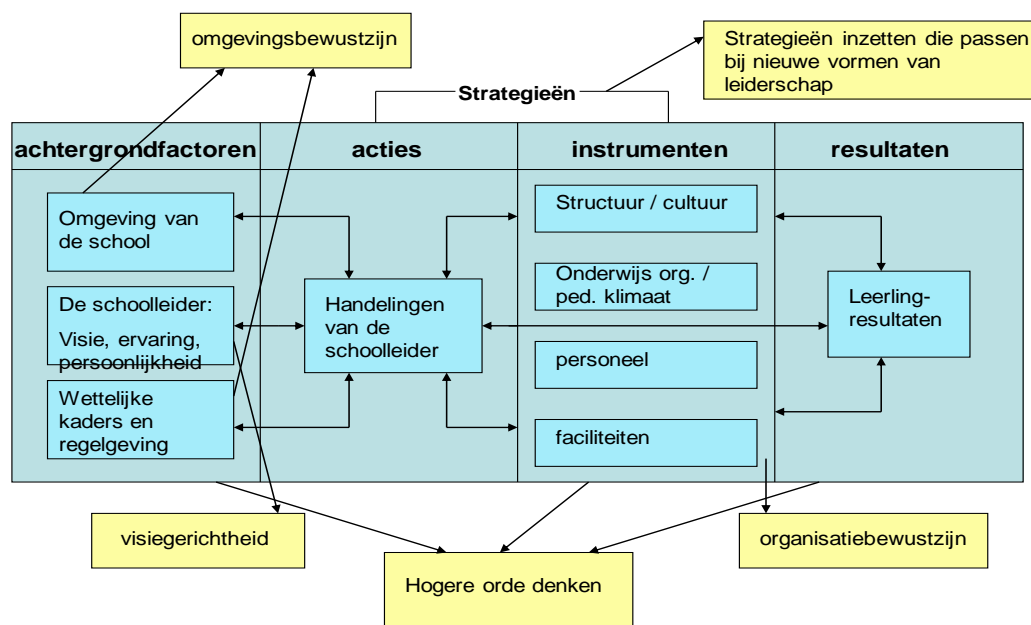
Dit model wordt al enkele decennia gebruikt als beschrijvingsmodel voor onderwijskundig leiderschap. Het model stelt het gedrag van de schoolleider centraal gezien vanuit een brede opvatting van onderwijskundig leiderschap. In dit model wordt een verbinding gelegd met de basiscompetenties vanuit het 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 stuur. 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 concreetiseren 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 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 minimaal 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 gereflecteerd op de doorgemaakte ontwikkeling. 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 de verandering die u hebt doorgezet past bij de visie van uw school;
- Hoe staan de verschillende direct betrokkenen tegenover de visie en hoe bent u hiermee omgegaan?
- Hoe past de verandering bij de ideeën over onderwijs van de directe betrokkenen?

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

- Hoe hebt u geanticipeerd op signalen uit/ontwikkelingen in uw omgeving bij het doorvoeren van de verandering?
- Op welke wijze heeft u invloed uitgeoefend op betrokkenen om de verandering succesvol door te voeren?

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

- Hoe passen de bestaande organisatie-kenmerken bij de verandering? Welke aanpassingen waren nodig?
- Welke aanpassingen waren effectief en waarom? Welke aanpassingen waren niet effectief?
- Welke vervolgstappen hebt u gezet?

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 het team?
- Hoe hebt u ervoor gezorgd dat het team de ontwikkeling heeft kunnen doormaken die nodig was om de verandering te kunnen doorvoeren?

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

- Hoe helpt de verandering bij het verbeteren van de leerprestaties van de leerlingen?
- Hoe zet u de leercyclus in bij het continueren van de verandering?
- Waar staat u over drie jaar ten aanzien van deze verandering? Hoe borgt u de verandering?

In een afsluitende presentatie tijdens de brugbijeenkomst van max. 30 minuten verantwoorden de deelnemers hun persoonlijke en professionele ontwikkeling als leider van veranderingen waarin ze bovenstaande valideringsvragen verwerken. Hierin is de bij de start van de module gekozen verandering binnen de schoolorganisatie de casuïstiek waarop wordt gereflecteerd aan de hand van de valideringsvragen.

In een persoonlijk manifest (naar Covey) - wat vanaf de intake tot de afronding van een module wordt bijgewerkt en waarin de inzichten, reflecties en opgedane kennis en vaardigheden wordt verwerkt – wordt lopende de zes maanden de ontwikkeling bijgehouden en na ieder contactmoment bijgewerkt.

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 websites 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.