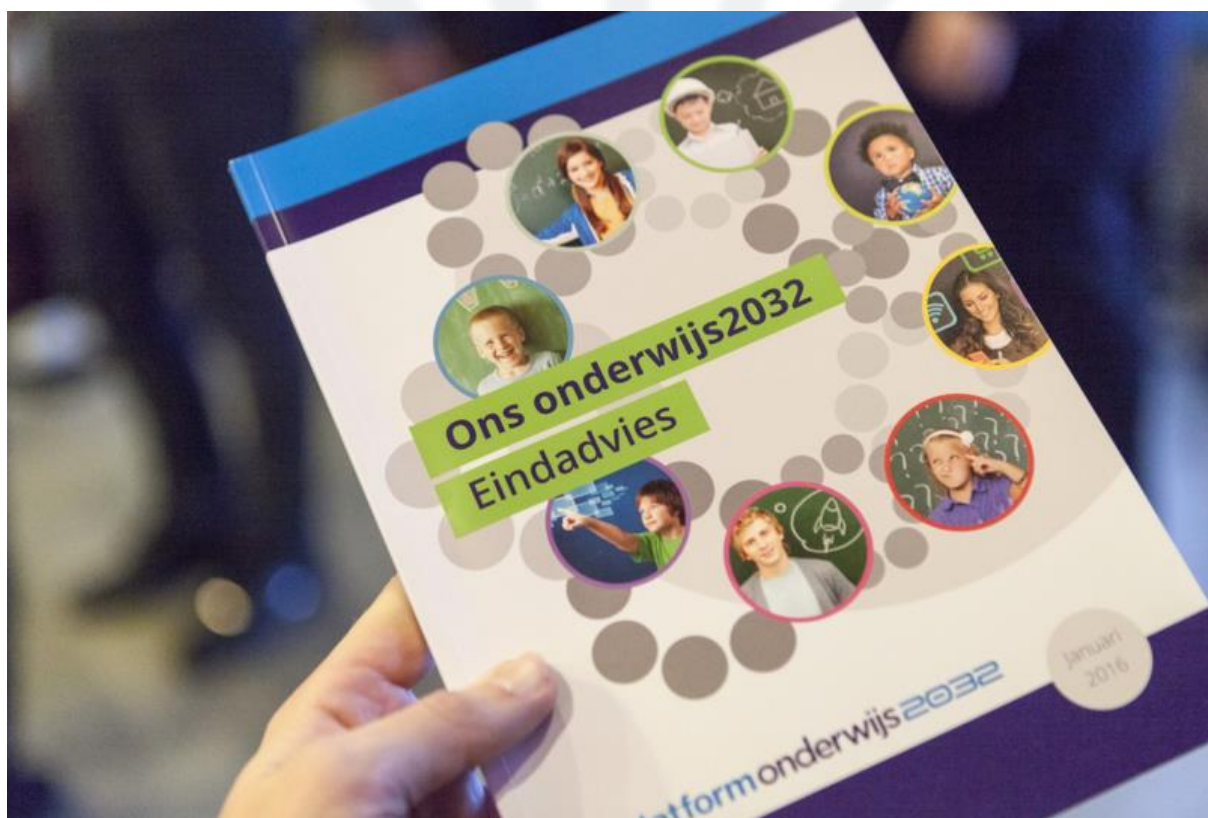


Toekomstgericht onderwijs

Leergang module 7 – Schoolleidersregister PO



Beschrijving module 7 - Toekomstgericht onderwijs

Titel:

Toekomstgericht onderwijs

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 actuele literatuur en publicaties met betrekking tot toekomstgericht onderwijs.	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.
2.	De schoolleider heeft nieuwe kennis en inzichten opgedaan t.a.v. toekomstige, 21 ^e eeuwse ontwikkelingen die het onderwijs beïnvloeden en is in staat deze	X	X	X	X	X	De schoolleider brengt casuïstiek in tijdens de PLG-sessies en weet deze casuïstiek in zijn presentatie te verbinden aan

	inzichten toe te passen op zijn organisatie.						opgedane kennis en inzichten vanuit de literatuur.
3.	De schoolleider toont lopende deze module aan niet alleen de 21 ^e eeuwse ontwikkelingen te kennen, maar hier ook mee om te kunnen gaan binnen de context waarbinnen hij/zij verantwoordelijkheid draagt. De schoolleider is zich bewust wat deze ontwikkelingen vragen van alle betrokkenen en kan hieraan leiding geven.		X		X	X	De schoolleider kiest bij aanvang een belangrijk toekomstgericht thema binnen zijn school en geeft lopende de module leiding aan deze verandering en het dragen van de consequenties en verwerkt de inzichten in zijn PLG-inbreng en afsluitende presentatie.
4.	De schoolleider heeft geleerd zijn eigen visie op goed en toekomstgericht onderwijs en leren te expliciteren en op een inspirerende manier uit te dragen teneinde een collectieve ambitie te creëren. Deze collectieve ambitie is ten diepste 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 en toekomstbestendig onderwijs en leren en de wijze waarop hij dit binnen zijn schoolorganisatie realiseert.
5.	De schoolleider heeft zichzelf (nog beter) leren kennen als innovator: 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.
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 in de richting van het toekomsbestendig ontwerpen van onderwijs.	X	X	X		X	De schoolleider verantwoordt waar hij op welke momenten opgedane inzichten heeft toegepast in de schoolpraktijk, 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.

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 richting toekomstgericht onderwijs;
- De context waarbinnen leiding wordt gegeven;
- De schoolontwikkeling van de afgelopen jaren;
- De innovatieve focus: heeft de school(leiding) een beeld bij toekomstgericht onderwijs? En zo ja, welke beelden?
- De wijze waarop de school en de schoolleiding in verbinding staat met de schoolomgeving en hierop haar activiteiten en aanbod afstemt;
- De dilemma's en uitdagingen waarmee de leidinggevende te maken heeft. Daarin wordt nagedacht over een toekomstgericht ontwikkelthema binnen de school wat parallel aan de leergang gebruikt kan worden in de opdrachten;
- De leer- en ontwikkelvragen van de leidinggevende;
- 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. Dr. Gert Biesta** een stevig college neergezet. Ter voorbereiding wordt het boek *Het prachtige risico van onderwijs* bestudeerd met behulp van een leeswijzer. Biesta gaat in de masterclass in op onder andere de volgende vragen:

- Een algemene inleidende schets van de snel veranderende wereld en de wijze waarop het onderwijs daarop reageert of zou moeten reageren.
- Wat is toekomstgericht onderwijs in de optiek van Biesta?
- Welke visies op leren kunnen we vanuit een theoretisch kader onderscheiden?

- In hoeverre dient het onderwijs de mondiale en maatschappelijke veranderingen te volgen? En op welke thema's wel en welke wellicht niet?
 - Prof. Biesta legt het accent op drie domeinen die de zin en de richting van het onderwijs bepalen:
 - Kwalificatie: het eigen maken van kennis en vaardigheden;
 - Socialisatie: het voorbereiden op een leven als lid van een gemeenschap en kennismaken met tradities en praktijken;
 - Subjectivering: het vormen van de persoon.
- Hoe verhouden deze drie domeinen zich tot toekomstgericht onderwijs, de 21^e eeuwse vaardigheden en dat wat de maatschappij de komende decennia van haar burgers en werknemers verwacht?
- In deze masterclass wordt tevens een reflectie gegeven op Onderwijs 2032, het initiatief van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.

De tweede masterclass wordt verzorgd door **dr. Richard Toes**. Ter voorbereiding wordt zijn proefschrift *De toets der kritiek* gelezen. Hij gaat in zijn masterclass onder andere in op de volgende vragen:

- Welke onderwijsvernieuwingen hebben we de afgelopen decennia meegemaakt en hoe reflecteert dr. Toes daar als onderzoeker op? Welke lessen kunnen we daaruit trekken voor toekomstige onderwijsvernieuwingen?
- Welke maatschappelijke ontwikkelingen vragen de komende jaren de specifieke aandacht van het onderwijsveld? En gelden hierbij voor de scholen die lesgeven, gebaseerd op een specifieke levensbeschouwing, nog specifieke zaken?
- Welke ingrediënten mogen niet ontbreken bij het formuleren van een visie op leren?
- Hoe kunnen we binnen onze organisatie vormgeven aan het ontwikkelen van een breed gedragen visie op leren?
- Ook dr. Toes wordt gevraagd een reflectie te geven op de diverse recent verschenen publicaties over toekomstgericht onderwijs.

In beide masterclasses wordt de bestudeerde literatuur verwerkt en verrijkt met aanvullende inzichten. Tijdens het voorbereidend gesprek met prof. Dr. Biesta en dr. Toes worden de leer- en ontwikkelvragen en de dilemma's en uitdagingen waarmee de deelnemende leidinggevendenden 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 de gekozen verandercasus en de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de deelnemer. De trainer geeft een meer praktisch vervolg aan de masterclasses door het gedachtegoed 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 'Toekomstgericht onderwijs'

We leiden op voor de maatschappij van morgen. Een maatschappij die in allerlei opzichten een hele andere is dan op dit moment. In de verschillende recent gepubliceerde nota's, zoals *Onderwijs2032* en publicaties over de 21^e eeuwse vaardigheden, worden zowel maatschappelijke als technologische ontwikkelingen genoemd. Deze ontwikkelingen, gecombineerd met een toenemende diversiteit aan burgers in culturele en etnische zin, brengen grote veranderingen met zich mee. En bieden ook kansen. Het onderwijsveld staat voor de uitdaging en vooral ook de belangrijke opdracht om na de te denken over manieren van leren en vormen met het oog op de toekomst en de ontwikkeling van nieuwe generaties in de 21^e eeuw.

We onderscheiden in deze module drie elementen m.b.t. het thema toekomstgericht onderwijs:

1. De visie op leren

Het onderwijs bereidt voor op de maatschappij van morgen. Een maatschappij die volop in beweging is. De volgende fundamentele verschuivingen worden onderscheiden in verschillende publicaties die de laatste maanden het licht zagen:

- de mondialisering en het toegenomen belang van wetenschap en technologie;
- de snelle veroudering van kennis;
- de enorme hoeveelheid informatie die tot ieders beschikking staat door technologische ontwikkelingen;
- het samenkomen van culturen in allerlei verbanden.

Het onderwijsveld kan hierin niet toekijken en zal meer dan ooit na moeten denken over de vraag wat deze ontwikkelingen betekenen voor het onderwijs, de wijze waarop dit wordt gegeven en de visie op leren. Vermeulen (2005) verbindt dit aan het gegeven dat de scholen in Nederland steeds meer ruimte krijgen – door autonomievergroting en deregulering – om hierin een eigen visie te ontwikkelen. Was er voorheen sprake van een centrale sturing, met van bovenaf opgelegd onderwijsbeleid, nu kunnen we spreken van een toegenomen sturingsruimte.

Dit vraagt echter wel veel van de scholen en schoolleiders. Binnen de context van meer vrijheid zal de school zelf moeten komen tot een visie en keuzes, vanzelfsprekend ook voortkomend uit de levensbeschouwelijke achtergrond van de school. De schoolleider staat voor de opdracht samenhang te creëren door het ontwikkelen van een gezamenlijke visie of collectieve ambitie. De schoolleider zal adequate kennis van de ontwikkelingen in de samenleving moeten hebben, actuele kennis over leren en vooral ook in staat moeten zijn de aanwezige ideeën van de schoolleider en het team samen te doen smelten tot een collectieve, richtinggevende ambitie.

2. Ontwikkelingen in de 21^e eeuw in relatie tot de school

Op grond van de beschrijving van module 7 van het *Schoolleidersregister PO* worden de volgende ontwikkelingen beschreven, gebaseerd op een veelheid aan bronnen. We geven deze ontwikkelthema's hier weer, omdat ze ook in de module in de masterclasses en scholingsmomenten worden uitgewerkt:

- **Aandacht voor het individu:** aandacht voor de leerbehoeften van individuele leerlingen;
- **Mogelijkheden op het gebied van ICT:** om de individuele leerlingen centraal te kunnen stellen m.b.t. ICT;
- **Nieuwe vaardigheden:** creativiteit, betekenisgeving, waardering en het kunnen denken vanuit een groter geheel;
- **Basiskennis en basisvaardigheden:** rekenen en taal, zelfdiscipline, ethiek, creativiteit;
- **ICT-vaardigheden:** niet alleen van de leerlingen, maar misschien vooral wel van leerkrachten. Daarnaast is mediawijsheid een belangrijk thema;

- **Diversiteit:** de toenemende diversiteit van leerlingen maakt het werk voor de leerkrachten complexer;
- **Buitenschools leren:** leerlingen leren juist ook buiten de school veel. Het is belangrijk ook andere partijen te betrekken bij het leren van de leerlingen;
- **Toetsing:** veranderingen in het curriculum hebben ook gevolgen voor de wijze van toetsing, waarbij ook andere vormen van intelligentie aandacht krijgen, evenals de ontwikkeling die een leerling doormaakt;
- **Intensieve samenwerking:** 21^e eeuwse ontwikkelingen vragen veel van het onderwijsveld en het schoolteam. Het bieden van toekomstgericht onderwijs vraagt een mindshift: een andere manier van kijken naar de schoolorganisatie, de wijze van organiseren en werken en het bundelen van krachten.

3. Omgaan met deze ontwikkelingen in de 21^e eeuw

Veranderingen in het onderwijs zijn veranderingen van de lange adem. Ook in het volgen van en inspelen op de 21^e eeuwse ontwikkelingen. Dit vraagt leiderschap: persoonlijk leiderschap, vormgegeven door een leider met een visie op leren en toekomstbestendig onderwijs. Maar ook leiderschap om aan deze constante transformaties veranderkundig leiding te geven.

Lengte van de module:

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

Verplicht studiemateriaal:

- Biesta, G.J.J. (2015). *Het prachtige risico van onderwijs*. De vrije uitgevers, Amersfoort.
- Reijngoud, T. (2013). *Volgers en vormers, spraakmakende opinieleiders over de toekomst van het onderwijs*. Hilversum, Lias.
- Toes, R. (2015). *Het reformatorisch voortgezet onderwijs en de onderwijsvernieuwingen (1970-2005)*. De Banier, Utrecht.

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

Aanbevolen literatuur:

- Dhert, S., Hermans, K., Smits, B., Wouters, R. (2013). *Leren uit de toekomst*. LannooCampus, Leuven.
- Fullan, M. (2014). *De schoolleider, strategieën die het verschil maken*. Onderwijs maak je samen, Helmond.

- Simons, R.J. (2013). *Mindshifting: (Hoe) kunnen we mindsets veranderen?* Afscheidsrede Utrecht, 19 december 2013.
- Snoek, M., Sligte, H.W., Eck, E. van, Schriemer, M.P., Emmelot, Y.W. (2014). *Impulsen voor vernieuw(en)d onderwijs*. Kohnstamminstituut, Amsterdam.

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 leidinggevendenden, 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. G. J. J. Biesta**, hoogleraar Onderwijs in Londen en auteur van het boek *Het prachtige risico van onderwijs*.
3. Masterclass 2 wordt verzorgd door **dr. R. Toes**, lid van de Onderwijsraad en directeur van een school voor voortgezet onderwijs in Rotterdam. Hij promoveerde recent op een onderzoek naar onderwijsvernieuwing in de afgelopen decennia.
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 volgende 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.

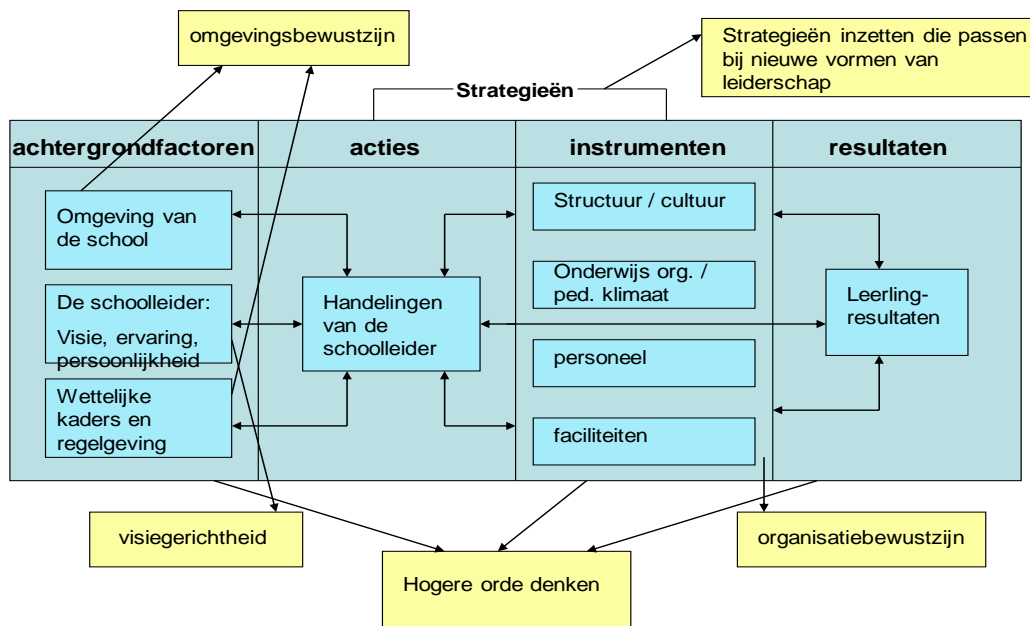
Dit model wordt al enkele decennia gebruikt als beschrijvingsmodel voor onderwijskundig leiderschap. Het model stelt het gedrag van de schoolleider centraal gezien vanuit een brede opvatting van onderwijskundig leiderschap. In dit model wordt een verbinding gelegd met de basiscompetenties vanuit het 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 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 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 modules – 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 manier waarop u invulling geeft aan ‘toekomstgericht onderwijs’ past bij de visie op leren van uw school;
- Hoe staan de verschillende direct betrokkenen tegenover deze visie op leren en hoe bent u hiermee omgegaan?
- Hoe past de manier waarop u invulling geeft aan ‘toekomstbestendig onderwijs’ bij de ideeën over onderwijs van direct betrokkenen?

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

- Hoe hebt u geanticipeerd op signalen uit/ontwikkelingen in uw omgeving met betrekking tot de ontwikkelingen op het gebied van ‘toekomstbestendig onderwijs’ en de manier waarop u invulling geeft aan ‘toekomstgericht onderwijs’?
- Op welke wijze heeft u invloed uitgeoefend op betrokkenen om op succesvolle wijze invulling te kunnen geven aan ‘toekomstbestendig onderwijs’?

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

- Hoe passen de bestaande organisatie-kenmerken bij de manier waar u invulling geeft aan ‘toekomstbestendig onderwijs’? 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

- Hoe hebt u ervoor gezorgd dat het team de ontwikkeling heeft kunnen doormaken die nodig was om te kunnen omgaan met de ontwikkelingen op het gebied van ‘toekomstbestendig onderwijs’?
- Welke verbinding hebt u gelegd tussen uw eigen ontwikkeling en die van het team en andere betrokkenen?

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

- Hoe kan de manier waarop u invulling geeft aan ‘toekomstbestendig onderwijs’ bijdragen aan de ontwikkeling en (brede)leerprestaties van de leerlingen?
- Hoe zet u de leercyclus in bij het inspelen op de ontwikkelingen op het gebied van ‘toekomstbestendig onderwijs’?
- Hoe moet uw invulling van ‘toekomstbestendig onderwijs’ zich over drie jaar ontwikkeld hebben? Hoe borgt u dat bereikte resultaten overeind blijven?

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 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.

