



Leidinggeven aan DO2

Een leertraject “leidinggeven aan veranderen”
Speciaal voor deelnemers aan de studiereizen naar Toronto



Inhoudsopgave

1	Leidinggeven aan veranderen	4
1.1	Opzet leertraject	4
1.2	Didactisch model	4
1.3	Leerdoelen “Leidinggeven aan DO2”	5
2	De bijeenkomsten	6
2.1	Bijeenkomst 1. Veranderen vanuit visieontwikkeling	6
2.2	Bijeenkomst 2. Betrokkenheid, eigenaarschap en weerstand bij veranderen	7
2.3	Bijeenkomst 3. Blijvende verandering	8
2.4	Bijeenkomst 4. Het veranderproces invullen en het veranderproces begeleiden	9
3	De studiereis	10
4	De opleiders	12
5	Artikelen en literatuur	13

Inleiding

Voor de herregistratie van schoolleiders bieden wij het thema 'Leidinggeven aan veranderen' aan voor leidinggevendenden die hebben deelgenomen aan de onderwijsreis naar Toront, Canada.

In ons aanbod verbinden we verandertheorie, de veranderagenda van de eigen organisatie met eigen leerervaringen en de Canadese onderwijscontext. Met onze studiereis naar Ontario hebben wij gemerkt dat er behoefte bestaat om deze inzichten verder te verdiepen en de verbinden met de eigen onderwijscontext. Die verdieping bieden wij aan in het leertraject "leidinggeven aan DO2" voor deelnemers aan de studiereis.

Johan Spitteler
Jan Heijmans
Berend Redder
Reinoud Buijs

1 Leidinggeven aan veranderen

De maatschappij verandert razendsnel en onderwijs is continue onderhevig aan veranderingen. De zoektocht naar de functie van ons onderwijssysteem is actueel. Kennisoverdracht is niet alleen voorbehouden aan scholen. De wijze waarop we de leerlingen voorbereiden op die snel veranderende wereld krijgt een prominentere plek. Onderwijs volgt niet alleen de maatschappelijke ontwikkelingen, onderwijs kan ook richting geven aan die maatschappij. Nieuwe, ontwikkelen zich o.a. in het onderwijs. Toekomstbestendig onderwijs vraagt veel van scholen; inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen, voorbereiden op een steeds veranderende maatschappij, jezelf blijven ontwikkelen, puzzelen met de paradoxen van deze tijd, etc. Verbeteren, veranderen en innoveren vraagt veel van scholen, leraren en schoolleiders. Aan welke knoppen draaien leidinggevendenden? Hoe beïnvloed je eigenaarschap? Hoe wordt leiderschap gedeeld? Hoe gaat de leiding om met ruimte geven en sturen? Hoe stuur je richting een onderwijssysteem waar veranderen niet alleen op de agenda van de schoolleiding staat?

1.1 Opzet van leertraject

De omvang van de leergang is 5 ECTS (140 uur), bestaande uit:

- Vier bijeenkomsten van totaal 8 dagdelen.
- Alle deelnemers hebben deelgenomen aan een studiereis naar Canada; 5 dagen effectief ingevuld met schoolbezoeken, gastcolleges en reflectiegesprekken.

1.2 Didactisch model

De leergang wordt gekenmerkt door het aanbieden van perspectieven waarmee de deelnemers hun eigen praktijk kunnen analyseren en verrijken en tot nieuwe kennis, attitude en vaardigheden kunnen komen.

De perspectieven worden gevoed door:

- Theorie;
Vanuit theoretische principes over leiding geven aan verbeteren en veranderen wordt zowel de Canadese- als de Nederlandse context nader onderzocht.
- Praktijk;
De onderwijspraktijk van de deelnemers en de onderwijspraktijk in Canada
- Sociale context;
De deelnemers vormen een leergroep in een sociaal netwerk, dat:
 - a. Het onderwijssysteem doorgrondt; *begrijpen*
 - b. Nieuwe kennis tot zich neemt en/of ontwikkelt; *co-creëren en leren*
 - c. Nieuw gedrag uitprobeert; *handelen*

De deelnemers vormen een leergroep die op zoek gaat naar antwoorden op vragen over duurzaam veranderen. Na een 'nulmeting' van de eigen situatie worden de vragen geconcretiseerd. Tijdens de leergang worden theoretische inzichten aangereikt en gebruikt om te reflecteren op de eigen praktijk. De theorie geeft input voor zowel de eigen praktijk als die van de onderwijscontext in Toront. Sociaal constructivisme en connectivisme zijn de onderliggende leertheorieën van dit traject. Kennis ontstaat door gezamenlijk betekenis geven in relatie met anderen.

1.3 Leerdoelen “Leidinggeven aan DO2”

Het doel van de leergang is de verandercapaciteit van de schoolleider te vergroten. Er wordt betekenis gegeven aan kennis en inzichten in een sociaal netwerk. De uiteindelijke opbrengst is een schoolleider die in staat is een onderwijssysteem te doorgronden, het leren in de school te organiseren en een deskundige op het aansturen van veranderen is. (Fullan, 2013) Bij het thema “Leidinggeven aan veranderen” wordt uitgegaan van 4 essentiële onderdelen van een veranderproces (Kemper, ea. 2014) Deze onderdelen zijn in concrete doelen uitgewerkt. Het halen van de doelen wordt getoetst aan de hand van presentaties, portfolio-opdrachten en een veranderplan (zie bijlage)

Wij onderscheiden de volgende onderdelen met leerdoelen:

1. Veranderen vanuit visieontwikkeling

Leerdoelen;

- Leidinggeven aan een gedeelde visie, die als richting dient voor de verandering
- Zicht op eigen en andere mentale modellen over leidinggeven aan veranderen

2. Betrokkenheid, eigenaarschap en veranderbereidheid (weerstand)

Leerdoelen;

- In staat om betrokkenheid te creëren voor de verandering met oog voor de specifieke situatie.
- In staat om eigenaarschap te kunnen creëren van eigenaarschap, mede door te kunnen sturen op zelfsturing en leidinggeven vanuit vertrouwen.
- Leidinggevende is in staat om de betekenis van weerstand in te kunnen schatten en hier adequaat mee om te kunnen gaan.

3. Het veranderproces invullen en het veranderproces begeleiden

Leerdoelen;

- Zicht op het effect van eigen leiderschap ondersteunend zijn aan de verandering.
- Het ontwerpen van een veranderdesign.

4. Blijvende verandering

Leerdoelen;

- Cyclisch ontwikkelen aan de hand van de leercirkel
- Een structuur en cultuur beïnvloeden die ondersteund is aan de dagelijkse kwaliteitszorg en de verandering op langere termijn
- Zicht op ‘duurzame principes’ van veranderen in de eigen context

2 De bijeenkomsten

In iedere bijeenkomst wordt één van de vier onderdelen van 'leidinggeven aan veranderen' met de gestelde leerdoelen behandeld. In de bijeenkomsten worden de leerdoelen geconcretiseerd en getoetst aan de hand van presentaties en/of een portfolio-opdracht.

2.1 Bijeenkomst 1. Veranderen vanuit visieontwikkeling

Voorafgaand aan de bijeenkomst wordt een 'nulmeting' gemaakt, afgeleid van de "Hulpvragen bij het thema 'Leidinggeven aan verandering'" (2014, Kemper e.a.) en een eerste portfolio opdracht ingeleverd over de visieontwikkeling op de school.

In deze bijeenkomst worden de leervragen geformuleerd aan de hand van de nulmeting 'van waaruit, de eigen leervragen vanuit de leiderschapsrol in relatie met de veranderambitie van de school worden gedefinieerd. Deelnemers laten zien of en op welke manier visieontwikkeling op de school heeft plaatsgevonden. De diverse aanpakken worden tegen het licht gehouden enkele theoretische perspectieven over visieontwikkeling. De visie van de school in termen van visie op leren, leiderschap en onderwijzen in de maatschappij van nu worden verkend.

Aan de hand van de kleuren van De Caluwé reflecteren de deelnemers op de mentale modellen over leidinggeven aan veranderen, de eigen voorkeursstijl en de gewenste aanpak in de eigen onderwijspraktijk.

Aanpak

Vanuit de meegebrachte nulmeting vindt de kennismaking met elkaar en de leervragen plaats. Een college over visieontwikkeling geeft input om te reflecteren op de visieontwikkeling van de scholen en zichtbaar te maken of en op welke manier de visieontwikkeling aangescherpt kan worden. Deze reflectie wordt schriftelijk toegevoegd aan de opdracht 'verantwoording van de visieontwikkeling in de eigen school'.

De eigen leiderschapsrol t.a.v. veranderen wordt verkend met behulp van de kleuren van De Caluwé. Hiermee wordt de aanzet gegeven tot de schriftelijke opdracht 'reflectie op mentale modellen over leidinggeven'.

Het didactisch proces van de eerste bijeenkomst is individuele reflectie vanuit de theorie op de eigen praktijk, vervolgd door het aanscherpen van voorgenomen gedrag in leerteams.

Opgavten, als huiswerk vooraf aan de eerste bijeenkomst:

- a. Schriftelijke verantwoording van de visieontwikkeling in de school
- b. Nulmeting "leidinggeven aan verandering"

Opgavten, n.a.v. de bijeenkomst:

- c. Reflectie op eigen mentale modellen over leidinggeven aan veranderen

2.2 Bijeenkomst 2. Betrokkenheid, eigenaarschap en weerstand bij veranderen

Leidinggeven aan veranderen is niet alleen voorbehouden aan de schoolleider. De schoolleider beïnvloedt de toename van het leiderschap in school heeft oog voor de verschillende mentale modellen en organiseert de professionele dialoog over de richting en de te volgen weg. De schoolleider realiseert zich daarbij dat een goed doorlopen proces goede resultaten tot gevolg heeft. Motivatie en vertrouwen zijn de drijfveren voor het proces. Weerstand wordt (h)erkend en gezien als waardevolle kracht. Veranderen is een proces dat zich afspeelt op zowel een rationele-, gedrags- als emotionele agenda.

De deelnemers bereiden zich voor met het lezen van artikelen over o.a. “Sturen op zelfsturing” (Mentink, 2013), de drie veranderagenda’s (Van de Loo, 2009) en gedeeld leiderschap (Dijkstra, 2012). Theoretische verkenning omtrent betrokkenheid, eigenaarschap en weerstand bij veranderprocessen vindt plaats aan de hand van aangereikte theorie en uitwisseling in leergroepen. De verbinding wordt gemaakt met Canadese context; hoe wordt de betrokkenheid bij veranderprocessen in de Canadese context vergroot? Hoe gaat men daar om met weerstand? Wat zijn ‘duurzame principes’ die het veranderproces aanjagen? De aanzet wordt gemaakt tot de volgende opdracht door het verzamelen van leiderschapsinterventies die betrokkenheid en eigenaarschap vergroten en weerstand verminderen.

Aanpak

Gedurende de opleidingsdag wordt het gesprek over dilemma’s en/ of weerstand bij veranderen georganiseerd aan de hand van verschillende werkvormen uit ‘Deep Democracy’. Hiermee wordt tegelijkertijd de thema’s ‘onderstroom’, ‘plek der moeite’ en de drie veranderagenda’s geïntroduceerd en zichtbaar gemaakt hoe communicatie kan plaatsvinden bij weerstand.

In de middag wordt de aanzet gemaakt – in de leerteams - voor de opdracht waarin mogelijke leiderschapsinterventies worden beschreven die betrokkenheid en eigenaarschap vergroten en weerstand verminderen.

Opdracht, als huiswerk vooraf aan de tweede bijeenkomst:

- Voorbeelden verzamelen van eigen leiderschapsinterventies, die betrokkenheid en eigenaarschap vergroten en weerstand verminderen

2.3 Bijeenkomst 3. Blijvende verandering

Succesvolle veranderingen gaan samen met professionele ontwikkeling van het team. De richting is vaak enigszins helder het proces van veranderen kent vele gezichten. Er doen zich verschillende dilemma's voor; verloopt het veranderproces cyclisch of iteratief? Is het trekken en ontdekken of doelgericht reizen?

In deze bijeenkomst wordt stilgestaan bij het cyclisch werken, vanuit een leercirkel van de kwaliteitsagenda. De Leercirkel (Van de Hilst, 2009) wordt geïntroduceerd en vervolgens 'ingevuld' door de deelnemers. De leercirkel wordt gekoppeld aan het leren van de leraar als professional en het team als lerend team. Het herkennen en gebruiken van 'meegebrachte' relevante data speelt daarbij een belangrijke rol.

Deelnemers hebben vooraf een cultuuranalyse gemaakt, die gebruikt wordt om te volgende stappen richting een nog professionelere cultuur te kunnen maken. Vanuit het Canadese principe "structure drives behaviour" gaan de deelnemers op zoek naar de ondersteunende structuur in de eigen school; Is de structuur ondersteunend aan een professionele cultuur? Het (h)erkennen van 'leerstoornissen' in de organisatie geeft ook input voor leiderschapsinterventies.

Aanpak

De deelnemers leren betekenis geven aan relevante data. Vanuit de data wordt de leercirkel voor het eigen veranderthema ingevuld. Versnellers er remmers bij het doorlopen van de leercirkel worden in leerteams onderzocht en meegenomen bij de voorgenomen leiderschapsinterventies. Na het college over 'leerstoornissen in een professionele cultuur' en de 'ondersteunende structuur voor het leren in de school' reflecteren de deelnemers op de eigen context. Vervolgens worden cultuur- en/of structuurinterventies beredeneert en gepland in een schriftelijke opdracht.

Vanuit de Canadese context worden 'duurzame principes' voor veranderen geïnventariseerd en kritisch beschouwd.

Opdrachten:

- a. De verbetercyclus/ leercirkel ingevuld.
- b. Vanuit een cultuuranalyse de interventies beredeneren en plannen
- c. Reflectie op duurzame principes van veranderen

2.4 Bijeenkomst 4. Het veranderproces invullen en het veranderproces begeleiden

In deze afsluitende bijeenkomst kijken we naar de ontwikkeling van de deelnemers met behulp van de opnieuw ingevulde 'nulmeting'; welke ontwikkeling is er gemaakt? De plannen van aanpak worden gepresenteerd en voorzien van feedback van de deelnemers en de opleiders. Voorwaarde om het veranderplan te mogen presenteren is dat alle opdrachten ter beoordeling aan de opleiders zijn aangeboden en goedgekeurd. Tijdens de leergang zijn de portfolio-opdrachten door de opleiders beoordeeld met 'aan voorwaarden voldaan'.

Aanpak

Aan de hand van de 'nulmeting', met behulp van een peerreview, wordt de ontwikkeling van de deelnemers onder de loep genomen.

De plannen van aanpak zijn vooraf aan de bijeenkomst ter beoordeling aan de opleiders gestuurd en voorzien van feedback. Op de opleidingsdag worden de 'verbeterde' plannen op een interactieve manier gepresenteerd met werkvorm naar keuze.

De eindproducten bestaan uit het plan van aanpak en een portfolio met alle schriftelijke opdrachten, voorzien van een eindreflectie van de deelnemers.

Opdrachten, als huiswerk vooraf aan de vierde bijeenkomst:

- a. De reflectie met bewijsstukken van feedback en zelfevaluatie
- b. Presenteren van het plan van aanpak
- c. 'Nulmeting' opnieuw invullen, aangevuld met samenvattende reflectie

3 De studiereis

Stichting De Brink organiseert al meer dan 13 jaar een studiereis naar Canada, Toronto district Ontario. De onderwijsontwikkeling die o.a. het district Ontario heeft doorlopen heeft de Stichting niet alleen op de voet gevolgd, maar heeft ook geleid tot nauwe samenwerking met Michael Fullan. Michael Fullan is de voormalig emeritus-hoogleraar van de Universiteit van Toronto (Canada), geniet wereldwijde bekendheid door zijn kennis op het gebied van onderwijsvernieuwing en leiderschap. Hij adviseert, wereldwijd, ministeries en organisaties over onderwijsvernieuwingen. Zo was hij medeverantwoordelijk voor een succesvolle onderwijsvernieuwing in de gehele provincie Ontario (Canada), in Groot-Brittannië was hij adviseur van Tony Blair en in Nederland van staatssecretaris Sharon Dijksma. De toenmalige staatssecretaris was deelnemer aan een van de reizen van Stichting De Brink. Mede door het contact van ons ministerie met Michael Fullan werd een fundament gelegd voor de kwaliteitsagenda in Nederland.

Stichting De Brink verspreidt het gedachtegoed van Michael Fullan onder meer door het vertalen en uitgeven van zijn literatuur.

Een werksessie met een 'educator' zoals onder meer Michael Fullan, Lynn Sharat, Avis Glaze en Bill Hogarth staat op de agenda tijdens de reis. De deelnemers maken deel uit van een leergroep, door dagelijkse reflectiesessies met alle deelnemers aan de reis. Inzichten worden met elkaar verkend. Tijdens de studiereis wordt constant gependeld tussen de Nederlandse sectoragenda's, de eigen praktijk, actuele veranderkennis en de waargenomen onderwijspraktijk in Canada.

De reis geniet een brede vertegenwoordiging van intern begeleiders, leraren, schoolleiders, bestuurders en andere bij onderwijs innovatieve processen betrokkenen. De studiereis staat m.n. in het teken staan van leidinggeven (aan verdiepend leren), het duurzaam ontwikkelen van organisaties en het versterken van veranderkracht.

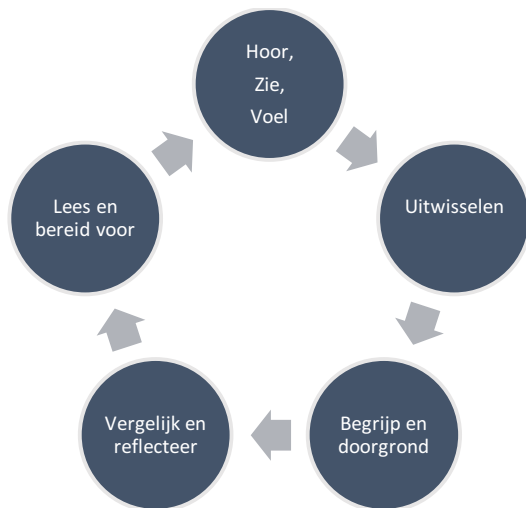
Tijdens de studiereis bezoeken wij alle lagen (tabel 1) van het onderwijssysteem van district Ontario, zijn wij onder meer gast van de York Region District School Board die ons uitnodigt om op alle lagen van het onderwijssysteem van Ontario (vanaf ministerieel niveau tot in het hart van het primaire proces in de klas) gesprekken te voeren, ervaringen te delen en resultaten te bediscussiëren. Er vinden bezoeken plaats aan het ministerie van onderwijs, de leraren- en schoolleidersopleiding, scholen (in gesprek met de schoolleiders en leraren) van het York district.

Tabel 1

Organisatie	Focus
Catholic School Board	Schoolvisits
Peel School Board District	„
York Region District School Board	„
Dr. Jackman Lab School	'A research and education centre focused on the understanding, education and care of young children'
Ontario Principal Council	a voluntary professional association representing

	5,000 practising school leaders in elementary and secondary schools
Centre for Teaching Support and Innovation	'Provides leadership in teaching and learning at the University of Toronto'
Ontario Ministry of Education	
The Ontario Institute for Studies in Education (OISE)	'An international leader in teacher education, education research and graduate studies in education,.'
Ontario College of Teachers	'Regulates and governs the teaching profession'

Tijdens de reis gaat de leergroep te werk volgens onderstaand model van peerlearning.



Na het doorlopen van de cyclus van peerlearning geven de deelnemers betekenis aan de inzichten en verbinden deze met vragen en of dilemma's in de eigen context.

4 De opleiders

De opleiding wordt gegeven door de bestuurders van Stichting de Brink en/ of door deskundige opleiders onder begeleiding van de bestuurders.

5 Artikelen en literatuur:

Caluwé L de, Vermaak, H. (2006) *Lerend veranderen*. Deventer: Kluwer

Dijkstra, J. & Feld, P. (2012) *Gedeeld leiderschap*. Koninklijke van Gorcum

Fullan, M. (2014) *De schoolleider. Strategieën die het verschil maken*. Helmond: Uitgeverij OMJS/ Stichting De Brink.

Fullan, M (2013) *Motion Leadership*. Bazalt educatieve uitgaven

Fullan, M. (2012) *Great to Excellent*. Launching the Next Stage of Ontario's Education Agenda

Fullan, M. (2007) *Leiderschap in een cultuur van verandering*. Reed Business bv

Geysel, F.; Eck van, (2011) *Duurzaam Vernieuwen*. VO-raad.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professioneel kapitaal. De transformatie van het onderwijs in elke school*. Den Haag: Stichting Duurzaam Leren.

Hilst, B. van de (2009) *Het leren organiseren*

Kramer, J. (2014) *Deep Democracy*. Thema

Loo, E. van de. (2009) *Omgaan met irrationaliteit in veranderen*. Managementboek.

Loo, H. van der (2015) *Kus de visie wakker*. Academic Service

Mentink, R. (2013) *Sturen op zelfsturing*. Basisschoolmanagement juli 2013

Spitteler, J., & Buijs, R. (2013). *De mooiste weg. Naar leren en leiderschap in het onderwijs*. Helmond: Uitgeverij OMJS/Stichting De Brink.

Wierdsma A., Swieringa J. (2011) *Lerend organiseren en veranderen*. Noordhoff Uitgevers