

Leergang

Planmatig leidinggeven aan verandering

Thema Schoolleidersregister
Leidinggeven aan verandering

Vraag gedeeltelijke
vrijstelling aan met uw
SPM-certificaat!



werk aan sterke scholen

SAMEN MET CADENZA

Planmatig leidinggeven aan verandering

Een verandering komt altijd voort uit een ervaren verschil tussen de huidige en de gewenste situatie. De aanleiding voor verandering kan van *binnenuit* komen (bijvoorbeeld de wens om ouderbetrokkenheid te stimuleren) of van *buitenaf* (zoals nieuwe wetgeving). Om leiding te kunnen geven aan veranderingen moet u zicht hebben op de gewenste situatie; u moet een toekomstbeeld kunnen schetsen waar u naartoe wilt werken. Tevens moet u zicht hebben op (huidige) werkprocessen en competenties van medewerkers.

In de leergang *Planmatig leidinggeven aan verandering* gebruiken we het INK-model om inzichtelijk te maken op welke beleidsdomeinen een verandering ingrijpt en hoe u hierop systematisch kunt reflecteren en interveniëren. Een verandering vindt immers zelden plaats binnen één afgebakend beleidsdomein, maar vraagt bijna altijd ook om aanpassingen op andere beleidsdomeinen (integraliteit). Denk bijvoorbeeld aan de invoering van opbrengstgericht werken. Deze verandering grijpt in op schoolniveau, op groepsniveau en op leerkrachtniveau en vraagt bijvoorbeeld een reflectie op opbrengsten, leiderschap in de aansturing en een professionele cultuur.

Kortom, een goed geplande verandering vraagt een robuuste visie, het omgaan met weerstand, het planmatig sturing geven aan de verandering en ervoor zorgdragen dat nieuwe werkwijzen niet verwateren of op de plank verdwijnen.

Werkplekleren als uitgangspunt

Schoolontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling gaan hand in hand. Zoals voor leerlingen geldt dat ze het meest leren door realistische vraagstukken te onderzoeken in een betekenisvolle context, geldt voor de schoolleider dat hij veel kan leren door te werken aan een concreet vraagstuk in de eigen school.

In deze leergang starten we met een studiedag waarop we het theoretisch kader schetsen rond leidinggeven aan verandering. We gaan in op veranderprocessen en -strategieën, bedrijfskundige modellen, projectmatig werken en het geven van sturing aan een actieteam in de context van een lerende organisatie. Na deze studiedag gaat u in uw eigen schoolpraktijk aan de slag.

Schoolplanmanager

Een verandering doorvoeren vraagt een planmatige aanpak. De **Cadenza schoolplanmanager** (Cadenza SPM)¹ is een instrument waarmee u een strategisch veranderproces in de school stroomlijnt. Door met uw team alle stappen van de schoolplanmanager te doorlopen krijgt u zicht op alle fasen in een veranderproces en hun onderlinge samenhang. Het uitgangspunt van het werken met de schoolplanmanager is cyclisch en integraal werken. Dat is altijd evident, ongeacht welk veranderproces u doorloopt.

Deelthema's

In deze leergang krijgt u voor alle fasen van het veranderproces concrete handvatten aangereikt:

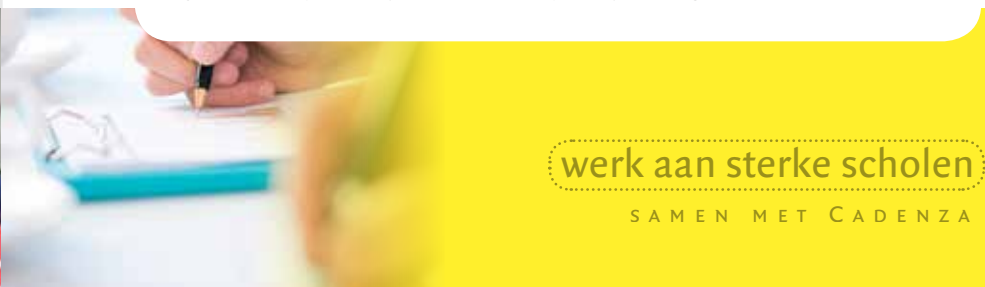
- **Visieontwikkeling:** schoolprofiel en prestatie-indicatoren: schoolplan.
- **Betrokkenheid, eigenaarschap en weerstand:** veranderaanpak kiezen, werken met actieteams.
- **Het veranderproces invullen en begeleiden:** actieteams begeleiden en met één actieteam een verandering volledig uitvoeren.
- **Blijvende verandering:** sturing geven aan de uitvoering en borgingsdocumenten uitwerken.

De leergang kent de volgende drieslag:

- Beknopte theoretische inleidingen, waarin theoretische kaders, recente wetenschappelijke inzichten en praktijkvoorbeelden worden gepresenteerd.
- Praktijkopdracht(en) waarin de cursist de theorie toepast in de eigen schoolorganisatie.
- Een parallel persoonlijk leertraject waarin de eigen leiderschapsvaardigheden in relatie tot de schoolontwikkeling worden uitgediept (afgesloten met een reflectieverlag).

Met deze leergang dekt u het thema 'Leidinggeven aan verandering' van het Schoolleidersregister volledig af.

1. Kijk voor meer informatie op www.cadenza-oc.nl/schoolplanmanager.



Opbouw en organisatie



Thema Schoolleidersregister

De leergang *Planmatig leidinggeven aan verandering* valt onder het professionaliseringsthema voor formeel leren *Leidinggeven aan verandering* van het Schoolleidersregister. Met deze leergang dekt u dit thema volledig af.

Duur

De leergang heeft een duur van 100 SBU verdeeld over 12 uur zelfstudie, 32 contacturen en 56 uur voor de uitwerking van diverse opdrachten.

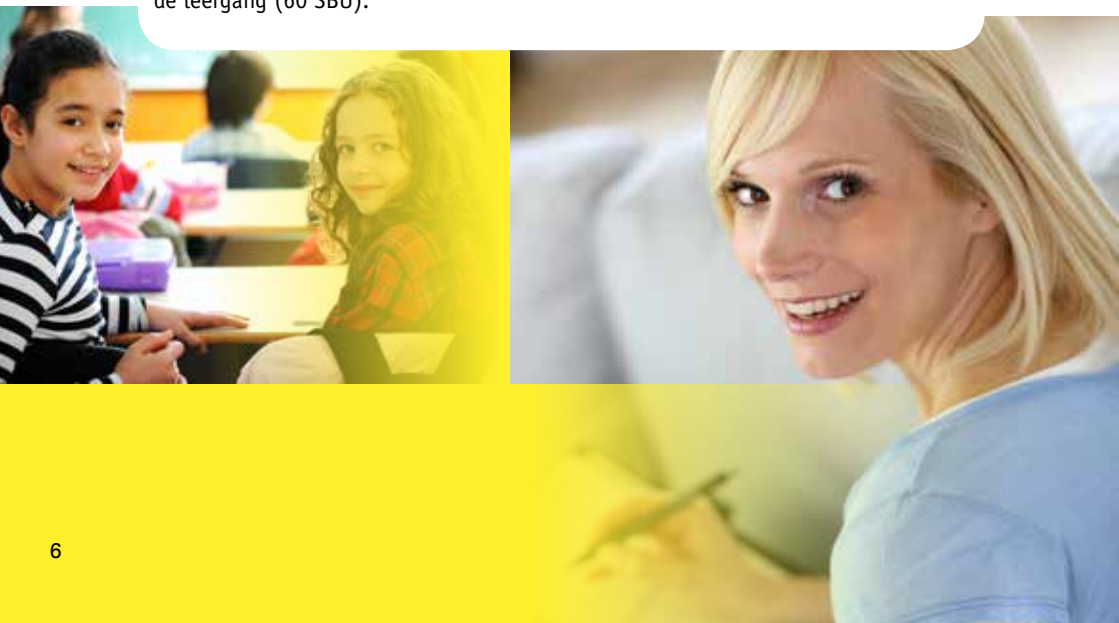
Opbouw

De leergang *Planmatig leidinggeven aan verandering* is opgebouwd uit de volgende drie onderdelen:

- **Theorie** (met zelfstudie vooraf)
- **Praktijk** (inclusief training Schoolplanmanager)
- **Afronding** (reflectieopdracht)

Vrijstelling

Indien u de schoolplanmanagertraining al heeft gevolgd en gecertificeerd bent voor het gebruik van de SPM, kunt u vrijstelling aanvragen voor dit onderdeel van de leergang (60 SBU).



Overzicht opbouw leergang

Theorie: 24 SBU

- **Zelfstudie** (12 SBU)
Onderwerpen:
 - INK-managementmodel
 - Zelfevaluatie
 - Werkprocessen
 - Lerende organisatie
 - Projectmatig werken
 - Systeemtheorie
- **Bijeenkomsten** (3 dagdelen = 12 SBU):
 - Bedrijfskundige modellen in relatie tot veranderen
 - Organisatietypologieën, veranderstrategieën en leiderschapstijlen
 - Projectmatig werken en de lerende organisatie

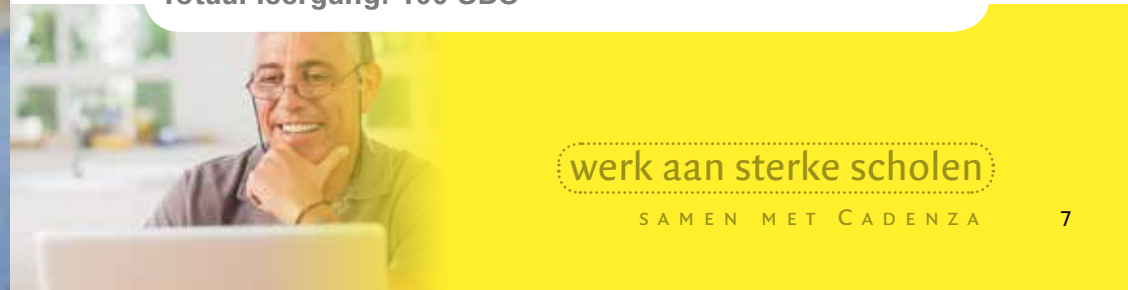
Praktijk: 68 SBU

- **Praktijkbijeenkomsten en huiswerkopdrachten** (60 SBU)
Er zijn 5 dagdelen praktijkbijeenkomsten met telkens 2 dagdelen voor de uitwerking van opdrachten over de thema's:
 - Profilering en normering
 - Zelfevaluatie en positiebepaling
 - Bezinning en beleidsbepaling
 - Leidinggeven aan verandering
 - Uitvoering, borging en blijvende ontwikkeling
- **Afronding praktijkopdracht** (8 SBU)

Afronding: 8 SBU

- **Reflectieopdracht** (8 SBU)
U bereidt zich voor op deze opdracht met behulp van onze e-learningcursussen voor schoolleiders.

Totaal leergang: 100 SBU



werk aan sterke scholen

SAMEN MET CADENZA

Inhoud leergang

Deel 1: THEORIE

Zelfstudie (12 SBU)

- **Ter voorbereiding op de theoriebijeenkomsten (dagdeel 1 t/m 3) bestudeert u een reader met literatuur.**
- **U gebruikt deze literatuur tevens in de uitwerking en onderbouwing van uw praktijkopdracht en zelfreflectie. In de reader vindt u achtergrondinformatie over de volgende onderwerpen:**
 - INK-managementmodel
 - Zelfevaluatie
 - Werkprocessen
 - Lerende organisatie
 - Projectmatig werken
 - Systeemtheorie



Bijeenkomsten (3 dagdelen = 12 SBU)

• **Dagdeel 1: Bedrijfskundige modellen in relatie tot veranderen**

In de algemene bedrijfskunde zijn meerdere modellen ontwikkeld die gebruikt kunnen worden om een organisatie te analyseren (7S, McKinsey, KPMG, INK). Als we deze modellen van een afstandje bekijken, dan kunnen we zeggen dat er een redelijke consensus is over welke aandachtsgebieden voor de leider van belang zijn, ook wel te noemen de besturings- of ontwerpvariabelen van een organisatie. Het gaat dan om: strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten. Bij het leidinggeven aan verandering is het van belang dat u weet op welke variabelen u moet ingrijpen of sturen.

Genoemde variabelen komen alle terug in het INK-managementmodel. Door de ogen van het INK-model is de school een systeem (input-throughput-output). We gebruiken dit model om met een bedrijfsmatige blik naar scholen te kijken in relatie tot het leidinggeven aan een veranderproces.

Bij het leidinggeven aan verandering is het de taak van de schoolleider om met precies de juiste input en door te focussen op de echt wezenlijke throughput te zorgen voor de maximale output.

Een inspirerend schoolleider heeft een groot effect op alle onderdelen van het INK-model. De kern van de inspiratie kan – in volgorde van belangrijkheid – samengevat worden als: **Waarom** (de visie, input), **Hoe** (het onderwijskundige proces, throughput) en **Wat** (welke resultaten vinden we belangrijk, de output).

• **Dagdeel 2: Organisatietypologieën, veranderstrategieën en leiderschapstijlen**

In de bedrijfskundige literatuur wordt de school getypeerd als een 'professionele bureaucratie'. De professionele bureaucratie is één van vijf organisatietypologieën om organisaties te duiden. We gaan in op de school als 'professionele bureaucratie' en de scholenkoepel als 'divisiestructuur' en hoe deze twee op een verschillende manier sturen op resultaten. Wat maakt de school een 'professionele bureaucratie' en welke implicaties heeft dat voor een veranderproces? We gaan onder meer in op de 'harde structurelementen' en de 'zachte cultuurelementen' en hun onderlinge samenhang.

werk aan sterke scholen

SAMEN MET CADENZA

Het soort verandering dat beoogd wordt, is van invloed op de keuze van de implementatiestrategie. Gaat het om een complex traject met meerdere deelprojecten of is het een eenvoudig project met een helder eindresultaat? Is het doel van de verandering duidelijk, maar de weg ernaartoe niet scherp te formuleren? Of is het omgekeerde het geval? Verwacht u veel of weinig weerstand? En is er een helder beeld van het eindresultaat van de verandering of moet dat gaandeweg ontwikkeld worden?

We bespreken verschillende veranderstrategieën en de daarbij passende leiderschapsstijlen en -rollen in relatie tot de school als 'professionele bureaucratie'.

• **Dagdeel 3: Projectmatig werken en de lerende organisatie**

Duurzame verandering treedt op als er sprake is van 'drieslagleren'. In een lerende organisatie bent u niet slechts gericht op het verbeteren van bestaande regels (enkelslagleren), maar ook op het veranderen van de onderliggende inzichten (dubbelslagleren) en het ter discussie stellen van de essentiële principes van de organisatie (drieslagleren). Een lerende organisatie is voortdurend gericht op ontwikkeling.

Hoe formuleer je beoogde veranderdoelen? Hoe maak je een goed onderscheid tussen het 'wat', het 'hoe', het 'waarom' en het 'waartoe'? Hoe draag je zorg voor een heldere fasering en inzet van mensen en middelen? Wie betrek je in welke fase van het veranderproces? Wanneer is het proces afgerond? Wanneer is het proces geslaagd? Door de verandering projectmatig aan te sturen houdt u grip op het veranderproces. Door te sturen op drieslagleren draagt u zorg voor een blijvende ontwikkeling van de organisatie.



Inhoud leergang

DEEL 2: PRAKTIJK

Praktijkbijeenkomsten en huiswerkopdrachten (60 SBU)

- 5 x 1 dagdeel praktijkbijeenkomst met telkens 2 dagdelen uitwerking

CadenzaSPM
schoolplanmanager

SPM-training (60 SBU)*

We gebruiken de schoolplanmanager (SPM) om het veranderproces in beeld te brengen en te volgen. De SPM kent een modulaire opbouw gekoppeld aan de PDCA-fasen.

In vijf praktijkbijeenkomsten van een dagdeel krijgt u een korte onderbouwing met betrekking tot de fase uit de SPM in relatie tot het veranderproces. Per fase worden de stappen besproken die u als leidinggevende moet nemen om de fase uit te werken in uw eigen schoolorganisatie.

** Indien u de SPM-training al heeft gevolgd en gecertificeerd bent voor het gebruik van de SPM, kunt u vrijstelling aanvragen voor dit onderdeel van de leergang (60 SBU).*

• **Dagdeel 1: Profilering en normering**

- *Centrale vragen:* Waar staan we voor? Hoe maken we dat meetbaar? Hoe formuleer je goede prestatie-indicatoren? Wat zijn kritische succesfactoren?
- *Huiswerkopdracht:* Strategisch (school)plan, onderdeel schoolprofiel.

• **Dagdeel 2: Zelfevaluatie en positiebepaling**

- *Centrale vragen:* Hoe ver staan we af van onze ambities? Wat hebben we al bereikt? Wat zijn de valkuilen bij het verzamelen en interpreteren van gegevens?
- *Huiswerkopdracht:* Strategisch (school)plan, onderdeel zelfevaluatie.



werk aan sterke scholen

SAMEN MET CADENZA

- **Dagdeel 3: Bezinning en beleidsbepaling**

- *Centrale vragen:* Wat staat de organisatie te doen in de komende planperiode? Welke verandering krijgt daarbij prioriteit? Hoe zet je ambities om in actie?
- *Huiswerkopdracht:* Strategisch (school)plan, onderdeel actiethema's.

- **Dagdeel 4: Leiding geven aan verandering**

- *Centrale vragen:* Wat moet er gebeuren om de streefdoelen uit het schoolplan te realiseren? Welke verandering vraagt dit van onze organisatie? Hoe zet je een veranderproces planmatig uit? Hoe zorg je voor eigenaarschap bij de juiste mensen? Hoe combineer je projectmatig werken en drieslagleren?
- *Huiswerkopdracht:* Leidinggeven aan een actieteam, inclusief actieplan en keuze veranderstrategie.

- **Dagdeel 5: Uitvoering, borging en blijvende ontwikkeling**

- *Centrale vragen:* Hoe bewaak je de voortgang in een veranderproces? Hoe zorg je ervoor dat veranderingen blijvend zijn? Hoe borg je gemaakte afspraken? Hoe leg je de focus op blijvende ontwikkeling?
- *Huiswerkopdracht:* Uitwerking borgingsdocument en aandachtspunten voor blijvende ontwikkeling.
- *Huiswerkopdracht:* Terugblik op uw veranderaanpak en -proces en conclusies voor de aansturing van volgende veranderprocessen.

Afronding praktijkopdracht (8 SBU)

Voor de eindbeoordeling levert u het strategisch (school)plan, inclusief uw schoolprofiel en uw zelfevaluatie, een uitgewerkt actieplan en een borgingsdocument op (of u voert ze door in de SPM). Daarnaast levert u een verslag in van het veranderproces waarin u uw gevolgde veranderaanpak beargumenteert en evalueert.

Inhoud leergang

DEEL 3: AFRONDING

Reflectieopdracht (8 SBU)

- **Leidinggeven aan verandering vraagt een aantal leiderschapsvaardigheden.** Bijvoorbeeld: Hoe betreft u medewerkers? Hoe communiceert u met effect? Hoe inspireert u?

Ontwikkeling Schoolleidersvaardigheden

Na de eerste studiebijeenkomst maakt u een zelfinschatting op 16 schoolleidersvaardigheden¹ die in relatie staan met uw praktijkopdracht. Hiervoor ontvangt u een vragenlijst. U kiest op basis van deze zelfinschatting twee schoolleidersvaardigheden die u gedurende dit scholingstraject verder wilt ontwikkelen. U verwerkt uw leerervaringen na afloop van de scholing in een separaat persoonlijk reflectieverlag.

1. Ter ondersteuning van het maken van de praktijkopdracht en de reflectieopdracht kunt u een keuze maken uit 16 e-learningcursussen voor schoolleiders uit de Cadenza Highschool. De catalogus met alle cursussen vindt u op <http://www.cadenza-oc.nl/e-learning/>.

Literatuur

In deze leergang bestudeert u de volgende bronnen (de literatuur wordt behandeld tijdens de studiebijeenkomsten):

- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2013). *Professioneel kapitaal*. NTOEffekt (vertaling).
- Kotter, J.P. & Cohen, D.S. (2011). *Het hart van de verandering. De principes van leiderschap bij verandering in de praktijk*. Amsterdam: Academic Service.
- Schuurman, M. (2010). *Schoolprofilering. Scholen met succes*.
- Senge, P. (2001). *Lerende scholen. Het Vijfde Discipline-handboek voor onderwijzers, ouders en iedereen die betrokken is bij scholing*. Academic Service.
- Weggeman, M. (2012). *Leidinggeven aan professionals – niet doen!* Schiedam: Scriptum.
- Wildeboer, T. (2013). *Slim! 50 managementtechnieken om uw school te leiden*. Nieuwolda: Leuker.nu.

Beoordeling

De beoordeling bestaat uit twee onderdelen:

1. Een beoordeling van een **praktijkopdracht**. De praktijkopdracht bevat de volgende elementen:
 - het strategisch (school)plan (inclusief het schoolprofiel en een zelfevaluatie);
 - een actieplan;
 - een borgingsdocument;
 - een verslag van het veranderproces waarin u uw gevolgde aanpak beargumenteert en evalueert.
2. Een beoordeling van een **reflectieopdracht** waarmee de cursist laat zien op welke wijze hij of zij heeft gewerkt aan persoonlijke ontwikkelpunten in relatie tot het planmatig leidinggeven aan verandering.



Start leergang en kosten

De leergang *Planmatig leidinggeven aan verandering* start in september en januari op verschillende locaties in Nederland. De locatie kiezen we zo dat we de reistijd voor de deelnemers zoveel mogelijk beperken.

Incompany

De opleiding kan ook incompany worden verzorgd. Prijsopgaaf op aanvraag.

Docent(en)

De opleiding wordt verzorgd door:

- drs. Theo Wildeboer, Cadenza Onderwijsconsult

Kosten

SPM-training*	€	3.450,-
Theorie en afronding	€	795,-
Materialen	€	75,-
Totale kosten	€	4.320,-**

* Indien u al gecertificeerd bent voor het gebruik van de SPM, kunt u vrijstelling aanvragen voor dit onderdeel van de leergang.

** Voor de opleiding wordt geen btw gerekend.

Na het afronden van deze leergang bent u gecertificeerd voor het gebruiken van de schoolplanmanager. De jaarlijkse bijdrage voor het gebruik van de SPM bedraagt € 85,- (excl. btw). Elke twee jaar is er een verplichte bijeenkomst om uw licentie te verlengen.

De opleiding vindt doorgang bij minimaal 12 deelnemers.

Prijswijzigingen onder voorbehoud.



werk aan sterke scholen

SAMEN MET CADENZA

Contact en inschrijving

Voor meer informatie over onze leergangen kunt u contact opnemen met:

Klaas Bellinga, scholingsadviseur

E-mail k.bellinga@cadenza-oc.nl

Telefoon 06 – 51 50 33 07

Het inschrijfformulier voor de leergang kunt u opvragen door een mail te sturen naar:

info@cadenza-oc.nl

Cadenza Onderwijsconsult

Dr. Nassaulaan 10

9401 HK Assen

Telefoon 0592 - 383 383

Meer weten?

Kijk op www.cadenza-oc.nl

Cadenza *S* **Onderwijsconsult**

