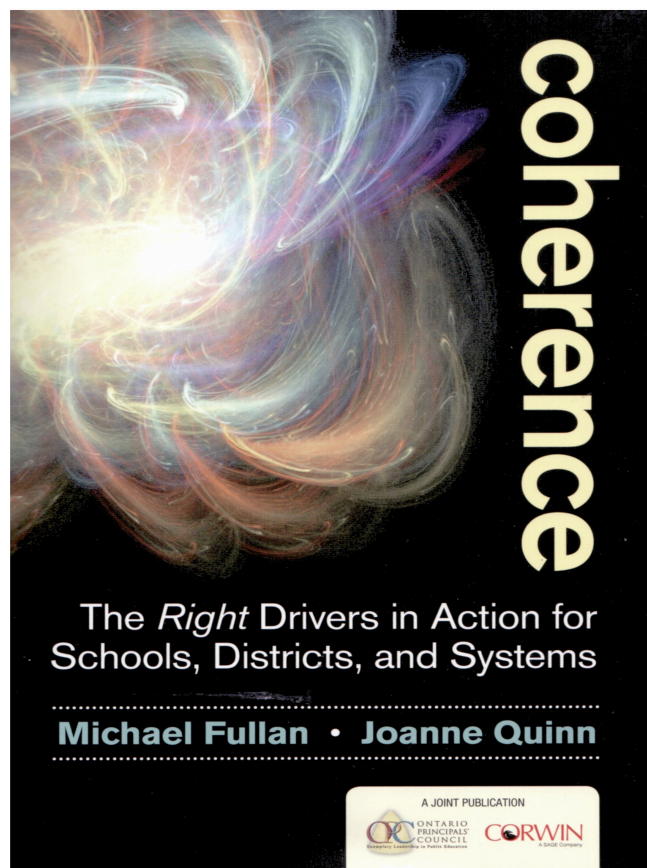


Coherence

**Samenvatting en bewerking van het
boek van Michael Fullan**



Jan Jutten

www.natuurlijkleren.org

Inleiding

Hoe kunnen we de omslag maken van overbelasting en fragmentering naar focus en samenhang? Dat is de kernvraag van dit boek “Coherence”.

Als we gericht willen zijn op een duurzame verandering van een systeem, zullen we de “right drivers in action” moeten gebruiken: hefboomen voor ontwikkeling. Deze hefboomen zijn volgens Michael Fullan:

- ontwikkelen van professioneel kapitaal met een focus op resultaten;
- samenwerking: het accent leggen op sociaal kapitaal in plaats van alleen op menselijk kapitaal;
- de kwaliteit van de didactiek: het primaire proces;
- werken aan samenhang van beleid: “systemness”.

In tegenstelling tot deze goede drivers onderscheidt Fullan de zogenaamde verkeerde drivers:

- extern verantwoording in de vorm van afrekenen en straffen;
- gerichtheid op het individu en op de individuele school;
- technologie als oplossing voor de problemen;
- ad hoc beleid, fragmentering

Wrong Drivers	Right Drivers
Accountability	Capacity building
Individualistic solutions	Collaborative effort
Technology	Pedagogy
Fragmented strategies	Systemness

J. Quinn & C. Adam. Copyright © 2011

“Coherence” richt zich op het werken aan de goede drivers.

In het boek wordt een raamwerk gepresenteerd, dat bestaat uit vier met elkaar samenhangende componenten:

- focusing direction: visie en doelgerichtheid;
- cultivating collaborative cultures: professionele cultuur van samenwerking;
- deepening learning: nieuwe vormen van leren: inhouden en aanpak;
- securing accountability: waarborgen van het verantwoording afleggen.

Deze vier elementen vormen een dynamisch geheel om mee te werken. Het centrum van het raamwerk wordt gevormd door leiderschap. De taak van de leider is het vinden van de juiste balans tussen de vier componenten. Michael Fullan hanteert hiervoor de term complexiteit. Hiermee wordt het volgende bedoeld.

Neem een complex thema en ga op zoek naar de belangrijkste hefboomen: vier tot zes variabelen met de meeste invloed. Werk vervolgens samen in een team om deze variabelen in samenhang met elkaar te ontwikkelen zodat het geheel in positieve zin verandert.

1. Coherence making

Wat is “coherence” eigenlijk?

Het is de integratie van diverse elementen, relaties en waarden (Merriam-Webster).

Het gaat over zingeving, samenwerking en verbindingen.

Wat is “coherence” niet?

- structuur, regels, protocollen
- dingen op een rijtje zetten
- strategie

Coherence heeft altijd te maken met een gedeelde betekenisgeving aan het werk. We kunnen erin slagen de coherence te vergroten door middel van zinvolle actie en interactie, door te werken aan professioneel kapitaal, door transparantie en voortdurend te blijven leren en ontwikkelen.

Van groot belang is tevens dat op alle niveaus in de organisatie dezelfde taal wordt gesproken. De manier om dit te doen is “talk the walk”!

Veel van de systemen waarin mensen in deze tijd werken, worden gekenmerkt door zaken als overbelasting, fragmentering, top-down beleid, structuren en protocollen, verwarring, wantrouwen en gebrek aan betrokkenheid en moreel besef.

Hoe harder de leiders werken om deze problemen aan te pakken, hoe erger het vaak wordt. In complexe systemen werkt belonen en straffen niet of onvoldoende. Er is een focus nodig op de professionele cultuur in de organisatie en niet zozeer op het individu.

Een ander cruciaal aspect is dat mensen grotendeels gemotiveerd worden door intrinsieke factoren, door zingeving. Beleid richt zich echter in veel gevallen op externe motivatie: druk, eisen, afrekenen, “carrots and sticks”.

Technologie is evenmin de oplossing voor de problemen in deze tijd. Het gaat niet om nieuwe apparaten en om de techniek, maar om de wijze waarop de technologie wordt ingezet.

Een van de allergrootste problemen wordt gevormd door de fragmentering: waslijsten en ad hoc beleid zonder samenhang.

Al deze factoren zijn al schadelijk op zichzelf, maar vaak komen ze ook nog in combinaties voor, waardoor het effect zeer ernstig kan zijn.

De benadering in “Coherence” wordt gekenmerkt door vijf uitgangspunten:

1. een combinatie van theorie en praktijk die elkaar wederzijds beïnvloeden.
Leren wat werkt door het werk te doen, niet alleen maar blijven praten.
2. gerichtheid op het systeem als geheel i.p.v. losse elementen;
3. goed lesgeven en goed leren is waar het allemaal om draait;
4. welke voorwaarden moeten vervuld zijn en welke rol spelen leiders daarbij?
5. welke impact hebben ontwikkelingen op de lerenden in de organisatie?

Het “Coherence”-raamwerk.

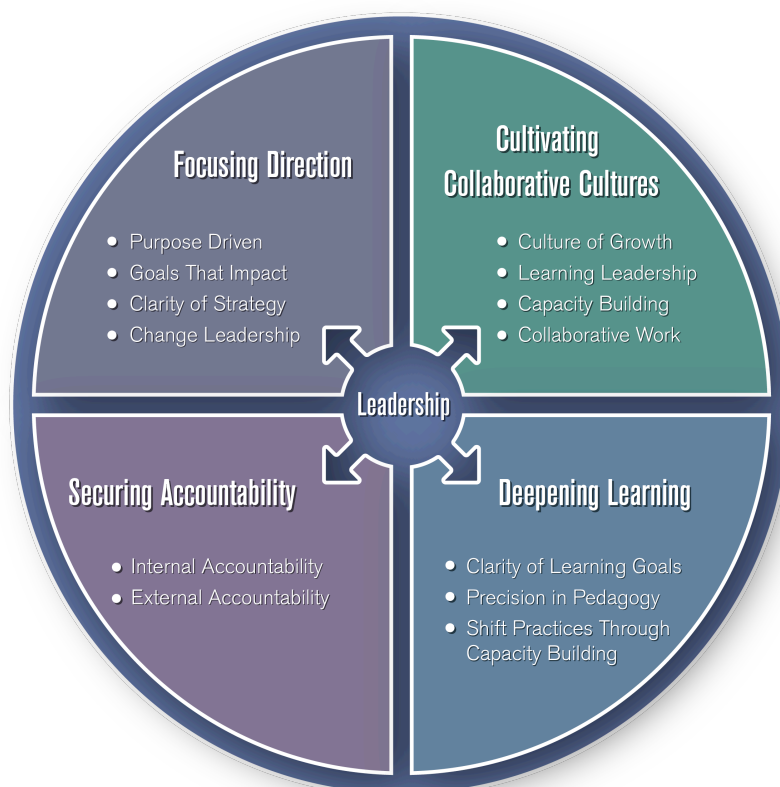
Het raamwerk ziet er als volgt uit (zie volgende bladzijde).

Focusing direction

De missie en de visie zijn cruciaal. Het is echter niet mogelijk om deze bij de start van een ontwikkeling te formuleren en ze dan slechts na te streven. Al werkende gaat de visie leven, onder meer door het werken met de drie andere aspecten van het raamwerk. De missie en visie zijn levende documenten die ook voortdurend worden aangepast, bijgesteld, aangevuld en aangescherpt.

Collaborative cultures

Hierbij gaat het om de discipline teamleren, het ontwikkelen van sociaal kapitaal. Groepen zijn sterk, ze kunnen dus ook sterk fout zijn!! Samenwerken en teamleren moeten leiden tot betere resultaten in brede betekenis: feed forward into better results.



Deepening learning

Bij dit aspect van het raamwerk gaat het om de kwaliteit van de didactiek in relatie tot het inzetten van technologie. Enerzijds betreft dit de doelen van het onderwijs (de zes C's): communication, critical thinking, collaboration, creativity, character en citizenship. Anderzijds gaat het om het verbeteren van de leerprocessen, onder andere door het inzetten van digitale innovaties.

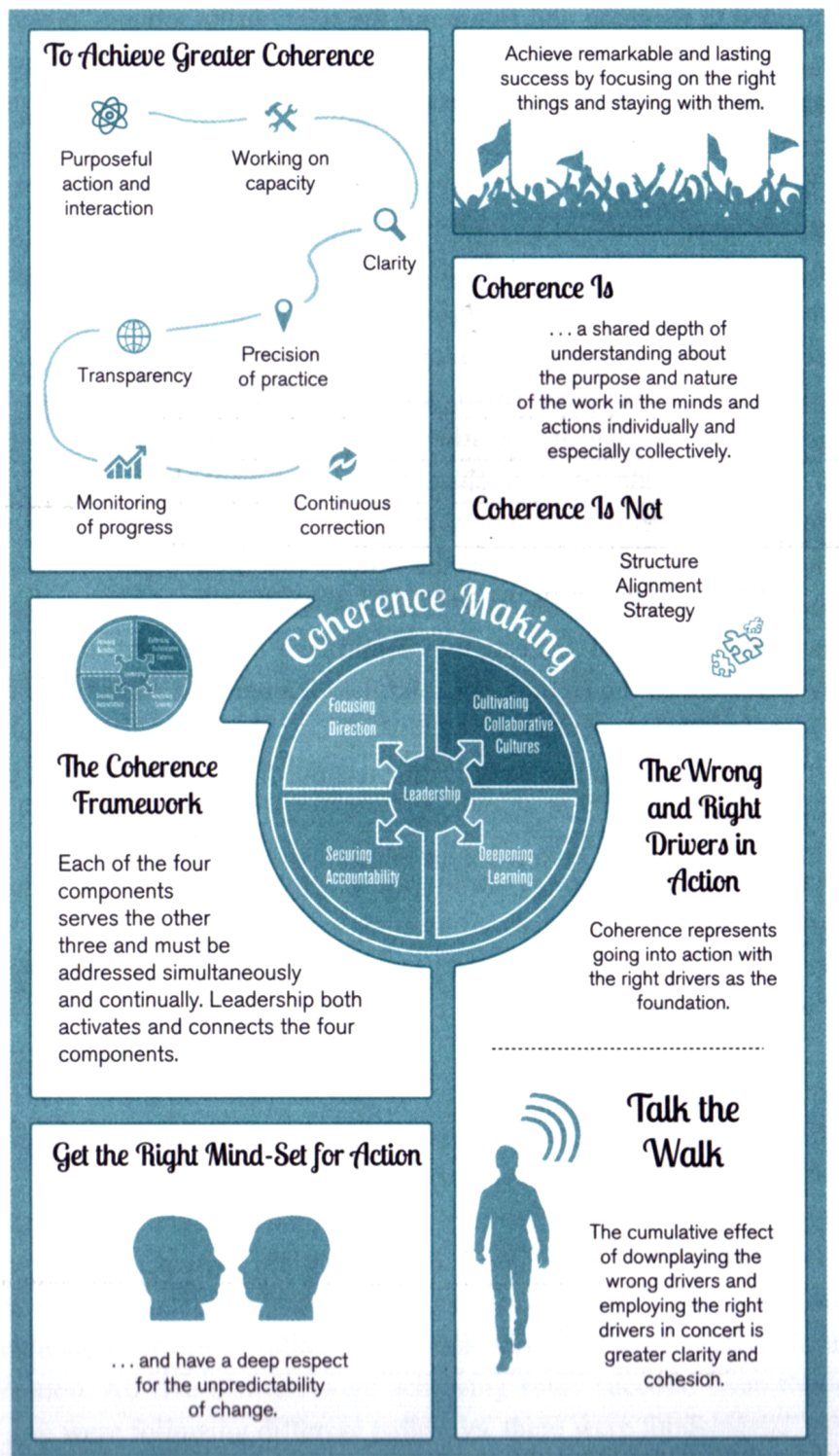
Securing accountability

Bij het vierde element van het raamwerk gaat het om de verhouding tussen intern en extern verantwoording afleggen. Hefboom hierbij is dat het bevorderen van interne verantwoording veel effectiever is dan voornamelijk extern afgerekend worden. Het gaat erom "accountability" te leren zien als "responsibility" voor het goed leren van de kinderen.

Leadership for coherence

Het hart van het raamwerk wordt gevormd door leiderschap. Leiders hebben twee belangrijke taken: het werken aan de hand van dit raamwerk met zijn vier componenten en het ontwikkelen van leiderschap in alle lagen van de organisatie: duurzaam leiderschap bevorderen.

Werken met dit raamwerk is niet zomaar volgen van de aspecten die genoemd worden. Het vraagt om nieuwe mentale modellen, andere aanpak, Dit leren leiders door met elkaar samen te werken, door reflectie op successen en teleurstellingen, door te blijven leren, door dingen voortdurend aan te passen en te verfijnen.



2. Focusing direction

De eerste component van het raamwerk is de focus van de organisatie: welke richting gaan we op? Wat willen we met zijn allen creëren?

Daarbij gaat het om de samenhang tussen vier aspecten:

- purpose driven;
- goals that impact;
- clarity of strategy;
- change leadership.

2.1. Purpose driven

Onder purpose driven verstaan we onder meer de morele opdracht van de Stichting of van de school. Deze missie gaat altijd over de kwaliteit van het leren van de leerlingen: deep learning, en dan ongeacht hun achtergrond. Leerkrachten raken de verbondenheid met de morele opdracht vaak kwijt door fragmentering en doordat ze vaak geen zicht hebben op de voortgang.

“The challenge is to turn chaos into focus”, aldus Fullan.

Het begint allemaal met het morele doel van de leiders zelf. Vier vragen kunnen hierbij helpen:

- Wat is mijn persoonlijke morele doel in het werk?
- Welke acties onderneem ik om deze opdracht waar te maken?
- Hoe help ik anderen om hun morele doel helder te krijgen?
- Maken we vorderingen als het gaat om het waar maken van de morele opdracht t.a.v. de leerlingen?

Op allerlei manieren werken leiders aan het verder verdiepen en waarmaken van de missie. Ze bevorderen goede relaties, luisteren echt naar anderen, tonen respect en vertrouwen en ze creëren voorwaarden waaronder mensen hun opdracht kunnen realiseren. Ze spreken met mensen in de school over zingeving, over het “waarom” van het werk. Ze maken successen zichtbaar en vieren die.

2.2. Goals that impact

Het probleem in veel organisaties is niet het gebrek aan doelen, maar een teveel aan gefragmenteerde doelen en thema's waaraan gewerkt wordt. Mensen ervaren ontwikkeling dan als een optelsom van allerlei innovaties die weinig of niets met elkaar te maken hebben.

Goede leiders werken aan en vanuit samenhang. Ze maken de visie duidelijker door eraan te werken, niet door er alleen maar over te praten. Ze richten zich op enkele hefbomen die er echt toe doen (simplexiteit).

De vier-stappen aanpak werkt hierbij:

- **zorg voor transparantie**
 - welke doelen doen ertoe?
 - voorkomen van schuldigen zoeken
- **werk aan samenwerking**
 - de kwaliteiten van iedereen zijn nodig om complexe problemen op te lossen
 - werk met een goed MT met sleutelfiguren uit de organisatie
- **werk met een effectieve strategie**
 - help mensen samenhang te zien
 - zorg als leider voor een helikopterview
 - richt je op slechts enkele doelen die ertoe doen



- zorg dat mensen zien dat een aanpak werkt
- bestrijd de detractors: zaken die afleiden en niet bijdragen aan ontwikkeling: wat doen we niet?
- **bevorder innerlijke betrokkenheid**
- communiceer goed, en vooral: luister goed
- voer dialoog i.p.v. discussie
- evalueer regelmatig en stel het proces bij

2.3. Clarity of strategy

Helderheid is altijd subjectief. Ieder mens is anders en geeft op een eigen manier betekenis. De vraag is: kunnen mensen makkelijk “talk the walk”. Kunnen ze onder woorden brengen wat er gebeurt en waarom. Coherence heeft te maken met een shift in de gezamenlijke mindset van leerkrachten.

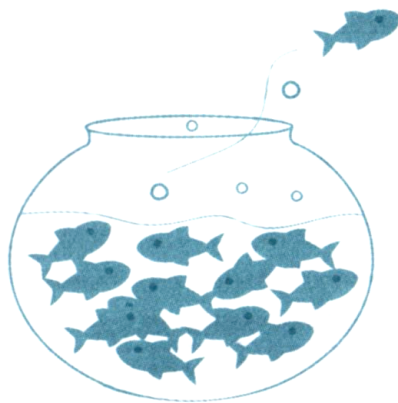
Door samen aan de slag te gaan ontwikkelt deze nieuwe mindset zich steeds verder. Dit gebeurt vooral door de combinatie van een toenemende helderheid en de professionele cultuur. We zien dit in de kwadrant van de kwaliteit bij verandering.

	--	helderheid van de doelen		++
klimaat van verandering		oppervlakkigheid		diepte
		koning in eigen klas		weerstand

- oppervlakkigheid: goede samenwerking, weinig focus
- diepte: goede samenwerking, veel focus
- koning in eigen klas: weinig samenwerking, weinig focus
- weerstand: weinig samenwerking, veel focus

2.4. Change leadership

Leiders spelen een zeer belangrijke rol in het begeleiden van de nodige leer- en veranderingsprocessen. Met name het maken van de omslag van het oude naar het nieuwe is vaak de uitdaging. Fullan maakt gebruik van de metafoer van de twee vissenkommen. (zie de volgende bladzijde). Je kunt het vergelijken met de onderkant van de U bij Otto Scharmer. Deze metafoer biedt inzichten hoe we mensen kunnen ondersteunen om de omslag te kunnen maken:



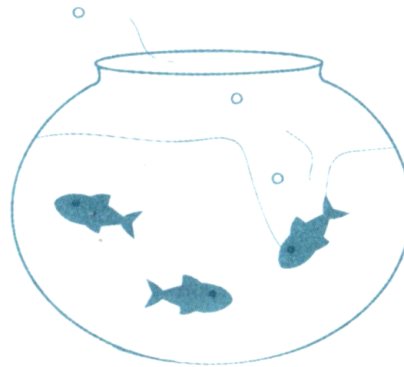
Familiar

As we consider the bowl on the left, most fish feel comfortable in their bowl because they are familiar with their circumstances, even though they may be dissatisfied.

The expectations of the kind of swimming are traditional and known.

The level of collaboration is the status quo—they know who is in the bowl and how to interact.

The current rewards are understood, and they know how to survive.



Unknown

Contrast that with the bowl on the right, which is full of unknowns.

The expectations of the kind of leaping and swimming required in the new bowl are unclear.

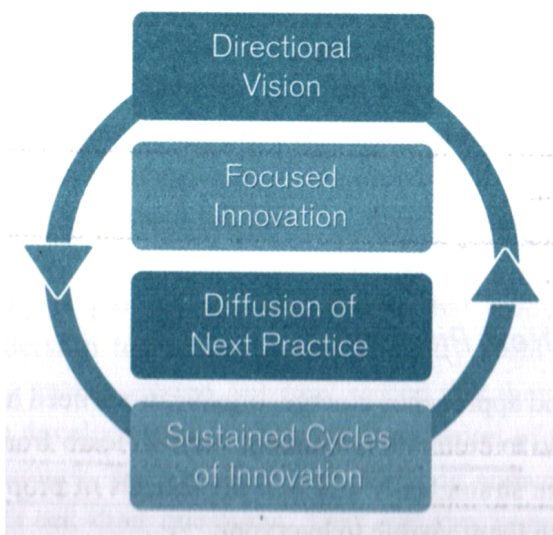
Collaboration is not yet established, so they have few friends or colleagues and the support structures are unknown.

Rewards are distant and often lack specificity while the dangers of leaping are in the present.

- Maak het doel van de sprong helder en geef aan waar we naar toe willen;
- ondersteun de vroege springers en leer van hun pogingen;
- werk aan het professioneel kapitaal van de anderen om de sprong ook te maken;
- werk aan een cultuur waarin men elkaar helpt om te springen;
- herken en erken spring-successen in alle fasen van het proces.

Door veel te werken met leiders hebben Fullan en zijn collega's veel geleerd over succesvolle veranderingsprocessen. Meestal zijn dit soort processen complex en niet lineair. Enkele belangrijke inzichten:

2.4.1. Gebruik maken van de dynamiek van verandering



Het eerste kenmerk hiervan betreft het **werken aan een visie, een richting**. Dit kan door samenwerken in het team, dialoog, een gezamenlijke taal, kennis, vaardigheden en duidelijke verwachtingen van elkaar. De visie gaat leven door eraan te werken! Waak dus voor een actionless mind (Scharmer).

Een tweede kenmerk van de dynamiek is **focused innovation**. Dit betekent onder meer dat er voldoende ruimte geboden wordt om dingen uit te proberen, een veilige

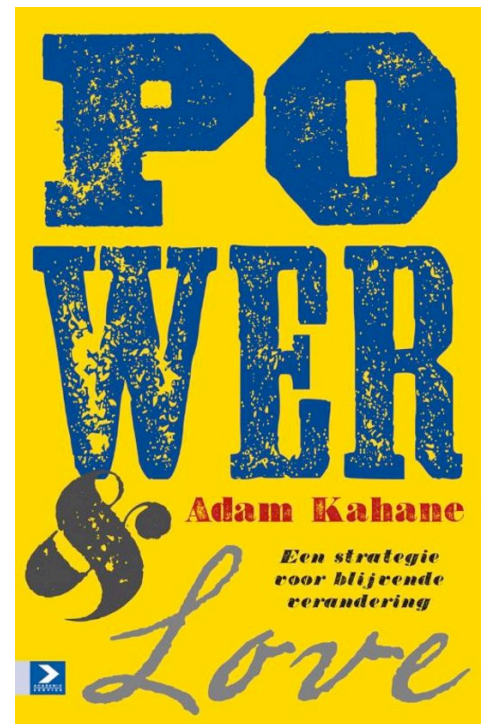
omgeving om te experimenteren (prototyping in Theorie U). Het derde kenmerk betreft **diffusion of next practice**. Leren gebeurt vooral in de eigen context van het werk, leren wat werkt door het werk te doen! Goede leiders stimuleren en faciliteren dit, bieden kansen om risico's te nemen, ontwikkelen professioneel kapitaal, ze maken successen zichtbaar en leren daarvan. Het laatste kenmerk is **sustained cycles of innovation**. Ontwikkelingen zijn vaak niet duurzaam. Als een traject is afgelopen, verdwijnt de innovatie vaak ook. Hoe maken we het succes duurzaam, hoe kunnen we blijvend ontwikkelen en niet voor even?

2.4.2. Push and Pull: power and love

De beste leiders combineren push en pull op een goede manier. Ze luisteren naar hun mensen, bouwen aan relaties, hebben respect en vertrouwen. Tegelijkertijd hebben ze hoge verwachtingen t.a.v. het functioneren en het bijdragen aan de ontwikkeling van de leerlingen en van de school als geheel. Ze confronteren mensen met de “harde feiten”, met de data. Ze accepteren geen excuses van leerkrachten zoals de gezinssituatie of de achtergronden van de leerlingen

2.4.3. Werken aan horizontaal en verticaal leren en verantwoording afleggen

Isolement is geen optie bij succesvolle ontwikkeling en veranderingsprocessen. Goede leiders zorgen ervoor dat mensen met en van elkaar leren: horizontaal van collega's, verticaal in alle lagen van de organisatie. Samenwerking vindt niet alleen plaats binnen de eigen school, maar zeker ook tussen scholen en zelfs tussen besturen.





Purpose Driven

Effective leaders foster moral purpose when they

- Build relationships with everyone, including those who disagree, are skeptical or even cynical
- Listen and understand the perspective of others
- Demonstrate respect for all
- Create conditions to connect others around that purpose

Leaders must first understand their own moral purpose and be able to combine personal values, persistence, emotional intelligence, and resilience.



Focusing Direction

Focus is not just a matter of having uplifting goals. It is a process involving initial and continuous engagement.



Goals That Impact

The four-step approach to tackling the problem of "initiativitis":

- Be Transparent
 - Build a Collaborative Approach
 - Develop a Clear Strategy
 - Cultivate Engagement

Change Leadership

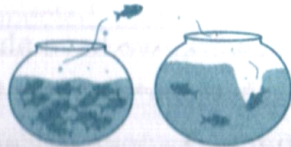


The new process of change is a more organic process of diffusion and continuous learning.



- The New Change Dynamic

- Balance Push and Pull Strategies



- Build Vertical and Lateral Capacity and Integration



Clarity of Strategy

Developing new skills (capacities), especially with others, increases clarity and, in turn, commitment.

Coherence becomes a function of the interplay between the growing explicitness of the idea and the change culture.

	Low	Explicitness	High
High	Superficiality	Depth	
Low	Inertia	Resistance	

3. Cultivating collaborative cultures

In onze complexe tijd hebben we leiders nodig die een cultuur van ontwikkeling creëren. Ze zijn in staat de harten en geesten van iedereen te raken. Ze maken gebruik van de kwaliteiten van alle betrokkenen: hun collectieve intelligentie, talenten en betrokkenheid. Dit alles om nieuwe wegen in te slaan die nodig zijn in de samenleving van nu. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is: use the group to change the group!

Dit hoofdstuk gaat over de goede driver “een cultuur van samenwerking”.

Door middel van relaties en gedeeld vakmanschap is het mogelijk om complexiteit en fragmentering om te zetten naar focus en een gezamenlijke missie. Vier elementen zijn daarbij van groot belang:

- a culture of growth;
- learning leadership;
- capacity building;
- collaborative work.

3.1. Culture of growth

Elke actie van een leider werkt door in de organisatie. Hun boodschap heeft effect: soms bewust en gewenst, maar soms ook onbewust en zelfs ongewenst.

Voor leiders is het van belang een growth mindset te hebben: vertrouwen in de ontwikkelingskansen van de organisatie en van de mensen die er werken.

Het komt vaak voor dat dit vertrouwen in de mensen ontbreekt en dat er voortdurend een beroep wordt gedaan op externe deskundigen die het moeten komen oplossen. Het signaal dat de leider hiermee uitzendt is duidelijk: jullie kunnen het niet zelf, anderen moeten het komen doen. Externe ondersteuning kan wenselijk en soms zelf noodzakelijk zijn, mits deze is gericht op het ondersteunen van mensen om het zelf te leren doen, als de interne capaciteit van de organisatie wordt versterkt. Dit geldt zowel voor het leiderschap als voor de leerkrachten.

Eigenaarschap is in een cultuur van ontwikkeling van grote betekenis.

Vragen die leiders zich kunnen stellen:

- Wat is onze belangrijkste uitdaging?
- Wat is onze huidige capaciteit om deze uitdaging aan te gaan?
- Wie heeft de meeste expertise om dit aan te pakken, intern of extern?
- Hoe belangrijk is het om een snelle oplossing te vinden of om de eigen capaciteit van de organisatie te ontwikkelen zodat we het zelf kunnen?
- Welke gewenste en ongewenste boodschappen zend ik uit in de organisatie bij het nemen van een bepaald besluit?

3.2. Learning leadership

Leiders zijn erop gericht om alle mensen in de organisatie zodanig te ondersteunen dat ze gericht werken aan het beter leren van leerlingen. De rol van de leider is niet die van een onderwijskundig leider. “Instructional Leadership” werkt onvoldoende. Het leidt tot micro-management dat gericht is op het individu in plaats van op de groep, op het systeem als geheel. De nieuwe rol van de leider is die van “lead learner”, systeemleiders in actie. Ze zijn niet gericht op het individu (op menselijk kapitaal), maar op samenwerking en leren van elkaar als groep (sociaal kapitaal).

Goede leiders doen zelf mee als het gaat om leerprocessen. Ze sturen hun mensen niet naar cursussen om van alles te leren, maar participeren actief in het proces als lerende partners. Ze leven zelf voor dat leren belangrijk is en laten dit voortdurend zelf zien (modeling learning).

Ook werken ze aan een cultuur van samenwerking, onderling vertrouwen en betrokkenheid. Ze besteden hun tijd niet zozeer aan waslijsten en protocollen om elke individuele leerkracht beter te maken, maar ze creëren condities die met en van elkaar leren mogelijk maken. Ze bevorderen interactie, dialoog, samen onderzoeken, gezamenlijke verantwoordelijkheid.

3.3. Capacity building

Alle leren van de leerkrachten is gericht op beter leren van de leerlingen. Daarbij is het van belang te focussen op de visie en enkele belangrijke doelen die er echt toe doen. Het ontwikkelen van professioneel kapitaal (collective capacity building) is daarbij een peiler. Dit kapitaal heeft slechts één doel: “to raise the bar and close the gap for all students!”

John Hattie wijst op basis van onderzoek naar de beperkingen die de gerichtheid op het individu met zich meebrengt. Het is een gefragmenteerde benadering die slechts leidt tot verbetering van enkelen zonder duurzame ontwikkeling van het systeem als geheel. *“The key to a capacity building approach lies in developing a common knowledge and skill base across all leaders and educators in the system.”* (Hattie)

Het ontwikkelen van professioneel (sociaal) kapitaal is effectief omdat het verschillende hefboomen integreert: kennis, vaardigheden, moreel besef, collectieve actie en focus op doelen die ertoe doen. Mensen gaan dezelfde taal spreken, werken vanuit dezelfde uitgangspunten. Kortom: er ontstaat steeds meer coherence!

3.4. Collaborative work

De motivatie van de mensen in de organisatie neemt toe als ze op een betekenisvolle wijze samenwerken met anderen. Daarbij gaat het om twee aspecten: het ontwikkelen van capaciteiten en de mate van samenwerkend leren.

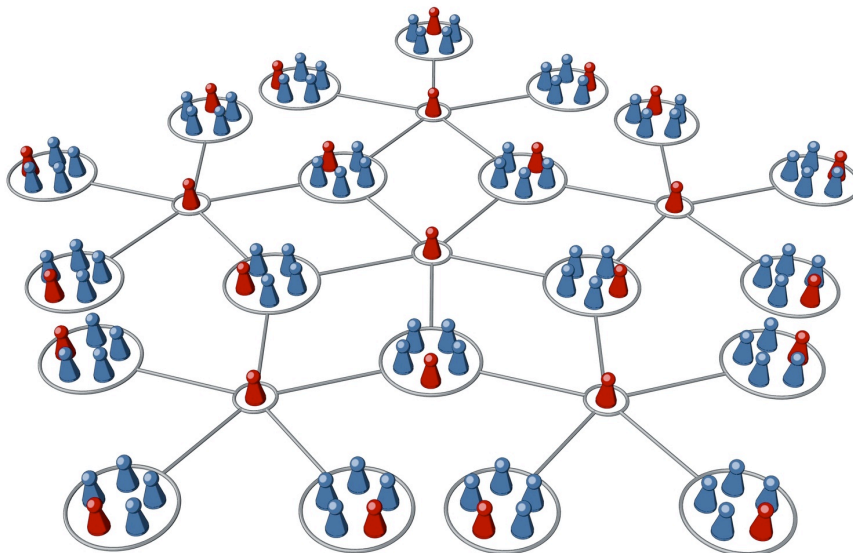
diepte van het leren: ontwikkelen capaciteiten	duurzaam	↑	Persoonlijke groei Individuele ontwikkeling met geringe verbinding met het geheel, winig duurzaam		Duurzame systeemaanpak Sterke vormen van samenwerkend leren, sociaal kapitaal, duurzame verbetering	
	praktijk		Oppervlakkig leren Individualistisch met weinig impact op verbetering		Frustratie Sterke onderlinge relaties met weinig effect op beter leren	
	begrip	→				
	bewstzijn	individueel		partners bij leren		lerende teams
		mate van samenwerkend leren				

Om een school duurzaam te ontwikkelen is een combinatie nodig van zowel diepere vormen van leren als een grote mate van samenwerking, zingeving en het geven en ontvangen van feedback.

Lang niet alle vormen van teamleren zijn effectief. De populariteit van Professionele Leergemeenschappen is bijvoorbeeld veel groter dan het effect dat deze vorm meestal heeft op het leren van de leerlingen. Ook netwerken hebben vaak weinig effect, zeker als er geen gericht doel is of als het niet op een goede manier begeleid wordt. Vaak blijft het bij het uitwisselen van waar leerkrachten mee bezig zijn en is er onvoldoende focus op beter leren van de leerlingen.

Bij veel vormen van teamleren is er tevens onvoldoende verbinding met de dagelijkse praktijk van het werk. Denk bijvoorbeeld aan studiedagen en het volgen van workshops out of context zonder relatie met de eigen praktijk. Ook het uitvoerig bespreken van data zonder de koppeling te maken met het voorbereiden van betere lessen is weinig effectief. Enkele succesfactoren die van belang zijn bij teamleren:

- verbinden met het systeem als geheel zodat alle leerkrachten leren en niet slechts enkelen;
- de focus leggen op didactiek die leidt tot beter leren en betere resultaten van de leerlingen, gebruik maken van data;
- werkvormen toepassen die gevoed zijn door recente inzichten;
- resultaten moeten zichtbaar zijn bij de indicatoren;
- leidt het teamleren tot beter begrijpen van de behoeften van de leerlingen en tot betere didactiek die daarbij aansluit?
- leidt het teamleren tot duurzame verbeteringen?





Culture of Growth

Organizations that support learning, innovation, and action build a culture of growth.



Mind-set matters.

Seek good ideas externally, but don't rely on the external experts for solutions.

Leaders are wise to evaluate policy and strategy decisions on the three dimensions of quality, commitment, and capacity.



Learning Leadership

Lead learners build professional capital across their organizations by

Modeling learning

Shaping the culture

Maximizing the focus on learning

Cultivating Collaborative Cultures



Collaborating is not just about creating a place where people feel good but rather about cultivating the expertise of everyone to be focused on a collective purpose.

Capacity Building



Effective change processes shape and reshape good ideas as they build capacity and ownership.

The key to a capacity building approach lies in

- Developing a common knowledge and skill base across all leaders and educators in the system
- Focusing on a few goals
- Sustaining an intense effort over multiple years

Capacity building is an approach, not a program.



Collaborative Work

To shift school, district, or system practices, one needs to have a strong learning design and deep collaborative work.

Collaborative work approaches must be intentionally designed and implemented to

- Incorporate whole systems
- Focus on learning
- Build capacity
- Have measurable impact
- Be flexible and dynamic
- Be sustainable



4. Deepening learning

4.1. Inleiding

Er is sprake van een crisis in het huidige onderwijs. Deze wordt veroorzaakt door een grote push-pull dynamiek.

De push-factor houdt in dat voor een toenemend aantal leerlingen het onderwijs als saai wordt ervaren. Onderzoek van Lee Jenkins laat zien dat dit toeneemt naarmate de leerlingen ouder worden. In de onderbouw van de basisschool is nog 95% van de kinderen betrokkenen tevreden, in de tweede klas van het voortgezet onderwijs is dit percentage nog slechts 37%.

Met pull-factor wordt de steeds verder toenemende aantrekkingskracht van de technologie bedoeld: een explosie van de digitale wereld. Deze biedt voor de leerlingen steeds meer spannende nieuwe leerervaringen die echter op zichzelf niet leiden tot de ontwikkeling die nodig is in deze tijd. Lange tijd hebben beide fenomenen naast elkaar bestaan. Het is nu de tijd om ze bij elkaar te brengen. De oplossing voor het push-probleem ligt voor een groot deel in de fascinerende wereld van de technologie. Maar niet zonder meer.....

Twee dingen dienen we volgens Fullan in elk geval te vermijden:

1. onze leerlingen proberen weg te houden van de technologie;
2. de illusie hebben dat technologie de leerkracht kan vervangen.

Wat is wel nodig om deze crisis aan te pakken?

Michael Fullan geeft de suggestie om te komen tot een herbezinning op de toekomst van ons onderwijs. Drie ontwikkelingen die de afgelopen jaren los van elkaar plaats vonden, zullen nu geïntegreerd dienen te worden:

- de inzet van technologie;
- pedagogiek, didactiek; de manier waarop er les gegeven wordt;
- inzicht in veranderingsprocessen, onder andere de systeemaanpak die noodzakelijk is (whole system reform).

Om ons onderwijs de impulsen te geven die nodig zijn, dienen we een combinatie te maken tussen deze drie aspecten. Kennis over leren verbinden met de vraag hoe veranderingsprocessen werken, hoe we betrokkenheid kunnen stimuleren op alle niveaus en hoe technologie beter leren mogelijk maakt.

Een van de grootste problemen is het ontbreken van een systeemaanpak.

“The challenge is to move from isolated innovations in some classrooms or some schools to transformation for very classroom, district, and beyond.”

Er is een andere vorm van leren nodig die voldoet aan de volgende vier criteria:

1. onweerstaanbaar boeiend voor zowel de leerlingen als voor de leerkrachten;
2. efficiënt, eenvoudig te gebruiken en overal toegankelijk;
3. altijd en overal beschikbaar: 24 uur per dag, 7 dagen per week;
4. betekenisvol: een koppeling tussen leven en leren (real-life problem solving) om de kennis, vaardigheden en attitudes te leren die nodig zijn in deze tijd.

De vragen die we dan opnieuw zullen moeten beantwoorden zijn:

- welke doelen dient het onderwijs na te streven?
- welk onderwijs is daarvoor nodig? Hoe ziet de nieuwe didactiek en pedagogiek er uit?
- op welke manier kan technologie ons helpen om dit onderwijs te realiseren?
- Welke capaciteiten, welk beleid en welk leiderschap zijn daarvoor nodig? Hoe kunnen we leerkrachten ondersteunen om het nieuwe onderwijs te ontwikkelen?

4.2. Deep learning goals

Voordat we gaan kijken hoe het nieuwe onderwijs eruit zou kunnen zien, is het eerst van belang na te denken over de missie van de school, de doelen: wat hebben onze leerlingen als bagage nodig?

In de samenleving van nu en in de toekomst is onder andere nodig dat mensen gericht zijn op levenslang leren, dat ze in staat zijn samen met anderen op een creatieve manier problemen op te lossen, dat ze een bijdrage willen en kunnen leveren aan de samenleving in een sterk globaliserende wereld. Het onderwijs moet leerlingen helpen hun eigen visie te ontwikkelen en hen de hulpmiddelen geven om hun visie te realiseren. Wat we in scholen nodig hebben is “deep learning”.

Deze nieuwe doelen kunnen worden samengevat in de zes C's:

The 6Cs: Deeper Learning

Student, Society Well-Being



- **character education**
Hierbij gaat het onder meer om leren leren, het ontwikkelen van eerlijkheid, zelfbeheersing, verantwoordelijkheid, doorzettingsvermogen, empathie, zelfvertrouwen, gezondheid, vaardigheden die je nodig hebt in je leven.
- **citizenship**
Burgerschapsvorming impliceert o.a. kennis van de wereld, waardering en respect voor andere culturen en waarden, actieve betrokkenheid bij de situatie in de wereld, duurzaamheid.
- **communication**
Goed leren communiceren is een zeer belangrijke opdracht voor het onderwijs: mondeling, schriftelijk, digitaal, openheid en kunnen luisteren.

- **critical thinking and problem solving**
Kritisch kunnen denken, begrijpen van complexiteit om problemen te kunnen oplossen, effectieve beslissingen nemen i.p.v. symptomen bestrijden, gebruik maken van een veelheid aan (digitale) bronnen, hoofd- en bijzaken kunnen onderscheiden.
- **collaboration**
Kunnen samenwerken in een team, anderen helpen leren, vaardigheden om deel te nemen aan netwerken, empathie bij samenwerking.
- **creativity and imagination**
Ondernemerschap, zelf initiatieven willen en kunnen nemen, nieuwe wegen inslaan, met nieuwe ideeën komen, lef hebben, leiderschap tonen.

Van al deze aspecten zal de komende jaren helder dienen te worden wat ze precies inhouden, hoe we deze doelen in het onderwijs een plek kunnen geven en hoe we kunnen nagaan of en in welke mate de doelen inderdaad zijn bereikt. Welke middelen gaan we bijvoorbeeld inzetten om te evalueren, zowel de producten als de processen. Hier is nog veel onderzoek nodig.

In het verlengde van de zes C's maken Fullan en Scott onderscheid tussen 2 big E's:

- **entrepreneurialism**
Hieronder verstaan ze de combinatie tussen werken met je hoofd en werken met je handen. Het aangaan van de uitdagingen van nu en van de toekomst vraagt om het aanpakken van complexe problemen. Dit vereist kritisch denken, probleemoplossend werken, innovatief zijn, samenwerking, communicatie en de juiste denkgewoonten. Doel van het onderwijs is het ontwikkelen van de "*doer*": *a doing thinker, a thinking doer*.
- **ethics of life**
Ontwikkelen van moreel besef, in het klein (hoe anderen te behandelen) en in het groot, (iets willen betekenen in deze wereld)

Om deze beide E's te stimuleren is het nodig dat de scheiding tussen leven, leren en onderwijs verdwijnt.

Welke gevolgen heeft dit voor het werk van de leerkracht?

4.3. The new pedagogy

De doelen zoals aangegeven in de vorige paragraaf kunnen we alleen bereiken door een andere aanpak: een nieuwe didactiek, ondersteund door technologie.

De rol van de leerkracht verandert van degene die de kennis heeft en doorgeeft (onderwijzen) naar de persoon die het leren van de leerlingen activeert, stimuleert en mogelijk maakt.

De kern van deze nieuwe aanpak is ***dat leerlingen en leerkrachten partners worden in leren***. Een belangrijke vraag daarbij is welke rol de leerkracht dient te spelen.

John Hattie onderzocht in 2012 de effecten van twee verschillende benaderingen .

Een effect lager dan .40 is te verwaarlozen, pas daarboven wordt het volgens Hattie de moeite waard:

- **de leerkracht als "facilitator"**
Kenmerken van deze aanpak waren: kleinere klassen, meer differentiatie, geïndividualiseerde instructie, probleemoplossend leren, gebruik maken van games. Het effect van deze werkwijze was .17
- **de leerkracht als "activator"**
Kenmerken waren hier: veel interactie, leerlingen veel feedback geven, metacognitie toepassen, uitdagende doelen stellen, regelmatig de effecten van

het onderwijs nagaan en op basis daarvan bijstellen. Het effect van deze werkwijze was .60

De conclusies die we uit dit en ander onderzoek kunnen trekken ten aanzien van de nieuwe didactiek en pedagogiek:

- er is een actieve rol van de leerkracht én van de leerling nodig om goed onderwijs te realiseren: pro-actief partnerschap van leerlingen en leerkrachten;
- betekenisvol leren is cruciaal: inhouden, problemen en vragen dienen geplaatst te worden in een real-life context;
- nog onvoldoende is helder hoe deze aanpak er dan uit dient te zien; in elk geval zijn goede relaties cruciaal;
- een volgende vraag waar veel onderzoek naar nodig is: hoe ontwikkelen leerkrachten het gedrag dat hiervoor nodig is; hierbij zijn de inzichten in veranderingsprocessen noodzakelijk;
- welke rol kan technologie precies spelen als we weten dat deze niet de leerkrachten kan vervangen.

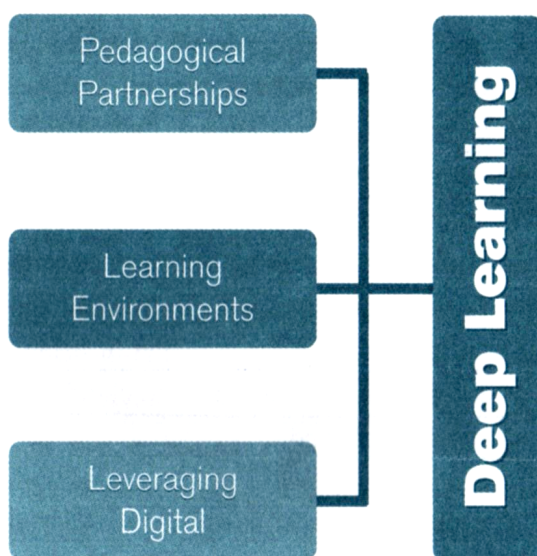
4.4. Building precision in pedagogy

Om deze nieuwe rol mogelijk te maken zijn er echte systeemveranderingen nodig. Hoe pakken we het aan zodat alle leerkrachten zich ontwikkelen en niet slechts enkelen?

Fullan onderscheidt in “Coherence” vier aspecten die hierbij kunnen helpen:

- ontwikkel een gemeenschappelijke taal op alle niveaus in de organisatie: wat betekent voor ons goed onderwijs en wat willen we dat onze leerlingen leren?
- formuleer helder welke recente kennis over leren we gebruiken en pas die in alle scholen en in alle klassen toe;
- ontwikkel kennis en vaardigheden bij de leerkrachten zodat ze deze uitgangspunten kunnen toepassen;
- maak duidelijk op welke wijze we nagaan of ons werk de effecten heeft die we willen: wat is de relatie tussen het verzamelen en gebruik maken van data en het leren?

Welke hefboomen zijn er om de nieuwe didactiek in de school vorm te geven?



4.4.1. Pedagogical partnerships

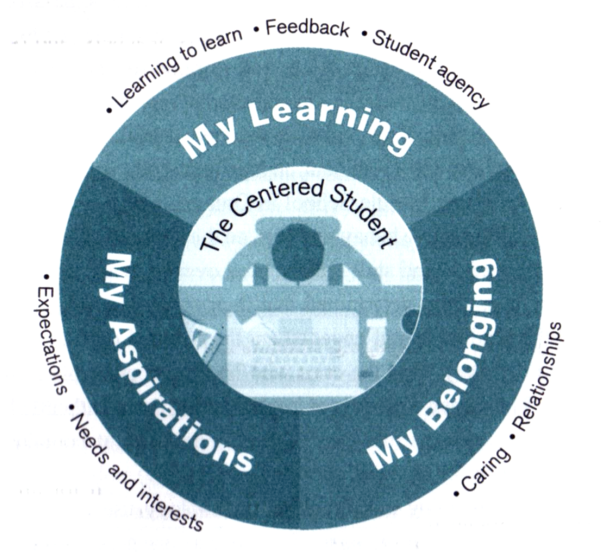
Leerkrachten zullen de capaciteiten dienen te ontwikkelen die het mogelijk maken de leerlingen actief bij het leerproces te betrekken, onder andere door het inzetten van de digitale mogelijkheden. Hierbij gaat het niet om de hardware (allerlei hulpmiddelen), maar vooral om de wijze waarop deze technologie wordt ingezet. Hiertoe is leren met en van elkaar nodig: ontwikkelen van professioneel kapitaal. John Hattie heeft door onderzoek aangetoond dat het ontwikkelen van “collaborative expertise” bij de leerkrachten de

grootste impact heeft op het leren van de leerlingen. Samen leren toepassen van goede didactiek, nieuwe werkvormen leren, samen bespreken wat het beste werkt aan de hand van data. Ook ten aanzien van meten en evalueren zijn nieuwe benaderingen nodig: *“from measuring what is easy to measuring what matters”*.

Een andere zeer belangrijke vaardigheid van leerkrachten is het kunnen geven van feedback aan leerlingen in relatie tot hoge verwachtingen. Feedback helpt leerlingen om zicht te krijgen op hun eigen leerproces en bij het formuleren van hun doelen, welke de volgende stap is om te zetten.

Ook de rol van de leerling wordt anders. Het gaat daarbij onder meer om de relaties tussen de leerlingen onderling, tussen leerling en leerkracht, tussen leerling en de buitenwereld. Actief leren vraagt om meer eigen verantwoordelijkheid van de leerling voor zijn eigen leerproces.

Leerkrachten kunnen het leren betekenisvoller en meer actief maken aan de hand van drie aspecten:



- **my learning**

Verantwoordelijkheid leren nemen voor het eigen leerproces en dit proces leren begrijpen: leren leren, feedback geven, betrokkenheid

- **my belonging**

Dit aspect gaat over zingeving en de verbondenheid met anderen, relaties. veiligheid, vertrouwen, respect, de kwaliteit van de relaties

- **my aspirations**

verwachtingen die leerlingen hebben van zichzelf en die anderen hebben, behoeften en interesses

4.4.2. Leeromgeving

Een tweede hefboom voor een nieuwe didactiek is de rijke leeromgeving. Hierbij geeft Fullan concreet aan wat je in zo'n leeromgeving kunt zien:

- leerlingen die veel vragen stellen;
- vragen stellen is belangrijker dan antwoorden geven;
- een groot scala aan didactische werkvormen;
- expliciete verbindingen met de werkelijkheid, betekenisvol leren;
- samenwerking tussen leerlingen en tussen leerlingen en de buitenwereld;
- gebruik maken van data die feedback geven over het leren en de vervolgstappen daarin.

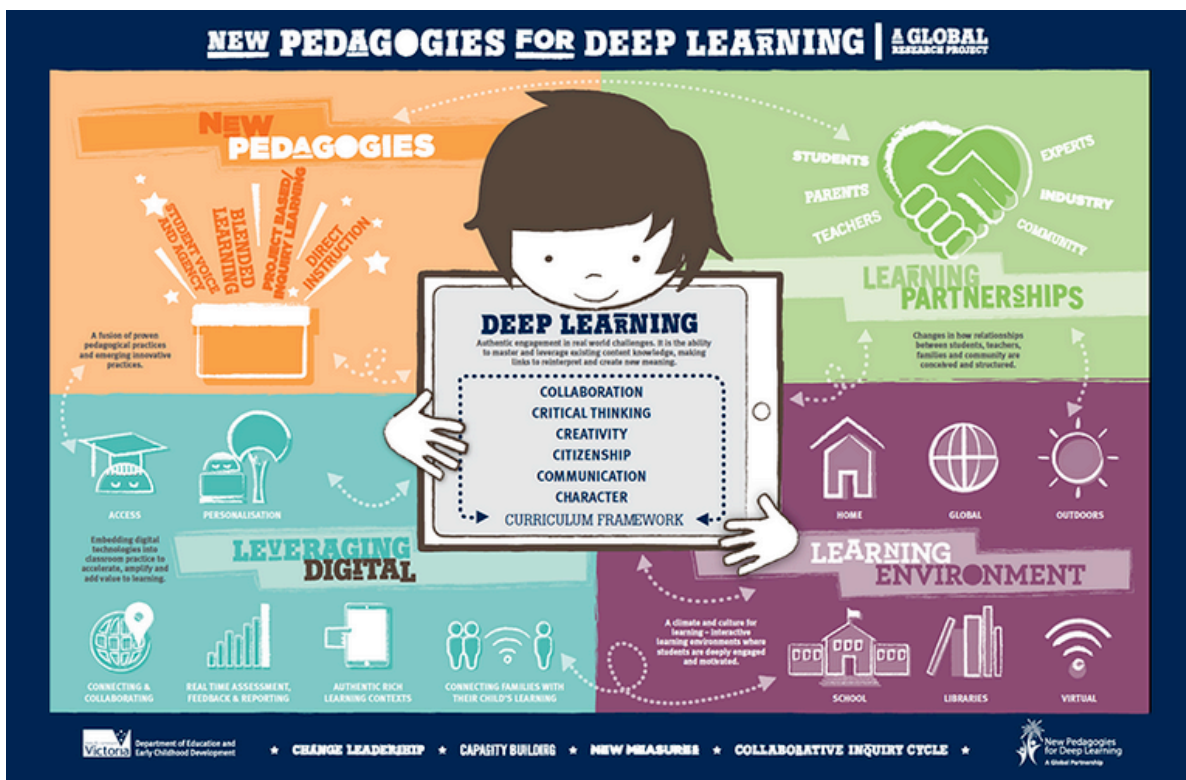
4.4.3. Inzetten van de digitale wereld

De derde hefboom voor deep learning is de interactie met de digitale wereld: hoe zetten we de technologie zodanig in dat het helpt om de nieuwe missie te realiseren? Het gaat niet zozeer om nieuwe apparaten, maar om een nieuwe mind-set bij leerkrachten! Alan November geeft in zijn boek *“Who owns the learning?”* zes vragen die leerkrachten zich kunnen stellen om na te gaan of ze op een goede manier gebruik maken van de digitale wereld:

1. bevordert deze aanpak kritisch denken bij de leerlingen?
2. ontwikkelt deze werkvormen nieuwe manieren om te onderzoeken en vragen te stellen?
3. biedt het mogelijkheden om echt in contact te komen met groepen mensen over de hele wereld?
4. zijn er mogelijkheden voor de leerlingen om te publiceren in de diverse media en daardoor feedback te krijgen?
5. zijn er kansen voor leerlingen om een positieve bijdrage te leveren aan een probleem?
6. biedt deze aanpak goede voorbeelden van over de hele wereld: “best practices of content and skill”?

Concreet voorbeeld:

Stel dat een groepje leerlingen zich verdiept in het thema armoede in de wereld. Een oppervlakkige manier om technologie in te zetten is dan bijvoorbeeld het maken van een powerpoint-presentatie over dit thema in plaats van een geschreven werkstuk. Een voorbeeld van deep learning is bijvoorbeeld als deze leerlingen online interviews doen met mensen uit vier gemeenschappen die in armoede leven, verspreid over verschillende regio's op de wereld en deze informatie vervolgens integreren tot een betekenisvol geheel.

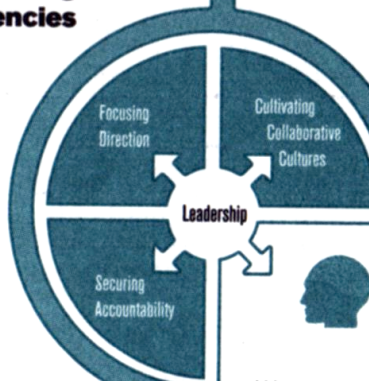


Develop Clarity of Learning Goals



Deep Learning Competencies

Deep learning involves using new knowledge to solve real-life problems and incorporate a range of skills and attributes.

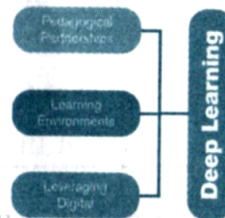


Build Precision in Pedagogy

Instructional or pedagogical systems must include the development of at least the following four components:

- Build a common language and knowledge base.
- Identify proven pedagogical practices.
- Build capacity.
- Provide clear causal links to impact.

Three strands of expertise that teachers need to weave together to support deeper learning:



Deepening Learning

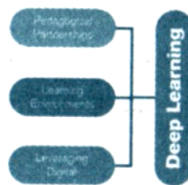
We must shift to a deeper understanding of the process of learning and how we can influence it. This requires knowledge-building partnerships for everyone engaged.

Shift Practices Through Capacity Building

Accelerate the shift by building clarity of the new learning outcomes; developing precision in new pedagogies; and cultivating deep collaborative work.



Clarity of Learning Goals



Precision in Pedagogy



A Process for Shifting Practice

5. Securing accountability

De vierde component van het Coherence-raamwerk gaat over de vraag op welke manier we het beste kunnen omgaan met verantwoording afleggen (accountability). Als we dit op een effectieve manier willen doen, is het nodig om:

- de interne verantwoording te optimaliseren: mensen in de school die zich verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van hun werk en daarover intern verantwoording afleggen;
- door middel van externe verantwoording een raamwerk te bieden voor de interne verantwoording: standaarden, verwachtingen, transparantie van de data, selectieve interventies.

“Accountability is taking responsibility for one’s actions”.

Het gaat altijd om het leren van de leerlingen: neem ik daar de verantwoordelijkheid voor? Verbeter ik voortdurend de kwaliteit van mijn werk, bevorder ik deep learning bij mijn leerlingen, leren mijn leerlingen hierdoor beter?

Externe verantwoording houdt in dat leiders de omgeving (zoals b.v. ouders, overheid, bestuurders) ervan verzekeren dat het systeem waarin ze werken goed functioneert en voldoet aan de verwachtingen die de buitenwereld ervan heeft.

Interne verantwoording betekent dat mensen binnen de organisatie zelf horizontaal en verticaal verantwoording afleggen over hun werkwijzen en de resultaten daarvan.

Omdat in de meeste scholen nog teveel sprake is van individuele gerichtheid, werkt deze benadering nog onvoldoende.

5.1. Interne verantwoording

Veel onderzoeken hebben aangetoond dat intern verantwoording afleggen veel effectiever is dan extern. Interne verantwoording gaat vooraf aan externe!

Richard Elmore laat zien dat duurzaam succesvolle scholen werken met een cultuur van samenwerking, individuele en collectieve verantwoordelijkheid en correctieve acties op basis van interne verantwoording afleggen. *“Investments in internal accountability must precede any expectation that schools will respond productively to external pressure for performance.” (Richard Elmore)*

Verantwoording afleggen wordt nog teveel gezien als afgerekend worden op de cijfers, op testresultaten. De uitdaging is om het te zien als verantwoordelijkheid nemen en willen afleggen voor het leren van de leerlingen. Het gaat om het accepteren van de morele opdracht als leerkracht om alle leerlingen optimale kansen te bieden op goed onderwijs. Met andere woorden: van moetisme naar moreel besef! *“We are moving to define accountability as responsibility!”*

5.2. Externe verantwoording

Bij externe verantwoording speelt altijd autoriteit een rol. Externe verantwoording is zeker nodig, maar we zullen er op een andere manier mee om moeten gaan.

Als degenen met de autoriteit (inspectie, bestuur) de ontwikkeling van het systeem in positieve zin willen bevorderen, kunnen ze dit het beste doen door de interne verantwoording te stimuleren.

Dat is lastig, want mensen met autoriteit geven niet graag hun controle op. Zelfs als blijkt dat deze niet werkt! Het gaat erom interne en externe verantwoording op een goede manier te combineren. De hefboom ligt bij de samenwerking en de transparantie in de organisatie. Creëer de voorwaarden waaronder mensen verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun eigen ontwikkeling en voor het beter leren van alle leerlingen:

- werk met een beperkt aantal doelen: focus;
- gebruik relevante data op een effectieve manier;
- zorg voor samenwerking zodat mensen data kunnen gebruiken om van elkaar te leren;
- ga na of er vorderingen gemaakt worden door deze werkwijze.

Als het intern verantwoording afleggen op een goede manier gebeurt, kan externe verantwoording enkele belangrijke functies vervullen:

- het systeem voorzien van heldere standaarden en verwachtingen;
- voorbeelden zien van systemen die positieve ervaringen hebben met bepaalde werkwijzen;
- zicht krijgen op het functioneren van het eigen systeem in vergelijking met andere systemen;
- er mede voor zorgen dat systemen voldoen aan de verwachtingen die gesteld mogen worden;
- indicatoren verschaffen voor individuele ontwikkeling.

Bij het zorgvuldig omgaan met verantwoording spelen leiders een belangrijke rol. Verantwoordelijkheid en verantwoording afleggen dienen iets vanzelfsprekends te zijn in een school en binnen een bestuur. Dat kan onder meer door te werken met alle componenten van het raamwerk Coherence.

Het betekent ook dat leiders zich niet “afkeren” van de verwachtingen van de buitenwereld. Dit kan het beste door zelf mee te denken, door te participeren en de stem te laten horen, door de visie op bestuursniveau serieus te nemen en eraan bij te dragen. *“Plugging into what is happening outside!”*



Internal Accountability

Internal accountability is based on the notion that individuals *and* the group in which they work can transparently hold themselves responsible for their performance.



Successful schools build a collaborative culture that combines individual responsibility, collective expectations, and corrective action.

Internal accountability must precede external accountability if lasting improvement in student achievement is the goal.

Policy makers and other leaders should establish conditions for developing cultures of internal accountability.

Individuals should develop collaborative work with peers and push upward for this work to be supported.

Local leaders have to play their part in establishing internal accountability and in relating to the external accountability system.



It is essential to *engage* the external policy and accountability system.



Securing Accountability

The best approach for securing accountability is to develop conditions that maximize "internal accountability" and reinforce internal accountability with external accountability.

The Perspective of Locals

Successful systems establish strong degrees of internal accountability that serve them well in the external accountability arena.



External Accountability

External Authorities

The more that internal accountability thrives, the greater the responsiveness to external requirements and the less the externals have to do.

Central authorities should focus their efforts on two interrelated activities:

1. Investing in internal accountability
2. Projecting and protecting the system

6. Leading for coherence

Het Coherence-raamwerk is een voorbeeld van simplexiteit. Het zijn vier met elkaar samenhangende hefboomen die leiders kunnen helpen bij het werken aan complexe onderwijssystemen. Focus op deze hefboomen en blijf leren deze toe te passen in de dagelijkse praktijk. *“Master the framework!”*

Erg belangrijk is de samenhang tussen de vier componenten: Ze versterken en beïnvloeden elkaar, ze vormen een systeem. Denk en werk holistisch aan de hand van het raamwerk.

Het kost tijd om een organisatie in deze richting te ontwikkelen. Daarom is duurzaam leiderschap zo belangrijk, waak voor discontinuïteit in de ontwikkeling. Dat kan onder meer door voortdurend te werken aan nieuw leiderschap in de organisatie (lengte) en door het leiderschap te spreiden (breedte). Voorkom dat de organisatie teveel afhankelijk wordt van de persoon van de leider. Zorg ervoor dat nieuwe leiders klaar staan als de huidige leider ermee stopt. Dit is zelfs een kerntaak van goede leiders.

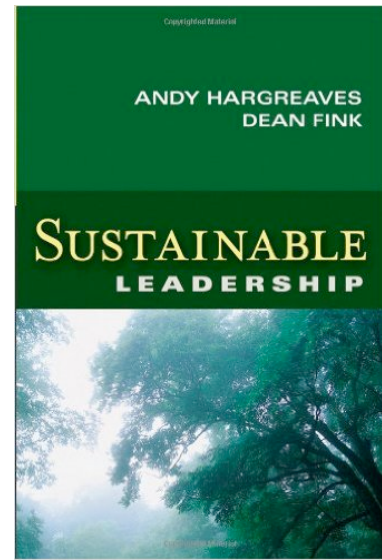
Zie hiervoor ook het boek van Andy Hargreaves: *“Sustainable Leadership”*.

Een praktische manier om met het raamwerk te beginnen, is gebruik te maken van een meetinstrument. (zie de volgende pagina) De componenten van het raamwerk staan in dit instrument bij elkaar. Bij elk item vraag je je als leider af: hoever zijn we hiermee en hoe zie ik dit al terug in mijn organisatie? Op basis hiervan kun je enkele actiepunten formuleren. Het instrument is zowel toepasbaar op bestuursniveau als op schoolniveau.

Als je met het raamwerk gaat werken, participeer dan zelf als leider, laat zien dat je zelf ook leert.

Enkele leiderschapscompetenties kunnen je helpen bij het werken met dit raamwerk. Ze zijn beschreven door Kirtman en Fullan (2015):

- daag de huidige situatie uit: prikkel, verras;
- bevorder vertrouwen door goede communicatie;
- kies een strategie met kans op succes;
- focus op het team, niet op jezelf;
- ontwikkel een besef van urgentie;
- wees gericht op leren en voortdurend verbeteren;
- werk samen in en met netwerken en partners;
- use the group to change the group.

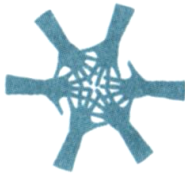


Meetinstrument Raamwerk Coherence

component	kenmerk	hoever zijn we?				hoe zie ik dat al?
		++	+	-	--	
Focusing direction	De gezamenlijke missie en waarden zijn leidraad voor al onze acties					
	Een beperkt aantal doelen gericht op beter leren van kinderen zijn bepalend voor onze keuzes					
	Bij iedereen is bekend hoe we met zijn allen deze doelen willen bereiken					
	Kennis van veranderingsprocessen van de leiders wordt gebruikt om de organisatie verder te ontwikkelen					
Cultivating collaborative cultures	Optimisme over mogelijkheden is de basis van onze cultuur					
	Leiders geven zelf het voorbeeld m.b.t. leren en ze creëren een professionele leercultuur					
	Collectieve kennis en vaardigheden zijn belangrijker dan individuele. Sociaal kapitaal boven menselijke kapitaal.					
	Structuren en processen zijn ondersteunend voor teamleren en samenwerken					
Deepening learning	De leerdoelen zijn helder bij iedereen en zijn bepalend voor de lessen					
	Een pakket aan effectieve werkvormen is bekend en wordt toegepast bij alle leerkrachten					
	Data worden gebruikt als strategie voor teamleren en voor betere lessen					
Securing accountability	Er is transparantie over data en werkwijzen, mensen leggen intern verantwoording af					
	Fouten maken mag: ze worden gebruikt om van te leren en niet om schuldigen te zoeken					
	Externe verantwoording wordt gebruikt als kan om zicht te krijgen hoe de organisatie zich ontwikkelt.					



Master the Framework



It is essential to build a commonly owned approach.



There are many different ways to proceed with the Coherence Framework, but remember to participate as a learner working alongside others to move the organization forward.

Leaders influence the group, but they also learn from it. Joint learning is what happens in effective change processes.

As you become stronger and stronger in practicing the Coherence Framework, you will get greater enthusiasm and greater results that will spur people on to accomplish more.

Mastering our framework will enable you and your system to become much more effective and much more likely to become more sustainable.



Leading for Coherence



There has never been a more important time to be your own leader.

Be a coherence maker in chaotic times!



Develop Leaders at All Levels

One of the marks of an effective leader is not only the impact that they have on the bottom line of student achievement but also equally how many good leaders they leave behind.

The organization should develop a leadership framework and tools to systematically foster leadership in the system. This includes

- Mentoring
- Coaching
- Feedback
- Internships
- Capacity building in key skill areas



Establish a learning culture in which many people are expected to develop their leadership skills and help others do the same.

Literatuur

Fullan, M., Quinn, J. (2015)

Coherence

Jossey-Bass, San Francisco

Fullan, M. (2015)

Stratosphere

Onderwijs maak je samen

Fullan, M. (2016)

Vrijheid in verandering

Onderwijs maak je samen

Gardner, H. (2008)

The Good Work: when excellence and ethics meet

Harvard Business School Press

Hargreaves, A., Fullan, M. (2013)

Professioneel Kapitaal

Duurzaam Leren

Hargreaves, A., Fink, D. (2006)

Sustainable leadership

Jossey-Bass, San Francisco

Hattie, J. (2015)

What works best in education: the politics of collaborative expertise

Pearson, London

Jutten, J. , Francot. A. (2013)

Van moetsime naar moreel besef: opbrengstgericht werken in een lerende school

Natuurlijk Leren BV

Kahane, A. (2010)

Power and love

Academic Service

Kirtman, L., Fullan, M. (2015)

Leadership: key competencies for whole system change

Solution Tree, Bloomington

Sinek, S. (2012)

Begin met het waarom

Business Contact, Amsterdam