
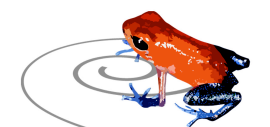




	Opbrengstgericht leiderschap	Professioneel Kapitaal en Uplifting Leadership	Theorie U in de school	Data gebruiken als strategie	Begrijpen voor ingrijpen
1	Nader verkennen van belangrijke begrippen. Verkennen van variabelen die een rol spelen bij hoge opbrengsten. Om welke opbrengsten gaat het? Bagage voor de toekomst. Het basisschema van Robert Marzano. Five minds for the future van Howard Gardner.	Uitgangspunten voor het ontwikkelen van professioneel kapitaal aan de hand van het prachtige boek van Hargreaves en Fullan. Welke rol spelen leiders bij het ontwikkelen van professioneel kapitaal? Hoe ziet dat er in de praktijk uit?	Achtergronden en uitgangspunten van Theorie U. Samen verkennen van de essenties en de mogelijkheden die de U biedt bij het leren van de toekomst. De vijf fasen in het proces en hun betekenis voor de school. Werkvormen bij elke fase.	De zes stappen van meetgestuurd onderwijs komen aan bod. Welke vorm van leiderschap is nodig om dit te realiseren? Over welke data spreken we eigenlijk?	De vijfde discipline in de praktijk. Wat is systeemdenken? Wat is een systeem? Welke werkvormen worden er toegepast? Werken met vormgevers en gedragspatroongrafieken: theorie en praktijk. Toepassingsmogelijkheden in de school.
2	Mensen en scholen verbinden met hun ziel en met de omgeving, leren van de toekomst. Essenties van Theorie U van Otto Scharmer. De samenhang tussen Theorie U en het realiseren van hogere opbrengsten. Open mind, open heart, open will en de drie stemmen die leren belemmeren.	Nadere uitwerking van de drie soorten kapitaal: menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en besluitvormingskapitaal. Verschuiving van menselijk naar sociaal kapitaal. Nadruk zal liggen op de rol van de leider en de samenhang tussen deze drie vormen.	Sensing. In de tweede fase van het U-proces maken we verbindingen met anderen die van belang zijn om innovaties tot een succes te maken: wat gebeurt er buiten en wat is ons gemeenschappelijk belang? Wat willen we samen creëren dat we alleen niet (goed) kunnen?	Boeiend onderwijs en persoonlijk leren impliceert het verrijken van de didactische gereedschapskist van de leerkrachten. Niet omdat het moet, maar omdat het ertoe doet. Hoe ziet zo'n kist eruit?	De taal van het systeemdenken: leren werken met samenhangen, relatiecirkels en vooral met causale lussen. Casussen uit de praktijk leren omzetten in systeeltaal om ze beter te begrijpen.
3	Betere resultaten door beter onderwijs. Aspecten van opbrengstgericht boeiend onderwijs. De grote invloed van leerkrachten en van leiders. Kenmerken van Mindful teaching. De rol van de leider bij het vorm geven van kwalitatief hoogstaand onderwijs.	Uplifting Leadership deel 1 Achtergronden van het onderzoek naar zeer goed functionerende organisaties. Overzicht van de 15 FF-en. Nadere verkenning en uitwerking van 6 FF-en. De betekenis die deze hebben voor het werk van schoolleiders.	Presencing. In de bodem van de U komen we bij een drempel waar we alles achterlaten dat niet essentieel is. Hierdoor kunnen we nieuwe dingen die nodig zijn, toelaten. We stellen onszelf open voor de best mogelijke toekomst.	Het vertalen van leerlijnen naar doelen kan alleen door samenwerking in het team. Teamleren zal dan ook gericht dienen te zijn op het verbinden van de didactiek met de opbrengsten zoals die in de data zichtbaar worden.	Wat zijn archetypen? Wat kun je ermee in de school? Leren werken met archetypen aan de hand van casussen uit de school. Deze dag gaan we tevens praktisch aan de slag om de taal goed te leren.
4	Gebruik maken van toetsresultaten als strategie voor goed onderwijs: van assessment <i>of</i> learning naar assessment <i>for</i> learning. Het grote belang van begrijpend lezen en schrijven van teksten. Verbeteren van begrijpend lezen door middel van systeemdenken in de klas.	Uplifting Leadership deel 2 Verkennen en uitwerken van de overige FF-en. Reflectie op het eigen leiderschap en het opstellen van enkele leerdoelen voor de komende periode. Leidraad voor dag 3 en 4 is het boek "Opwaartse kracht in organisaties" van Andy Hargreaves.	Prototyping en evolving. In de eerste fase van de opwaartse beweging aan de rechterkant onderzoeken we de toekomst niet door middel van denken en reflecteren, maar vooral ook door te doen. Beginnen in kleine groepen, experimenteren. Dan verspreiden via netwerken binnen en buiten de school.	Als we opbrengsten willen verbeteren, moeten we het verhaal achter de data eerst begrijpen. Systeemdenken kan hierbij helpen. Een van de sterke hulpmiddelen hierbij is de ijsberg.	Symptomen of problemen? De kracht van de ijsberg: in zes lagen complexiteit leren begrijpen. Toepassingsmogelijkheden van dit praktische hulpmiddel. Werken met de ijsberg aan de hand van casussen.
5	Het belang van de context en de nadelige gevolgen van fragmentering. Van individuele benadering naar systeembenadering. Het verschil tussen "systemness" en "understanding systems". Ontwikkelen van professioneel kapitaal. Teamleren gericht op hoge opbrengsten.	Succesvolle en minder succesvolle veranderingsprocessen. Veranderingen in lerende scholen. De verbinding maken tussen technologie, nieuwe didactiek en veranderingen in het systeem.	 <p>Schoolleidersregister PO herregistratie</p>		 <p>natuurlijk leren</p>
6	Bovenschoolse activiteiten met invloed op hoge opbrengsten. Bovenschoolse netwerken van leerkrachten, gericht op het verbeteren van opbrengsten. De rol van de leiders op alle niveaus in de organisatie.	Centraal staan twee recente boeken van Fullan: "Freedom to change" en "Stratosphere". Belangrijkste uitgangspunten. Zeven inzichten van Michael Fullan en de gevolgen daarvan voor leiderschap.			 <p>AVS Centrum Educatief Leiderschap</p>

	Zes in één: meervoudig leiderschap	Bouwen aan een lerende school	Leiding geven aan een PLG	Verbindend Leiderschap
1	De lerende school. Bouwen aan een lerende school betekent werken aan vijf disciplines: persoonlijk meesterschap, visie, mentale modellen, teamleren en systeemdenken. Wat betekenen ze in de school en wat doen leiders hiermee?	Aspiratie: persoonlijk meesterschap en gezamenlijke visie Hoe ontwikkel je samen met je team een gezamenlijke aspiratie? Welke mogelijkheden zijn er om persoonlijke visies van mensen te verbinden met de collectieve ambitie van de school? Waarom is het zo belangrijk?	Het belang van teamleren in de school. Leren van kinderen en leren van leerkrachten gaan hand in hand. Welke vormen van teamleren zijn er? Wat is een PLG? Welke kenmerken heeft een PLG en wat is het verschil met andere vormen van teamleren? Is de PLG een Programma of een cultuuromslag?	Hoe gaan we om met het probleem van fragmentering? Er wordt onderscheid gemaakt tussen “systemness” (het systeem als geheel aanpakken, relaties zichtbaar maken) en “understanding systems” (het begrijpen van een situatie voor het ingrijpen). Centraal staat het raamwerk voor Coherence ontwikkeld door Quinn en Fullan.
2	Professioneel Kapitaal. De kwaliteit van de mensen in de school maakt het verschil. Kerntaak van leiders is dus het ontwikkelen van professioneel kapitaal, een combinatie van menselijk, sociaal en besluitvormingskapitaal.	De kwaliteit van de communicatie Wat is goede communicatie? Hoe kun je als leider invloed uitoefenen op de manier waarop mensen met elkaar praten en samenwerken? Maken we de omslag van discussie naar dialoog?	Right and wrong drivers voor schoolontwikkeling. Ontwikkelen van sociaal kapitaal als hefboom. Vijf essenties van leidinggeven aan een PLG: duidelijkheid, samenhang, losjes en strikt leiden, evenwichtige actie, duurzame verbetering. Leerbelemmeringen.	Zonder een heldere missie en visie is geen samenhang mogelijk. Betrokkenheid bij de (morele) doelen van de school vormt het fundament voor succesvolle verandering en ontwikkeling. Hoe zorg je er als leider voor dat de missie en de visie leidraad zijn voor het dagelijks handelen en voor de keuzes die gemaakt worden?
3	Uplifting Leadership. Hargreaves deed onderzoek in een groot aantal organisaties. Profit als in de non profitsector. Hij vond in al deze organisaties dezelfde kenmerken van goed leiderschap. Welke?	Mentale modellen De manier waarop mensen omgaan met mentale modellen vormt één v.d. belemmeringen bij de ontwikkeling van de school. Welke rol spelen mentale modellen, hoe maak ik ze zichtbaar en hoe leren we er beter mee om te gaan?	Drie capaciteiten voor de PLG: persoonlijke, interpersoonlijke en organisatorische. Praktische uitgangspunten en werkwijzen. Werken met diverse manieren van aanpak, waaronder het ROTOR-model. Hoe kunnen we het beste starten met de PLG.	Leiders zijn teveel gericht op het individu, op het ontwikkelen van menselijk kapitaal. Dit is een zogenaamde “wrong driver for change”. De hefboom ligt bij het sociaal kapitaal, de samenwerking tussen de leerkrachten om met en vooral van elkaar te leren. Dit vraagt om systeemleiderschap en niet slechts onderwijskundig leiderschap.
4	Veranderingsprocessen. In een lerende organisatie zijn alle succesvolle veranderingen het gevolg van leren. Leren is het ontwikkelen van het vermogen om in het leven die dingen te kunnen doen die ertoe doen!	Teamleren Mensen leren meer van elkaar dan van allerlei cursussen. Welke mogelijkheden zijn er zoal? Hoe schep ik als leider de condities waaronder mensen binnen als buiten de school kunnen leren van elkaar. Professioneel Kapitaal.	Kenmerken van de professionele cultuur in een lerende school. De kwaliteit van de communicatie. Drie vormen van openheid en hun vijanden. Zorgvuldig omgaan met individuele en collectieve mentale modellen om echt leren mogelijk te maken.	De focus komt te liggen op een verdiepend begrip van het leerproces en hoe we dit kunnen beïnvloeden. We verkennen dit aan de hand van het model “deep learning” met de zes C’s.
5	Duurzaam Leiderschap. Hoe zorgen we ervoor dat door middel van duurzaam leiderschap ontwikkelingen ook werkelijk duurzaam zijn? We verkennen zeven essenties van Duurzaam Leiderschap.	Systeemdenken 1 Verkennen v.d. mogelijkheden die systeemdenken biedt voor het onderwijs. Wat is systeemdenken eigenlijk? Hoe begeleid ik als leider een traject waarin systeemdenken wordt gerealiseerd.	 <p>Schoolleidersregister PO herregistratie</p>	Een van de omslagen die nodig zijn is die van externe naar interne verantwoordelijkheid. Goede systeemleiders zorgen ervoor dat mensen in de school met elkaar verbonden worden, intern en horizontaal verantwoordelijkheid afleggen om zo van elkaar te leren.
6	Theorie U van Otto Scharmer. De essentie hiervan is dat succes niet zozeer afhangt van kennis en acties, maar van de innerlijke bron van waaruit menen handelen. Leiders verbinden hun mensen deze innerlijke bron, o.a. door het stellen van de waarom-vraag.	Systeemdenken 2 Een nieuwe taal leren. Hoe kan ik systeemdenken toepassen in mijn school? Werken met casussen om zo concreet mogelijk te illustreren wat je met de werkvormen kunt doen in je school. Een van de werkvormen is de ijsberg.		De vijfde discipline is de hefboom voor de lerende school. Het is de discipline die gericht is op samenhang en op het begrijpen van het systeem voordat we ingrijpen. Hoe kunnen we dit praktisch toepassen in de school om verbindende schoolleider te worden?

