



## BROCHURE

# Masterclass Professionele Schoolcultuur 'Leidinggeven aan verandering'

Scholen veranderen voortdurend. Dat is nodig vanwege veranderingen in de maatschappij, maar vaak ook om de eigen doelen te kunnen halen. 'Iedere dag een beetje beter' is op veel scholen een motto. Om blijvende verandering te realiseren, dienen leidinggevendenden een heldere visie op dit proces te hebben.

### **Blijvend veranderen: focus op koers en gedrag**

Ook dient het team samen te werken aan gemeenschappelijk gestelde doelen en ambities, oftewel een heldere koers. Het vraagt bovendien om een professionele omgangscultuur in de school. In onze visie is dat een cultuur waarin alle gedrag van alle medewerkers leidt tot de doelen van de school en een toename van welbevinden van zichzelf en de anderen. Een professionele schoolcultuur is de basis van succesvolle veranderingen.

### **Diepgaand proces**

Deze zesdaagse masterclass gaat over het leidinggeven aan een verandering in je school waarbij de ontwikkeling van een professionele houding en professioneel gedrag de hoofdrol speelt. Kortom: het gaat om het veranderen van de cultuur. Schoolcultuur definiëren wij als het onbewuste

gedrag en de onbewuste overtuigingen die mensen in een school met elkaar delen. Juist dit onbewuste karakter van cultuur, gecombineerd met de onvermijdelijke weerstand tegen verandering, maakt cultuurverandering tot een diepgaand proces.

### **Eigenaarschap**

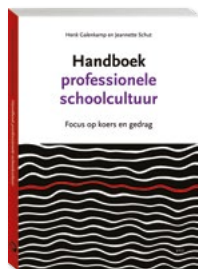
Het is een hele klus om de structuur en werkwijze van een school te veranderen. Cultuurverandering is nóg complexer. Waar voorheen teamleden vooral gericht waren op hun eigen klas, wordt nu van hen gevraagd dat ze zich eigenaar voelen van de opbrengsten van de hele school en dit ook in de dagelijkse praktijk zichtbaar maken in hun houding en gedrag. Schoolleiders worstelen met deze omslag; het lijkt soms onhaalbaar om van hun team en van ieder individueel teamlid de beste prestaties te vragen. Toch weten we dat het mogelijk is.

## Leiderschap

In onze visie begint leidinggeven bij jezelf. We noemen dit persoonlijk leiderschap; je geeft leiding aan jezelf en anderen vanuit je eigen persoonlijkheid, vanuit de mens die je bent. Een leider die zichzelf kent, bereid is zijn eigen motieven en intenties te onderzoeken en in staat is zichzelf aan te sturen, kan leidinggeven aan anderen en aan de ontwikkeling van hun persoonlijk leiderschap. Alleen zo kan een gezamenlijk gevoel van eigenaarschap ontstaan en lever je een duurzame bijdrage aan een gezonde cultuur in teams en organisaties.

## Trainers

Dit leiderschapsprogramma wordt gegeven door twee senior trainers met ervaring als leidinggevende. Henk Galenkamp was adjunct-directeur in het voortgezet onderwijs en later managing consultant bij CPS. Jeannette Schut was opleider, teamleider en onderzoeker aan een pabo. Zij werken nu onder de naam Bureau Galenkamp&Schut samen in consultancy, training, coaching en supervisie in het onderwijs.



## Handboek professionele schoolcultuur

In 2018 verscheen het Handboek professionele schoolcultuur. Focus op koers en gedrag van Henk Galenkamp en Jeannette Schut.

Dit boek, dat de inhoudelijke basis vormt van deze masterclass, schreven ze aan de hand van hun ervaringen met de begeleiding van teams en directies van onderwijsorganisaties in vele veranderingstrajecten.

Daarnaast deden ze gedegen literatuuronderzoek. De essentie van het boek is de vraag: wat is er nodig om je school te leiden in de richting van een professionele schoolcultuur?

## Doelgroep van de masterclass

Schoolleiders PO, VO en MBO die in hun school verandering willen realiseren met focus op koers en gedrag. Ook: trainers en coaches die een bijdrage willen leveren aan de ontwikkeling van een professionele cultuur in de school die zij ondersteunen.

## De kernthema's

- Visieontwikkeling: het kadermodel voor een professionele schoolcultuur. Aan de hand van dit model ontwikkelen teams een heldere, breedgedragen koers.
- Betrokkenheid, eigenaarschap en weerstand: leidinggeven aan een gezonde omgangscultuur voor alle belanghebbenden.
- Het veranderproces invullen en begeleiden: leidinggeven met focus op koers en gedrag.
- Blijvende verandering: begrenzen van gedrag als basis van een duurzame (cultuur) verandering.

## Je vindt antwoorden op onder andere de volgende vragen

- Wat is mijn visie op verandering?
- Hoe maak ik de visieontwikkeling op onze school tot een gezamenlijke verantwoordelijkheid?
- Wat is de huidige situatie en welke situatie is gewenst?
- Hoe creëer ik een professionele schoolcultuur als basis van duurzame verandering?
- Hoe breng ik mijn medewerkers doelgericht in beweging?
- Hoe word ik een Secure Base Leader?
- Hoe bouw en onderhoud ik duurzame relaties met alle belanghebbenden?
- Hoe begrensv ik gedrag dat niet leidt naar de doelen van de school en toename van welbevinden?
- Hoe draag ik bij aan het lerend vermogen van mijn medewerkers en stimuleer ik de ontwikkeling van autonomie en lef?

### Opbrengsten

Tijdens deze masterclass ga je aan het werk met een concrete casus voor verandering in je school. Tijdens de bijeenkomsten leer je:

- een heldere visie op het proces van veranderen kennen;
- veranderingen begeleiden met focus op koers en gedrag;
- 'judoën' met de weerstanden in je team;
- gedrag begrenzen met behoud van relatie;
- in interactieve samenwerking met en met betrokkenheid en eigenaarschap van je team (en andere belanghebbenden) de gewenste verandering vormgeven;
- de basis leggen voor een gezonde omgangscultuur waarin verandering vanzelfsprekend is;
- manieren om de verandering in je school te borgen.

### In het kort

- Na aanmelding volgt een intakegesprek op locatie of telefonisch.
- Een serie van zes bijeenkomsten: vijf dagen training en één integratiedag.
- Deelname aan een intervisiegroep met collega's uit verschillende disciplines.
- Je ontvangt het Handboek professionele schoolcultuur, geschreven door Henk Galenkamp en Jeannette Schut. Daarnaast krijg je een werkmap met daarin onder andere verdiepingsopdrachten.
- De groepsgrootte bij open inschrijving voor deelnemers is maximaal zestien. Bij in-companytrainingen wordt de groepsgrootte in overleg vastgesteld.
- SBU van deze masterclass bedraagt 100 uur.



## Programma: opbouw en werkwijze

### Intake

Tijdens een individueel gesprek met de deelnemer worden wederzijdse verwachtingen afgestemd. Ook verkennen we de huidige situatie aan de hand van een korte inventarisatie van gebeurtenissen, klachten of problemen binnen de school en de eigen situatie als leidinggevende.

Op basis hiervan formuleren deelnemers hun persoonlijk-professionele leervragen en leerdoelen, passend binnen het thema 'leidinggeven aan verandering' en identificeren zij een concrete casus voor hun school. Denk aan de ontwikkeling van een professionele omgangscultuur, de implementatie van een onderwijskundige richting in de school, de verbetering van ouderbetrokkenheid, de ontwikkeling van interactieve leerkrachtsessies, de verbetering van klassenmanagement, het tot leven brengen van de kernwaarden van de school enzovoort.

### Werkwijze

Tijdens de trainingsbijeenkomsten worden korte stukken theorie, reflectie op de eigen casus en leerdoelen en praktische oefeningen met elkaar afgewisseld. Van de deelnemers wordt verwacht dat ze bereid zijn om te leren van de eigen ervaringen en van die van de andere deelnemers. Ook wordt verwacht dat zij relevante cases uit hun dagelijkse werkpraktijk inbrengen en de aangeboden concepten bestuderen. Zo ontstaat een interactief leerproces waarin de deelnemers de ontwikkeling van een professionele houding ten aanzien van het leidinggeven met focus op koers en gedrag ontwikkelen. Ook wordt van de deelnemers verwacht dat zij relevante vakliteratuur bestuderen en de opgedane kennis tijdens een korte boekpresentatie voorleggen aan de mededeelnemers en dat zij de verworven inzichten toepassen in hun verandercasus. Om tot een keuze te komen van relevante vakliteratuur richten de trainers iedere bijeenkomst een boekentafel in. Daarnaast is het mogelijk in overleg met de trainers een eigen keuze te maken voor de vakgerichte literatuurstudie.

### De opbrengst en integratie

Ongeveer honderd dagen na de laatste trainingsdag is er een afrondende bijeenkomst, de zogenoemde integratiedag. Alle deelnemers presenteren het resultaat van hun veranderingstraject en ontvangen daarop feedback van de collega-deelnemers en een beoordeling door de trainers.

### Collegiale consultatie en intervisie

We bevelen de deelnemers aan om tussen de bijeenkomsten door ten minste tweemaal een collegiale consultatie en/of intervisie te organiseren in groepen van circa vier deelnemers. De eigen verandercasus en leerdoelen staan daarin centraal.

### Evaluatie

Aan het einde van iedere trainingsdag wordt schriftelijk en/of mondeling geëvalueerd. De uitkomsten van de evaluatie worden naar de deelnemers gestuurd. Op dag zes vindt er een eindevaluatie van de masterclass plaats.

## Inhoud

Op basis van de intakegesprekken wordt bepaald welke onderwerpen per bijeenkomst precies aan bod komen.

### Dag 1: Veranderen met focus op koers en gedrag

- Leidinggeven aan verandering met focus op koers en gedrag.
- Het kadermodel voor een professionele schoolcultuur.
- Kenmerken van de professional.
- Verkenning van de inhoud, betekenis en reikwijdte van een professionele organisatie.
- Cultuur- of structuurverandering.
- Het expliciet maken van de eigen casus voor verandering.
- Het aanscherpen van de persoonlijk-professionele leerdoelen.

### Dag 2: Een gezonde omgangscultuur als voorwaarde voor verandering

- Een professionele omgangscultuur realiseren als voorwaarde voor verandering.
- Systemisch kijken en handelen.
- Triadeleer.
- Analyse van de ongeschreven regels in de school.
- Professionele communicatie.
- De wet van wederkerigheid.
- Communicatieregels van Watzlawick.

### Dag 3: Begrenzen van gedrag met behoud van relatie

- Grenzen in de school.
- Begrenzen van gedrag dat niet leidt naar de gestelde doelen.
- Vormen van grensoverschrijdend en destructief gedrag en de rol van gevoelens daarbij.
- Verschil tussen 'gevoelens ervaren' en 'emotioneel worden'.
- In beweging komen en mensen in beweging brengen.
- Constructieve boosheid leren hanteren.
- Confronteren met behoud van relatie.

### Dag 4: Leidinggeven aan het proces van verandering

- Persoonlijk leiderschap vanuit angst of autonomie.
- Stijlen van leiderschap.
- Herkennen, aanpakken en voorkomen van trauma in organisaties en destructieve patronen in communicatie.
- Passief gedrag en miskenningen.
- Omgaan met weerstand, macht en onmacht.
- Motivatie en demotivatie.
- Dramadriehoek en Winnaarsdriehoek.
- Overdracht en tegenoverdracht.

### Dag 5: Blijvend veranderen met focus op koers en gedrag

- Focus op koers en gedrag.
- Samen met je team een koersdocument opstellen.
- Borgen in de dagelijkse praktijk: in de omgang met elkaar en in de schoolorganisatie.
- Gesprekscyclus en heldere contracten.
- Een winning team creëren.
- Presentatie van het veranderingsplan voor je school aan de hand van de '100-dagenopdracht'.

### Dag 6: Opbrengst en integratie

Ongeveer honderd dagen na de vijfde trainingsdag is er een afrondende bijeenkomst. Hierin presenteren alle deelnemers het resultaat van hun veranderingstraject (de eigen casus) en laten ze aan de hand van hun persoonlijk-professionele leerdoelen zien hoe hun eigen ontwikkeling is verlopen. De collega-deelnemers en de trainers geven hierop feedback.

**Materiaal****Basismateriaal:**

Galenkamp, H. & Schut, J. (2018). *Handboek professionele schoolcultuur. Focus op koers en gedrag*. Huizen: Pica.

Reader met werkmateriaal, achtergronden, opdrachten en aanvullende literatuur.

**Aanvullende literatuur:**

Per dag richten we een boekentafel in met bij het thema van de dag passende vakliteratuur.

**Belangrijke inspiratiebronnen:**

Baillieur, P. (2017). *Trauma in organisaties. Herkennen, aanpakken, voorkomen*. Leuven: Lannoo Campus.

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

Hargraves, A. & Fullan M. (2012). *Professional capital. Transforming teaching in every school*. London and New York: Routledge Taylor en Francis Group.

Kets de Vries, M. (2006). *Wat leiders drijft. Een klinische benadering van gedragsverandering in organisaties*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Kohlrieser, G. & Goldworthy, S. (2018). *Care to dare. De praktijk van secure base leiderschap*. Circle Publishing.

Kramer, J. (2014). *Deep Democracy. De wijsheid van de minderheid*. Zaltbommel: Thema.

Naaijken, E. & Bootsma, M. (2018). *En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven? Een kwaliteitsaanpak voor scholen*. Huizen: Pica.

Sinek, S. (2016). *Begin met het waarom. De gouden cirkel van ondernemen*. Amsterdam: Business Contact.

Zie verder de literatuurlijst in *Handboek professionele schoolcultuur*.

**Praktische informatie****Data**

De actuele [data](#) van deze masterclass vind je op onze website.

**Werktijden**

We werken van 9.30 tot 17.00 uur met korte pauzes tussendoor en een uur pauze voor de lunch.

**Locatie**

Deze zesdaagse masterclass vindt plaats op een locatie in het midden van het land.

**Certificering - Herregistratie**

Deze masterclass is gecertificeerd door het Schoolleidersregister PO voor het professionaliseringsthema: 'Leidinggeven aan verandering'. Het volgen en afronden van de masterclass levert de deelnemers een deelcertificaat op in het kader van hun herregistratie door het Schoolleidersregister PO.

**Investing**

De kosten van deze masterclass bedragen € 1995,-. Dit bedrag is inclusief intakegesprek, werkmateriaal, accommodatie met lunch en een exemplaar van het Handboek professionele schoolcultuur.

**Aanmelding**

Heb je de ambitie om een verandering te leiden met focus op koers en gedrag en/of wil je aan de slag met je herregistratie? Schrijf je in via het [inschrijfformulier](#) op onze site. Na aanmelding maken wij een afspraak voor een intakegesprek. Je kunt ons ook bellen of mailen.

**In company-trainingen op maat**

Deze masterclass wordt ook in company gegeven. Neem daartoe contact op met Bureau Galenkamp&Schut via het [contactformulier](#) op onze site of bel of mail ons.