

Programmaboekje Potential Programma

Bovenbestuurlijk leiderschapstraject voor
primair en gespecialiseerd onderwijs
en kinderopvang



**Onderwijsregio
Midden-Brabant**
Samen voor het beste onderwijs

febr. 2025
juni 2026

Voorwoord

Beste deelnemer,

Van harte welkom bij het Potential Programma! Met jouw deelname zet je een belangrijke stap in je persoonlijke en professionele ontwikkeling. Dit programma is speciaal ontwikkeld voor ambitieuze medewerkers zoals jij, die de potentie en ambitie hebben om door te groeien naar een leidinggevende functie of een cruciale rol willen spelen in veranderprocessen binnen hun school, kinderopvanglocatie of bestuur.

Het Potential Programma wordt aangeboden door de Onderwijsregio Midden-Brabant. In een tijd waarin de krapte op de onderwijsarbeidsmarkt voelbaar is, helpt de Onderwijsregio de aangesloten schoolbesturen om het personeelstekort aan te pakken. Een van de manieren waarop we dit doen, is door medewerkers te ondersteunen in hun groei en ontwikkeling binnen het thema *'samen leren en ontwikkelen'*. Naast het Potential Programma bieden we ook andere leiderschapstrajecten aan, zoals de Oriëntatie op Leiderschap en maatwerktrajecten voor (toekomstige) schoolleiders.

Het Potential Programma richt zich specifiek op medewerkers die weten dat ze een leidinggevende rol willen vervullen en zich willen voorbereiden op deze nieuwe rol. In dit traject krijg je concrete handvatten en persoonlijke begeleiding om deze ambitie waar te maken. Het biedt een uitdagende mix van theorie en praktijk, waarbij we gebruik maken van de expertise van (in- en externe) specialisten en ervaren directeuren. Samen met gelijkgestemde collega's werk je niet alleen aan je eigen ontwikkeling, maar draag je ook bij aan de verbetering van het onderwijs.

Wij wensen je heel veel plezier, inspiratie en succes toe gedurende dit traject!

Het Potential Programma is een initiatief van de schoolbesturen van Onderwijsregio Midden-Brabant, in samenwerking met Bureau IPSE-IP.



Inhoud

Voorwoord.....	2
Praktische informatie.....	6
Opbouw programma	7
DE VOORBEREIDING.....	9
Ontwikkelassessment	10
Startgesprekken	11
DE BIJENKOMSTEN	12
Bijeenkomst 1: De aftrap - tweedaagse startmodule	13
Bijeenkomst 2: Leiderschapsrollen, Quinn, OCAI en dilemma's startende leiders	15
Bijeenkomst 3: Communicatie en leiderschap.....	17
Bijeenkomst 4: Strategisch leiderschap - van visie naar praktijk.....	19
Bijeenkomst 5: Presenteren schoolplan, gespreid leiderschap en intervisie	21
Bijeenkomst 6: Actieonderzoek	22
Bijeenkomst 7: Verandermanagement.....	23
Bijeenkomst 8: Bedrijfsvoering en HRM	25
Bijeenkomst 9: Verdieping HRM & Bedrijfsvoering.....	27
Bijeenkomst 10: Ketenpartners, NLP en Transactionele Analyse	28
Bijeenkomst 11: Presentatie actieonderzoek & intervisie.....	29
Bijeenkomst 12: Feedback geven en ontvangen	30
Bijeenkomst 13: Leiderschap buiten het onderwijs en kinderopvang	31
Bijeenkomst 14: Afsluiting - de reis.....	33
REFLECTIEGESPREKKEN	34
PRAKTIJKOPDRACHTEN.....	35
Praktijkopdracht 1: Persoonlijk Ontwikkelplan (POP)	36
Praktijkopdracht 2: Praktijksituatie gekoppeld aan leiderschapstheorieën.....	37
Praktijkopdracht 3: Ontwerp je eigen kindcentrum	39
Praktijkopdracht 4: Rollen binnen jouw team	40
Praktijkopdracht 5: Actieonderzoek	41
Praktijkopdracht 6: Verandermanagement	43
Praktijkopdracht 7: Reflectie op bedrijfsvoering, HRM en actieonderzoek.....	44
Praktijkopdracht 8: Boekbespreking.....	45

Inleiding

Wat verstaan we onder leiderschap?

Leiderschap is een begrip dat in de loop der tijd op verschillende manieren is gedefinieerd. Er zijn in de loop der decennia vele definities van leiderschap geweest en diverse vormen van leiderschap onderscheiden. In die definities vindt een verschuiving plaats van een nadruk op planning en controle (en focus op resultaat), naar leiden vanuit visie en missie, vanuit inspiratie. Van resultaatgericht leiderschap bewegen we steeds meer naar vormen als dienend of inspirerend leiderschap.

Leiderschap draait altijd om de interactie tussen de leider en degenen die bereid zijn deze te volgen. Het gaat om menselijke relaties en wederzijdse invloed, waarbij de gezamenlijke inspanningen zijn gericht op het behalen van resultaten. Tegelijkertijd betekent leiderschap ook het realiseren van verandering: het behouden van identiteit en waardevolle elementen, terwijl er tegelijkertijd ruimte wordt gecreëerd voor vernieuwing.

Binnen het Potential Programma is er volop ruimte voor *persoonlijk leiderschap*: het proces van reflecteren en jezelf ontwikkelen tot het soort leider dat je wilt zijn. Het gaat om eigenaarschap nemen over je acties en stappen zetten om je doelen te bereiken. Dit vraagt meer dan ambitie. Het vraagt om: het vermogen om anderen te inspireren, de vaardigheid om een organisatie naar een volgende fase te begeleiden. De bereidheid én mogelijkheid om te groeien en je als mens en professional te ontwikkelen. Leiderschap is daarmee niet alleen een rol, maar vooral een dynamisch proces van continu leren en ontwikkelen.

Het Potential Programma van de Onderwijsregio Midden-Brabant is opgebouwd rond drie fundamentele thema's die samen het fundament vormen voor toekomstbestendig leiderschap: leidinggeven aan jezelf, leidinggeven aan het team en leidinggeven aan de organisatie.

- **Leidinggeven aan jezelf**
Leiderschap begint bij zelfinzicht. Om anderen effectief te kunnen begeleiden, is het essentieel om je eigen drijfveren, kwaliteiten en valkuilen te kennen. In dit thema staat persoonlijke reflectie centraal: wie ben je als leider en hoe geef je richting aan jouw eigen ontwikkeling? Met behulp van professionele begeleiding, zoals coaching, intervisie en reflectiemomenten, krijg je de kans om jouw authentieke leiderschapsstijl te ontdekken en verder te ontwikkelen.
- **Leidinggeven aan het team**
Een team inspireren en begeleiden vraagt om specifieke vaardigheden. In dit thema leer je hoe je collega's kunt ondersteunen, motiveren en aansturen. Daarbij besteden we aandacht aan coachingstechnieken, het geven van feedback en het versterken van communicatie. Je krijgt inzicht in verschillende leiderschapsstijlen en leert hoe je die kunt afstemmen op de behoeften van jouw team. Ervaringsgerichte oefeningen, zoals het werken met trainingsacteurs, helpen je om deze vaardigheden direct in de praktijk toe te passen.
- **Leidinggeven aan de organisatie**
Leiderschap beperkt zich niet tot het individu of het team; het omvat ook het grotere geheel. In dit thema richten we ons op de rol van leiderschap in de context van een organisatie. Hoe vertaal je de missie en visie van de organisatie naar de dagelijkse praktijk? Hoe ga je om met complexe vraagstukken zoals verandermanagement, bedrijfsvoering en personeelsbeleid? Dit thema helpt je om strategisch te denken en tegelijkertijd pragmatisch te handelen. Onder begeleiding van experts werk je aan een onderzoeksproject dat direct toepasbaar is binnen jouw werkcontext.

Het Potential Programma brengt deze drie thema's samen in een uitdagend en afwisselend traject. Je zult merken dat de thema's elkaar versterken: inzicht in jezelf helpt je bij het begeleiden van een team, en sterke teams vormen de basis voor een goed functionerende organisatie. Het programma biedt je de tools en begeleiding om in alle drie deze domeinen te groeien en jouw unieke kwaliteiten als leider tot bloei te laten komen.

Met dit programmaboekje heb je een overzicht van de opbouw en inhoud van het traject. Laat het een bron van inspiratie zijn om met volle energie aan jouw leiderschapsreis te beginnen.

Praktische informatie

Locaties

- De tweedaagse van 19-20 februari 2025 (met overnachting) vindt plaats bij:
Eigentijds Erf, Spreeuwelsedijk 9, 5091 KS Westelbeers
+31 13 504 13 92, www.eigentijdserf.nl
- De overige bijeenkomsten vinden plaats bij:
Jan van Besouw, Thomas van Diessenstraat 1, 5051 RJ Goirle
+31 13 534 34 00, <https://janvanbesouw.nl/>

Trainingsdagen en -tijden

- De trainingssessies vinden steeds plaats op de *woensdagen van 9.30-16.30 uur*. De trainingen zijn inclusief lunch. De tweedaagse start op 19 februari om 9.30 uur en eindigt op 20 februari om 16.30 uur. Er wordt gezorgd voor lunches op beide dagen, logies (eenpersoonkamers) en diner op dag 1 en ontbijt op dag 2.
- De data voor de bijeenkomsten zijn:
2025: 19 en 20 februari (tweedaagse, met overnachting), 19 maart, 16 april, 21 mei, 25 juni, 17 september, 22 oktober, 19 november en 17 december.
2026: 21 januari, 25 februari, 18 maart, 20 mei en 17 juni (slotbijeenkomst)

Contactgegevens

- **Coördinatie:** Marty van Rijen
Projectleider Leren en Ontwikkelen Onderwijsregio Midden-Brabant
Email: marty.vanrijen@tprimair.nl
Telefoon: 06 4176 6097
- **Begeleiding:** Marieke Hudepohl
Trainer, Bureau IPSE-IP
Email: m.hudepohl@ipse-ip.nl
Telefoon: 06 4010 9053

Overig

Het Potential Programma start in februari 2025 en loopt t/m juni 2026. Wanneer je aan het traject start zijn alle bijeenkomsten **verplicht**.

Opbouw programma

Het Potential Programma is opgebouwd uit drie onderdelen: voorbereiding, bijeenkomsten, en praktijkopdrachten. Deze onderdelen zijn zorgvuldig op elkaar afgestemd om jou te ondersteunen in jouw ontwikkeling als leider in onderwijs en kinderopvang.

Fase 1: voorbereiding

voorbereidingsfase vormt het fundament voor het traject. Het bestaat uit verschillende stappen die je inzicht geven in jouw persoonlijke leerdoelen en het programma.

- **Ontwikkelassessment:** dit assessment vormt een startpunt om je huidige vaardigheden en ontwikkelpunten in kaart te brengen.
- **Startgesprekken:** in een Individueel gesprek bespreek je met je trainer jouw persoonlijke leerdoelen.

Fase 2: bijeenkomsten

De maandelijkse bijeenkomsten bieden een mix van theorie, praktijk en reflectie en richten zich op verschillende thema's, zoals leiderschap, communicatie, strategisch denken, en samenwerking.

- **Tweedaagse aftrap:** een intensieve start waarin je wordt meegenomen in de kern van leiderschap en teamdynamiek.
- **Thematische bijeenkomsten:** elke bijeenkomst heeft een specifiek thema, zoals communicatie, verandermanagement, strategisch leiderschap of HRM, met praktijkvoorbeelden en ruimte voor discussie.
- **Afsluiting:** het traject eindigt met een presentatie waarin je jouw persoonlijke en professionele ontwikkeling laat zien en een evaluatie van het traject.

Doorlopend

- **Vorbereidingsopdrachten:** Deze opdrachten zorgen dat we nog gerichter met elkaar aan de slag kunnen. Let op: Deze opdrachten dienen vaak minimaal één week vóór de bijeenkomst per mail naar Marieke m.hudepohl@ipse-ip.nl gestuurd te worden; dit staat steeds bij de betreffende bijeenkomst vermeld.
- **Praktijkopdrachten:** De praktijkopdrachten zorgen voor een directe koppeling tussen theorie en jouw werkomgeving. Ze dagen je uit om nieuwe inzichten toe te passen en reflecteren op jouw leiderschapsontwikkeling. Let op: Deze opdrachten dienen vaak minimaal twee weken na de bijeenkomst per mail naar Marieke m.hudepohl@ipse-ip.nl gestuurd te worden; dit staat steeds bij de betreffende praktijkopdracht vermeld.
- **Intervisie:** Tijdens de bijeenkomsten deel je ook regelmatig door middel van intervisie-instrumenten je ervaringen en uitdagingen met mededeelnemers, om zo samen te leren en groeien.
- **Reflectiegesprekken:** De drie individuele reflectiegesprekken met de trainer zijn er echt voor jou. Het zijn momenten om stil te staan bij wat belangrijk is, om met een open blik naar jezelf te kijken, en om stappen te zetten die passen bij jouw ontwikkeling. De trainer plant de gesprekken met jou samen in.

Totaaloverzicht

jan-feb '25	Individueel	Ontwikkelassessment (<i>SLIM assessments</i>)
jan-feb '25	Individueel	Startgesprek (<i>Marieke Hudepohl</i>)
19-20 feb '25	Bijeenkomst 1	Kennismaking, Leiderschapstypen/-stijlen, POP
19 mrt '25	Bijeenkomst 2	Leiderschapsrollen, Quinn, OCAI & dilemma's startende leider
16 apr '25	Bijeenkomst 3	Communicatie en Leiderschap
21 mei '25	Bijeenkomst 4	Strategisch leiderschap - van visie naar praktijk
25 juni '25	Bijeenkomst 5	Presenteren Schoolplan, Gespreid Leiderschap + Intervisie
17 sep '25	Bijeenkomst 6	Actie-onderzoek
22 okt '25	Bijeenkomst 7	Verandermanagement
19 nov '25	Bijeenkomst 8	Bedrijfsvoering & HRM
17 dec '25	Bijeenkomst 9	Verdieping HRM & Bedrijfsvoering
21 jan '26	Bijeenkomst 10	Ketenpartners en NLP & TA
25 feb '26	Bijeenkomst 11	Presentatie actieonderzoek* + Intervisie
18 mrt '26	Bijeenkomst 12	Feedback geven en ontvangen
20 mei '26	Bijeenkomst 13	Leiderschap buiten het onderwijs en kinderopvang
17 jun '26	Bijeenkomst 14	Afsluiting: presentaties** en evaluatie

* in aanwezigheid van je mentor cq directeur die betrokken is geweest bij je onderzoek

** Presentaties in aanwezigheid van de betrokken bestuurders en de mentoren cq directeuren.

DE VOORBEREIDING

Ontwikkelassessment

Een goede voorbereiding is essentieel om het maximale uit het Potential Programma te halen. Voordat het traject van start gaat, vragen we je om deel te nemen aan een ontwikkelingsgericht assessment. Dit assessment kun je zien als een eerste zorgvuldig gevormd beeld van jouw kwaliteiten, eigenschappen, valkuilen in relatie tot een leiderschapsrol. Het biedt je waardevolle inzichten in jezelf en vormt de basis voor jouw persoonlijke ontwikkelpunten tijdens het programma.

Doel van het ontwikkelassessment

Het ontwikkelassessment is bedoeld om een helder beeld te krijgen van jouw huidige kwaliteiten, valkuilen, drijfveren en leiderschapsvoorkeuren. Daarnaast helpt het inzicht te bieden in jouw communicatiestijl en de leiderschapsrollen waarin jij het meest tot je recht komt. Het assessment is niet bedoeld om te beoordelen of je geschikt bent voor het traject, maar om een startpunt te creëren waarmee jij gericht aan de slag kunt gaan met jouw ontwikkeling.

Wat kun je verwachten?

Het ontwikkelassessment wordt georganiseerd door Slim Assessment in samenwerking met jouw bestuur en vindt plaats in januari-februari 2025. Het assessment vindt plaats in Breda en duurt een dagdeel. Voorafgaand vul je online een aantal vragenlijsten in (tijdsinvestering: circa 1,5-2 uur). Na het assessment vindt een (online) terugkoppelgesprek plaats. Tijdens het assessment vul je vragenlijsten in (er wordt gebruik gemaakt van psychologisch testmateriaal waaronder een IQ-test) en voer je een gesprek met een psycholoog. Ook zal er een presentatie of praktijk simulatie worden gevraagd, waarbij je werkt met trainingsacteurs. Het assessment is specifiek afgestemd op leiderschapsrollen binnen het onderwijs en de kinderopvang. Het resultaat is een persoonlijk rapport waarin jouw sterke punten, aandachtspunten en ontwikkelkansen helder in kaart worden gebracht.

Hoe helpt dit jou in het traject?

De inzichten uit het assessment helpen je om:

- gericht te werken aan jouw persoonlijke leiderschapsontwikkeling;
- bewust te worden van jouw eigen leiderschapsstijl en hoe je deze kunt versterken;
- een helder beeld te krijgen van welke stappen je kunt zetten om jouw ontwikkeldoelen te bereiken;
- reflectiepunten te benutten in gesprekken met jouw coach, mentor of tijdens intervisiesessies binnen het programma.

Wat verwachten we van jou?

Om optimaal te profiteren van het ontwikkelassessment vragen we je:

- te zorgen om beschikbaar te zijn op de aangegeven datum en tijd;
- ruimte, tijd en energie te kunnen nemen om te investeren in dit traject en in je eigen persoonlijke ontwikkeling;
- open en eerlijk te reflecteren. Transparant te durven zijn, je kwetsbaar op te kunnen stellen; hoe meer je jezelf laat zien, hoe waardevoller de inzichten zullen zijn;
- het rapport actief te gebruiken. Dit vormt een belangrijk vertrekpunt voor je traject, dus neem de tijd om de resultaten te lezen en te overdenken.

Startgesprekken

In het startgesprek maak je kennis met je coach. Het markeert het begin van jouw traject en vindt plaats op jouw praktijkplek. Tijdens dit gesprek wordt de opzet van het programma besproken en worden wederzijdse verwachtingen afgestemd. Het laatste half uur van het gesprek sluit je mentor aan en leg je samen momenten vast waarin je reflecteert op jouw persoonlijke ontwikkeling binnen het Potential Programma. Je bespreekt wat een wederzijds effectieve manier is om hun betrokkenheid en ondersteuning te tonen en daarmee helpt dit gesprek om een stevige basis te leggen voor een succesvol verloop van het traject!

DE BIJEENKOMSTEN

Bijeenkomst 1: De aftrap - tweedaagse startmodule

De tweedaagse startmodule vormt de basis van het Potential Programma. Tijdens deze intensieve en interactieve dagen staat het thema *Persoonlijk Leiderschap* centraal. Dit is het fundament waarop je gedurende het traject verder bouwt. We focussen op wie jij bent als persoon, wat jou drijft, en hoe jouw unieke eigenschappen bijdragen aan jouw leiderschap.

Leerdoelen

1. Je hebt inzicht in jouw persoonlijke voorkeur communicatie- en gedragsstijl.
2. Je hebt een helder beeld van jouw eigenschappen, kwaliteiten, valkuilen en ontwikkelpunten.
3. Je hebt een eerste versie van jouw Persoonlijk Ontwikkelplan (POP) als leidraad voor het vervolg van het traject.
4. Je hebt kennism gemaakt met leiderschap: definiëring van leiderschap, verschillende soorten leiderschap, leiderschapsstijlen en leiderschapsrollen en hoe jij jouw leiderschap kunt vormgeven.

Vorbereidingsopdrachten

1. Presentatie voorbereiden

- Maak een presentatie over jezelf (tussen 10-12 minuten).
- Vergelijk jezelf in deze presentatie met een merk. Kies een merk dat je aanspreekt en leg uit waarom dit merk passend is voor jou. Denk hierbij aan de kernwaarden van het merk, de manier waarop het zich profileert en hoe dit aansluit bij jouw persoonlijkheid en leiderschapskwaliteiten.
- Bereid een korte uitleg voor over waarom je dit specifieke merk hebt gekozen en hoe het jouw leiderschapskenmerken weerspiegelt.
- De vorm van de presentatie is verder vrij.

2. Invullen DISC vragenlijst

- Daarnaast vul je vooraf de DISC-vragenlijst in. De link die je toegang biedt tot de vragenlijst is naar je gemaild na afloop van de startgesprekken. De resultaten hiervan worden tijdens de tweedaagse besproken en gebruikt om jouw leiderschapsstijl verder te onderzoeken.

Inhoud van de bijeenkomst

Dag 1: Zelfpresentatie, communicatie voorkeuren (DISC), persoonlijk profiel en groepsreflectie

Ochtend: Zelfpresentatie en DISC

- Presentaties deelnemers: Iedere deelnemer stelt zichzelf voor met een korte presentatie over persoonlijke drijfveren, ambities en motivatie.
- DISC-profiel bespreking: Verkenning van de resultaten van vooraf ingevulde DISC-vragenlijst. Met behulp van opdrachten, vragen en uitwisseling van ervaringen worden voorkeurstijlen uit de DISC getoetst en uitgediept en worden de effecten op communicatie en leiderschap onder de loep genomen.

Middag: *Eerste opzet persoonlijk profiel & groepsreflectie*

- Persoonlijk profiel: Deelnemers werken inzichten uit in een kwadrant op flip-over en vormen aldus een visueel overzicht van eigen kwaliteiten, kenmerkende eigenschappen, valkuilen, drijfveren en ontwikkelpunten. Dit profiel biedt een helder startpunt voor eigen persoonlijke ontwikkeling.
- Groepsreflectie: Onder begeleiding van de coach bespreken deelnemers hun inzichten en ontvangen ze feedback van collega-deelnemers.

Dag 2: Persoonlijk ontwikkelplan en leiderschapsintroductie

Ochtend: *Leiderschapstypen en leiderschapsstijlen en persoonlijk ontwikkelplan*

- Introductie in leiderschap: Een interactieve sessie over de basisprincipes van leiderschap, inclusief verschillende typen leiderschap, stijlen, kenmerken en persoonlijke interpretaties van leiderschap.
- Werk aan Persoonlijk Ontwikkelplan (POP): Op basis van de inzichten uit dag 1 en de leiderschapsintroductie stel je de eerste versie van jouw POP op.

Middag: *Verdieping en afronding*

- Intervisie en feedbacksessie: In kleine groepen bespreek je jouw POP en ontvang je feedback en aanvullende inzichten van collega-deelnemers.

REFLECTIEOPDRACHT TER AFRONDING TWEEDAAGSE:
--

→ **MAAK PRAKTIJKOPDRACHT 1**

Bijeenkomst 2:

Leiderschapsrollen, Quinn, OCAI en dilemma's startende leiders

Leerdoelen

1. Je hebt inzicht in de verschillende leiderschapsrollen en de kwadranten van het Quinn-model en ben je je bewust welke je in meerdere of mindere mate gebruikt en waarom.
2. Je hebt kennis van het OCAI-model en begrijp je de impact van organisatieculturen op je leiderschapsstijl en beslissingen.
3. Je bent in staat de verschillende dilemma's van een startende schoolleider te herkennen en te begrijpen hoe je hiermee om kunt gaan.
4. Je kunt reflecteren op eigen goed ontwikkelde en onderbelichte leiderschapsrollen en de noodzakelijke bijbehorende vaardigheden die je moet ontwikkelen om effectief te functioneren als leidinggevende binnen het onderwijs of de kinderopvang.

Vorbereidingsopdracht

Quinn-assessment

Bekijk de resultaten van je Quinn-assessment. Focus je op de vier kwadranten en de acht leiderschapsrollen die daarbij horen.

- Kies **2 leiderschapsrollen** die het beste bij jou passen en leg uit waarom je je daarin herkent. Geef concrete voorbeelden van situaties in je werk of privéleven waarin je deze rollen hebt vervuld.
- Beschrijf vervolgens de **2 leiderschapsrollen** die het minst bij jou passen. Wat zijn volgens jou valkuilen of uitdagingen bij deze rollen en waarom heb je moeite om deze aan te nemen?
- Reflecteer op de vraag: **In welke situatie zou je deze "minder comfortabele" rollen toch moeten toepassen?** Wat kun je doen om daarin effectiever te worden?
- Opdracht: 2-3 A4

Vragen aan startende directeur

Stel drie vragen op die je zou stellen aan een startende directeur over mogelijke dilemma's die zij kunnen tegenkomen. Richt je op onderwerpen zoals leiderschap, besluitvorming en het balanceren van prioriteiten.

Resultaat van de opdracht

Lever de opdracht uiterlijk 1 week voorafgaand aan de bijeenkomst per mail in bij Marieke.

Inhoud van de bijeenkomst

Ochtend: Leiderschapsrollen

• Leiderschapsrollen en kwadranten (Quinn Model)

De bijeenkomst start met een verdieping in de verschillende leiderschapsrollen volgens het **Quinn-model**. Vanuit de twee assen in het model (interne focus, externe gerichtheid, flexibiliteit vs stabiliteit) ontstaan 8 rollen, variërend van 'innovator' tot 'uitvoerder'.

- Aan de hand van praktijkvoorbeelden bespreken we situaties waarin verschillende leiderschapsrollen expliciet naar voren komen.
- ⊕ De Quinn-profielen uit de assessments dienen als basis om te reflecteren op eigen en elkaars voorkeursrollen.

- **Het OCAI Model (Organisatiecultuur)**

In directe link met het Quinn model wordt het **OCAI-model** gepresenteerd, dat inzicht geeft in de vier verschillende organisatieculturen en hoe deze de stijl van leiderschap beïnvloeden. Er wordt gekeken naar hoe je als leider kunt inspelen op de organisatiecultuur binnen jouw school of team en hoe je jezelf kunt aanpassen aan verschillende culturen.

Middag: Dilemma's van de startende schoolleider

Na de lunch bespreken we de veelvoorkomende dilemma's waar startende schoolleiders mee te maken krijgen, zoals:

- de balans vinden tussen strategisch leiderschap en operationeel leiderschap (hoe blijf ik uit de waan van de dag?);
- het omgaan met weerstand (wat doe ik als ze niet mee willen met wat ik wil?);
- het nemen van beslissingen met beperkte informatie (hoe neem ik überhaupt beslissingen?);
- We reflecteren op deze dilemma's door ze steeds te leggen naast jouw persoonlijke kwaliteiten en valkuilen, jouw persoonsprofiel, jouw voorkeurs rollen en stijl en hierover met elkaar in gesprek te zijn. Persoonlijke dilemma's worden gedeeld met gastspreker en de groep, zodat vanuit verschillende invalshoeken geleerd kan worden.

REFLECTIEOPDRACHT NA BIJEENKOMST 2:
--

→ **MAAK PRAKTIJKOPDRACHT 2**

Bijeenkomst 3: Communicatie en leiderschap

Leerdoelen

1. Je kent de belangrijkste theoretische uitgangspunten bij effectieve communicatie.
2. Je begrijpt hoe jouw communicatiestijl (in ruimste zin) invloed heeft op je effectiviteit als leider.
3. Je kunt zien wat het effect is van jouw communicatie op de ander.
4. Je kunt verschillende communicatiestijlen herkennen en bewuster inzetten.
5. Je hebt ervaren dat effectieve communicatie een niet te onderschatten pijler vormt in jouw leiderschap.

Vorbereidingsopdracht

Communicatiecollage

Maak een (digitale of fysieke) collage die jouw communicatiestijl en -vaardigheden visualiseert. Gebruik afbeeldingen, woorden, en symbolen om jouw unieke aanpak in kaart te brengen.

1. **Kern van jouw stijl:** Zoek beelden of woorden die jouw manier van communiceren omschrijven. Denk aan emoties, lichaamstaal, toon, of aanpak (bijv. verbindend, direct, inspirerend).
2. **Situaties in beeld:** Voeg elementen toe die situaties illustreren waarin jouw communicatie effectief was, en waar je het lastig vond.
3. **Inspiratie voor groei:** Gebruik woorden of visuals die laten zien welke communicatiestijl of vaardigheid je verder wilt ontwikkelen.
4. **Uitleg:** Schrijf kort (maximaal 300 woorden) een toelichting bij je collage.

Resultaat van de opdracht

Neem je collage mee als startpunt voor een korte presentatie. Het wordt ook gebruikt in de oefensessies met de trainingsacteur om jouw communicatiestijl verder te verkennen en ontwikkelen.

Praktijksimulatie

1. Beschrijf een situatie waarin je effectief hebt beïnvloed, inclusief een korte typering van je gesprekspartner.
2. Beschrijf een situatie waarin je wilde beïnvloeden, maar dat niet lukte, met een typering van je gesprekspartner.

Resultaat van de opdracht

Lever de opdracht uiterlijk 1 week voorafgaand aan de bijeenkomst per mail in bij Marieke.

Inhoud van de bijeenkomst

Ochtend: Theorie over communicatie

- Wat maakt effectieve communicatie onmisbaar in leiderschap?
- Basis theorie achter effectieve communicatie, waaronder niveaus van communiceren, gespreksvaardigheden, oordeelsvrij waarnemen, krachtige vragen, verbaal versus non verbaal gedrag, het slecht nieuws gesprek.
- Introductie tot de vier basistijlen van communiceren en de verschillende niveaus van communicatie en de principes van NLP (Neuro-Linguïstisch Programmeren) voor leiderschap.

- Praktische opdrachten om jouw persoonlijke communicatiestijl en voorkeuren te verkennen met behulp van de besproken modellen.

Middag: *Effectief beïnvloeden*

- **Praktijkcasussen:** Werken met actuele casussen, begeleid door een trainingsacteur, om communicatietechnieken toe te passen in realistische situaties.
- **Reflectie:** Hoe kunnen de vier basistijlen en niveaus van communicatie jouw leiderschap versterken? Wat zijn je actiepunten om bewuster en effectiever te communiceren?

Bijeenkomst 4: Strategisch leiderschap - van visie naar praktijk

Leerdoelen

- Je kunt de betekenis en het belang van missie, visie en strategie voor een onderwijsorganisatie en kinderopvanginstelling uitleggen.
- Je kunt je eigen visie op onderwijs en leiderschap formuleren en deze afstemmen op de visie van je school of organisatie
- Je hebt inzicht in de rol van een leider bij het bewaken en verbeteren van kwaliteit binnen een onderwijs- en opvangcontext.
- Je kunt een concept-schoolplan ontwikkelen, waarin je de visie op onderwijs en kinderopvang integreert met een fictieve begroting.

Vorbereidingsopdracht

Analyse van missie en visie

- Beschrijf kort hoe de missie en visie van jouw organisatie zichtbaar zijn in je dagelijkse werkzaamheden. Geef 2-3 concrete voorbeelden van hoe je deze elementen dagelijks toepast of tegenkomt in je werk.

Strategisch leiderschap in jouw rol

- Reflecteer op je rol binnen de organisatie en hoe strategisch leiderschap hierin tot uiting komt. Geef aan welke beslissingen, acties of processen jij onderneemt die bijdragen aan de lange termijn visie van de organisatie. Beschrijf specifiek een situatie waarin jij strategisch leiderschap hebt getoond. Spreek hier ook samen over met jouw mentor/directeur.

Verbinding tussen jouw visie en de organisatie

- Schrijf een korte reflectie over hoe jouw eigen visie op leiderschap aansluit bij de missie en visie van je organisatie. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen? Noem 1-2 concrete stappen die jij kunt nemen om je leiderschap verder af te stemmen op de organisatievisie.

Resultaat van de opdracht

- Lengte: maximaal 2 pagina's
- Lever de opdracht uiterlijk 1 week voorafgaand aan de bijeenkomst per mail in bij Marieke.

Inhoud van de bijeenkomst

Ochtend: *Missie, visie en onderwijsstrategie*

- **Presentatie door de bestuurder van de Onderwijsregio**
 - Uitleg over de missie, visie en onderwijsstrategie van de regio.
 - Hoe deze richting geven aan het strategisch leiderschap en het beleid binnen de onderwijsinstellingen.
- **Reflectie en Discussie**
 - Ruimte voor vragen en korte reflectie over hoe de missie en visie aansluiten bij de persoonlijke visie van de deelnemers (zoals voorbereid in de opdracht).

Middag: *Opzetten van een nieuw kindcentrum (school en kinderopvanglocatie)*

- **Presentatie door schoolleider en directeur kinderopvang van een nieuwe locatie**
 - Uitleg over het proces van het opzetten van een nieuwe school en opvanglocatie, met nadruk op hoe kwaliteitsbewaking een integraal onderdeel is van dit proces.
 - Uitleg hoe de missie en visie in de praktijk worden toegepast bij het opstarten van nieuwe locaties en hoe deze bijdragen aan het definiëren, meten en verbeteren van kwaliteit.
 - Aandacht voor de rol van leiderschap in het waarborgen van een kwalitatief hoogwaardige omgeving, waarbij de missie en visie richting geven aan de dagelijkse praktijk en lange-termijn doelstellingen.

REFLECTIEOPDRACHT NA BIJEENKOMST 4:
--

→ **MAAK PRAKTIJKOPDRACHT 3**

Bijeenkomst 5: Presenteren schoolplan, gespreid leiderschap en intervisie

Leerdoelen

1. Je kunt je ontwikkelde schoolplan presenteren en toelichten, met aandacht voor de visie, missie en strategische keuzes van jouw fictieve kindcentrum.
2. Je begrijpt wat gespreid leiderschap inhoudt en hoe dit toegepast kan worden binnen een onderwijsorganisatie en kinderopvang.
3. Je kunt reflecteren op jouw rol en die van anderen in een gespreid leiderschapsmodel.
4. Je bent actief deelnemer aan intervisie door middel van de incidentmethode (op gestructureerde wijze in een groep bespreken van casuïstiek.)

Vorbereidingsopdracht

Presentatie

Bereid in je groepje een presentatie voor waarin je het plan voor jullie fictieve kindcentrum presenteert. De presentatie mag maximaal 10 minuten duren, gevolgd door een gesprek van ongeveer 20 minuten voor vragen en feedback van andere deelnemers.

Houd rekening met de aanwezigheid van twee bestuurders uit de Onderwijsregio als gasten, observanten en feedbackgevers. Indien mogelijk sluiten ook gastsprekers aan die eerder hebben gedeeld over het opzetten van een nieuwe school en opvanglocatie.

De vorm van de presentatie is vrij.

Casus intervisie

Neem een casus mee voor de intervisie: een concrete situatie uit je dagelijkse praktijk waarin je een uitdaging ervaart op het gebied van leiderschap.

Inhoud bijeenkomst

Ochtend: *Presentaties van het schoolplan*

- Iedere groep presenteert het plan voor hun fictieve kindcentrum in een presentatie van 10 minuten.
- Constructieve terugkoppeling door mededeelnemers en genodigde bestuurders uit de regio.

Middag: *Thema: Gespreid leiderschap binnen onderwijs en kinderopvang en intervisie*

- Introductie: wat is gespreid leiderschap en waarom is het essentieel in complexe organisaties?
- Praktijkvoorbeelden: inspirerende casussen over gespreid leiderschap in onderwijs en opvang.
- Intervisie m.b.v. de incidentmethode: reflectie in kleine groepen waarbij deelnemers casussen en uitdagingen rondom gespreid leiderschap delen en elkaar adviseren.

REFLECTIEOPDRACHT NA BIJEENKOMST 5:

→ **MAAK PRAKTIJKOPDRACHT 4**

Bijeenkomst 6: Actieonderzoek

Leerdoelen

1. Je kunt de kernprincipes van actieonderzoek uitleggen en deze toepassen op praktijkproblemen binnen het onderwijs en de kinderopvang.
2. Je kunt een onderzoeksvraag formuleren en een actieplan opstellen dat gericht is op concrete verbeteringen binnen het onderwijs en de kinderopvang.
3. Je kunt de resultaten van acties evalueren en reflecteren op jouw rol als onderzoeker om vervolgstappen te bepalen in de context van onderwijs en kinderopvang.

Vorbereidingsopdracht

Ter voorbereiding op de bijeenkomst vragen wij je om het boek *Actieonderzoek* van Famke van Lieshout, Gaby Jacobs en Shaun Cardiff (ISBN: 9789023257783) door te nemen. Het doel van deze voorbereidende leesopdracht is om alvast kennis te maken met de basisprincipes en de opzet van actiegericht onderzoek.

Tijdens de bijeenkomst wordt een toelichting en uitleg gegeven over de inhoud van het boek, en hoe actiegericht onderzoek toegepast kan worden in jouw eigen praktijk. We gaan dieper in op de theorie en de methoden, maar het is belangrijk dat je vooraf al bekend bent met de inhoud, zodat we in de bijeenkomst meteen de diepte in kunnen.

Er is geen opdracht die je hoeft in te leveren, maar zorg ervoor dat je de volgende punten hebt doorgenomen:

- De basisprincipes van actiegericht onderzoek.
- Het proces en de verschillende fasen binnen actieonderzoek.
- Voorbeelden van hoe actiegericht onderzoek in de praktijk wordt toegepast.

Deze voorbereiding helpt je om actief deel te nemen aan de bijeenkomst.

Inhoud bijeenkomst

Ochtend: Thema: *Introductie tot actieonderzoek*

- Presentatie over de principes van actieonderzoek: wat is actieonderzoek, waarom is het waardevol, en hoe pas je het toe binnen onderwijs en kinderopvang?
- Uitleg over het onderzoek: verduidelijking van het onderzoek dat deelnemers gaan uitvoeren, inclusief richtlijnen en praktische tips.

Middag: Thema: *Starten met je eigen actieonderzoek*

- Praktisch werken aan je eigen onderzoek: begin met het formuleren van je onderzoeksvraag en het opstellen van een actieplan.
- Ondersteuning en sparring: mogelijkheid om vragen te stellen aan de aanwezige expert en ideeën uit te wisselen met mededeelnemers.

REFLECTIEOPDRACHT NA BIJENKOMST 6:

→ **MAAK PRAKTIJKOPDRACHT 5**

Bijeenkomst 7: Verandermanagement

Leerdoelen

1. Je hebt inzicht in wat verandermanagement inhoudt en bent bekend met de belangrijkste theoretische modellen op dit terrein.
2. Je kunt reflecteren op je eigen rol in veranderprocessen en begrijpt hoe je invloed kunt uitoefenen op veranderingen binnen een organisatie.
3. Je hebt kennis van verschillende verandermanagementtheorieën en kunt deze toepassen in een concrete praktijkcontext.
4. Je begrijpt de praktische toepasbaarheid van verandermanagementtheorieën, versterkt door praktijkvoorbeelden van experts.

Vorbereidingsopdracht

Gebruik het vraagstuk dat je hebt gekozen voor je actie-onderzoek als basis voor deze opdracht.

1. **Benoem de context van de verandering**
 - Beschrijf hoe het vraagstuk dat je hebt gekozen vraagt om verandering binnen jouw organisatie.
 - Welke factoren maken deze verandering noodzakelijk, urgent, wenselijk? Denk aan interne uitdagingen, zoals werkdruk of samenwerking, of externe prikkels, zoals wetgeving of maatschappelijke verwachtingen.
2. **Analyseer de verandercontext**
 - Wie zijn de belangrijkste betrokkenen bij de verandering? Denk aan collega's, ouders, kinderen, of andere stakeholders.
 - Welke dynamieken spelen er rondom deze verandering? Wat werkt al in het voordeel van de verandering, en welke obstakels verwacht je?
3. **Reflecteer op jouw rol in het veranderproces**
 - Welke rol speel jij bij het begeleiden of realiseren van deze verandering? Bijvoorbeeld als initiator, leider, ondersteuner of deelnemer.
 - Welke invloed heb jij op de uitkomst van de verandering, en wat wil je hierin leren of ontwikkelen?

Resultaat van de voorbereiding

Neem een korte (max. 1 A4) samenvatting mee naar de bijeenkomst waarin je de context, dynamiek en jouw rol beschrijft. Als je dit al hebt uitgewerkt voor je actieonderzoek, kun je die versie gebruiken. Deze vormt de basis voor reflectie en verdere verdieping tijdens de bijeenkomst.

Inhoud van de bijeenkomst

Ochtend: Theoretische verdieping verandermanagement door veranderexpert

- Visie op veranderen: wat is de betekenis van verandermanagement, en welke uitdagingen komen hierbij kijken?
- Vergelijking van modellen: bespreking van verschillende verandermanagementmodellen en de toepasbaarheid ervan in diverse organisaties zoals onderwijs en kinderopvang.
- Effectiviteit en leiderschap: reflectie op wat wel en niet werkt in verandermanagement.

Middag: *Experts uit de praktijk vanuit onderwijs en kinderopvang*

- Praktijkvoorbeelden: twee experts – een uit het onderwijs en een uit de kinderopvang – presenteren gezamenlijke voorbeelden van veranderingen die zij in hun eigen praktijk hebben doorgemaakt.
- Leiderschap in verandering: we bespreken de rol van leiders in het begeleiden van deze veranderingen, inclusief de impact van leiderschapsstijl en -vaardigheden.
- Interactieve sessie: er is de mogelijkheid om vragen te stellen en ervaringen te delen over de toepassing van verandermanagement in eigen praktijken, waarbij deelnemers kunnen reflecteren op hun eigen verandertrajecten.

REFLECTIEOPDRACHT NA BIJEENKOMST 7:
--

→ **MAAK PRAKTIJKOPDRACHT 6**

Bijeenkomst 8: Bedrijfsvoering en HRM

Leerdoelen

1. Je kunt de bijdragen van bedrijfsvoering en HRM binnen onderwijs en kinderopvang uitleggen en aangeven hoe beide bijdragen aan het functioneren van een organisatie.
2. Je kunt de essentie van effectief HRM uitleggen en de invloed ervan beschrijven op medewerkersbetrokkenheid, motivatie en samenwerking binnen onderwijs en kinderopvang.
3. Je weet hoe je de ondersteuning vanuit bedrijfsvoering en HRM kunt inzetten om jou te faciliteren in jouw leiderschap.
4. Je bent bekend met het budgetteringsproces.

Vorbereidingsopdracht

1. **Kies twee actuele HR-thema's** die spelen op je werkplek. Deze thema's moeten relevant zijn voor jouw organisatie of afdeling en moeten gerelateerd zijn aan de volgende HR-onderwerpen: Organisatie- en taakinrichting, instroom, waarden en belonen, strategische personeelsplanning, functioneren en beoordelen, competentie- en talentmanagement, opleiding en ontwikkeling, vitaliteit en mobiliteit en loopbaanplanning

Werk elk gekozen thema kort uit door de volgende punten te beantwoorden:

- Beschrijving van het thema: Wat speelt er precies binnen jouw organisatie rondom dit thema? Geef een korte omschrijving van de situatie of het vraagstuk.
- Impact: Wat is de invloed van dit thema op de organisatie en/of medewerkers? Hoe merk je dit in de praktijk?
- Jouw rol: Welke rol speel jij zelf of welke rol zou je willen spelen in dit vraagstuk?

2. **Neem de begroting mee (indien mogelijk) van jouw werkplek.**

Resultaat van de opdracht

Lever de opdracht uiterlijk 1 week voorafgaand aan de bijeenkomst per mail in bij Marieke.

Inhoud van de bijeenkomst

Ochtend: HRM in onderwijs en kinderopvang

- Inzicht in de basisprincipes van HRM binnen onderwijs en kinderopvang.
- Uitleg over hoe HRM bijdraagt aan het functioneren van een organisatie.
- Belang van medewerkersbetrokkenheid, motivatie en samenwerking.
- Reflectie op de rol van HRM in het verbeteren van de organisatie.
- Voorbeelden van *best practices* in HRM binnen onderwijs en kinderopvang.

Middag: Bedrijfsvoering in onderwijs en kinderopvang

- Inzicht in de basis processen van bedrijfsvoering binnen onderwijs en kinderopvang.
- Benoemen van de belangrijkste bedrijfsvoeringstrategieën.
- Toepasbaarheid van bedrijfsvoeringstrategieën in jouw organisatie.
- Focus op de dagelijkse werking van de organisatie.
- Verbinden van HRM en bedrijfsvoering om inzicht te krijgen in hun wederzijdse impact op de organisatie.



REFLECTIEOPDRACHT NA BIJEENKOMST 8:

→ **MAAK PRAKTIJKOPDRACHT 7**

Bijeenkomst 9: Verdieping HRM & Bedrijfsvoering

Leerdoelen

1. Je kunt de basisprincipes van bedrijfsvoering en HRM binnen onderwijs en kinderopvang uitleggen en aangeven hoe beide bijdragen aan het functioneren van een organisatie.
2. Je kunt de belangrijkste bedrijfsvoeringprocessen benoemen en de toepasbaarheid ervan binnen jouw organisatie herkennen, met nadruk op de dagelijkse werking.
3. Je kunt de essentie van effectief HRM uitleggen en de invloed ervan op medewerkersbetrokkenheid, motivatie en samenwerking binnen onderwijs en kinderopvang beschrijven.
4. Je kunt reflecteren op de rol van bedrijfsvoering en HRM in het verbeteren van de organisatie en de basisprincipes van beide gebieden met elkaar verbinden om inzicht te krijgen in hun wederzijdse impact.

Vorbereidingsopdracht

1. Formuleer verdiepende vragen voor de experts

- Formuleer minimaal drie verdiepende vragen of vraagstukken die je tijdens de volgende bijeenkomst zou willen voorleggen aan de experts. Zorg ervoor dat de vragen specifiek zijn en betrekking hebben op de uitdagingen die je tegenkomt in je eigen organisatie.
- Voorbeelden van verdiepende vragen kunnen zijn:
 - Hoe kan ik bedrijfsvoering en HRM beter integreren om de motivatie van medewerkers te verhogen?
 - Welke strategieën kunnen we gebruiken om weerstand tegen verandering in HR-processen te overwinnen?
 - Hoe pas ik een HRM-strategie effectief toe in een organisatie met een diverse groep medewerkers en veranderende behoeften?

2. Verbinding met je actie-onderzoek

- Leg bij elke vraag kort uit hoe dit vraagstuk of deze vraag relevant is voor je actie-onderzoek. Hoe helpt het jou om het gekozen vraagstuk in je organisatie verder te onderzoeken en aan te pakken?

Resultaat van de opdracht

Mail de drie verdiepende vragen (met uitleg) minimaal een week voor de bijeenkomst naar Marieke, zodat de experts zich kunnen voorbereiden om in te gaan op de meest relevante onderwerpen voor jouw actieonderzoek. Deze vragen vormen de basis voor de verdiepende sessie over bedrijfsvoering en HRM en zullen je verder helpen bij de uitvoering van je actieonderzoek.

Bijeenkomst 10: Ketenpartners, NLP en Transactionele Analyse

Leerdoelen

1. Je begrijpt de rol en het belang van ketenpartners in het onderwijs en kinderopvang.
2. Je erkent het belang van goede samenwerking met externe partijen zoals zorginstellingen, gemeenten, ouders en andere organisaties.
3. Je kunt specifieke uitdagingen en kansen van samenwerking in en met het speciaal onderwijs erkennen en doorgronden.
4. Je kunt de basisprincipes van NLP en Transactionele Analyse onderscheiden.
5. Je kunt enkele eenvoudige technieken uit de NLP en Transactionele Analyse toepassen.

Vorbereidingsopdracht

Sociale kaart

Neem de sociale kaart van jouw werkplek mee naar de bijeenkomst. Dit is een overzicht van de ketenpartners en netwerkorganisaties waarmee jullie samenwerken in het onderwijs of de kinderopvang.

Tijdens de bijeenkomst gebruiken we de sociale kaart als basis voor oefeningen en discussies over samenwerking in de context van jouw werkplek.

Inhoud van de bijeenkomst

Ochtend: *Ketenpartners en Samenwerking*

- Inzicht in de sociale Kaart: bespreking van meegebrachte sociale kaarten en het belang van ketenpartners in onderwijs en kinderopvang.
- Gastspreker: een expert deelt praktijkervaringen over samenwerking met ketenpartners, met speciale aandacht voor het speciaal onderwijs.
- Praktijk en reflectie: casusbespreking en strategieontwikkeling om partnerschappen te versterken.

Middag: *Communicatie en Interactie*

- NLP: uitleg basisprincipes en oefening in het toepassen van technieken behoeve van samenwerking, communicatie en begeleiding collega's.
- Transactionele analyse: uitleg basisprincipes en oefening in het toepassen van technieken, ten behoeven van samenwerking, communicatie en begeleiding collega's.

Bijeenkomst 11: Presentatie actieonderzoek & intervisie

Leerdoelen

1. Je kunt de resultaten van een actieonderzoek gestructureerd presenteren en feedback ontvangen van collega-deelnemers en mentoren.
2. Je bent actief deelnemer aan intervisie door middel van de incidentmethode (op gestructureerde wijze in een groep bespreken van casuïstiek).

Vorbereidingsopdracht

1. Presentatie

Bereid een presentatie voor van maximaal 10 minuten waarin je de uitkomsten van jouw actieonderzoek duidelijk deelt. Kies een presentatievorm die bij jou past (bijvoorbeeld een PowerPoint, poster, of filmpje), maar zorg ervoor dat de kernpunten van je onderzoek helder worden gepresenteerd.

Neem in je presentatie minimaal de volgende onderdelen mee:

- **Aanleiding en onderzoeksvraag:** wat was de reden voor jouw onderzoek, en welke vraag wilde je beantwoorden?
- **Aanpak:** hoe heb je het onderzoek uitgevoerd?
- **Resultaten:** wat heb je ontdekt of geleerd, ook specifiek in relatie tot leiderschap en de behandelde thema's tot nu toe binnen het Potential programma?
- **Conclusies en praktijktoepassing:** welke inzichten en aanbevelingen zijn bruikbaar voor de praktijk?

Na je presentatie is er tijd voor een kort nagesprek (maximaal 10 minuten) waarin je vragen kunt beantwoorden en feedback ontvangt van de andere deelnemers. NB: **Jouw mentor cq de directeur die betrokken is bij je onderzoek is aanwezig bij de presentatie van jouw actieonderzoek.**

2. Casus intervisie

Neem een casus mee voor de intervisie: een concrete situatie uit je dagelijkse praktijk waarin je een uitdaging ervaart op het gebied van leiderschap.

Inhoud bijeenkomst

Ochtend: *presentaties van actieonderzoeken*

1. Presentaties: de deelnemers presenteren hun actieonderzoeken
2. Nabespreking: na elke presentatie is er 10 minuten voor vragen en feedback van de andere deelnemers, om inzichten te delen en verdere verdieping te bieden.

Middag: *intervisie (incidentmethode)*

- Intervisie met behulp van de incidentmethode: reflectie in kleine groepen waarbij deelnemers casussen en uitdagingen rondom gespreid leiderschap delen en elkaar adviseren.

Bijeenkomst 12: Feedback geven en ontvangen

Leerdoelen

1. Je kunt nut en noodzaak van goede feedback begrijpen en duidelijk onderscheid maken tussen feedback, kritiek, advies geven en verbetering eisen, met oog voor de impact op de ontvanger.
2. Je kunt het Johari-Window toepassen om zowel inzicht te krijgen in jezelf als in anderen, en begrijpen hoe open communicatie en feedback bijdragen aan persoonlijke groei.
3. Je hebt het geven en ontvangen van feedback geven ervaren met behulp van een trainingsacteur.
4. Je bent je bewust geworden van de effecten van je gedrag in verschillende settings.
5. Je kunt effectieve feedback geven vanuit een growth mindset, gebruikmakend van het 4G-model, en het vermogen ontwikkelen om oordeelsvrij waar te nemen en te communiceren.

Vorbereidingsopdracht

1. **Casussen aanleveren**
Denk na over twee situaties waarin jij feedback hebt gegeven of feedback hebt ontvangen. Deze situaties mogen actueel, complex, privé zijn.
2. **Bekijk een filmpje**
Bekijk het volgende filmpje over Growth en Fixed Mindset (5 minuten):
[Growth vs Fixed Mindset - YouTube](#)
3. **Bestudeer het 4G-model**
Lees het document over het 4G model en neem de tijd om het grondig door te nemen.
4. **Lees het artikel over het Johari Window**
Bestudeer het artikel over het Johari Window (2x A4).
5. **Optioneel (voor verdieping)**
Voor degenen die extra verdieping willen, lees het boekje "*De Kick van Feedback*" door Eeke Dijkstra en Jurriaan Dolman. Dit boekje is dun, helder en goed te doen.

Resultaat van de opdracht

Lever de opdracht uiterlijk 1 week voorafgaand aan de bijeenkomst per mail in bij Marieke. Deze voorbereiding zorgt ervoor dat we de tijd in de ochtend optimaal kunnen gebruiken en goed voorbereid zijn voor de praktische oefeningen met de acteurs in de middag.

Inhoud bijeenkomst

- **Inleiding in feedback:** het belang van feedback begrijpen en leren hoe je feedback kunt onderscheiden van kritiek, advies geven en verbetering eisen, met oog voor de impact op de ontvanger.
- **Johari-Window:** toepassen van het Johari-Window om inzicht te krijgen in jezelf en anderen, en begrijpen hoe open communicatie en feedback bijdragen aan persoonlijke groei.
- **Feedback geven en ontvangen:** oefenen met het geven en ontvangen van feedback, onder begeleiding van een trainingsacteur, waarbij je bewust omgaat met communicatie en gedrag in verschillende scenario's.
- **Growth Mindset:** leren hoe je effectieve feedback kunt geven met behulp van het 4G-model en het ontwikkelen van het vermogen om oordeelsvrij waar te nemen en te communiceren.
- **Trainingsacteur:** oefensessies met de trainingsacteur, waarbij je verschillende scenario's toepast om de theorie in praktijk te brengen en feedback effectief toe te passen.

Bijeenkomst 13: Leiderschap buiten het onderwijs en kinderopvang

Leerdoelen

1. Je kunt verschillende typen leiderschap binnen eigen context en cultuur plaatsen (denk aan *agile, lean*).
2. Je kunt krachtige elementen en concepten uit andere sectoren herkennen en mogelijk toepassen in het onderwijs en de kinderopvang.
3. Je kunt inzichten uit leiderschap buiten het onderwijs of de kinderopvang vertalen naar je eigen toekomstige rol binnen het onderwijs of de kinderopvang.

Vorbereidingsopdracht

Analyseer een actueel leiderschapsvoorbeeld uit de media

- **Kies een bedrijf of organisatie** die recentelijk in het nieuws is gekomen rondom een leiderschapskwestie. Dit kan bijvoorbeeld gaan om een bedrijf dat:
 - recentelijk een leiderschapsverandering heeft doorgemaakt;
 - in de media is vanwege een leiderschaps crisis of conflict;
 - positieve aandacht heeft gekregen voor leiderschap, bijvoorbeeld door een inspirerende leider of succesvolle veranderingen.
- **Verzamel informatie** over dit nieuws en analyseer de situatie rondom leiderschap. Dit kun je doen door:
 - artikelen te lezen over de gebeurtenis (bijvoorbeeld via nieuwswebsites, bedrijfsblogs, LinkedIn of interviews);
 - het lezen van verklaringen van de leidinggevenden of analyses van deskundigen over de situatie.
- **Beantwoord de volgende vragen.**
 - Wat was de leiderschapskwestie of het leiderschapsprobleem waar het bedrijf/organisatie mee te maken had?
 - Hoe is dit probleem aangepakt door de leiders binnen de organisatie? Welke leiderschapsstrategieën zijn ingezet?
 - Welke rol speelde de leiderschapsstijl in het succes of falen van de situatie?
 - Wat kunnen wij als toekomstig leiders leren van deze situatie?
 - Welke inzichten kun jij toepassen in je eigen werkcontext?
- **Deel je bevindingen** in een kort verslag (max. 1 A4) of presenteer het in een creatieve vorm (bijvoorbeeld een *mindmap*, collage, of *infographic*).

Voorbeeldbedrijven/organisaties die recent in het nieuws waren:

- ✓ **Tesla en Elon Musk:** De controversiële leiderschapsstijl van Elon Musk en zijn impact op het bedrijf.
- ✓ **Airbnb:** Hoe leiderschap zich aanpaste tijdens de pandemie en de veranderingen in het bedrijfsmodel.
- ✓ **Unilever:** Leiderschap in tijden van duurzaamheid en ethisch ondernemen.
- ✓ **Google:** Leiderschap tijdens interne conflicten of veranderingen in bedrijfscultuur.
- ✓ **Nike:** Het omgaan met maatschappelijke kwesties en de rol van leiderschap in het herstellen van het imago van het merk.

Resultaat van de opdracht

Neem je uitwerking van de opdracht mee naar de bijeenkomst.

Inhoud van de bijeenkomst

Ochtend: *inspiratiesessie door expert*

- Een gastspreker of expert uit een andere sector (bijvoorbeeld bedrijfsleven, zorg of technologie) deelt zijn/haar visie en ervaringen over leiderschap in hun vakgebied.
- De gastspreker biedt concrete voorbeelden van succesvolle leiderschapsstrategieën en inzichten die buiten het onderwijs en kinderopvang worden gebruikt, en bespreekt hoe deze mogelijk toepasbaar zijn in het onderwijs en de kinderopvang.

Middag: *werkbezoek*

- Indien mogelijk, wordt er een gezamenlijk werkbezoek georganiseerd naar een organisatie buiten het onderwijs. Dit kan een bedrijf, non-profitorganisatie of overheidsinstelling zijn waar deelnemers de kans krijgen om in de praktijk te zien hoe leiderschap wordt vormgegeven in een andere context. Een werkbezoek is een praktische manier om de geleerde theorie te vertalen naar de praktijk.
- Na het werkbezoek volgt een gezamenlijke nabespreking waarin deelnemers reflecteren op de ervaringen en de toepasbaarheid van wat ze hebben gezien in hun eigen leiderschapsontwikkeling.

Bijeenkomst 14: Afsluiting - de reis

Aan het einde van het Potential Programma presenteren alle deelnemers de reis die ze hebben afgelegd. Dit is het moment om terug te kijken op je persoonlijke en professionele groei en vooruit te kijken naar je toekomst. De vorm van de presentatie is volledig vrij; je kunt kiezen voor een visuele presentatie, een verhaal, of een andere creatieve manier om jouw leerproces te delen.

In de presentatie komen de volgende elementen aan bod.

- **Je vooraf gestelde doelen**
 - Wat waren de doelen die je aan het begin van het traject voor jezelf hebt geformuleerd?
- **Behaalde resultaten en leerervaringen**
 - Heb je deze doelen behaald?
 - Zo ja, hoe? Zo nee, wat heeft je ervan weerhouden en wat heb je daarvan geleerd?
 - Wat zijn de belangrijkste inzichten en vaardigheden die je hebt opgedaan tijdens het traject?
- **Toekomstige impact**
 - Wat neem je mee in je werk
 - Hoe ga je de opgedane kennis en inzichten toepassen in je dagelijkse praktijk?
- **Kijkje naar de toekomst**
 - Waar sta je hopelijk over twee jaar?
 - Wat zijn je ambities en welke stappen wil je zetten om daar te komen?

De presentatie duurt maximaal 10 minuten. Na elke presentatie is er 10 minuten tijd voor gesprek, waarin de aanwezigen met jou kunnen reflecteren op de reis die je hebt afgelegd. Bij de presentaties zijn de betrokken bestuurders vanuit de Onderwijsregio aanwezig, alsmede de mentoren/mentoren.

In de middag wordt het programma afgesloten met een evaluatie van het Potential Programma en een afsluiting binnen de groep.

Reflectiegesprekken

Tijdens het Potential Programma zijn er drie reflectiegesprekken met je trainer. Deze momenten zijn er speciaal voor jou: om stil te staan bij je ervaringen, om te bespreken waar je trots op bent, wat je lastig vindt, en om vooruit te kijken naar de rest van het traject. Het open gesprekken die aansluiten bij jouw persoonlijke leerproces en wat jij op dat moment nodig hebt.

Reflectiegesprek 1: een goede start

- Het eerste gesprek, na de eerste vier bijeenkomsten, is bedoeld om te kijken hoe je bent begonnen en hoe je het traject tot nu toe ervaart. Dit moment biedt ruimte om je eerste indrukken en uitdagingen te delen.
- Misschien merk je dat je al inzichten hebt opgedaan of nieuwe perspectieven hebt ontdekt. Of misschien voel je je overweldigd door alles wat op je afkomt. Alles mag op tafel: wat inspireert je, wat kost je moeite, en waar heb je behoefte aan? Samen kijk je ook naar de doelen die je aan het begin hebt gesteld. Zijn ze nog relevant, of merk je dat je onderweg nieuwe dingen hebt ontdekt die belangrijker voor je zijn?
- Dit gesprek helpt je om even bewust stil te staan, te reflecteren en je blik scherp te stellen voor de komende periode.

Reflectiegesprek 2: waar sta je nu?

- Halverwege het traject, na ongeveer acht bijeenkomsten, maak je samen met de coach de balans op. Dit gesprek is er om stil te staan bij je voortgang en de vraag: *Waar sta je nu?* Je kunt je ervaringen delen, reflecteren op je doelen, en bespreken wat je verder helpt.
- Misschien merk je dat bepaalde inzichten al impact hebben op hoe je denkt of werkt. Maar het kan ook zijn dat je tegen lastige situaties aanloopt: een dilemma in de praktijk, moeite met een bepaald onderwerp, of onzekerheid over hoe je verder moet. Dit gesprek biedt de ruimte om dat te bespreken. De coach denkt met je mee en helpt je te reflecteren op de stappen die je tot nu toe hebt gezet.
- Het gesprek richt zich ook op wat je nodig hebt om de tweede helft van het traject waardevol te maken. Samen kijk je hoe je je verder kunt verdiepen en welke ondersteuning daarbij kan helpen.

Reflectiegesprek 3: terugblik en vooruitzicht

- Het laatste reflectiegesprek is een moment om terug te kijken op de hele reis die je hebt afgelegd en vooruit te kijken naar wat er na het traject komt. Dit gesprek draait om wat je geleerd hebt, waar je trots op bent, en wat je wilt meenemen in de toekomst.
- Je kijkt samen naar de doelen die je aan het begin hebt gesteld. Heb je ze bereikt? Misschien zijn sommige doelen veranderd, of heb je onderweg nieuwe inzichten opgedaan die je richting hebben veranderd. Wat is voor jou de grootste verandering geweest, en wat betekent die voor hoe je verder wilt?

PRAKTIJKOPDRACHTEN

Praktijkopdracht 1: Persoonlijk Ontwikkelplan (POP)

Het doel van deze opdracht is om jouw **Persoonlijk Ontwikkelplan (POP)** verder te verfijnen en af te ronden. Aan het einde van de opdracht heb je een duidelijk, actiegericht plan voor je persoonlijke ontwikkeling als leidinggevende, gebaseerd op de inzichten die je hebt opgedaan tijdens de tweedaagse. Dit plan dient als leidraad voor je verdere ontwikkeling binnen het programma.

Opdrachtoomschrijving

1. Reflectie op de inzichten uit de tweedaagse

- Bekijk je DISC-profiel en reflecteer op de manier waarop dit jouw leiderschapsstijl en communicatie beïnvloedt.
- Evalueer de belangrijkste inzichten die je hebt opgedaan over je **kwaliteiten, valkuilen, drijfveren en ontwikkelpunten**. Noteer welke van deze punten je verder wilt ontwikkelen om een effectievere leider te worden.
- Gebruik de flip-over van het kwadrant waarin je je kwaliteiten en valkuilen hebt gevisualiseerd en werk deze verder uit in een persoonlijke reflectie.

2. Leiderschapsstijl en -ontwikkeling

- Beschrijf welke **leiderschapsstijl** jou het meeste aanspreekt en waarom. Wat zijn volgens jou de sterke en minder sterke kanten van jouw leiderschapsstijl?
- Denk na over welke **leiderschapsrollen** je wilt gaan vervullen (bijv. coachend, coachende mentor, veranderende leider) en hoe je deze verder kunt ontwikkelen.

3. Opstellen van SMART-doelen

- Formuleer 3-4 **SMART-doelen** (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden) die je de komende periode wilt realiseren. Deze doelen moeten specifiek gericht zijn op je leiderschapsontwikkeling en de punten die je hebt geïdentificeerd als ontwikkelpunten.
- Voor elk doel geef je aan **hoe je dit doel gaat bereiken, welke middelen je nodig hebt, en hoe je voortgang gaat meten**.

4. Concrete acties en tijdsplanning

- Maak een actieplan waarin je voor de komende maanden (tot het volgende blok) een tijdsplanning maakt voor de uitvoering van je SMART-doelen.
- Bepaal per doel welke **concrete acties** je gaat ondernemen (bijv. coaching, leesopdrachten, intervisie, gesprekken met je mentor).

5. Feedback

- Vraag twee collega's of mentoren om feedback te geven op jouw POP. Dit kan zowel tijdens de tweedaagse als daarna.
- Verwerk de feedback en maak indien nodig aanpassingen in je ontwikkelplan.

Resultaat van de opdracht

- Je POP moet uiterlijk **een week na de tweedaagse** via mail ingeleverd worden bij Marieke.
- Zorg ervoor dat je plan duidelijk en concreet is, en dat het de belangrijkste inzichten en acties bevat die je gedurende het programma wilt ondernemen.

Praktijkopdracht 2: Praktijksituatie gekoppeld aan leiderschapstheorieën

Opdrachtoomschrijving

1. Kies een praktijkleiderschapssituatie

Kies een recente situatie waarin je een leiderschapsrol hebt vervuld. Dit kan een ervaring zijn waarbij je leiding hebt gegeven aan een team, een verandering hebt begeleid, of een moment waarop je als leider belangrijke beslissingen moest nemen. Focus op een situatie waarin je zowel te maken had met leiderschapskeuzes als met cultuur- of dilemma-uitdagingen die specifiek zijn voor de onderwijs- of kinderopvangcontext.

2. Beschrijf de situatie

Geef een kort overzicht van de situatie.

- Wat gebeurde er precies?
- Wie waren de betrokkenen?
- Wat was jouw rol als leider in deze situatie?
- Wat waren de belangrijkste uitdagingen of dilemma's waarmee je te maken had?
- Wat waren de verschillende perspectieven van de betrokkenen?

3. Koppel de situatie aan leiderschapsmodellen

Reflecteer en analyseer de situatie aan de hand van de volgende theoretische concepten:

- **Quinn-leiderschapsrollen**
 - Welke van de 8 leiderschapsrollen uit het Quinn-model speelde je rol in deze situatie? Was je bijvoorbeeld meer een coach, een producer of een innovator?
 - Welke rollen vielen je moeilijk, en waarom?
- **OCAI-model (Organizational Culture Assessment Instrument)**
 - Hoe beïnvloedde de cultuur van de organisatie deze situatie?
 - Welke dominante cultuurkenmerken zijn zichtbaar in de situatie (bijvoorbeeld, de mate van flexibiliteit vs. controle, interne focus vs. externe oriëntatie)?
 - Hoe vertaalde zich dit naar jouw leiderschap aanpak?
- **Transactioneel vs transformationeel leiderschap**
 - Welke stijl heb je hierin het meest laten zien?
 - Welke past in algemene zin het meest bij jou?

4. Reflectie op de situatie en theorie

- Reflecteer op je aanpak in deze situatie.
 - Wat werkte goed in jouw aanpak? Wat zou je in de toekomst anders doen?
 - In welke mate gaven de leiderschapsrollen en culturele kenmerken inzicht in jouw keuzes en gedrag als leider?
 - Welke onderdelen van het Quinn-model of het OCAI-model kun je verder ontwikkelen om effectiever te worden in soortgelijke situaties?
- Geef concreet aan hoe je de theorie kunt toepassen in de toekomst om leiderschapsdilemma's beter te hanteren en de culturele context van je organisatie effectiever aan te spreken.

Resultaat van de opdracht

- Lever de opdracht **uiterlijk twee weken na bijeenkomst 2** in.
- Lengte van de opdracht: 2-3 A4, afhankelijk van de complexiteit van de situatie.
- Theoretische verdieping: zorg ervoor dat je minimaal twee leiderschapstheorieën of modellen, zoals het Quinn-model en het OCAI-model, verbindt aan de situatie.
- Reflectie: geef een grondige reflectie op hoe de theorie je kan helpen bij de toepassing van leiderschap in de praktijk.

Praktijkopdracht 3: Ontwerp je eigen kindcentrum

Opdrachtomschrijving

Werk in een groepje van 2-3 personen samen om een plan te ontwikkelen voor een fictief kindcentrum. Dit kindcentrum is een combinatie van onderwijs en kinderopvang, en het doel is om een visie en structuur te ontwerpen die past bij een ideale samenwerking tussen beide.

1. Creëer een profiel voor het kindcentrum

- Denk na over het unieke karakter en de kernwaarden van jullie kindcentrum.
- Beschrijf de doelen en ambities van het kindcentrum.

2. Ontwerp het plan voor het kindcentrum

- Werk het plan uit met aandacht voor de belangrijkste onderdelen die een kindcentrum nodig heeft.
- Verwerk daarin de rollen van kinderen, ouders, medewerkers en de omgeving.
- Benoem hoe onderwijs en kinderopvang in jullie kindcentrum samenwerken en hoe dit bijdraagt aan de ontwikkeling van kinderen.

3. Financiële onderbouwing

- Stel een fictieve begroting op voor het kindcentrum. Denk hierbij aan kosten zoals personeel, faciliteiten, materialen en eventuele externe partners.
- Beschrijf hoe de financiële middelen bijdragen aan de doelen van het kindcentrum.

4. Praktische uitwerking

- Maak een overzicht waarin je de organisatie, samenwerking en strategie van het kindcentrum weergeeft.
- Zorg ervoor dat het plan zowel praktisch als inspirerend is.

Resultaat van de opdracht

- Het plan dient gepresenteerd te worden **tijdens de volgende bijeenkomst**.
- De vorm van het schoolplan is vrij te kiezen. Het plan moet echter grondig en serieus worden uitgewerkt, waarbij iedere deelnemer een duidelijke en actieve bijdrage levert aan het eindresultaat.

Praktijkopdracht 4: Rollen binnen jouw team

Opdrachtomschrijving

Breng de rollen en verantwoordelijkheden binnen jouw werkcontext (onderwijs of kinderopvang) in kaart.

1. Breng alle teamleden en hun rollen in kaart

- Maak een overzicht van de verschillende teamleden binnen jouw organisatie (school of kinderopvang), zoals de schoolleider, teamleiders, pedagogisch medewerkers, onderwijsassistenten, of andere medewerkers met leidinggevende taken.

2. Maak een organigram of visueel overzicht

- Schets een organigram of visueel schema van de organisatie, waarbij je de verschillende rollen en hiërarchieën in jouw team weergeeft.
- Denk aan de hiërarchische relaties (bijvoorbeeld wie rapporteert aan wie) en de onderlinge samenwerking tussen de verschillende rollen.
- Let op: de focus ligt op het in kaart brengen van de relaties tussen de verschillende rollen, niet op de inhoud van hun specifieke taken.

3. Reflecteer op informele leiders

- Denk na over welke collega's soms het voortouw nemen, zelfs zonder een formele leidinggevende rol. Overweeg wie binnen het team veel invloed heeft op de groepsdynamiek, bijvoorbeeld door hun expertise, ervaring of persoonlijke uitstraling.
- Analyseer daarnaast (max 300 woorden) hoe deze informele leiders bijdragen aan de teamcultuur. Welke specifieke eigenschappen of gedragingen maken hen invloedrijk, en hoe beïnvloeden zij de samenwerking en sfeer binnen het team?

Resultaat van de opdracht

- Lever de opdracht **uiterlijk twee weken na bijeenkomst 5** in.

Praktijkopdracht 5: Actieonderzoek

Opdrachtoomschrijving

1. Kies een vraagstuk binnen jouw onderwijs- of kinderopvangorganisatie

- Identificeer een **actueel vraagstuk binnen jouw organisatie** dat verbeterd kan worden. Dit kan een probleem zijn (bijvoorbeeld hoge werkdruk, gebrek aan samenwerking, onvoldoende ouderbetrokkenheid) of een ambitie om de kwaliteit van onderwijs/kinderopvang te verbeteren (bijvoorbeeld het versterken van pedagogische kwaliteit, het verbeteren van inclusie, of het implementeren van nieuwe onderwijsmethoden).
- Het vraagstuk moet een directe invloed hebben op de **dagelijkse praktijk** binnen jouw organisatie en moet voor verbetering vatbaar zijn.

2. Formuleer je onderzoeksdoelen

- **Bepaal wat je wilt bereiken** met dit onderzoek. Dit kunnen doelen zijn zoals het verbeteren van de communicatie tussen teamleden, het versterken van de betrokkenheid van ouders of het verbeteren van de pedagogische kwaliteit.
- Zorg ervoor dat de **doelen duidelijk** zijn en direct bijdragen aan de praktijkverbetering in jouw organisatie.

3. Toepassing van actieonderzoek

- Actieonderzoek houdt in dat je als onderzoeker tegelijkertijd ook een actieve rol speelt in het verbeteren van de praktijk. Het is een **cyclisch proces van planning, actie, observatie en reflectie**.
- **Voer een actieonderzoek uit binnen je organisatie** om het vraagstuk aan te pakken. Dit kan inhouden dat je:
 - oplossingen of interventies bedenkt en uitprobeert (bijvoorbeeld door nieuwe manieren van communiceren, samenwerking of pedagogische interventies te introduceren);
 - data verzamelt door middel van observaties, gesprekken met collega's, medewerkers, ouders en andere betrokkenen;
 - de resultaten van je acties analyseert en reflecteert op wat goed werkte en wat niet.

4. Betrek theorie bij je onderzoek

- Verbind je onderzoek met relevante theorieën over leiderschap, verandering en/of organisatieontwikkeling. Dit kunnen bijvoorbeeld theorieën over **gespreid leiderschap**, **persoonlijk leiderschap**, **veranderingsmanagement** of **organisatiecultuur** zijn.
- Gebruik deze theorieën als raamwerk voor je actieonderzoek. Bijvoorbeeld: Hoe kan gespreid leiderschap bijdragen aan de oplossing van het vraagstuk? Welke leiderschapskwaliteiten zijn nodig om het vraagstuk effectief aan te pakken?

5. Analyseer de situatie en reflecteer op de impact van leiderschap

- Beschrijf hoe **leiderschap binnen jouw organisatie het gekozen vraagstuk beïnvloedt**. Welke rol speelt strategisch leiderschap in dit proces? Wat werkt goed en wat kan er verbeterd worden?
- **Reflecteer op je eigen leiderschapsstijl** en de rol die jij als leidinggevende hebt gespeeld in het aanpakken van dit vraagstuk. Wat heb je geleerd door de theorie in de praktijk toe te passen?

6. Formuleer aanbevelingen voor verbetering:

- Bedenk **concrete, haalbare en theorie-onderbouwde aanbevelingen** voor hoe leiderschap verbeterd kan worden om het vraagstuk op te lossen of de ambitie te realiseren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het versterken van de samenwerking tussen teamleden, het implementeren van nieuwe leiderschapsbenaderingen, of het verbeteren van de communicatie met ouders.
- Zorg ervoor dat je aanbevelingen goed **aansluiten bij de theorieën** die je hebt gebruikt in je onderzoek.

Resultaat van de opdracht

- Overleg met Marieke wanneer je de opdracht uiterlijk inlevert.

Praktijkopdracht 6: Verandermanagement

Opdrachtomschrijving

Integreer de inzichten over verandermanagement en leiderschap die je hebt opgedaan in je actieonderzoek. Analyseer hoe de modellen en praktijkvoorbeelden die je hebt besproken van toepassing zijn op jouw gekozen vraagstuk.

Vragen ter inspiratie

- Welke veranderstrategieën kun je toepassen in jouw actieonderzoek?
- Hoe beïnvloeden leiderschapstijlen de implementatie van jouw onderzoeksvraag?
- Wat zijn mogelijke belemmeringen en hoe kun je deze vanuit verandermanagement aanpakken?

Resultaat van de opdracht

- Lever de opdracht **uiterlijk 2 weken na bijeenkomst 7** in via mail bij Marieke.

Praktijkopdracht 7: Reflectie op bedrijfsvoering, HRM en actieonderzoek

Opdrachtomschrijving

Verbind de thema's bedrijfsvoering en HRM met je actieonderzoek. Denk na over de rol die deze thema's spelen in het vraagstuk dat je onderzoekt en hoe ze impact hebben op het succes van jouw verandertraject.

Vragen ter inspiratie

- Welke aspecten van bedrijfsvoering en HRM zie je terug in je organisatie, en hoe sluiten deze aan bij je onderzoeksvraag?
- Waar liggen verbeterkansen of uitdagingen op het gebied van bedrijfsvoering en HRM die jouw actieonderzoek kunnen beïnvloeden?
- Welke inzichten over medewerkersbetrokkenheid, cultuur of samenwerking kun je direct toepassen

Resultaat van de opdracht

- Lever de opdracht **uiterlijk 2 weken na bijeenkomst 8** in via mail bij Marieke.

Praktijkopdracht 8: Boekbespreking

Opdrachtoomschrijving

Lees een boek over leiderschap en presenteer jouw inzichten cq je persoonlijke reflectie op wat je hebt geleerd.

1. Kies een boek over leiderschap

- Kies een boek dat jou aanspreekt en dat je helpt om na te denken over leiderschap in jouw context. Dit mag een algemeen boek over leiderschap zijn of een boek met focus op een specifieke leiderschapstijl, of leiderschapsthema.

2. Bereid een presentatie voor

- Geef aan wat de kernboodschap van het boek is.
- Beschrijf welke inzichten dit boek jou heeft gegeven over leiderschap.
 1. Benoem hoe deze inzichten passen bij jouw persoonlijke leiderschap of hoe je ze zou willen toepassen.

Resultaat van de opdracht

- Per bijeenkomst wordt één presentatie gedaan. Aan het begin wordt een verdeling gemaakt.
- Duur: 6-10 minuten per presentatie
- De vorm is vrij.