



Onderwijsregio
Midden-Brabant
Samen voor het beste onderwijs

Programmaboekje



Oriëntatie op leiderschap

*Bovenbestuurlijk leiderschapstraject voor primair en
gespecialiseerd onderwijs en kinderopvang*

april-november 2026

Voorwoord

Welkom bij het leiderschapstraject 'Oriëntatie op Leiderschap' van de Onderwijsregio Midden-Brabant.

Als Onderwijsregio Midden-Brabant zetten wij ons niet alleen in om het personeelstekort in het onderwijs terug te dringen, maar investeren ook in de ontwikkeling van toekomstige leiders. Wij geloven dat leiderschap een sleutelrol speelt in goed onderwijs, en met dit traject bieden we jou de mogelijkheid om te onderzoeken of een leidinggevende rol bij je past. Je krijgt de kans om jezelf verder te ontwikkelen, je leiderschapskwaliteiten beter leren kennen en waardevolle inzichten op te doen door ervaringen te delen met andere deelnemers en experts. Of je nu twijfelt over een volgende stap in je carrière of op zoek bent naar verdieping, we hopen dat dit traject je de handvatten biedt om een bewuste keuze te maken over jouw toekomst als (onderwijs)leider. Wij wensen je veel succes, inspiratie én plezier tijdens deze reis!

Namens de Onderwijsregio Midden-Brabant voor PO en GO,

Marty van Rijen
Maart 2026



Het leiderschapstraject 'Oriëntatie op Leiderschap' is een initiatief van de schoolbesturen van Onderwijsregio Midden-Brabant, in samenwerking met Bureau IPSE-IP.



Inhoud

Voorwoord.....	2
Inleiding.....	4
Opbouw van het programma	6
Individuele reflectiegesprekken	7
Bijeenkomst 1: Kennismaking en verkenning persoonlijke kwaliteiten	8
Bijeenkomst 2: Introductie op algemeen en persoonlijk leiderschap	10
Bijeenkomst 4: Zicht op leidinggevende rollen in onderwijs en kinderopvang.....	14
Bijeenkomst 5: Leiderschap buiten het onderwijs en de kinderopvang	17
Bijeenkomst 6: Afsluiting en evaluatie	20



Inleiding

Binnen onze onderwijsregio werken we gezamenlijk met de aangesloten schoolbesturen aan het blijvend verminderen van het personeelstekort. Dat doen we op basis van vijf thema's. Eén daarvan is 'samen leren en ontwikkelen'. Binnen dit thema bieden we verschillende leiderschapstrajecten aan, zodat medewerkers de kans krijgen om zich verder te ontwikkelen en te oriënteren op de rol van leidinggevende in het onderwijs of de kinderopvang.

Het traject 'Oriëntatie op Leiderschap' is speciaal ontwikkeld voor medewerkers die willen onderzoeken of een leidinggevende functie bij hen past. Of je nu twijfelt over een toekomstige stap naar een leidinggevende rol of je afvraagt of je wel het startniveau hebt voor een dergelijke functie, dit traject biedt je de gelegenheid om jezelf te verkennen en verder te ontwikkelen.

Gedurende ongeveer zes maanden krijg je de kans om meer te leren over leiderschap en de specifieke vereisten van een leidinggevende rol binnen het onderwijs en de kinderopvang. Je maakt kennis met de theorie van over leiderschap en krijgt volop gelegenheid om je eigen leiderschapskwaliteiten te reflecteren, ervaringen uit te wisselen met collega-deelnemers en te leren van de kennis en ervaring van (in- en externe) experts en ervaren schoolleiders en leidinggevendenden in de kinderopvang.

Of je nu ambieert om een expertleraar, teamleider, beleidsadviseur of directeur te worden, dit traject biedt jou de kans om een weloverwogen beslissing te nemen over jouw toekomst in leiderschap. Aan het einde van het traject ben je beter in staat om te bepalen of een leidinggevende rol de juiste keuze voor jou is.

We zijn blij dat je deelneemt aan dit traject en kijken ernaar uit je te ondersteunen in je ontwikkeling als toekomstig leider. Wij wensen je een leerzaam en inspirerend traject toe!



Praktische informatie

Locatie

Allemans

Kommerstraat 2a

018 TB | Tilburg

Meer informatie: <https://allemans.nl/>

- **Bereikbaarheid/ parkeren:** Allemans is 10 minuten fietsen van station Tilburg en goed bereikbaar met de auto. Er is beperkte parkeergelegenheid op het terrein zelf. Mocht hier geen plek zijn, dan kan geparkeerd worden op het stukje grond tegen het ijzeren hek aan de overkant van Allemans of bij VV Weredi (300 meter lopen). Graag geen auto's in de berm parkeren.
- **Allergieën:** alle lekkernijen worden bij Allemans vers bereid. Ze houden graag rekening met allergieën (zoals gluten, noten of lactose). Vergeet niet om dit uiterlijk 1 april aan ons door te geven. Houd er rekening mee dat ze niet kunnen voorzien in alle dieetwensen of voorkeuren.

Trainingsdagen en -tijden

- De bijeenkomsten vinden steeds plaats op dinsdag.
- Data: 14 april, 26 mei, 23 juni, 15 september, 13 oktober en 17 november 2026
- Trainingstijden zijn: 16.00-20.30 uur

Rond 18.00 uur wordt een lichte maaltijd geserveerd. Er kan incidenteel worden afgeweken van deze tijdstippen, wanneer dat in het belang van het inhoudelijke programma is.

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/leiderschapcoach, Bureau IPSE-IP
Email: m.hudepohl@ipse-ip.nl
Telefoon: 06 4010 9053

Overig

Het traject start in april 2026 en loopt tot en met november 2026. Wanneer je aan het traject start, zijn alle maandelijkse bijeenkomsten verplicht.

Rol direct leidinggevende

Ondersteuning van je direct leidinggevende (directeur) is heel belangrijk. We vinden het daarom wenselijk dat hij/zij gedurende 10 minuten aansluit bij het online startgesprek. Stem dit goed met hem/haar af. Bij de eindpresentaties (laatste bijeenkomst, 17 november) is ook de direct leidinggevende (directeur) van elke deelnemer van harte welkom. Nodig hem/haar op tijd uit!

Opbouw van het programma

Dit traject biedt een eerste verkenning op leiderschap, zowel in algemene zin als in de specifieke context van onderwijs en kinderopvang. Tijdens het traject worden verschillende thema's behandeld. Bij elk thema staan theorie, praktijk en persoonlijke reflectie centraal.

Thematische opbouw

1. Leiderschap: algemene oriëntatie

In dit onderdeel krijg je een brede introductie op leiderschap en de rol van een leidinggevende in het onderwijs en de kinderopvang. Wat verstaan we onder leiderschap? Wat maakt een leider effectief, en hoe past dit binnen verschillende functies in het onderwijs en kinderopvang?

2. Persoonlijk leiderschap

Hier verken je je eigen rol en gedrag als leidinggevende. Wat betekent het om een team aan te sturen, veranderprocessen te begeleiden en collega's te inspireren? Dit thema vraagt je te reflecteren op je eigen drijfveren, waarden en de vaardigheden die nodig zijn voor effectief leiderschap. Het gaat om de match tussen jouw persoonlijke kern en de vereisten van een leidinggevende functie.

3. Verandermanagement

In dit thema wordt aandacht besteed aan het proces van verandermanagement binnen het onderwijs en de kinderopvang. Hoe zet je een verandertraject op? Hoe motiveer en inspireer je medewerkers in een veranderende omgeving? Er wordt vanuit een algemene visie op veranderen ingegaan op veranderprocessen en de rol van de leidinggevende bij het begeleiden van verandering.

Bijeenkomsten en reflectiegesprekken

individueel	startgesprek	Kennismaken, verwachtingen en voorkeur gedragsstijl
14 apr 2026	Bijeenkomst 1	Kennismaking en verkenning persoonlijke kwaliteiten
26 mei 2026	Bijeenkomst 2	Introductie op integraal en persoonlijk leiderschap
23 jun 2026	Bijeenkomst 3	Introductie op verandermanagement
individueel	Reflectiegesprek 1	Dieper ingaan op je leiderschapsstijl en voortgang
15 sep 2026	Bijeenkomst 4	Zicht op leidinggevende rollen in onderwijs en kinderopvang
13 okt 2026	Bijeenkomst 5	Leiderschap: inspiratie uit andere werkcontexten
17 nov 2026	Bijeenkomst 6	Presentatie van persoonlijke inzichten, reflectie en evaluatie
individueel	Reflectiegesprek 2	Evaluatie van de ontwikkeling

Opdrachten

Bij de beschrijving van elke bijeenkomst vind je ook voorbereidingsopdrachten en praktijkopdrachten. Houd er rekening mee dat je deze tijdig (zoals vermeld bij de opdracht zelf) per mail stuurt naar de trainer, Marieke Hudepohl (m.hudepohl@ipse-ip.nl).

Individuele reflectiegesprekken

In dit leiderschapstraject is individuele reflectie een belangrijk onderdeel van het leerproces. Het doel van deze reflectie is om je persoonlijke reflectie te stimuleren, groei te faciliteren en ruimte te bieden voor individuele vraagstukken en ontwikkeling. Door middel van de reflectiegesprekken krijg je de gelegenheid om op een dieper niveau stil te staan bij je eigen leiderschapskwaliteiten, je uitdagingen te bespreken en concrete stappen te zetten richting je leiderschapsdoelen. De reflectiemomenten zijn bedoeld als ondersteuning en versterking van het groepsleren, zodat je meer uit het traject haalt.

Startgesprek: verwachtingen en trajectbespreking

Het startgesprek vindt plaats aan het begin van het traject. Het belangrijkste doel van het startgesprek is een persoonlijke kennismaking. Ook word je meegenomen in de bedoeling en opzet van het leiderschapstraject. Jouw verwachtingen worden besproken, evenals je persoonlijke doelen. Je ontvangt uitleg over de **DISC-analyse**, een vragenlijst die we bij aanvang van het traject gebruiken. Het instrument geeft een beeld van jouw gedrag- en communicatie-voorkeurstijlen. Het biedt een basis om samen te reflecteren op je voorkeurstijlen, persoonlijke eigenschappen en karaktertrekken, je talenten en ontwikkelpunten, en daarmee bewustwording te creëren. We gaan in gesprek over wat helpend kan zijn en wat in de weg staan in jouw ontwikkeling naar toekomstig leider en alle vragen die daarbij opdoemen gedurende het traject.

Let op: We vinden het wenselijk dat ook jouw leidinggevende (directeur) 10 minuten aansluit bij dit (online) gesprek. Nodig deze hiervoor dus ook uit!

Reflectiemoment 1: Tussentijdse evaluatie – persoonlijke ontwikkeling

Ongeveer halverwege het traject vindt een tussentijdse evaluatie plaats. Dit moment biedt de gelegenheid om je voortgang te bespreken en na te denken over je persoonlijke ontwikkeling. Wat zijn de inzichten die je tot nu toe hebt opgedaan? Welke veranderingen in je leiderschapsstijl of je benadering van situaties merk je? Het gesprek biedt ruimte om stil te staan bij de thema's die je tijdens de bijeenkomsten hebt behandeld en om te reflecteren op de praktische toepassing ervan. Daarnaast bespreken we je ontwikkelingsdoelen op persoonlijk en professioneel vlak. Wat zijn de belangrijkste vaardigheden of kwaliteiten die je verder wilt ontwikkelen om een effectievere leider te worden? Het reflectiegesprek is een moment om deze doelen bij te stellen en nieuwe acties te formuleren voor de tweede helft van het traject.

Reflectiemoment 2: Afsluitende evaluatie – evaluatie van de ontwikkeling

Het laatste reflectiegesprek vindt plaats na afloop van het traject en biedt een gelegenheid om de volledige ontwikkeling die je hebt doorgemaakt te evalueren. Hoe heeft het traject jouw kijk op leiderschap veranderd? Welke inzichten en vaardigheden neem je mee in je verdere loopbaan? Het gesprek richt zich op het vaststellen van je groei en het reflecteren op je persoonlijke leiderschapsreis. Tijdens dit gesprek wordt gekeken naar de concrete stappen die je hebt gezet, de impact die je hebt ervaren en wat je nog verder wilt ontwikkelen in de toekomst. Samen bespreken we hoe je de geleerde lessen kunt toepassen in je dagelijkse werk, welke vragen nog resteren, welke keuzes nog te maken zijn en hoe je jouw leiderschapsreis verder kunt voortzetten, zodat je blijft groeien als leidinggevende.



Bijeenkomst 1: Kennismaking en verkenning persoonlijke kwaliteiten

Leerdoelen

1. Je hebt kennisgemaakt met de andere deelnemers in een veilige en open sfeer.
2. Je hebt inzicht in je persoonlijke kwaliteiten en hoe deze zich verhouden tot leiderschap.
3. Je kunt reflecteren op jouw leiderschapsstijl en welke 'merkwaarden' jij in je leiderschap herkent.

Vorbereidingsopdracht

Maak een korte presentatie over jezelf waarin je jezelf vergelijkt met een merk.

1. **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.
2. **Bereid een korte uitleg voor** over waarom je dit specifieke merk hebt gekozen en hoe het jouw leiderschapskenmerken weerspiegelt.
3. **Vul de DISC-vragenlijst voorafgaand aan de bijeenkomst in.**

Resultaat van de opdracht

- Presentatie van 4-6 minuten.
- De vorm van de presentatie is verder vrij; kies wat bij jou past!

Inhoud van de bijeenkomst

- **Introductie en kennismaken**
 - De bijeenkomst begint met een kennismakingsronde, waarin de deelnemers kort hun achtergrond en verwachtingen voor het traject delen.
 - Na de kennismaking volgt een korte uitleg over de opzet en het doel van het traject.
- **Presentaties en merkvergelijking**
 - De deelnemers presenteren hun voorbereide presentatie. Ze leggen uit welk merk ze hebben gekozen en waarom dit merk hen weerspiegelt.
 - Na elke presentatie volgt een korte feedbackronde van de groep, waarin deelnemers elkaar vragen stellen en reflecteren op de gemaakte keuze van het merk en de eigenschappen die hiermee verbonden zijn.
- **Reflectie op persoonlijke kwaliteiten**
 - In dit onderdeel verkennen de deelnemers hun persoonlijke kwaliteiten in relatie tot leiderschap. Wat zijn jouw sterke punten? Wat zijn je uitdagingen?
 - Er wordt gebruik gemaakt van DISC als instrument om inzicht te krijgen in je kwaliteiten. Dit instrument kan deelnemers helpen om helder te krijgen welke aspecten van hun persoonlijkheid en ervaring belangrijk zijn voor hun leiderschapsontwikkeling.



Praktijkopdracht 1: Jouw leiderschap in de praktijk in beeld

Ontdek jouw leiderschapskwaliteiten door – eventueel met input van een collega en/of je leidinggevende - een tekening of stripverhaal te maken over jouw leiderschap.

1. Teken een stripverhaal/tekening waarin jouw leiderschap centraal staat

Schets een situatie waarin je jouw leiderschapskwaliteiten hebt ingezet. Laat zien hoe jouw sterke punten bijdragen aan een oplossing of succesmoment.

2. Voeg een kort verslag toe (max. één A4) waarin je reflecteert op je stripverhaal/tekening.

- Wat laat deze zien over jouw leiderschapskwaliteiten?
- Welke inzichten heb je opgedaan over jouw leiderschap in de praktijk?

Resultaat van de opdracht

- Tips voor de tekening(en)
 - Het hoeft geen kunstwerk te zijn! Ook *stick figures*, eenvoudige schetsen of symbolen zijn prima.
 - Gebruik eventueel tekstballonnen om situaties of dialogen toe te voegen.
 - Als je het stripverhaal/tekening op papier hebt gemaakt, zorg dan dat je ze digitaliseert (inscant) zodat je deze kan versturen.
- Lever je opdracht minimaal één week voorafgaand aan bijeenkomst 2 per mail in bij Marieke.



Bijeenkomst 2: Introductie op algemeen en persoonlijk leiderschap

Leerdoelen

1. Je hebt inzicht in wat effectief leiderschap in algemene zin inhoudt, inclusief verschillende leiderschapsmodellen en -stijlen.
2. Je kunt reflecteren op persoonlijk leiderschap, met aandacht voor zelfkennis, kernwaarden en persoonlijke drijfveren.
3. Je kunt koppelingen maken tussen inzichten uit de voorbereidingsopdracht (gelezen boek) en de eigen leiderschapsontwikkeling.
4. Je bent in staat te leren van praktijkvoorbeelden door reflectie op de ervaringen van een expert uit het onderwijs en/of de kinderopvang.

Voorbereidingsopdracht

1. Kies een boek over leiderschap en lees het.

- 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.
- Benoem hoe deze inzichten passen bij jouw persoonlijke leiderschap of hoe je ze zou willen toepassen.
- Reflecteer op wat je hebt geleerd.

Resultaat van de opdracht

- Per bijeenkomst worden er twee of drie boekpresentaties gedaan.
- Presentatie van 6-10 minuten.

Inhoud van de bijeenkomst

- **Terugblik op de praktijkopdracht**
 - Bespreken van de observatie-opdracht uit bijeenkomst 1.
- **Presentaties over boek leiderschap**
 - Twee of drie deelnemers presenteren hun gekozen boek over leiderschap.
 - De overige deelnemers stellen vragen en gaan in gesprek over de presentatie.
- **Theoretische introductie op leiderschap**
 - Visie op leiderschap / wat verstaan we onder leiderschap.
 - Uitleg van verschillende leiderschapstijlen en -modellen.
 - Bespreking van de kenmerken van persoonlijk leiderschap: authenticiteit, kernwaarden, en zelfreflectie.
 - Relatie tussen persoonlijk leiderschap en effectief leiderschap in organisaties.
- **Praktijkvoorbeeld door een expert**
 - Gastspreker uit de praktijk deelt ervaringen en inzichten over leiderschap.
 - Interactief gesprek met expert over uitdagingen, kansen en inspirerende voorbeelden.



Praktijkopdracht 2: Analyseer een praktijksituatie en koppel deze aan leiderschapstheorieën

Let op: deze opdracht is **optioneel**

Na de tweede bijeenkomst, waarin we verschillende aspecten van leiderschap hebben besproken, is de opdracht om een specifieke praktijkleiderschapssituatie uit jouw eigen werkveld te analyseren en theoretisch te verdiepen. Dit geeft je de kans om de theorie die we hebben besproken toe te passen op een echte situatie en kritisch te reflecteren op jouw eigen leiderschapspraktijk.

1. Kies een praktijkleiderschapssituatie.

- Kies een recente situatie waarin je een leiderschapsrol hebt vervuld. Dit kan een concrete ervaring zijn met leidinggeven aan een team, het begeleiden van een verandering, of een moment waarop je als leider beslissingen moest nemen.

2. Beschrijf de situatie.

- Geef een kort overzicht van de situatie: wat gebeurde er, wie waren de betrokkenen, wat was jouw rol, en wat waren de belangrijkste uitdagingen of dilemma's?

3. Koppel de situatie aan leiderschapstheorieën. Onderzoek en reflecteer op de situatie aan de hand van de volgende theoretische concepten.

- Leiderschapstijlen: Welk type leiderschap kwam naar voren? Was het bijvoorbeeld een autoritaire, democratische, coachende of transformerende stijl?
- Persoonlijk leiderschap: Hoe speelde jouw persoonlijkheid en waarden een rol in deze situatie? Hoe beïnvloedden jouw drijfveren en zelfkennis jouw aanpak?
- Ander relevant theoretisch kader: koppel de situatie aan een ander relevant theoretisch leiderschapsmodel of concept uit het boek dat je hebt gepresenteerd (of nog gaat presenteren).

4. Reflecteer op je eigen aanpak in deze situatie en koppel dit aan de theorie.

- Wat werkte goed en wat zou je anders doen als je de situatie opnieuw zou moeten aanpakken?
- Zijn er theorieën of modellen die je hierbij zouden kunnen helpen?
- Hoe kun je deze kennis in de toekomst toepassen?

Resultaat van de opdracht

- Lengte van de opdracht: 2-3 A4, afhankelijk van de complexiteit van de situatie.
- Zorg ervoor dat je minimaal twee leiderschapstheorieën of modellen uit de literatuur verbindt aan de situatie.
- Geef een grondige reflectie op hoe de theorie je kan helpen bij de toepassing van leiderschap in de praktijk.
- Lever je opdracht minimaal één week voorafgaand aan bijeenkomst 3 per mail in bij Marieke.

Bijeenkomst 3: Introductie op verandermanagement en de rol van de leider

Leerdoelen

1. Je hebt inzicht in wat verandermanagement inhoudt en kent de theoretische modellen die hieraan ten grondslag liggen.
2. Je kunt reflecteren op de eigen rol in veranderprocessen en het uitoefenen van invloed op verandering binnen een organisatie.
3. Je kunt verschillende verandermanagementtheorieën onderscheiden en toepassen in een praktijkcontext.
4. Je hebt begrip van de praktische toepasbaarheid van verandermanagementtheorieën door praktijkvoorbeelden van experts en onderlinge uitwisseling naar aanleiding van voorbeeldsituaties.

Vorbereidingsopdracht

1. **Denk na over een recente of actuele verandering op jouw werkplek.** Dit kan een kleine of grote verandering zijn, bijvoorbeeld een nieuwe werkwijze, een verandering in teamstructuur of de invoering van nieuwe technologie.
2. **Beantwoord de volgende vragen.**
 - Wat was de aanleiding voor deze verandering?
 - Hoe heeft deze verandering impact gehad op jou, je collega's en/of je werk?
 - Hoe werd de verandering geïnitieerd en begeleid?

Resultaat van de opdracht

Neem jouw antwoorden en gedachten mee naar de bijeenkomst, zodat we deze samen kunnen bespreken en koppelen aan de theorie over verandermanagement.

Inhoud van de bijeenkomst

- **Terugblik op de voorbereidingsopdrachten**
 - Korte bespreking van de opdrachten die zijn voorbereid, met nadruk op de inzichten die deelnemers hebben opgedaan over verandermanagementtheorieën.
 - Reflectie op de voorbeelden die zijn gepresenteerd. Wat waren de uitdagingen die deelnemers tegenkwamen bij het toepassen van verandermanagement? Welke inzichten zijn waardevol gebleken voor hun dagelijkse praktijk?
- **Presentaties over boek leiderschap**
 - Twee of drie deelnemers presenteren hun gekozen boek over leiderschap (zie uitleg bij bijeenkomst 2).
 - De overige deelnemers stellen vragen en gaan in gesprek over de presentatie.
- **Theoretische verdieping rondom verandermanagement**
 - Uitleg van de belangrijkste verandermanagementmodellen
 - Discussie over hoe deze modellen verschillen en welke het beste toepasbaar is in verschillende organisaties of contexten.
 - Reflectie op de effectiviteit van verandermanagementstrategieën en het belang van leiderschap in het begeleiden van verandering.



- **Expert uit de praktijk**
 - Een expert uit de praktijk deelt praktijkvoorbeelden van succesvolle en minder succesvolle verandermanagementprocessen.
 - Er wordt gekeken naar de rol van de leider in verandermanagement en hoe theorieën uit de literatuur worden toegepast in de praktijk.
 - Deelnemers voeren de dialoog met de expert aan de hand van vooraf verzamelde vragen.

Praktijkopdracht 3: Verandermanagement in jouw praktijk

Pas één aspect van verandermanagement toe in je werkpraktijk. Kies een kleine verandering die je graag zou willen doorvoeren, of observeer een bestaande verandering in je werkomgeving en breng dit in kaart.

1. Kies een veranderingsproces.

- Dit kan een verandering zijn die al gaande is in je werk, of een verandering die je zelf wilt initiëren.
- Dit kan bijvoorbeeld gaan over een nieuw systeem, een verandering in teamstructuur, of een procesverbetering.

2. Reflecteer op de verandering.

- Beschrijf kort (maximaal 300 woorden) hoe de verandering zich voltrekt, of hoe jij deze zou willen doorvoeren.
- Gebruik daarbij enkele basisprincipes van verandermanagement (bijv. communicatie, betrokkenheid, weerstand) die je hebt geleerd.
- Wat zou je anders doen om de verandering effectiever te maken?

3. Stel kort een plan op waarin je de eerste stappen voor de verandering beschrijft.

- Dit hoeft geen uitgebreide planning te zijn, maar moet wel gericht zijn op hoe je de verandering praktisch aanpakt (bijvoorbeeld hoe je collega's, ouders of andere betrokkenen erbij betrekt, welke communicatievormen je gebruikt, etc.).

Resultaat van de opdracht

Lever je opdracht minimaal één week voorafgaand aan bijeenkomst 4 per mail in bij Marieke.

Bijeenkomst 4: Zicht op leidinggevende rollen in onderwijs en kinderopvang

Leerdoelen

1. Je hebt inzicht in de verschillende leidinggevende rollen binnen het onderwijs en hoe deze zich verhouden tot elkaar.
2. Je begrijpt de specifieke verantwoordelijkheden en taken van een schoolleider binnen het onderwijs en de kinderopvang

Vorbereidingsopdracht

Breng de rollen en verantwoordelijkheden binnen jouw werkcontext (school of kindcentrum) in kaart.

1. Breng alle teamleden en hun rollen in kaart.

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

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 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

- Lengte reflectie (onderdeel 3): maximaal 300 woorden
- Lever je opdracht minimaal één week voorafgaand aan bijeenkomst 4 per mail in bij Marieke.



Inhoud van de bijeenkomst

- **Terugblik op de voorbereidingsopdrachten**
 - Korte bespreking van de opdrachten die zijn voorbereid.
 - Reflectie op de voorbeelden die zijn gepresenteerd. Wat waren de uitdagingen die deelnemers tegenkwamen bij het toepassen van verandermanagement? Welke inzichten zijn waardevol gebleken voor hun dagelijkse praktijk?
- **Presentaties over boek leiderschap**
 - Twee of drie deelnemers presenteren hun gekozen boek over leiderschap (zie uitleg bij bijeenkomst 2).
 - De overige deelnemers stellen vragen en gaan in gesprek over de presentatie.
- **Expert over de verschillende leidinggevende rollen binnen het onderwijs en de kinderopvang**
 - Een expert uit de praktijk deelt zijn of haar ervaring over de verschillende leidinggevende rollen binnen het onderwijs en/of de kinderopvang (bijvoorbeeld bouwcoördinator, onderwijskundig teamleider, of intern begeleider) en hoe deze rollen bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs en/of de kinderopvang.
- **Expert gaat in dialoog met de deelnemers over de rol van de schoolleider**
 - Er wordt dieper ingegaan op de rol van de schoolleider, met specifieke aandacht voor verantwoordelijkheden zoals schoolontwikkeling, personeelsbeleid, en visie.
 - De expert geeft voorbeelden en spreekt over de uitdagingen van het leiderschap op dit niveau binnen het onderwijs. Deelnemers bespreken met expert en onderling en vergelijken samen met eigen praktijkvoorbeelden.



Praktijkopdracht 4: Interview met jouw bestuurder over rollen en verantwoordelijkheden

1. Interview je bestuurder.

- Vraag je bestuurder naar zijn/haar visie op leiderschap binnen de organisatie. Focus hierbij niet alleen op algemene opvattingen over leiderschap, maar ook op de specifieke rol van leidinggevendenden in het onderwijs of de kinderopvang.
- Vraag hoe leiderschap in de organisatie wordt vormgegeven en welke waarden en principes belangrijk zijn voor leiders in de organisatie.
- Bespreek de rol van schoolleiders/locatiedirecteuren of andere leidinggevendenden binnen de organisatie: Wat is volgens je bestuurder de essentie van deze rol, en hoe zie jij deze in de praktijk terugkomen?

2. Gebruik hierbij wat je tot nu toe geleerd hebt over leiderschap.

- Maak gebruik van de thema's die tot nu toe in het traject aan bod zijn gekomen, zoals persoonlijk leiderschap, verandermanagement en de rol van leidinggevendenden.
- Stel vragen die je helpen om te reflecteren op je eigen leiderschapsontwikkeling en hoe deze visie aansluit bij wat jij hebt geleerd over leiderschap.
- Vraag naar concrete voorbeelden uit de praktijk: Hoe heeft je bestuurder zelf leiding gegeven in verandering, en wat zijn volgens hem/haar de belangrijkste kenmerken van effectief leiderschap?

3. Schrijf een samenvatting en reflectie.

- Maak een korte samenvatting van het interview.
- Reflecteer op wat je hebt geleerd over leiderschap vanuit het perspectief van je bestuurder en vergelijk dit met de inzichten die je zelf hebt opgedaan.
- Beschrijf hoe deze visie op leiderschap mogelijk van invloed is op je eigen rol en ambities in leiderschap.

Resultaat van de opdracht

- Lengte samenvatting: 1-2 pagina's
- Lever je opdracht minimaal één week voorafgaand aan bijeenkomst 5 per mail in bij Marieke.

Bijeenkomst 5: Leiderschap buiten het onderwijs en de kinderopvang

Leerdoelen

1. Je hebt inzicht in leiderschap buiten de onderwijs-/kinderopvangcontext en hoe leiderschap in andere werkomgevingen wordt vormgegeven.
2. Je bent geïnspireerd door en hebt geleerd van voorbeelden van leiderschap in andere sectoren en hoe deze kunnen worden toegepast in het onderwijs en de kinderopvang.
3. Je kunt inzichten uit leiderschap buiten het onderwijs cq de kinderopvang toepassen op je eigen rol en toekomst.

Vorbereidingsopdracht

Analyseer een actueel leiderschapsvoorbeeld uit de media.

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

Voorbeelden van bedrijven/organisaties die in het verleden in het nieuws waren:

- Tesla en Elon Musk: de (impact van de) controversiële leiderschapsstijl van Elon Musk;
- 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.

Inhoud van de bijeenkomst

- **Terugblik op de voorbereidingsopdrachten**
 - De deelnemers delen hun bevindingen over leiderschap buiten het onderwijs. Wat hebben ze geleerd over leiderschap in andere sectoren en hoe verschilt dit van hun ervaringen binnen het onderwijs?
- **Presentaties over boek leiderschap**
 - Twee of drie deelnemers presenteren hun gekozen boek over leiderschap (zie uitleg bij bijeenkomst 2).
 - De overige deelnemers stellen vragen en gaan in gesprek over de presentatie.
- **Groepsdiscussie**
 - Hoe wordt leiderschap in andere werkomgevingen anders ingezet dan in het onderwijs? Zijn er specifieke technieken of benaderingen die effectiever lijken buiten het onderwijs, en zouden deze in het onderwijs kunnen werken?
 - Bespreek als groep voorbeelden van leiderschap buiten het onderwijs die inspireren of nieuwe inzichten bieden.
- **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 worden gebruikt, en bespreekt hoe deze mogelijk toepasbaar zijn in het onderwijs.



Praktijkopdracht 5: Reflectie op je oriëntatie op leiderschap

In de laatste bijeenkomst krijg je de kans om te reflecteren op je leerproces en de inzichten die je hebt opgedaan. Deze presentatie is een moment om te laten zien hoe het traject je heeft geholpen in je oriëntatie op leiderschap, en hoe je je persoonlijke leiderschapsontwikkeling hebt ervaren.

1. Reflecteer op je eigen ontwikkeling.

- o Waar stond je aan het begin van het traject en waar sta je nu?
- o Welke inzichten heb je opgedaan over je eigen leiderschapskwaliteiten?
- o Hoe heeft het traject je geholpen bij het verkennen van leiderschapsrollen binnen het onderwijs en buiten het onderwijs?

2. Koppel de inhoud van de bijeenkomsten aan je persoonlijke ervaringen.

- o Wat heb je geleerd over leiderschap vanuit de verschillende theorieën en praktijkvoorbeelden die tijdens de bijeenkomsten zijn besproken?
- o Hoe heeft de verdieping in persoonlijk leiderschap je geholpen om meer inzicht te krijgen in je eigen sterkte- en ontwikkelpunten?
- o Welke kennis heb je opgedaan over verandermanagement en de rol van leiders binnen het onderwijs en andere sectoren, en hoe pas je dit nu toe of hoe zou je dit willen toepassen?

3. Bereid een presentatie voor waarin je reflecteert op je oriëntatie.

- o Wat heb je geleerd over de verschillende leidinggevende rollen in het onderwijs? Waar zie je jezelf in de toekomst als leidinggevende binnen het onderwijs of een andere context?
- o Wat zijn je vervolgstappen als het gaat om leiderschap? Heb je een duidelijker beeld van je ambities en hoe ga je hiermee verder?

Resultaat van de opdracht

- Tijdsduur: 8-10 minuten.
- Inhoud
 - o Begin met een korte terugblik op je oriëntatie aan het begin van het traject.
 - o Beschrijf je belangrijkste leerpunten per bijeenkomst (koppeling aan de thema's die zijn behandeld).
 - o Reflecteer op je persoonlijke leiderschapsontwikkeling en de impact van het traject op je visie op leiderschap.
 - o Geef aan waar je nu staat in je oriëntatie en welke vervolgstappen je gaat nemen in je leiderschapsontwikkeling.
- Kies zelf hoe je de presentatie vormgeeft (bijvoorbeeld via PowerPoint, filmpje, visuele kaart, *mindmap* of een andere creatieve vorm). Kies voor een vorm die past bij jou!



Bijeenkomst 6: Afsluiting en evaluatie

Leerdoelen

1. Je kunt reflecteren op je persoonlijke leiderschapsontwikkeling gedurende het traject.
2. Je kunt de opgedane inzichten koppelen aan je eigen praktijk en je persoonlijke oriëntatie op leiderschap.
3. Je kunt duidelijk communiceren over je ontwikkeling en toekomstvisie op leiderschap.

Inhoud van de bijeenkomst

In deze bijeenkomst presenteren de deelnemers hun eindreflectie op het traject. Elke deelnemer heeft de gelegenheid om zijn of haar persoonlijke ontwikkeling te delen en te laten zien hoe het traject hen heeft geholpen in hun oriëntatie op leiderschap. De presentatie zal bestaan uit een reflectie op de inhoud van de bijeenkomsten, de persoonlijke groei die is doorgemaakt, en de inzichten die zijn opgedaan. Voor de criteria voor deze opdracht: zie vorige bijeenkomst. Bij de presentaties zijn ook de direct leidinggevende (of mentor) van de deelnemers van harte welkom.

Evaluatie en afsluiting

Na de presentaties evalueren we het traject. Dit is een kans voor jou om zowel het traject als je eigen leerproces te reflecteren. De evaluatie helpt ons om het traject te verbeteren en geeft je bovendien de gelegenheid om je eigen voortgang en toekomstige plannen te formuleren.