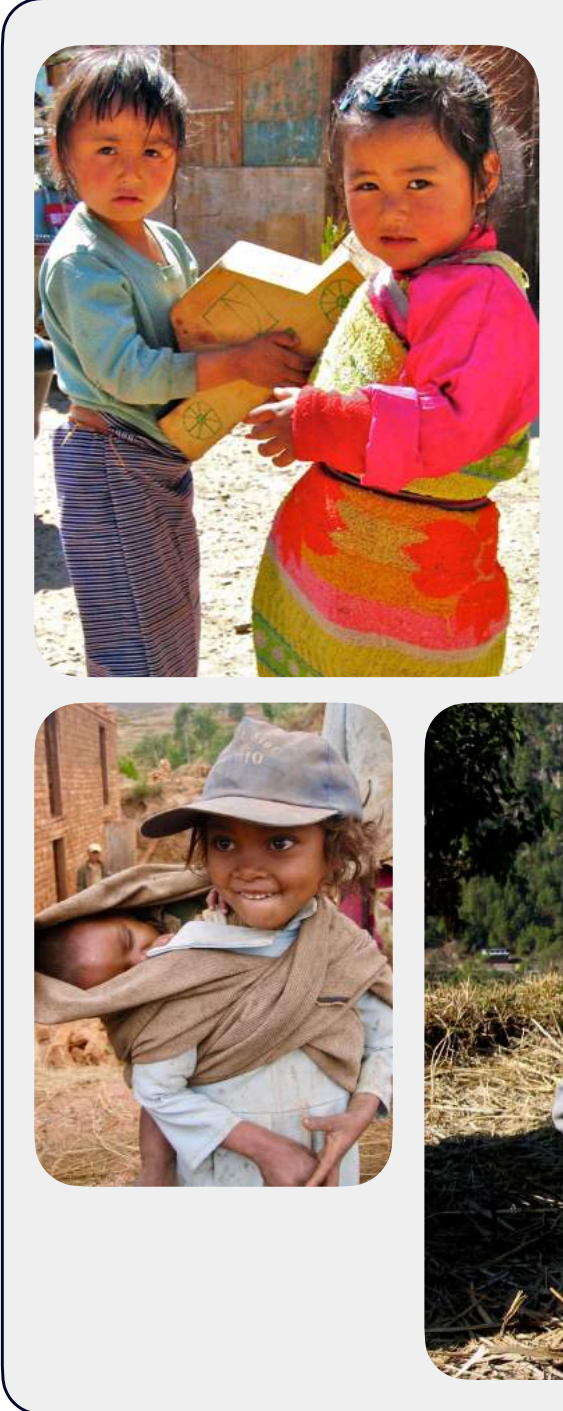




*Jan Jutten  
Training en Ontwikkeling*



*Aanbod activiteiten  
schooljaar 2023-2024*





Jan Jutten  
Training en Ontwikkeling

**Jan Jutten**  
**Vulenstraat 3**  
**6102 GJ Echt**



0475-482706



06-20428229



janjutzen@ziggo.nl



www.janjutten.nl



## Aanbod schooljaar 2023-2024

### ■ leergangen

- ▶ Verbindend Leiderschap
- ▶ Theorie U in de school
- ▶ Begrijpen voor ingrijpen 1: systeemdenken
- ▶ Begrijpen voor ingrijpen 2: archetypen
- ▶ Leiding geven aan verandering in een lerende school
- ▶ andere leergangen op maat (incompany)

### ■ inleidingen/studiedagen/workshops

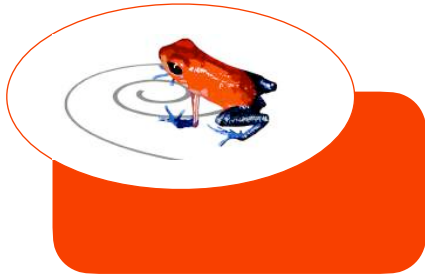
#### voor leerkrachten

- ▶ Leerkracht of leerkracht?
- ▶ boeiend onderwijs in de lerende school
- ▶ opbrengstgericht werken:  
moetisme of moreel besef?
- ▶ systeemdenken met kinderen:  
hefboom voor boeiend onderwijs
- ▶ mentale modellen en het belang van  
goede communicatie

#### voor schoolleiders en bestuurders

- ▶ vier hefboomen voor goed leiderschap
- ▶ de leider als systeemdenker in actie
- ▶ de vijf disciplines in de praktijk
- ▶ visie-ontwikkeling in een lerende school
- ▶ Theorie U: mensen verbinden met hun  
innerlijke bron
- ▶ mentale modellen en het belang van  
goede communicatie





# Deel 1: Leergangen

## Algemene informatie

Vanaf schooljaar 2023-2024 werk ik niet langer voor de AVS. De door mij ontwikkelde leergangen die ik de afgelopen jaren heb uitgevoerd voor de AVS verzorg ik dit schooljaar vanuit mijn eigen bedrijf:

Jan Jutten Training en Ontwikkeling. Daarnaast heb ik twee geheel nieuwe leergangen ontwikkeld.

Alle leergangen zijn gecertificeerd door het Schoolleidersregister ten behoeve van herregistratie.

## In het schooljaar 2023/2024 verzorg ik de volgende cursussen:

- Verbindend Leiderschap: van fragmentering en overbelasting naar samenhang en focus;
- Theorie U in de school: leren van de toekomst;
- Begrijpen voor ingrijpen 1: systeemdenken in een lerende school;
- Begrijpen voor ingrijpen 2: leiderschap en archetypen (nieuw!)
- Leiding geven aan verandering in een lerende school (nieuw!)

Zie de volgende pagina's voor meer informatie over elk van deze leergangen. Indien u een of meerdere van deze leergangen wil volgen, dan kunt u daarvoor via de website inschrijven:

[www.janjutten.nl](http://www.janjutten.nl)

## Voor wie zijn de leergangen bestemd?

De leergangen zijn bedoeld voor bovenscholse leiders, schoolleiders en middenkader van scholen voor primair onderwijs. Dus ook locatieleiders, intern begeleider en bouwleiders zijn van harte welkom, evenals iedereen die meer wil weten over goed leiderschap in het onderwijs. Het heeft een flinke meerwaarde een leergang samen met een collega van de school/bestuur te volgen.

## Leergang incompany

Het is ook mogelijk leergangen incompany te laten uitvoeren, bijvoorbeeld voor de leiders van één bestuur of enkele besturen samen. De data én de locatie bepalen we dan in onderling overleg.

Voor meer informatie kunt u een mail sturen naar [janjutten@ziggo.nl](mailto:janjutten@ziggo.nl)



### Locatie

Alle leergangen vinden plaats in het midden van het land:

**Fletcher Hotel-Restaurant  
Stichtse Rotonde 11  
3818 GV Amersfoort**

### Kosten

In de prijs voor de leergangen zijn inbegrepen: koffie, thee, versnaperingen tijdens de dag, een goede buffet-lunch en cursusmaterialen (exclusief benodigde boeken).

### Certificaat

Deelnemers die een leergang succesvol afronden, ontvangen een certificaat met een bewijs van deelname, de einddatum en het aantal aan de leergang bestede uren. Dit certificaat kan worden gebruikt om te uploaden naar het Schoolleidersregister Primair Onderwijs ten behoeve van herregistratie.

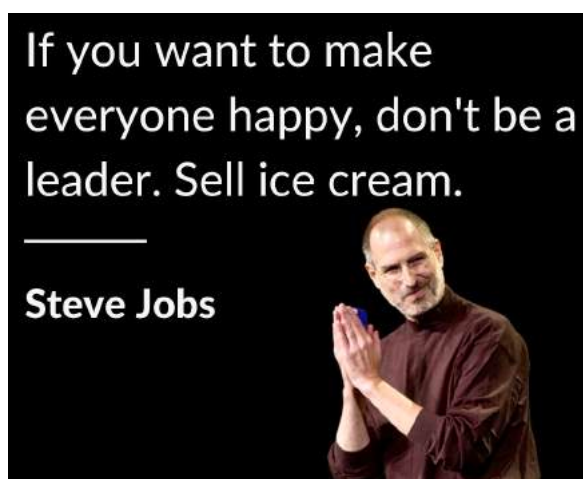
Om het certificaat te ontvangen dienen deelnemers te voldoen aan twee eisen:

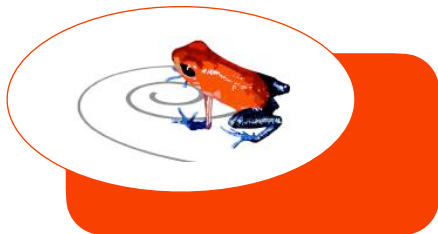
- een minimale deelname van 5 dagen bij een zesdaagse leergang; een minimale deelname van 3,5 dagen bij een vierdaagse leergang.
- het afronden van een eindopdracht en die door de uitvoerder positief is beoordeeld.



### Voorwaarden bij leergangen

1. De deelnemer meldt zich aan voor een leergang via het standaard inschrijfformulier op de website van Jan Jutten: [www.janjutten.nl/aanmelden](http://www.janjutten.nl/aanmelden)
2. Uiterlijk vijf weken voor het begin van de leergang wordt besloten of de cursus door zal gaan. Deelnemers ontvangen hierover bericht.
3. Het minimum aantal deelnemers voor een leergang is 12. Het maximum is 20.
4. Bij onvoldoende inschrijving wordt de leergang door Jan geannuleerd. Het is mogelijk dat hij dezelfde cursus op andere data aan de deelnemers aanbiedt. Het staat de deelnemers vrij om hier al dan niet op in te gaan.
5. Voor wat betreft het annuleren door de deelnemers gelden de volgende regels:
  - annulering dient schriftelijk te gebeuren via een mailbericht aan [janjutten@ziggo.nl](mailto:janjutten@ziggo.nl)
  - bij annulering meer dan vijf weken voor aanvang van de leergang worden geen kosten in rekening gebracht
  - bij annulering minder dan vijf weken voor aanvang van de leergang, geen restitutie. De reden daarvan is dat dan reeds locatiekosten zijn betaald. Wel kan de deelnemer zich laten vervangen door een collega.
6. Als een deelnemer een cursusdag niet kan bijwonen (bv. wegens ziekte), is het mogelijk deze dag tijdens een volgende serie in te halen. Indien dit niet mogelijk is, wordt in overleg met Jan naar een andere oplossing gezocht. Bijvoorbeeld in de vorm van het uitvoeren van een extra opdracht.
7. Als een cursusdag uitvalt (bv. wegens ziekte van Jan) dan zal hij in overleg met de groep een nieuwe datum zoeken waarop deze dag wordt ingehaald.
8. Nadat de deelnemers vijf weken voor de start bericht hebben gekregen over de doorgang van de leergang, ontvangen ze per mail een factuur. Deze dient binnen twee weken te worden betaald. Deelname aan de eerste dag van de leergang kan na betaling van de factuur.





## Verbindend Leiderschap

Van fragmentering en overbelasting naar samenhang en focus

### Doelen

In deze leergang leer je:

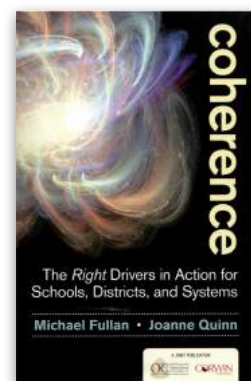
- ▶ kennis maken met de vier hefboomen voor goed leiderschap in de school en reflecteren op je eigen leiderschap met behulp van een instrument;
- ▶ een onderscheid maken tussen onderwijskundig leiderschap en systeemleiderschap: dansvloer of balkon?;
- ▶ waarom systeemleiderschap essentieel is voor duurzame schoolontwikkeling;
- ▶ professioneel kapitaal in de school te stimuleren door het accent te leggen op sociaal kapitaal: verbinden van mensen om van elkaar te leren;
- ▶ inhouden van schoolontwikkeling te verbinden door samenhang te creëren en een einde te maken aan fragmentering: van waslijst naar legpuzzel;
- ▶ te realiseren dat *'responsibility always precedes accountability'*;
- ▶ werkvormen toe te passen die leiden tot effectief verbindend leiderschap aan de hand van het model van Michael Fullan uit het boek 'Coherence'.

***“Je wordt een betere leraar, afhankelijk van wie je collega's zijn.”***

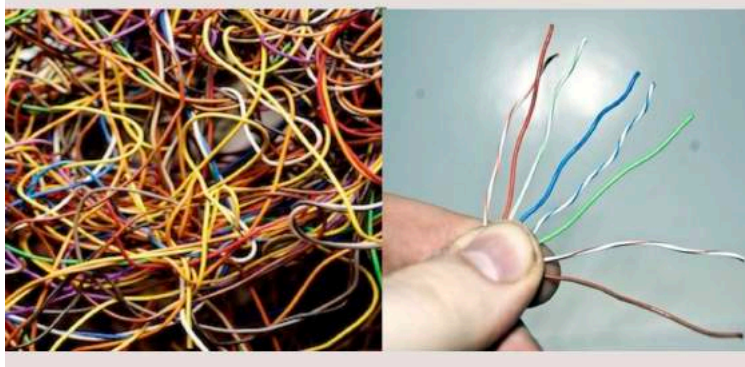
“Komt dit er nu ook nog bij?” Soms reageren leraren sceptisch op innovaties. Begrijpelijk, want nieuwe hulpmiddelen en veranderingen in de lesmethode kunnen leiden tot meer werkdruk. Niet het aantal innovaties, maar het gebrek aan samenhang ertussen is vaak de oorzaak van een probleem. Deze leergang gaat over samenhang aanbrengen tussen de soms gefragmenteerde vernieuwingen. Verbindend Leiderschap betekent onder meer:

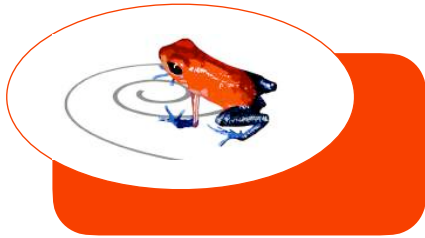
- ▶ *verbinden van de ontwikkelingen in de school* zodat er meer samenhang zichtbaar wordt;
- ▶ *verbinden van de leraren* zodat samenwerking en voortdurend leren van elkaar wordt bevorderd: een einde maken aan de privatisering van de klas;
- ▶ *verbinden van buiten en binnen*: wat gebeurt er buiten en wat betekent het voor binnen? En wat doen wij binnen voor een beter buiten? Dit is de essentie van de school als lerende organisatie.

Het boek van Michael Fullan *‘Coherence: the right drivers in action’* vormt de rode draad van deze leergang. Het boek is in het Nederlands verschenen onder de titel *‘De Verbindende Schoolleider’* uitgegeven door Onderwijs maak je samen. In dit boek vind je de theorie over Verbindend Leiderschap. In zes lesdagen komen alle belangrijke onderwerpen aan bod: herkennen van fragmentering, handelen vanuit een missie en visie, bevorderen van samenwerking in je organisatie, verdiepend leren, realiseren van slimme verantwoording en zorg dragen voor duurzame schoolontwikkeling.



### Belangrijke taak voor leiders: turning chaos into focus

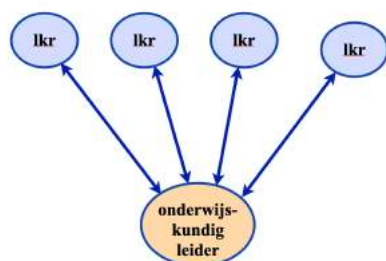




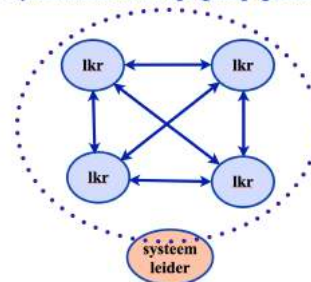
## Programma Verbindend Leiderschap

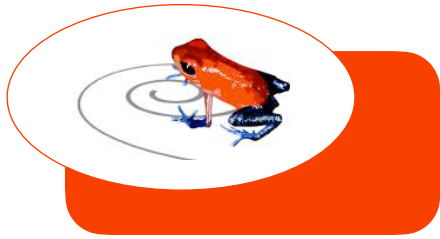
dag	thema	inhouden
1	naar een raamwerk voor Verbindend Leiderschap	Hoe gaan we om met het probleem van fragmentering? Er wordt onderscheid gemaakt tussen “systemness” (het systeem als geheel aanpakken, relaties zichtbaar maken) en “understanding systems” (het begrijpen van een situatie voor het ingrijpen). Centraal staat het raamwerk voor Coherence ontwikkeld door Quinn en Fullan.
2	focus op richting	Zonder een heldere missie en visie is geen samenhang mogelijk. Betrokkenheid bij de (morele) doelen van de school vormt het fundament voor verandering en ontwikkeling. Hoe zorg je er als leider voor dat de missie en de visie leidraad zijn voor het dagelijks handelen en voor de keuzes die gemaakt worden?
3	cultiveren van de samenwerking	Leiders zijn teveel gericht op het individu, op de ontwikkeling van menselijk kapitaal. De hefboom ligt echter bij het sociaal kapitaal, de samenwerking tussen de leraren om met en van elkaar te leren. Dit vraagt om systeemleiderschap en niet slechts onderwijskundig leiderschap.
4	verdiepend leren	Het uiteindelijke doel van goed leiderschap is het beter leren van kinderen door goed onderwijs. Daarbij spelen twee aspecten een rol: het WAT en het HOE? We verkennen dit aan de hand van het model “deep learning” met de zes C’s en de veranderende rol van de leraar.
5	slim verantwoord	We maken een onderscheid tussen accountability (verantwoording afleggen) en responsibility (zich verantwoordelijk voelen). Een van de omslagen die nodig zijn is die van externe naar interne verantwoording. Goede systeemleiders zorgen ervoor dat mensen in de school met elkaar verbonden worden, intern en horizontaal verantwoording afleggen om zo van elkaar te leren.
6	duurzaam en uplifting leiderschap	Het verbinden van inhouden en van mensen vraagt om nieuwe vormen van leiding geven. We richten ons op twee speerpunten, beide ontwikkeld door Andy Hargreaves: duurzaam en uplifting. We leren hoe we deze kunnen toepassen om verbindende schoolleiders te worden.

onderwijskundig leiderschap: individu-gericht



Systeemleiderschap: groep-gericht





# Praktische informatie

## Leergang Verbindend Leiderschap

### Duur van de leergang

- ▶ 6 cursusdagen

### Studiebelasting

- ▶ 96 uur (48 uur aanwezigheid, 48 uur zelfstudie, verdeeld over vier maanden)

### Herregistratie

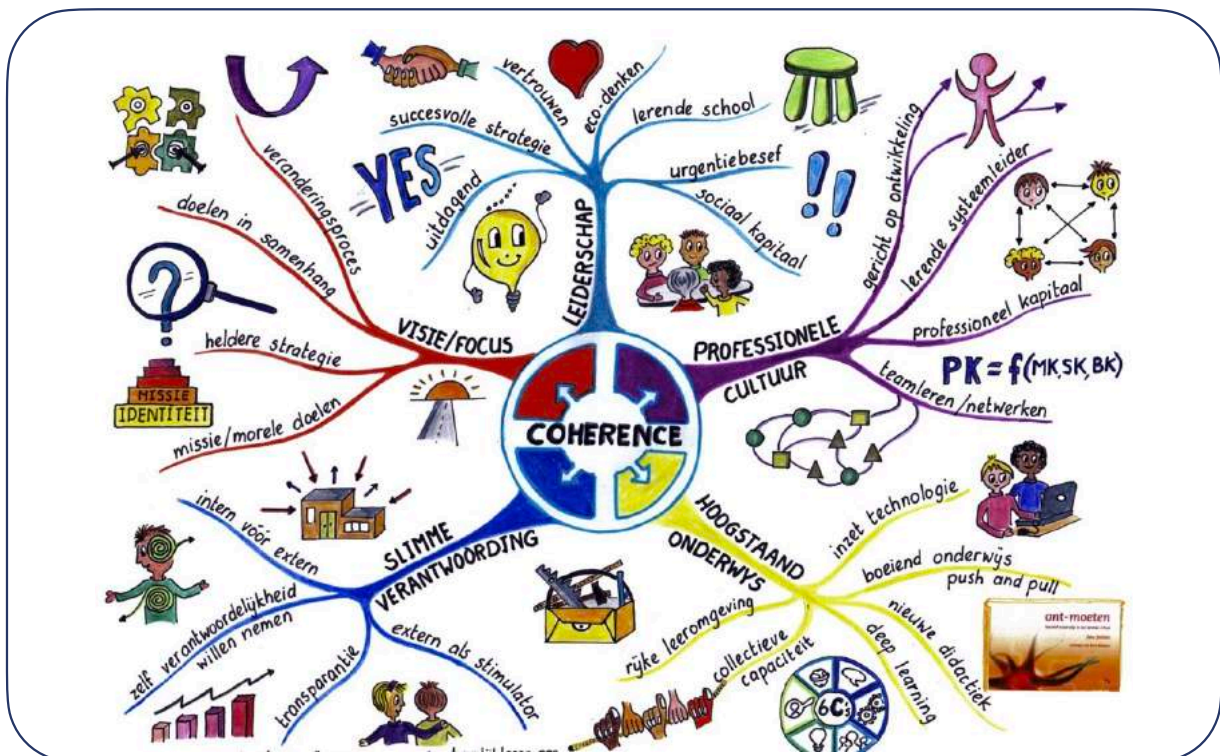
- ▶ De herregistratiewaarde voor het Schoolleidersregister is 60 %

### Kosten

- ▶ De kosten voor deze leergang bedragen € 2.295,00 per persoon.

### Data leergang Verbindend Leiderschap

- ▶ 31 oktober 2023
- ▶ 21 november 2023
- ▶ 12 december 2023
- ▶ 16 januari 2024
- ▶ 5 maart 2024
- ▶ 26 maart 2024





## Theorie U in de school

De verbinding maken met de innerlijke bron van het handelen

### Doelen

In deze leergang leer je:

- ▶ onderkennen van het verschil tussen leren van het verleden en leren van de toekomst;
- ▶ bewust worden van het belang van de innerlijke bron van waaruit we handelen;
- ▶ ontwikkelen van kennis en inzicht m.b.t. de vijf fasen van het U-proces: seeing, sensing, presencing, prototyping, en evolving;
- ▶ eigen maken van praktische werkvormen die gerelateerd zijn aan elk van deze vijf fasen;
- ▶ omgaan met de drie innerlijke stemmen van weerstand: de stem van het oordeel, het cynisme en de angst;
- ▶ bevorderen van drie vormen van openheid: open hart, open geest en open wil;
- ▶ het U-proces doorleven op het niveau van het team maar ook op individueel niveau.

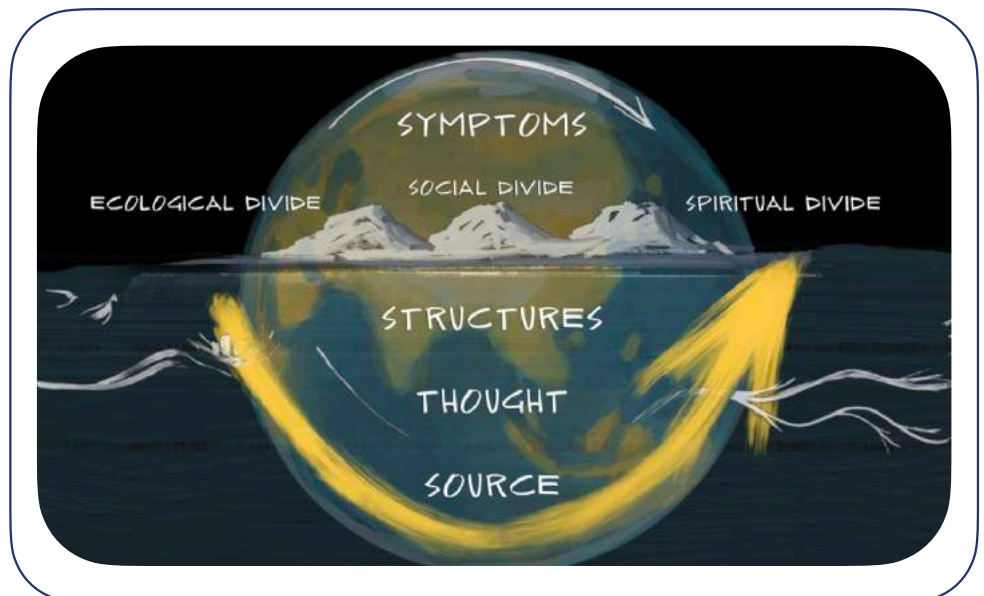
*“De problemen die we hebben veroorzaakt, kunnen niet opgelost worden op het niveau van denken dat ze geschapen heeft.”*

Theorie U laat zien dat de oorzaak van problemen in organisaties vaak ligt in het feit dat we wel weten hoe een proces verloopt (of zou moeten verlopen), maar ons vaak niet bewust zijn van de diepere bron van waaruit we werken. Wie je bent en wat je drijft (de innerlijke bron) bepaalt volgens Otto Scharmer voor een groot deel het succes van je acties! De essentie van leiderschap in Theorie U is dan ook *het vermogen om een verandering aan te brengen in de innerlijke plek van waaruit we functioneren, zowel individueel als collectief.*

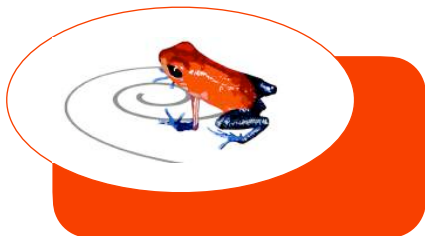
Daarvoor is het nodig om niet alleen te leren van ervaringen, maar ook van de gewenste toekomst. In de meeste organisaties leren mensen vooral van het verleden. Om de omslag te maken van leren van het verleden naar leren van de toekomst is het van belang de vijf bewegingen van het U-proces te doorlopen. In deze leergang komen ze uitgebreid aan bod, met een praktische vertaalslag naar de school. Je leert vaste patronen los te laten. Je ontwikkelt als leider een manier van werken waarbij je de mensen in je organisatie verbindt het hun innerlijke bron, met het waarom van hun werk.

Het belangrijkste boek dat we in deze leergang gebruiken is van Otto Scharmer:

*‘De essentie van Theorie U’*



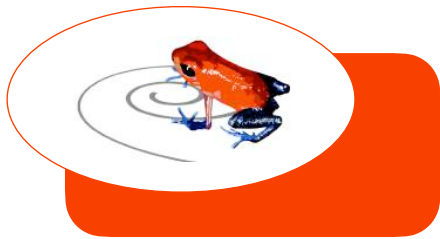




## Programma Theorie U in de school

dag	thema	inhouden
1	Achtergronden en introductie van het U-proces.	Achtergronden en uitgangspunten van Theorie U. Samen verkennen van de essenties en de mogelijkheden die Theorie U biedt bij het leren van de toekomst. Waarom is het concept zo belangrijk? Vier verschillende niveaus van veranderingsprocessen komen aan bod. De vijf fasen in het U-proces en hun betekenis voor de school. Inleiding op werkvormen bij elke fase.
2	Aandacht en openheid. Co-initiating en co-sensing. Omgaan met de stem van het oordeel en de stem van het cynisme.	Naar een andere vorm van aandacht: van downloading naar generatieve dialoog. Naar buiten kijken met open mind, open heart, open will. In deze fase van het U-proces maken we verbindingen met anderen die van belang zijn om innovaties tot een succes te maken: wat gebeurt er buiten en wat is ons gemeenschappelijk belang? Wat willen we samen creëren dat we alleen niet (goed) kunnen?
3	Leren en afleren. Presencing en omgaan met de stem van de angst	Drie stemmen belemmeren het leren en veranderen: het oordeel, het cynisme en de angst voor het onbekende. In de bodem van de U komen we bij een drempel waar we alles moeten achterlaten dat niet essentieel is: presencing. Doordat we deze dingen achterlaten, kunnen we vernieuwingen die nodig zijn, toelaten. We stellen onszelf open voor de best mogelijke toekomst.
4	Intenties omzetten naar actie. Kleine stappen, prototyping, verspreiden, co-creating en co-evolving	In de eerste fase van de opwaartse beweging onderzoeken we de toekomst niet door middel van denken en reflecteren, maar vooral ook door te doen. Begin met veranderingen in kleine groepen, experimenteer. Wanneer we een aantal dingen hebben uitgetoetst, kunnen we ons de vraag stellen: "Wat hebben we hiervan geleerd?" Door middel van netwerken en relaties worden de innovaties steeds verder verspreid.





## Praktische informatie Theorie U in de school

### Duur van de leergang

- ▶ 4 cursusdagen

### Studiebelasting

- ▶ 64 uur (32 uur aanwezigheid, 32 uur zelfstudie, verdeeld over drie maanden)

### Herregistratie

- ▶ De herregistratiewaarde voor het Schoolleidersregister is 35%

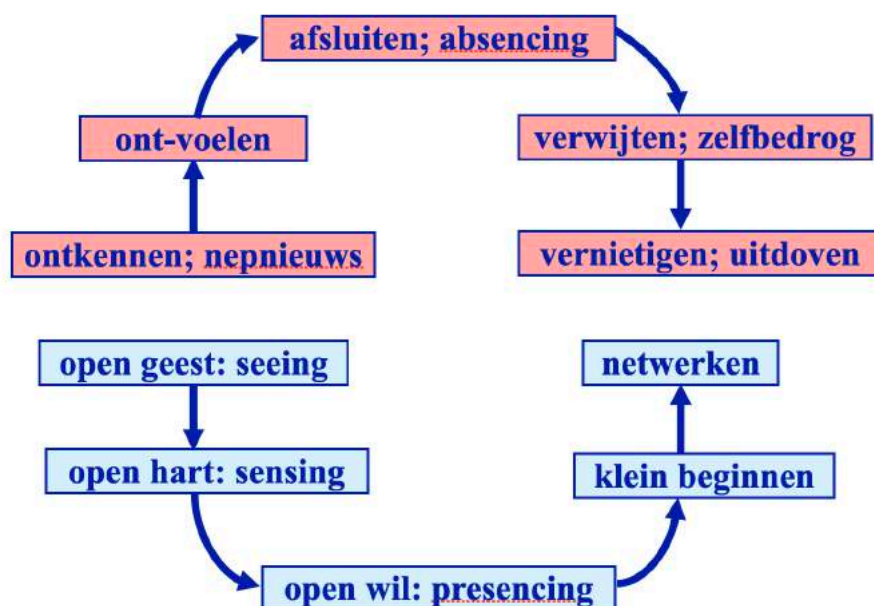
### Kosten

- ▶ De kosten voor deze leergang bedragen € 1.895,00 per persoon.

### Data leergang Theorie U in de school

- ▶ 20 maart 2024
- ▶ 17 april 2024
- ▶ 22 mei 2024
- ▶ 12 juni 2024

## Presencing en absencing





# Begrijpen voor ingrijpen 1

## Systeemdenken in een lerende school

### Doelen

In deze leergang leer je:

- ▶ wat systeemdenken is en waarom het de hefboom is voor elke lerende organisatie;
- ▶ het verschil onderkennen tussen analytisch denken en systeemdenken;
- ▶ toepassen van de vele hulpmiddelen en werkvormen van systeemdenken en hoe ze toepasbaar zijn op alle niveaus;
- ▶ de systeemtaal te gebruiken (causale lussen) om daardoor het denken in samenhang te bevorderen;
- ▶ het belang van systeemdenken te onderkennen in het curriculum: kinderen leren denken;
- ▶ de rijke mogelijkheden van systeemdenken om het begrip te verbeteren;
- ▶ onderscheid maken tussen symptoom en probleem, tussen aanpak op korte en lange termijn;
- ▶ doordacht te handelen op basis van overzicht en inzicht in een probleem (begrijpen voor ingrijpen);
- ▶ werken met de ijsberg bij complexe problemen.

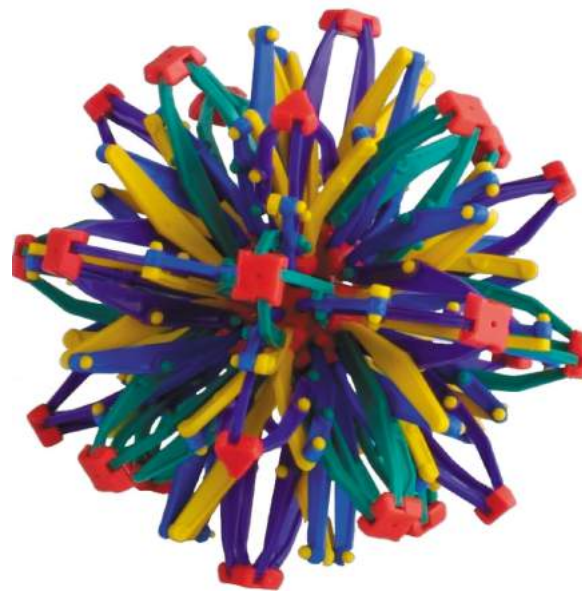
*“Als het probleem het probleem niet is, is de oplossing niet de oplossing”.*

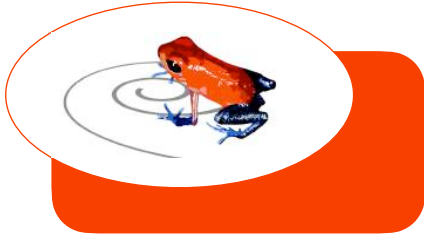
De kwaliteit van ons werk wordt niet bepaald door onze intenties, maar door de effecten! Hoe vaak grijpen we in zonder dat we echt begrijpen wat er aan de hand is? Er is een groot verschil tussen symptomen bestrijden en problemen oplossen.

Na deze leergang heb je kennis gemaakt met ‘de vijfde discipline’ van de lerende organisatie: systeemdenken. Je weet wat systeemdenken is, welke hulpmiddelen er zijn, je ziet meer samenhang, kunt situaties beter begrijpen, het geheel zien en hoofdzaken van details onderscheiden. Daardoor weet je wanneer, waar en hoe je het beste kunt ingrijpen

De eerste dag leer je over de achtergronden en de basisbeginselen van systeemdenken. Je leert werken met vormgevers, relatiecirkels, variabelen, gedragspatroongrafieken en je maakt kennis met causale lussen. Op dag twee en drie leer je deze situaties vertalen naar een nieuwe taal: de systeemlussen. De taal is van grote invloed op de manier van denken. Als we anders willen denken, hebben we dus een andere taal nodig. Ook op dag vier staat een complex schoolprobleem centraal: je leert werken met de ijsberg en deze toepassen in je eigen organisatie.

Het belangrijkste boek dat we gebruiken is **‘Verbinding: praktijkboek systeemdenken in een lerende school’** van Jan Jutten, Marjolein van der Klooster en Arsène Francot.

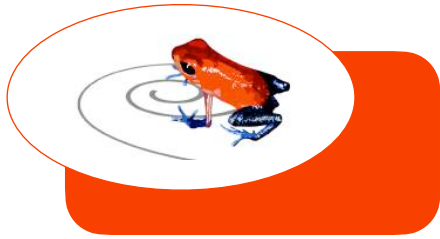




# Programma Begrijpen voor ingrijpen 1

dag	thema	inhouden
1	Kennis maken met systeemdenken: begrip, uitgangspunten en werkvormen.	De vijfde discipline. Wat is systeemdenken? Wat is de plek van systeemdenken in een lerende organisatie? Wat is een systeem? Welke werkvormen worden er toegepast? Werken met vormgevers en gedragspatroongrafieken: theorie en praktijk. Verkennen van de vele toepassingsmogelijkheden op alle niveaus in de school.
2	De systeemtaal: relaties tussen variabelen. Relatiecirkels en causale lussen.	Systeemdenken wordt belemmerd door onze lineaire taal. De taal van het systeemdenken: is gericht op cyclisch denken. We leren werken met samenhangen: relatiecirkels en vooral met causale lussen. Casussen uit de praktijk leren omzetten in systeemtaal om ze beter te begrijpen.
3	Verdiepen van de systeemtaal. Casussen uit het onderwijs omzetten in de systeemtaal: begrijpen voor ingrijpen Systeemdenken en begrijpend lezen.	Vervolg van het werken met de systeemtaal. Leren werken met de systeemtaal aan de hand van casussen uit de school. 's Ochtends gaan we vooral praktisch aan de slag om de taal goed te leren. ' Middags ontdekken we hoe systeemdenken kan helpen bij het verbeteren van begrijpend lezen.
4	Werken met de ijsberg bij complexe problemen. De zes stappen van de ijsberg.	Symptomen of problemen? De kracht van de ijsberg: in zes lagen complexiteit leren begrijpen. Toepassingsmogelijkheden van dit praktische hulpmiddel. Werken met de ijsberg aan de hand van complexe casussen.





## Praktische informatie Begrijpen voor ingrijpen 1

### Duur van de leergang

- ▶ 4 cursusdagen

### Studiebelasting

- ▶ 64 uur (32 uur aanwezigheid, 32 uur zelfstudie, verdeeld over drie maanden)

### Herregistratie

- ▶ De herregistratiewaarde voor het Schoolleidersregister is 35%

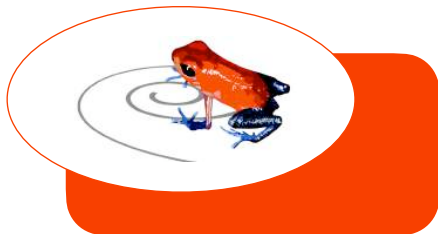
### Kosten

- ▶ De kosten voor deze leergang bedragen € 1.895,00 per persoon.

### Data leergang Begrijpen voor ingrijpen 1

- ▶ 21 maart 2024
- ▶ 18 april 2024
- ▶ 23 mei 2024
- ▶ 13 juni 2024

LEARN HOW TO SEE.  
REALIZE THAT EVERYTHING  
**IS CONNECTED**  
TO EVERYTHING ELSE  
- LEONARDO DA VINCI



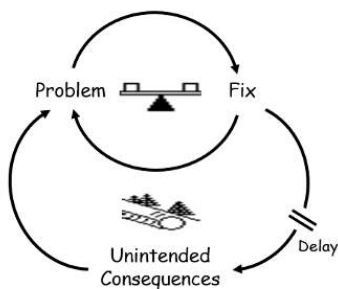
## Begrijpen voor ingrijpen 2

### Leiderschap en archetypen

#### Doelen

In deze leergang leer je:

- ▶ wat systeemdenken is en welke belangrijke rol causale lussen daarin spelen;
- ▶ waarom systeemdenken 'de vijfde discipline' genoemd wordt en het de hefboom is voor de lerende organisatie;
- ▶ wat archetypen zijn en hoe ze kunnen helpen bij het realiseren van goed leiderschap;
- ▶ hoe de verschillende archetypen werken en welke voorbeelden je er bij kunt bedenken;
- ▶ beseffen dat oplossingen op korte termijn vaak nadelige effecten kunnen hebben op langere termijn en hoe je daarmee om kunt gaan;
- ▶ archetypen herkennen: ontwikkelen van gevoeligheid voor archetypen in de eigen dagelijkse praktijk;

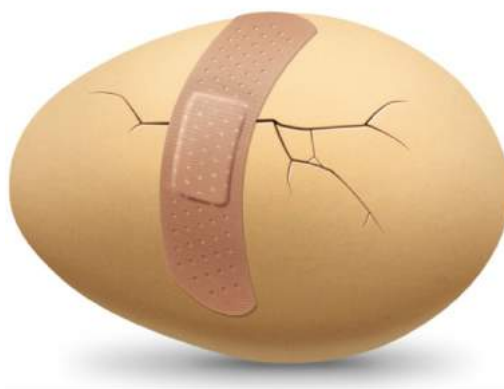
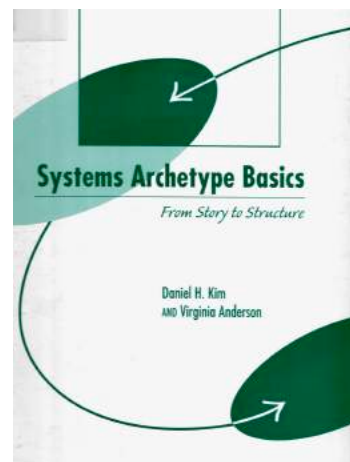


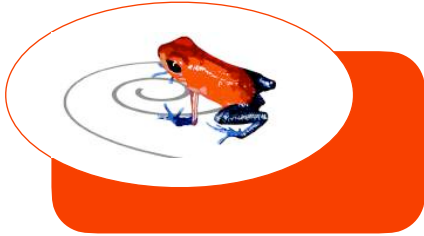
*“Veel problemen van vandaag zijn het gevolg van onze oplossingen van gisteren.”*

Een van de belangrijke inzichten die het systeemdenken heeft opgeleverd, is dat bepaalde patronen steeds opnieuw blijven terugkomen. We noemen ze archetypen. Dit zijn vaak voorkomende combinaties van causale lussen. Als we een aantal problemen dat zich in een school voordoet, weergeven in causale lussen, zien we dat veel van deze lussen heel erg op elkaar lijken. Vaak veroorzaken problemen bij ons een gevoel van *“...dit hebben we al eens eerder meegemaakt...”* of *“.....daar heb je het weer....”* We hebben dan met een archetype te maken.

Archetypen helpen om structuren te leren zien, zowel in ons persoonlijk leven als in dat van de school. Naarmate we archetypen beter leren herkennen, zijn we beter in staat om beslissingen te nemen die de problemen kunnen oplossen. Het belangrijkste doel van inzicht verwerven in archetypen is om de werking van een systeem beter te zien en op basis daarvan acties te ondernemen die problemen voorkomen of werkelijk oplossen: begrijpen vóór ingrijpen. Net zoals alle visuele hulpmiddelen bieden de archetypen volop mogelijkheden voor communicatie, voor het onderzoeken van onze mentale modellen over hoe dingen werken en voor het leren van en met elkaar.

Deze driedaagse leergang is een verdieping van de leergang “Systeemdenken: begrijpen voor ingrijpen”. Tijdens de eerste dag worden de essenties van de systeemtaal herhaald. Je kunt deze leergang dus ook volgen als je de basis cursus niet gevolgd hebt.

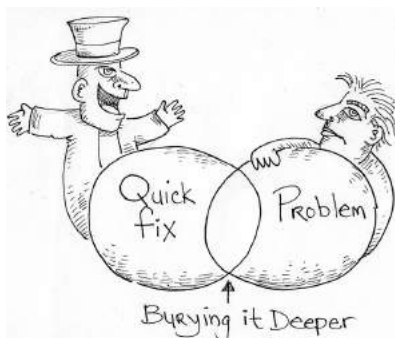




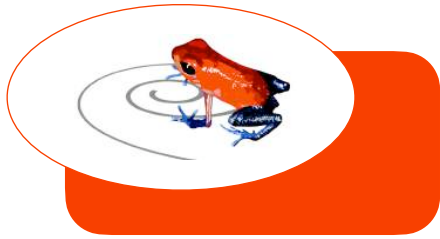
## Programma Begrijpen voor ingrijpen 2

### Leiderschap en archetypen

dag	thema	inhouden
1	Essenties van de systeemtaal: versterkende en stabiliserende causale lussen. Overzicht van 8 archetypen.	In de ochtend vatten we de principes van de systeemtaal samen. We oefenen met enkele causale lussen met voorbeelden uit schoolsituaties. 's Middags gaan we nader in op de archetypen: wat zijn dat? wat kun je ermee? hoe kunnen ze bijdragen aan het oplossen van problemen i.p.v. het bestrijden van de symptomen? welke archetypen zijn er? In de resterende bijeenkomsten zullen we de archetypen nader verkennen, steeds met de interventies die je kunt toepassen. .
2	Archetypen: - lapmiddelen - afschuiven van de last - escalatie - grenzen aan de groei	Een lapmiddel dat op korte termijn goed blijkt te werken, heeft onvoorziene lange termijn gevolgen die het probleem erger maken i.p.v. het op te lossen. Omdat het probleem moeilijk is aan te pakken, schuiven we de last van het probleem af op gemakkelijke oplossingen: het lijkt efficiënt, het verzacht slechts de symptomen. Een competitiepiraal, waarin de ene persoon of partij voortdurend reageert op hetgeen de ander doet. Om een gewenst resultaat te behalen worden er activiteiten ondernomen. Het succes neemt toe, tegelijk worden neveneffecten zichtbaar die de rem vormen op doorgroei. .
3	Archetypen: - bijstellen van de doelen - succes voor de succesvollen - groei en te weinig investering	Water bij de wijn! De korte termijn oplossing brengt met zich mee, dat men een belangrijk lange termijn doel laat verwateren. Beperkte middelen worden beschikbaar gesteld aan de partij die reeds succesvol is. Hun succes neemt toe, terwijl anderen daardoor minder kansen krijgen. Groei bereikt een grens die er niet zou hoeven zijn als de organisatie (of de persoon) investeerde in meer capaciteit. Die investeringen moeten tijdig worden gedaan.



**“Het is een geweldige uitvinding. Realiseer je je wel hoeveel files hierdoor zullen ontstaan?”**



## Praktische informatie Begrijpen voor ingrijpen 2

### Duur van de leergang

- ▶ 3 cursusdagen

### Studiebelasting

- ▶ 48 uur (24 uur aanwezigheid, 24 uur zelfstudie, verdeeld over drie maanden)

### Herregistratie

- ▶ De herregistratiewaarde voor het Schoolleidersregister is 20%

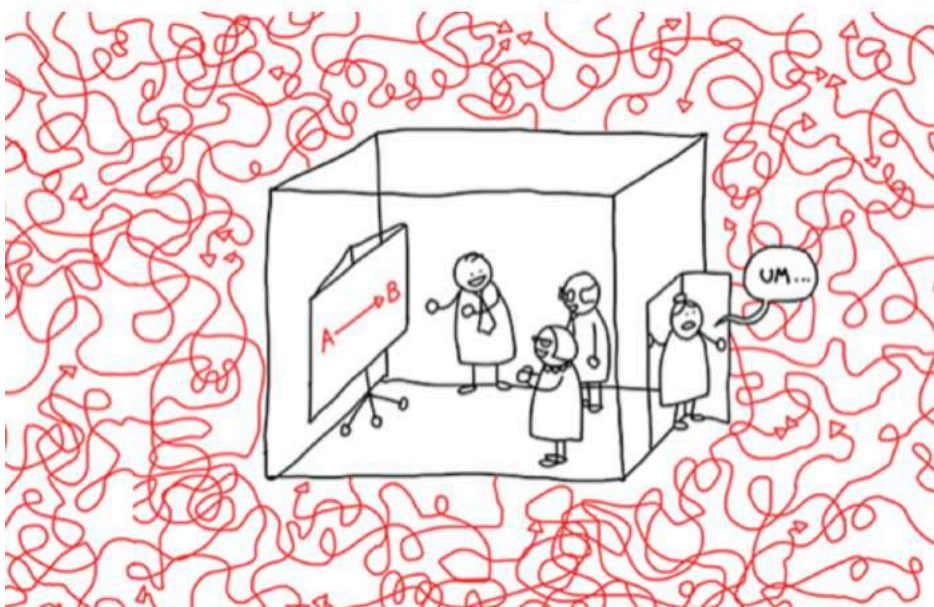
### Kosten

- ▶ De kosten voor deze leergang bedragen € 1.695,00 per persoon.

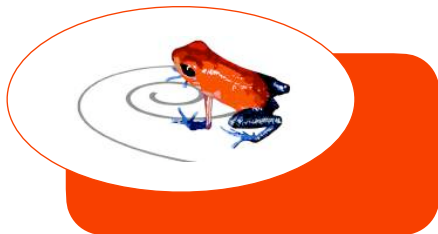
### Data leergang Begrijpen voor ingrijpen 2

- ▶ 13 maart 2024
- ▶ 10 april 2024
- ▶ 24 april 2024

## De school in een complexe wereld







## Leiding geven aan verandering in een lerende school

### Doelen

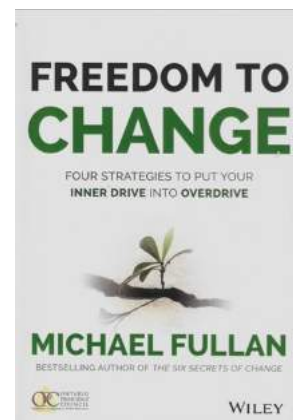
In deze leergang leer je:

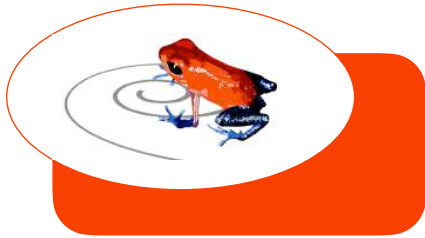
- ▶ reflecteren op succesvolle en minder succesvolle veranderingen in je eigen school;
- ▶ onderkennen van het belang van teamleren als basis voor duurzame verandering;
- ▶ kennis en inzicht over drie vormen van weerstand en hoe daarmee om te gaan: de stemmen van het oordeel, het cynisme en de angst;
- ▶ een onderscheid maken tussen vrijheid *van* verandering (met rust gelaten worden) en vrijheid *tot* verandering (de vrijheid om keuze te maken vanuit een gemeenschappelijk visie);
- ▶ onderscheid maken tussen de mechanistische en organische wijze van veranderingen;
- ▶ bewust worden van de combinatie van power en love als het gaat om veranderingen;
- ▶ het verschil zien tussen onderwijskundig leiderschap en systeemleiderschap.

**“Goede leiders leggen anderen niets op. Ze zorgen ervoor dat anderen het zichzelf opleggen.”**

Het is niet overdreven om te stellen dat de veranderingen *in* de school geen gelijke tred houden met de grote veranderingen *buiten* de school. We zijn in het onderwijs vaak gericht op het beter doen van wat we altijd gedaan hebben. Dit wordt ook wel enkelslag leren genoemd. We weten wel hoe het anders zou moeten maar om daadwerkelijk zover te komen blijkt in de meeste gevallen erg lastig. Eén van de oorzaken daarvan is dat leiders soms onvoldoende inzicht hebben in veranderingsprocessen. Ook blijkt het erg lastig te zijn het oude, vertrouwde los te laten en iets nieuws te creëren. Meestal zien de mensen in de school wel dat veranderingen noodzakelijk zijn. Meer van hetzelfde helpt vaak onvoldoende. Frustraties en weerstanden hebben vooral te maken met mislukte innovaties die niet duurzaam zijn en die het systeem niet of nauwelijks hebben veranderd. In deze nieuwe leergang onderzoeken we welke succesfactoren (en vooral succeslussen) kunnen helpen om goed leiding te geven aan veranderingen.

Het boek van Michael Fullan *‘Vrijheid in Verandering’* is de rode draad in deze leergang. Verder maken we onder meer gebruik van het werk van Peter Senge, Andy Hargreaves, Margaret Wheatley en Otto Scharmer. In zes lesdagen komen belangrijke onderwerpen rond veranderingsprocessen aan bod. Je leert hoe levende systemen veranderen, waar weerstanden vandaan komen en dat veranderen in een lerende school altijd het gevolg is van leren.



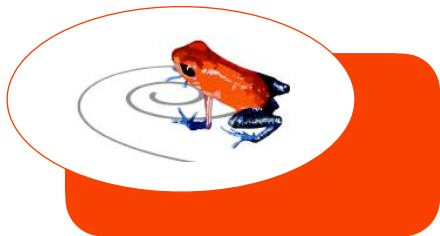


# Programma

## Leiding geven aan verandering in een lerende school

dag	thema	inhouden
1	Succesfactoren bij veranderingsprocessen in een lerende school.	Succesvolle en minder succesvolle veranderingen in mijn school. Kenmerken van de lerende school. Leiding geven aan leren, ontwikkelen van professioneel kapitaal. Vier niveaus bij veranderingsprocessen: reacting, redesigning, reframing en regenerating.
	De vijf disciplines van de lerende school in relatie tot veranderingen	De vijf disciplines van de lerende school. Visie als richting, systeemdenken om de actuele werkelijkheid te begrijpen en teamleren om het nieuwe vorm te geven. De creatieve spanning tussen de visie en de actuele werkelijkheid.
3	Hoe levende systemen veranderen. Het werk van Margaret Wheatley.	Mentale modellen uit het machinedenken. De mechanistische benadering van veranderingen. Kenmerken van levende systemen: zelfontplooiing, samenhang en diversiteit. De organische benadering van veranderingsprocessen. Het werk van Margaret Wheatley.
4	Power en love: een strategie voor duurzame verandering. De 'push and pull' benadering.	Leiderschap vraagt om een combinatie van power en love. Power is het vermogen om een missie te realiseren. Love is aandacht voor de mensen, de kwaliteit van de relatie. Power zorgt ervoor dat love niet ontaardt in overal begrip voor hebben. Love zorgt ervoor dat power niet ontaardt in machtsmisbruik.
5	Vrijheid in verandering. Vrij zijn 'VAN' Vrij zijn 'OM'	Michael Fullan maakt een onderscheid tussen vrij zijn VAN veranderingen en beperkingen en vrij zijn OM initiatieven te ontplooiën en actie te ondernemen. Bij vrij zijn VAN blijft vaak alles bij het oude. Bij vrij zijn OM kunnen we samen met anderen leren doen wat ertoe doet in deze tijd.
6	Duurzaam en uplifting leiderschap	Om verbindend leiderschap te realiseren zijn vaak andere benaderingen nodig. We verkennen er twee, beide ontwikkeld door Andy Hargreaves: duurzaam en uplifting.





# Praktische informatie

## Leiding geven aan verandering in een lerende school

### Duur van de leergang

- ▶ 6 cursusdagen

### Studiebelasting

- ▶ 96 uur (48 uur aanwezigheid, 48 uur zelfstudie, verdeeld over vier maanden)

### Herregistratie

- ▶ De herregistratiewaarde voor het Schoolleidersregister is 60 %

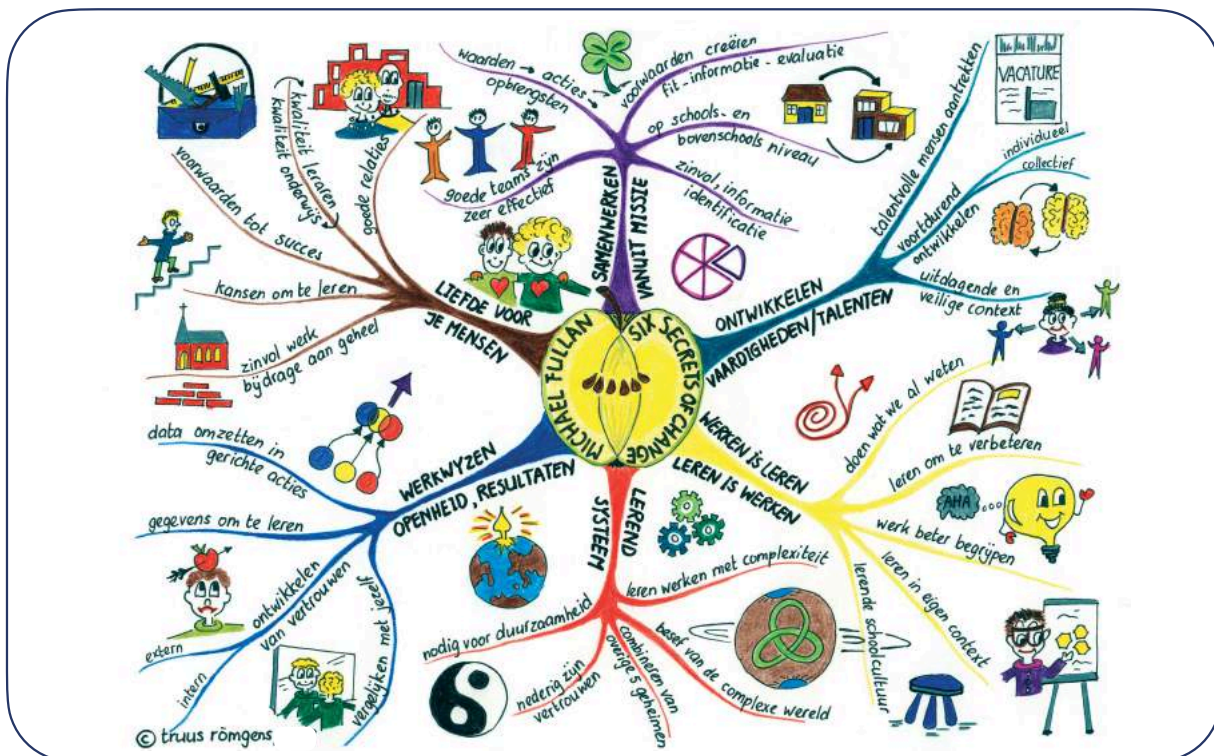
### Kosten

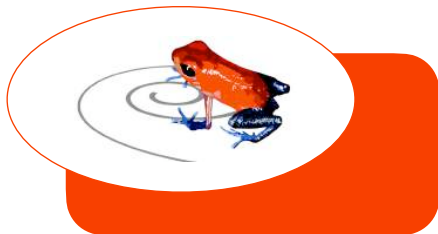
- ▶ De kosten voor deze leergang bedragen € 2.295,00 per persoon.

### Data leergang

#### Leiding geven aan verandering in een lerende school

- ▶ 1 november 2023
- ▶ 23 november 2023
- ▶ 13 december 2023
- ▶ 17 januari 2024
- ▶ 6 maart 2024
- ▶ 27 maart 2024





# Inleidingen, workshops en studiedagen

Enkele voorbeelden

## Informatie en inspiratie

Naast het uitvoeren van enkele door het SRPO gecertificeerde leergangen kunt u Jan ook inzetten voor een informatieve en inspirerende bijeenkomst.

## Tijdsindicatie

Het kan een inleiding of een workshop zijn (1 tot 1,5 uur), maar ook een dagdeel of een volledige studiedag. Afhankelijk van de beschikbare tijd is er meer of minder ruimte om door middel van opdrachten aan de slag te gaan met de inhoud van het thema.

## Onderwerp

Het onderwerp kan gekozen worden op basis van een concrete vraag (b.v. het thema van een studiedag). Het kan ook een onderwerp zijn waar Jan zich de afgelopen jaren in heeft gespecialiseerd.



## Onderwerpen voor leerkrachten

(meer onderwerpen zijn mogelijk op verzoek)

### ▶ Leerkracht of leerkracht?

De drie E's van kwaliteit: excellence, engagement en ethics. Wat betekenen deze essenties en wat is er op schoolniveau nodig om ze voortdurend verder te ontwikkelen? Leerkrachten leren waarom ethics de belangrijkste is en wat dit betekent dit voor leerkrachten en voor goed leiderschap?



### ▶ Opbrengstgericht werken: moetisme of moreel besef?



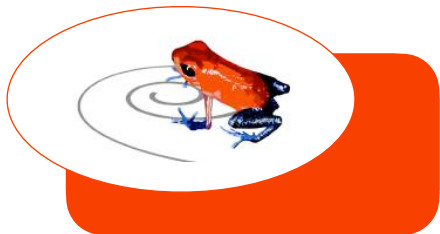
Een school die niet opbrengstgericht werkt, mag zich eigenlijk geen school noemen; het wordt dan een vorm van kinderopvang. Een belangrijke vraag: proberen we de opbrengsten te verhogen omdat het moet van de inspectie (moetisme) of om onze kinderen betere kansen te geven op een goede toekomst (moreel besef)?

### ▶ Mentale modellen en het belang van goede communicatie

Als we teamleren willen stimuleren, is het van belang aandacht te besteden aan de kwaliteit van de communicatie. Met name het zorgvuldig omgaan met mentale modellen is daarbij cruciaal. Mentale modellen zijn onze waarheden, onze overtuigingen hoe de wereld in elkaar zit. We leren in deze bijeenkomst welke rol ze spelen bij het leren van en met elkaar.

**De meeste problemen ontstaan niet zozeer doordat we iets niet weten**

**Maar doordat we denken iets zeker te weten dat niet blijkt te kloppen**



# Inleidingen, workshops en studiedagen

Enkele voorbeelden

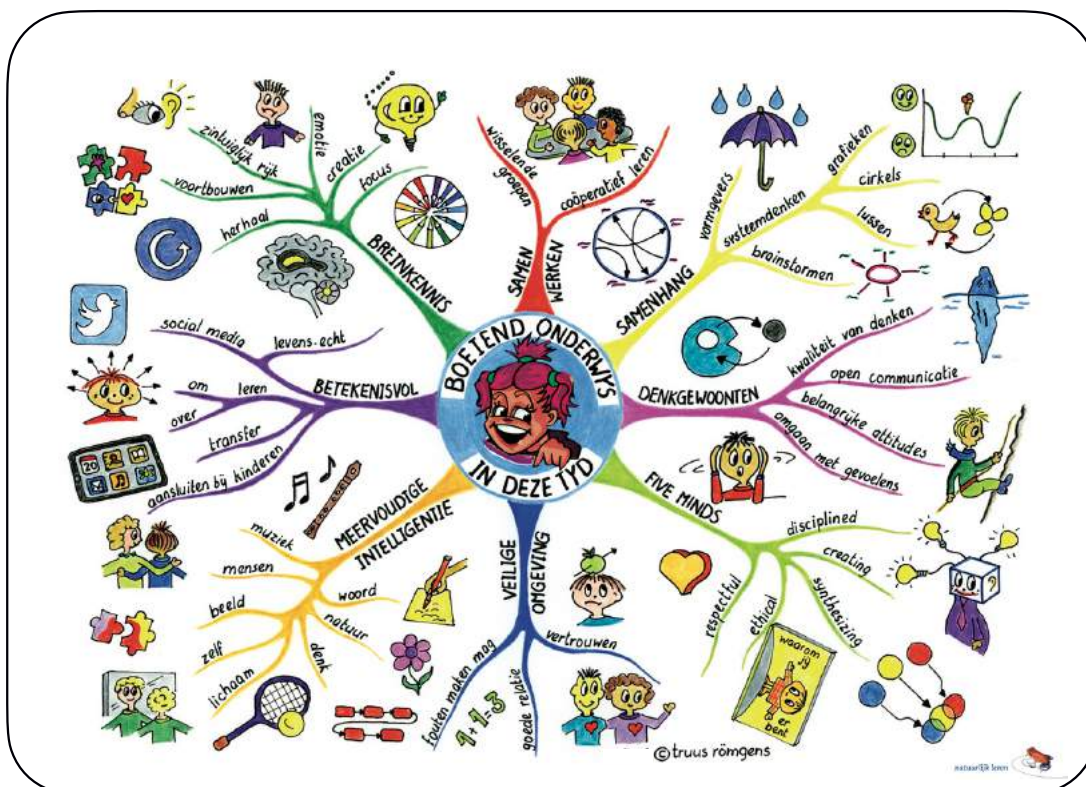
## ► Systeemdenken met kinderen: hefboom voor boeiend onderwijs

Systeemdenken is niet alleen toepasbaar op schoolniveau, maar ook in de groep. Het is een belangrijke taak van de school om kinderen te leren (systeem)denken. De hulpmiddelen kunnen met kinderen van alle leeftijden worden ingezet. Tijdens deze activiteit maken leerkrachten er kennis mee en gaan ze ermee aan de slag zodat ze volgende dag met kinderen aan het werk kunnen.



## ► Boeiend onderwijs in een lerende school

Onderwijs moet niets, behalve boeien. Deze bijeenkomst gaat over de samenhang tussen een aantal belangrijke ontwikkelingen rond goed onderwijs in deze tijd. Goed onderwijs is geen optelsom van innovaties, maar een samenhangend geheel. Leerkrachten leren door de bomen het bos te zien.





# Inleidingen, workshops en studiedagen

Enkele voorbeelden

## Informatie en inspiratie

Naast het uitvoeren van enkele door het SRPO gecertificeerde leergangen kunt u Jan ook inzetten voor een informatieve en inspirerende bijeenkomst.

## Tijdsindicatie

Het kan een inleiding of een workshop zijn (1 tot 1,5 uur), maar ook een dagdeel of een volledige studiedag. Afhankelijk van de beschikbare tijd is er meer of minder ruimte om door middel van opdrachten aan de slag te gaan met de inhoud van het thema.

## Onderwerp

Het onderwerp kan gekozen worden op basis van een concrete vraag (b.v. het thema van een studiedag). Het kan ook een onderwerp zijn waar Jan zich de afgelopen jaren in heeft gespecialiseerd.



## Onderwerpen voor schoolleiders en bestuurders

(meer onderwerpen zijn mogelijk op verzoek)

### De leider als systeemdenker in actie

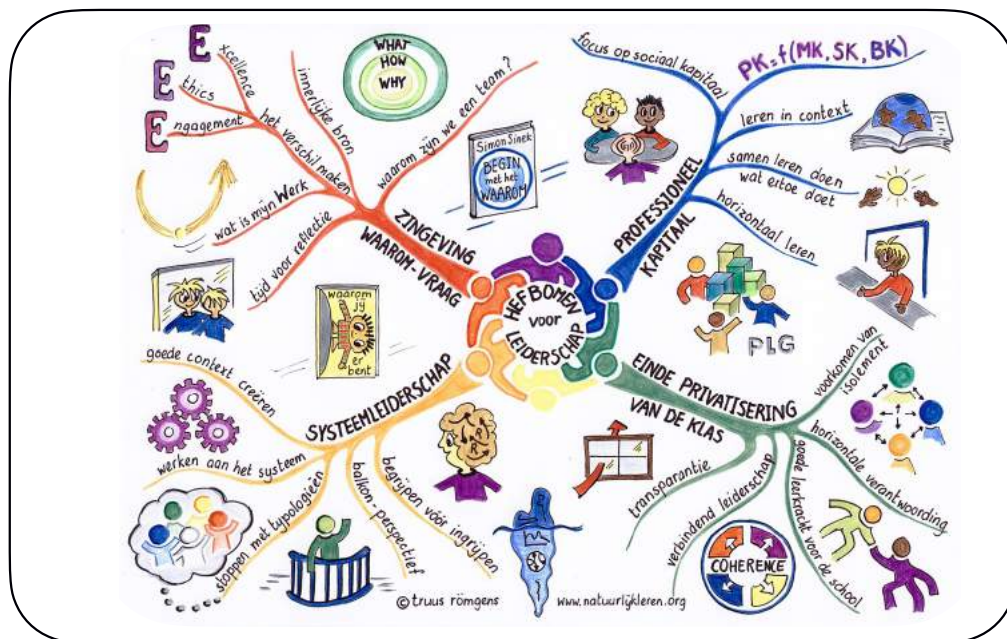
Een van de uitgangspunten van systeemleiderschap is dat het de context (het systeem) waarin mensen werken voor het grootste deel het gedrag creëert. Dus niet de persoonskenmerken van de leerkrachten. Dit principe betekent dat leiders de taak hebben een context te creëren waarin leerkrachten floreren zodat kinderen floreren. Als we een systeem willen veranderen, moeten we het eerst begrijpen. Daarom is systeemdenken zo belangrijk.

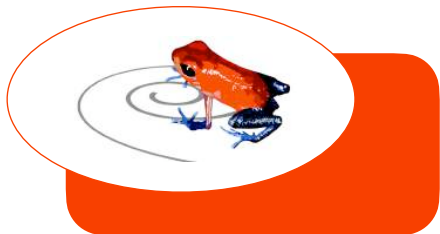


### Dansvloer of balkon: vier hefboomen voor goed leiderschap

In deze bijeenkomst komen vier thema's aan bod waar effectieve leiders zich op richten om veranderingsprocessen duurzaam tot een succes te maken:

- mensen inspireren door ze (her)verbinden met zingeving: begin met het waarom;
- kansen bieden om voortdurend capaciteiten te ontwikkelen: het ontwikkelen van professioneel kapitaal;
- een einde maken aan de privatisering van het beroep: bevorderen van transparantie en horizontaal verantwoordelijkheid afleggen; verbindend leiderschap;
- stoppen met schuldigen zoeken en werken aan een context voor gewenst gedrag.



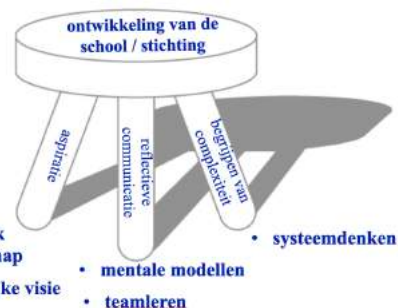


# Inleidingen, workshops en studiedagen

## Enkele voorbeelden

### ► De vijf disciplines in de praktijk

Bouwen aan een lerende school betekent voortdurend werken aan vijf met elkaar samenhangende aspecten: de vijf disciplines zoals die door Peter Senge zijn ontwikkeld. In deze bijeenkomst geef ik een praktische overview wat ze betekenen, hoe ze met elkaar samenhangen en welke werkvormen toegepast kunnen worden.

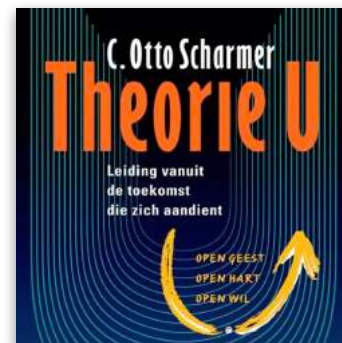


### ► Visie-ontwikkeling in een lerende school

De missie, de waarden en de visie van een organisatie vormen het fundament waarop alle ontwikkeling rust. Aan de hand van de piramide van Daniel Kim worden allereerst de begrippen verkend. Vervolgens geef ik een overzicht hoe een gezamenlijke levende visie kan worden ontwikkeld. Een aantal werkvormen zullen we tijdens de bijeenkomst toepassen.

### ► Theorie U: mensen verbinden met hun innerlijke bron

Deze bijeenkomst is een oriëntatie op een van de belangrijke leiderschapsconcepten van deze tijd: Theorie U van Otto Scharmer. Hij gaat ervan uit dat de kwaliteit van het werk grotendeels bepaald wordt door de innerlijke drives van waaruit mensen hun werk doen. Tijdens de oriëntatie-bijeenkomst schetsen we het U-proces in vijf stappen.



### ► Mentale modellen en het belang van goede communicatie

Als we teamleren willen stimuleren, is het van belang aandacht te besteden aan de kwaliteit van de communicatie. Met name het zorgvuldig omgaan met mentale modellen is daarbij cruciaal. Mentale modellen zijn onze waarheden, onze overtuigingen hoe de wereld in elkaar zit. We leren in deze bijeenkomst welke rol ze spelen bij het leren van en met elkaar.

