

# Leergang **Ondernemend leiderschap**



## **Haal de buitenwereld naar binnen**

We leven in een samenleving die ingrijpend verandert. Niet alleen de technologie ontwikkelt zich razendsnel, maar ook de samenstelling van de bevolking, de manier waarop wij leven, arbeidsrelaties en sociale verhoudingen.

Op het wereldtoneel, in ons land en in onze regio wordt het speelveld groter en complexer.

Deze veranderingen hebben grote impact, ook in de wereld van de schoolleider.

Onze opdracht is om met ons onderwijs kinderen voor te bereiden op hun toekomst.



Hoe kunnen we anticiperen op de kennis en competenties die zij straks nodig hebben in de wereld van de 21ste eeuw? Hoe zorg je er als schoolleider voor dat de school een veilige plek is en een vrijplaats waar kinderen zich kunnen bekwamen en ontwikkelen.

Meer dan ooit vraagt het van professionals op school een continue verbinding met de leer- en leefomgeving van het kind, zijn gezin en de omgeving van de school. Het is de opdracht van school en schoolleider om in dit complexe speelveld een koers te bepalen, die houvast biedt in de waan van de dag.

Schoolleiderschap in deze tijd vraagt om ondernemerschap én leiderschap om de belangen van de eigen organisatie te verbinden met die van andere instellingen en bedrijven in de omgeving. Het vraagt dus om ondernemend leiderschap. Daarom hebben we de leergang Ondernemend leiderschap ontwikkeld. Dicht bij de school, dicht bij de praktijk leren we met en van elkaar en van collega's bij bedrijven en instellingen in de eigen regio. Zo versterk je als schoolleider je eigen rol, de positie van je school en de kansen van de kinderen. Je bouwt aan een solide netwerk en bovenal aan een goede toekomst voor je leerlingen.

Onze opdracht is om met ons onderwijs kinderen voor te bereiden op hun toekomst

## Schoolleidersregister PO



Deze leergang is gecertificeerd door het Schoolleidersregister PO en opgenomen in het register in het kader van de herregistratie. Dit houdt in dat deze leergang dekkend is bevonden voor drie professionaliserings-thema's, te weten 'Persoonlijk leiderschap', 'Leidinggeven aan verandering' en 'Toekomstgericht onderwijs'. Zo kan deze leergang onderdeel uitmaken van uw ontwikkeling op deze thema's via formeel leren.

## Leergang Ondernemend Leiderschap

In deze leergang gaan schoolleiders met directeurs, managers en ondernemers uit andere sectoren (her-) ontdekken hoe je als leider anticipeert op de veranderingen die zich (gaan) aandienen in onze samenleving. Schoolleiders gaan samen met leidinggevendenden van maatschappelijke instellingen, culturele instellingen en het bedrijfsleven aan de slag. 'Delen' is een belangrijk aspect in deze leergang. Deelnemers werken samen aan leiderschapsvraagstukken zoals visieontwikkeling, veranderingsprocessen, inzet van technologie, innovatie, governance en ondernemerschap.

## Thema's

De deelnemers maken kennis met een scala aan werkvormen, inzicht in communicatiemogelijkheden, technieken en kanalen. Ze maken kennis met creatieve ontwerpprocessen ten behoeve van het ontwerpen van concepten, diensten en veranderingsprocessen. Deze drie thema's worden tijdens deze leergang verder verkend en uitgewerkt.

1. Ondernemend leiderschap. Kwaliteiten van leiderschap en ondernemendheid, groei en performance. Balanceren tussen sturen en loslaten. Leider zijn met hoofd en hart, voorleven en bijbehorende taal en gedrag. De leider als drijvende kracht van veranderingen, omgaan met keuzes, analyse en technieken die helpen bij het maken van keuzes, stakeholders en het bouwen van een netwerk.
2. De lerende organisatie als bron van kwaliteit, high performance team, scannen van kwaliteiten, stimuleren, inspireren, mensen in hun kracht, leidinggeven aan professionals, eigenaarschap en leidinggeven aan onderwijsontwikkeling.
3. Oriëntatie op en kennis van maatschappelijke ontwikkelingen en trends in relatie tot het aanbod aan diensten vanuit de opdracht 'school'. Wat betekenen trends als diversiteit, polarisatie, duurzaamheid, economie, globalisering, complexiteit, robotisering, technologische ontwikkeling en werkgelegenheid voor de ontwikkeling van kinderen?

Specifiek: welke ontwikkelingen zijn er die direct in relatie staan tot leren en ontwikkelingen van kinderen (formeel en informeel leren). Welke effecten heeft dit op het aanbod aan diensten en de mogelijkheden die de onderneming ten dienste staan.

## Opbouw leergang

De doorlooptijd van deze leergang is anderhalf jaar. De leergang is opgebouwd uit een intakegesprek, negen bijeenkomsten en tussentijdse opdrachten, excursies en eigen activiteiten. De bijeenkomsten vinden in verschillende regio's plaats. De leergang biedt een open en experimentele leeromgeving. Een bijeenkomst is opgedeeld in een middag- en avonddeel. De dagdelen lopen in elkaar over.

### Middagdeel (Community of Learning)

In het middagdeel (Community of Learning) werken de deelnemers onder begeleiding van een moderator aan het eigen persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). De vertaalslag wordt gemaakt van een inspirerend perspectief naar de eigen praktijk. Actuele literatuur, inspirerende sprekers, en de verbinding met elkaar vormen de bron voor deze gezamenlijke middagbijeenkomsten.

### Avonddeel (Community of Practice)

In het avonddeel sluiten externe deelnemers uit diverse sectoren aan. In het debat worden zienswijzen, perspectieven en ervaringen gedeeld. De praktijk wordt daarbij aan en met elkaar getoetst (Community of Practice). Het avondprogramma gaat vooral om leiderschapsvraagstukken en over sectoren heen leren van elkaar.

### Eigen vraagstukken

Tussen de bijeenkomsten gaan de schoolleiders gezamenlijk en regionaal met de ondernemers aan de slag met eigen praktijkgerichte vraagstukken. Bij de ontwikkeling van de netwerken wordt gebruik gemaakt van onze netwerken en die van NL2025, Kamer van Koophandel, provincie, gemeentes, culturele instellingen, regionale netwerken van MKB en/of VNO-NCW, arbeidsmarktregio's, ondernemerskringen, serviceclubs en natuurlijk bestaande netwerken binnen het onderwijs.

## Ervaringen

Het opdoen van ervaringen in andere sectoren maakt expliciet onderdeel uit van de leergang. Naast de community-bijeenkomsten worden de deelnemers van de leergang uitgenodigd voor inspiratiesessies en excursies. Denk hierbij aan inspirerende sprekers en bedrijfsbezoeken bij (landelijke, regionale) organisaties, bedrijven en voorzieningen. Bovenal werken de deelnemers aan een duurzame eigen netwerkstructuur rondom de eigen school/voorziening met de in de leergang opgedane inzichten, ervaringen en netwerken.

## Eindopdracht


Deelnemers werken aan een eindopdracht die bestaat uit twee onderdelen: een vrije opdracht en een interview. De vrije opdracht kan bestaan uit een vlog, blog of andere presentatie waarin het groeiproces zichtbaar wordt. De tweede eindopdracht is een interview. Twee deelnemers interviewen een derde in zijn/haar praktijk.

## Inzet ICT

In deze leergang wordt gebruik gemaakt van verschillende digitale leermiddelen. Er wordt gewerkt vanuit het principe van maatjesleren en ervaringen aan de hand van actuele technologische ontwikkelingen.

## Verbinding op verschillende niveaus

De verschillende onderdelen van de leergang zorgen voor een stevige verbinding. De opzet voorziet in een continue uitwisseling tussen de Communities of Learning (CoL) en Communities of Practice (CoP) en tussen de activiteiten tijdens de negen bijeenkomsten. Naast de bijeenkomsten zijn er intervisie- en coachinggroepen. De schoolleiders werken tijdens de leergang aan het opbouwen en versterken van een duurzaam netwerk voor de eigen scholen.



Schoolleiderschap in deze tijd vraagt om ondernemerschap én leiderschap

## Programma

### Dag 1: Ondernemend Leiderschap

Ik als ondernemend leider

Onderwerpen:

- Kennismaking met elkaar
- Persoonlijk startkompas
- Inhoud van de leergang – keuzes ‘wat wil ik’, eigenaarschap en ondernemerschap op het eigen leer- en ontwikkelingsproces
- Perspectiefwisselingen
- Kennismaken met Agora-model

### Dag 2: Maatschappelijke ontwikkeling en trends

Wat is in het nieuws?

Onderwerpen:

- Ontwikkeling kind centraal, gepersonaliseerd leren
- Trends, actualiteiten
- Andere functie school in de buurt
- Media (oude en nieuwe)
- Wat betekent dit voor mijn school?

### Dag 3: Lerende organisaties

Elke dag een beetje beter

Onderwerpen:

- Lerende organisatie, kenmerken
- Verbeterborden (vergadermethodiek)
- Gezamenlijke lesontwerp
- Lesobservaties en kwaliteit

### Dag 4: Ondernemend Leiderschap

Oprechte aandacht

Onderwerpen:

- Verbindingen maken, netwerken en voorleven
- Het belang van oprechte aandacht in relatie tot motivatie
- Intervisie technieken
- Communicatiekanalen en omgaan met diversiteit

### Dag 5: Maatschappelijke ontwikkeling en trends

Veranderende samenleving

Onderwerpen:

- Familie (sociale rollen, gezinssamenstelling, normen en waarden, armoede, culturen)
- Tweedeling in maatschappij (nieuw evenwicht rondom thema solidariteit)
- Communicatie in een veranderende omgeving
- Wat vind ik en de vertaling naar de eigen organisatie

### Dag 6: Lerende organisaties

Eigenaarschap en flow

Onderwerpen:

- High performance teams, kenmerken en ontwikkeling
- Rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden
- Veranderingsprocessen
- De positie van de kinderen en ouders

### Dag 7: Ondernemend Leiderschap

Gedeeld leiderschap

Onderwerpen:

- WHY van de organisatie
- Voorbeeldgedrag
- Feedback en coaching
- Gedeeld leiderschap en de eigen kwaliteiten
- Vertalen van de kenmerken naar de eigen organisatie

### Dag 8: Maatschappelijke ontwikkeling en trends

Nieuwe technologieën

Onderwerpen:

- ICT-toepassingen en ontwikkeling van kinderen
- Gepersonaliseerd leren en andere concepten
- Robotisering
- Internet der dingen
- Wat vind ik er zelf van?
- De eigen praktijk in beeld

### Dag 9: Lerende organisaties en afsluiting leergang

Samen met partners

Onderwerpen:

- Rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden
- Veranderingsprocessen
- Ontwerpen en creativiteitsprocessen

## Opzet dagprogramma

### Community of Learning

13.30 uur Binnenlopen

14.00 uur Start programma

- Groepsproces moderator
- Inleider
- Debat

17.30 uur Inloop ‘buitenmensen’

### Community of Practice

18.00 uur Diner

19.00 uur Start avondprogramma

- Inleider
- Debat

21.30 uur Afsluiting



## Opbrengsten

### Opbrengsten voor de schoolleiders die deelnemen aan de Community of Learning

- De schoolleider krijgt inzicht in maatschappelijke en samenlevingstrends, zoals diversiteit in culturen, arbeidsmarktontwikkeling, samenlevingsvormen, flexibilisering en effecten van (technologische) innovaties
- De schoolleider leert wat de veranderende wereld voor betekenis heeft bij het inrichten van het onderwijs en zijn/haar leiderschap.
- De schoolleider groeit in de rol van eigen leiderschap door vanuit inzicht in theoretische kaders, feedback, coaching en intervisie te komen tot meer zelfkennis. Het opdoen van perspectieven van leiders uit andere sectoren als referentie voor ondernemerschap en het perspectief van verandering maakt een essentieel deel uit van de reflectie.
- De schoolleider krijgt tijdens deze leergang optimaal de gelegenheid om van andere leiders (binnen en buiten het onderwijs) te leren (te oefenen in een veilige omgeving, een vrijplaats om te experimenteren en je inzichten te toetsen).
- De schoolleider krijgt handvatten om de verworven inzichten te vertalen naar zijn/haar medewerkers, het ontwikkelen van een nieuw curriculum, de individuele ambities van de school en de daarbij behorende omgeving.
- De schoolleider groeit in het aangaan en omgaan met externe relaties buiten het onderwijs.

### Opbrengsten voor de schoolleiders en deelnemers van bedrijven en instellingen bij de Community of Practice

- Profilering op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) als onderneming, maatschappelijk status en social governance.
- De deelnemer krijgt inzicht in, heeft inbreng en invloed op de ontwikkeling van het lokale onderwijs.
- De deelnemers krijgen inzicht in nieuwe management- en leiderschapsmethoden/stijlen
- De organisatie wordt meer zichtbaar in de (lokale) samenleving.
- De deelnemer wordt (meer) onderdeel van een lokaal netwerk van ondernemers, instellingen, voorzieningen en onderwijs.

## Doelgroep

Schoolleiders primair onderwijs die willen leren van andere sectoren en zich willen ontwikkelen in ondernemend leiderschap.

## Deelnemers

Per community (leergang) is de maximale groep 20 schoolleiders. Voor de Community of Practice gaan we uit van maximaal 30 deelnemers (20 schoolleiders uit de leergang en 10 deelnemers bestaande uit bestuurders en deelnemers van lokale en/of regionale maatschappelijke instellingen, culturele instellingen en het bedrijfsleven).

## Kenmerken van de leergang

- De deelnemers komen steeds opnieuw in een uitdagende leeromgeving die inspireert en nieuwsgierig maakt. Dat kan een variëren van een oud industrieel pand tot de boardroom van een groot bedrijf, achter de coulissen van de schouwburg of in het archief van het museum.
- Het gaat om de groei van de persoon in zijn/haar leiderschap, eigenaarschap en ondernemendheid, steeds gekoppeld aan de eigen praktijk.
- De leergang biedt naast theoretische kaders en zicht op bepaalde zienswijzen volop ruimte om te experimenteren, in gesprek te gaan, ruimte voor intervisie en coaching (co-coaching). Het doel daarbij is het aanscherpen van de persoonlijke leiderschapsontwikkeling.

Dicht bij de school  
en dicht bij de  
praktijk leren we  
met en van elkaar

## Data

Ga voor actuele data naar [www.avs.nl/academie/ol](http://www.avs.nl/academie/ol)

## Regionaal

Bij voldoende belangstelling worden er regionale groepen gevormd en vinden de bijeenkomsten regionaal plaats.

## Locatie

De bijeenkomsten zullen telkens op een andere locatie in de regio plaatsvinden.

## Investering

Een financiële investering van € 4.950,- voor leden en € 5.250,- voor niet-leden.

De studiebelasting voor deze leergang is 227 uur, waarvan 72 uren in de vorm van contacturen en communities en ruim 85 uur voorbereidingsuren, coaching, werkbezoeken, stages, uitvoeren van projecten/opdrachten, etc. en 70 uur literatuurstudie.

## Informatie en aanmelding

Als u zich wilt aanmelden of meer informatie wenst, neem dan contact op met het AVS Academie via e-mail [academie@avs.nl](mailto:academie@avs.nl) of bel 030-2361010. Of kijk op [www.avs.nl/academie/ol](http://www.avs.nl/academie/ol)



# (Her)registratie Schoolleidersregister PO

## Professionaliseringsthema's

- Persoonlijk leiderschap
- Regie en strategie
- Kennis- en kwaliteitsontwikkeling
- In relatie staan tot de omgeving
- Omgaan met verschillen
- Leidinggeven aan verandering
- Toekomstgericht onderwijs
- Wildcard – NIEUW

Aantal extra deelthema's per leergang:



Opleiding Middenkader

basis-  
registratie

Opleiding Schoolleider Basisbekwaam

Opleiding Schoolleider Vakbekwaam

herregistratie

Leergang Leiderschap en talentontwikkeling

Leergang Theorie U

Leergang Strategische bedrijfsvoering

Leergang Professioneel kapitaal en uplifting leadership

Leergang Opbrengstgericht leiderschap

Leergang Collectief leren

Leergang Aan de slag met cultuur

Leergang Succesvol beïnvloeden van veranderprocessen

Leergang Verbindend leiderschap

Leergang Herontwerp voor toekomstig onderwijs

Leergang Begrijpen vóór ingrijpen

Leergang Oriëntatie op bestuurlijk leiderschap

Leergang Gespreid leiderschap

Leergang Stimulerend beoordelen

Leergang Praktische filosofie voor schoolleiders

Leergang Leidinggeven aan gepersonaliseerd onderwijs

Leergang Teamflow

Leergang Op weg naar excellent schoolleiderschap

Leergang Communicatie

Leergang Interim-management, iets voor u?

Leergang Ondernemend leiderschap

Leergang Regisseur Onderwijs en Gebouw

Leergang Directeur Integraal Kind Centrum (IKC)

Leergang Bouwen aan een lerende school