

# Leergang

## Oriëntatie op het besturen van vrijescholen

### Studiegids 2021–2022



BVS-schooladvies  
Vondellaan 50  
3521 GH Utrecht  
030-2819656  
[admin@bvs-schooladvies.nl](mailto:admin@bvs-schooladvies.nl)  
[www.bvs-schooladvies.nl](http://www.bvs-schooladvies.nl)

## Inhoud

Inleiding .....	3
Algemene informatie leergang oriëntatie op besturen van vrijescholen .....	4
Doelstelling van de leergang .....	4
Doelgroep en criteria voor deelname .....	4
Achtergrond en opzet van de leergang .....	5
Werkwijze van de opleiding .....	6
Werkwijze van de opleiding .....	6
Beoordeling .....	7
Studiecoördinator en docenten .....	7
Studielast .....	7
Literatuur .....	8
Programma .....	8
Kosten .....	9
Aanmelding en annulering .....	10
Data en tijden .....	10
Locatie .....	10
Bijlage 1 Eindopdracht: onderzoek en ontwikkeltraject in een bestuurlijke context (F1) .....	11
Doelen van de opdracht .....	11
Bijlage 2 Op werkbezoek bij je critical friend (F2) .....	16
1. Formuleer je eigen leerdoel .....	16
2. Organiseer als duo een werkbezoek bij je critical friend .....	16
c. Schrijf een kort verslag van de bezoeken .....	17
D. Schrijf een reflectie op de leeropbrengst. ....	17
Bijlage 3 Voorbereiding presentatie literatuur met je critical friend (F3) .....	19
Bijlage 4 Leerplanontwikkeling en onderwijskwaliteit (F4) .....	20

## Inleiding

Het doet ons genoegen om je deze informatiebrochure aan te bieden over de leergang *oriëntatie op het besturen van vrijescholen*. In deze informatiebrochure is alle informatie bijeengebracht die je in de voorbereiding op en tijdens de leergang nodig hebt.

Deze leergang is een eerste kennismaking met functie van onderwijsbestuurder/ toezichthouder. Je leert wat het vak inhoudt, in theorie en de praktijk. Je ontwikkelt de vereiste vaardigheden en eigenschappen. Zo kom je erachter of het vak van onderwijsbestuurder/toezichthouder iets voor jou is. De basis voor een weloverwogen toekomstkeuze!

In deze leergang draait het om jou. Aan de hand van een intakegesprek, individuele waardentest en persoonlijk leiderschapslessen leer je meer over je eigen leidinggevende capaciteiten. Tijdens de leergang loop je vier dagen in de praktijk mee met een onderwijsbestuurder. Integraal staan, op basis van theorie en praktijk, persoonlijke reflectievraagstukken centraal die in terugkerende intervisiesessies aan de orde komen.

Deze leergang is samen met bestuurders uit het vrijeschoolveld ontwikkeld. Hoewel er op landelijk niveau een aantal leergangen wordt aangeboden, is er nog geen aanbod speciaal voor vrijeschoolonderwijs. De sterke visie van vrijescholen werkt door in de organisatievormen die vrijescholen kiezen om sturing te geven aan hun onderwijskwaliteit. Daar komt nog bij dat veel vrijescholen onder één bestuur een regionale spreiding kennen. Dit vraagt van de bestuurder een andere werkwijze dan wanneer een bestuurder sturing geeft aan meerdere scholen binnen één gemeente.

Wij willen met deze cursus een oriëntatie geven op de volgende onderwerpen:

- Het ontstaan, de opdracht en de ontwikkeling van het vrijeschoolonderwijs
- Antroposofische mensbeeld als bron voor pedagogisch handelen van de bestuurder
- Rollen van de bestuurder
- Bestuursmodellen: bestuur in relatie tot toezicht en vice-versa
- Horizontaal en verticaal verantwoord (richten–inrichten–verrichten)
- Regionale netwerken (Huisvesting).

De leergang bestaat uit vier bijeenkomsten

- Drie bijeenkomsten van 9.00u tot 17.00u
- De vierde bijeenkomst is van 9.00u tot 21.00u inclusief diner en presentatie

De dagen zijn steeds in drie blokken ingedeeld:

- Blok I: vrijeschoolachtergrond & theorie
- Blok II: thema en gastsprekers uit de praktijk
- Blok III: eigen opdracht, intervisie

In deze brochure wordt de opbouw van deze leergang verder toegelicht.

Wij zien uit naar een inspirerende samenwerking!

## Algemene informatie leergang oriëntatie op besturen van vrijescholen

Deze leergang richt zich op directeuren (po) en rectoren (vo) die werkzaam zijn in het vrijeschoolonderwijs.

Het vrijeschoolonderwijs is een werkgebied van de antroposofie en heeft de mens in ontwikkeling als uitgangspunt. Onderstaande drie elementen van vrijeschoolonderwijs vormen het kernobject van het directe handelen van de leraar en het indirecte handelen van de bestuurder:

- de ontwikkeling van het kind als uitgangspunt
- leerstof als ontwikkelingsstof
- de gehele mens naar lichaam, ziel en geest.

### Doelstelling van de leergang

De leergang *oriëntatie op het besturen van vrijescholen* is een interactieve leergang en verbindt actuele literatuur op het gebied van het effectief besturen van onderwijsorganisaties aan de antroposofische uitgangspunten in relatie tot het vrijeschoolleerplan.

In deze leergang leer je:

- Hoe een bestuurlijk profiel eruitziet en welke bestuurlijke rollen er zijn
- Wat persoonlijk en bestuurlijk leiderschap inhoudt, in theorie en in de vrijeschoolpraktijk
- Of de rol van bestuurder past bij je eigen talenten en wensen
- Je ontwikkelt jezelf en je onderwijsorganisatie op het gebied van:
  - strategisch denken en doen vanuit de vrijeschoolidentiteit;
  - inspelen op relevante maatschappelijke ontwikkelingen;
  - omgaan met complexe vraagstukken;
  - besturen, leiden en bezielen van je onderwijsorganisatie en medewerkers.

Eén van de uitgangspunten van deze leergang is dan ook dat je als deelnemer het bestuurlijke handelingsrepertoire verkent en het speelveld waarbinnen de bestuurder opereert in kaart kunt brengen.

### Doelgroep en criteria voor deelname

Wij verwachten van de deelnemers dat ze voldoen aan de volgende criteria:

- Minimaal vijf jaar ervaring als schoolleider op een vrijeschool
- Ambitie om bestuurder te worden van een stichting van vrijescholen
- Ervaring in bovenschoolse beleidsontwikkeling

Als je wil deelnemen aan deze leergang is het van belang dat je je op voorspraak van de bestuurder van je eigen stichting je aanmeldt.

## Achtergrond en opzet van de leergang

### **Drie aspecten van leren**

Het centraal uitgangspunt achter onze visie op leren en opleiden is dat wij deelnemers een leeromgeving willen bieden, waarbinnen aandacht besteed wordt aan drie aspecten van het leren en de ontwikkeling van het eigen leiderschap. Deze drie aspecten staan in nauwe samenhang tot elkaar, waarbij je (nieuwe) kennis en inzichten opdoet over de verschillende domeinen van je leiderschapspraktijk en je (al aanwezige) persoonlijke leiderschapsbronnen tot ontwikkeling brengt.

### **Kennisverwerving en betekenisvolle toepassing**

Het verwerven van kennis en inzicht achten wij van groot belang voor het leren en ontwikkelen van aspirant bestuurders. Een bestuurder dient op veel verschillende onderwerpen kennis van zaken te hebben. Binnen onze leergangen en opleidingen beschouwen wij het verwerven van en beschikken over kennis echter niet als een doel op zich. Voor ons is kennis veel meer een middel dat, in de vorm van een leiderschapsbron, toegepast kan worden om de eigen praktijk beter te leren begrijpen en te overzien. Kennis staat daardoor altijd in dienst van en in relatie tot de praktijk, waarbinnen deze kennis van betekenis is. Wij verwachten van onze deelnemers daarom vooral dat zij leren om situaties te overzien en dit inzicht om te zetten in passend leiderschapsgedrag. Daarom richten wij ons in ons onderwijs op zowel kennisverwerving, als de betekenisvolle toepassing daarvan binnen de eigen praktijk.

### **Persoonlijke ontwikkeling**

Persoonlijke ontwikkeling gaat over het ontwikkelen van de eigen persoonlijke leiderschapsbronnen zoals kennis en werkwijsheid, professionele waarden en intenties, persoonlijke en relationele kwaliteiten. De persoonlijke ontwikkeling is als het ware af te lezen aan het leiderschapsgedrag in de praktijk. Binnen onze opleidingen vindt de persoonlijke ontwikkeling plaats in relatie tot de mensen in de praktijk met wie de schoolleider werkt, maar ook in relatie tot de mededeelnemers en opleiders in de groep. Deze ontwikkeling is altijd verbonden met een inhoudelijk thema, een organisatievraagstuk en/of een professionele ambitie en wordt gedreven door intrinsieke motivatie en zingeving. Op deze manier wordt het mogelijk door middel van interactie en samen optrekken in een project, leermoment of leeropdracht om persoonlijke ervaringen met praktische concepten en methoden te verbinden. Door het experimenteren met, het ontvangen van feedback op en het reflecteren over het effect dat een professional heeft op anderen ontstaat persoonlijke ontwikkeling.

### **Vakmanschap**

Vakmanschap gaat over het ambachtelijk vaardig zijn in het toepassen van kennis, instrumenten en inzichten in relatie tot praktijksituaties. Het gaat over de manier waarop een bestuurder in staat is zijn persoonlijke leiderschapsbronnen te verbinden met de verschillende leiderschapspraktijken binnen zijn eigen schoolcontext. We creëren in onze leergangen en opleidingen situaties, leer- en praktijkopdrachten, waarin deelnemers kunnen oefenen en experimenteren met 'leiderschapsgedrag' en we geven, bij voorkeur in het hier-en-nu, feedback op het leiderschapsgedrag en de leiderschapspraktijk van de deelnemers.

## Werkwijze van de opleiding

De volgende professionaliseringsthema's zoals het schoolleidersregister ontwikkeld heeft, worden behandeld en zijn vertaald naar de praktijk van bestuurders/toezichthouders. Waarbij de rol van toezichthouder een aparte is en erop gericht is de rol van bestuurder te ondersteunen en de initiatieven te stimuleren.

Professionaliseringsthema's	Korte beschrijving	F (formatieve opdrachten) S (summatieve opdracht)
<b>Persoonlijk leiderschap</b>	Dit thema richt zich op de persoonlijke en professionele factoren die van invloed zijn op het werk van bestuurders. Dit stelt bestuurders voor de uitdaging hun leiderschapstijl te verbinden aan hun persoonlijkheid, vaardigheden en drijfveren in de context waarin zij zich bevinden.	F2 (bijlage 2)
<b>Visie gestuurd onderwijs</b>	In dit thema staat het leidinggeven aan visie gestuurd onderwijs centraal. Dit stelt bestuurders voor de uitdaging een gedragen visie te ontwikkelen en hier doelgericht leiding aan te geven.	F2, F3, F4 (bijlage 2, 3 en 4)
<b>Onderwijsinrichting en schoolorganisatie</b>	In dit thema staat het leidinggeven aan de onderwijsinrichting en de schoolorganisatie centraal. Dit stelt bestuurders voor de uitdaging optimale condities te creëren voor het leren van leerlingen door middel van de inrichting, organisatiestructuur en organisatiecultuur.	S1 (bijlage 1)
<b>Samenwerken met het bestuur/school leiding</b>	In dit thema staat het werken aan een productieve samenwerking tussen de schoolleider en het schoolbestuur en vice versa centraal. Dit stelt schoolleiders voor de uitdaging gezamenlijk met het bestuur, maar ieder vanuit eigen kaders, bij te dragen aan de kwaliteit van het onderwijs en daarmee de ontwikkeling van leerlingen optimaal te stimuleren.	S1 (bijlage 1)

## Werkwijze van de opleiding

- Tijdens de vier studiedagen verkennen we de bestuurlijke vrijeschoolcontext.
- Per bijeenkomst wordt een formatieve opdracht opgegeven, literatuur bestudeerd en gewerkt aan een eigen ontwikkeltraject.
- Tijdens de laatste bijeenkomst verzorg je een presentatie die de som is van de formatieve opdrachten in relatie tot je leiderschapsvraag in een bestuurlijke context.

### De afsluiting van de leergang bestaat uit:

- Drie formatieve opdrachten (F2, F3 en F4). Per bijeenkomst wordt een formatieve opdracht gegeven binnen een bestuurlijke context (zie bijlage 2, 3 en 4). Hierop ontvang je feedback en feedforward. Je krijgt hierover feedback van je critical friend en van de studiecoördinator.
- Eén summatieve opdracht (S1) bestaande uit een ontwikkeltraject. Je ontwerpt een ontwikkeltraject in een bestuurlijke context, maakt een onderzoekverslag en verzorgt

een eindpresentatie van maximaal 15 minuten hierover (zie bijlage 1).  
Deze opdracht moet met minimaal een voldoende worden afgerond.

### Critical Friend

- Tijdens deze leergang werk je intensief samen met een critical friend.
- De critical friend geeft feedback op je formatieve opdrachten
- De critical friend doet een werkbezoek van een dagdeel op uitnodiging om aanwezig te zijn bij bijeenkomsten waarbij je werkt aan je onderzoek in een bestuurlijke context. De critical friend geeft je feedback na zijn bezoek op de vragen die je van tevoren hebt vastgesteld.

### Beoordeling

- Studieprestaties beoordelen we aan de hand van de geformuleerde criteria. Beoordelingen geven we in de termen wel of niet aan de gestelde eisen voldaan en geadmistreerd (F2, F3 en F4)
- Je ontwikkeltraject (S1) moet met minimaal een voldoende worden afgerond.
- In gevallen waarin deze regeling niet voorziet, beslist de studietoördinator over een passende oplossing. Je ontvangt na volledige aanwezigheid en het voldoen aan de opdrachten een certificaat

### Studietoördinator en docenten

Studietoördinator:

Elard Pijnaken

E [e.pijnaken@bvs-schooladvies.nl](mailto:e.pijnaken@bvs-schooladvies.nl)

M (06) 16778793

begeleidt het gehele studieproces, geeft leiding aan de docenten, is voorzitter in het docentenoverleg.

Docenten:

Hans Passenier

Elard Pijnaken

Gastdocenten.

### Studielast

De studielast, uitgedrukt in studiebelastingsuren, betreft voor de hele leergang 96 uren:

- Contacturen: 36 uur (4,5 dagen)
- Formatieve opdrachten en onderzoek: 40 uur
- Bezoek aan je critical friend: 4 uur
- Zelfstudie (literatuur): 16 uur

## Literatuur

Hieronder tref je de verplichte literatuur aan. Per bijeenkomst staan twee boeken centraal.

- Waarden in het onderwijs – Hans Passenier
- Het mysterie leiderschap – Adriaan Bekman
- Het bouwwerk van de Waldorf pedagogiek – Valentin Wember
- Theorie U in teams – Clarine Campagne
- Managementmodellen voor strategie en kwaliteit – Marc Muntinca
- R zijn als leider – Hartger Wassink
- Iedereen verandert, nu wij nog – Hans Vermaak
- Uit het goede hout gesneden – Hanke Lange

## Programma

Programmawijzigingen voorbehouden.

	datum	domeinen	inhoud	Vorbereiding
1	oktober	Rollen van de bestuurder binnen vrijescholen	<p><b>De bestuurdersrollen</b></p> <p>Blok I: persoonlijk leiderschap Verschillen tussen schoolleider en bestuurder; besturen vanuit visie en de bestuurdersrollen vanuit vrijeschoolachtergrond.</p> <p>Blok II: bestuurdersrollen in de praktijk (gastdocent, bestuurder)</p> <p>Controle versus autonomie</p> <p>Blok III: bovenschoolse opdracht formuleren</p>	<p>R zijn als leider – H. Wassink</p> <p>Iedereen verandert, nu wij nog – H. Vermaak</p>
2	december	Verticaal en horizontaal verantwoord	<p><b>Verticaal en horizontaal verantwoord</b></p> <p>Blok I: verticaal en horizontaal verantwoord, vanuit governance en vanuit de theorie van Bekman.</p> <p>Blok II: verticaal en horizontaal verantwoord in de praktijk (gastdocent lid RVT)</p> <p>Blok III: bovenschoolse opdracht verticaal en horizontaal verantwoord en draagvlak creatie a.d.h.v. Theory U; uitwerking ontwikkelplan met critical friend.</p>	<p>Het mysterie leiderschap – A. Bekman</p> <p>Theorie U in teams. C. Campagne</p>



3	januari	Vrijeschoolkwaliteitszorg	<p><b>Vrijeschoolkwaliteitszorg</b></p> <p>Blok I: waardengedreven onderwijs. Sturen op onderwijskwaliteit; opbrengstgericht werken versus ontwikkelingsgericht werken</p> <p>Blok II: sturen op onderwijskwaliteit, datagedreven onderwijs (gastdocent, externe? Onderzoeker?)</p> <p>Blok III: ontwikkelplan tussentijdse evaluatie; intervisie en feedbackloop</p>	<p>Het bouwwerk van de Waldorf pedagogiek – V. Wember</p> <p>Waarden in het onderwijs – H. Passenier</p>
4	maart	<p>Regionale samenwerking</p> <p>Presentatie en evaluatie ontwikkelplan</p>	<p><b>Regionale samenwerking: passend onderwijs; huisvesting; gemeentesubsidies</b></p> <p>Blok I: Financieelbeleid (controle en vertrouwen), Huisvestingsstrategieën, bestuur en lobby.</p> <p>Blok II: Regionale samenwerking (gastspreek; passend onderwijs?)</p> <p>Blok III: intervisie en terugblik ontwikkeltraject.</p> <p>Blok IV: presentatie ontwikkelplan</p>	<p>Managementmodellen voor strategie en kwaliteit – M. Muntinca</p> <p>Uit het goede hout gesneden – H. Lange</p>

## Kosten

### A. Prijs van de leergang

De kosten van de leergang bedragen € 1.200,- Deze prijs is inclusief de opleidingsdocumentatie die door de docenten voor of tijdens de modules wordt uitgereikt, maar exclusief de boeken en exclusief diner voor de laatste avond.;

### B. Prijs van de boeken

De kosten voor de verplichte literatuur bedragen circa € 180,- (uitgaande van e-bookprijzen indien van een titel zowel een paperback als e-book uitgave beschikbaar is).

## Aanmelding en annulering

Aanmelding voor de leergang is geschied als het ingevulde aanmeldingsformulier, ondertekend door de deelnemer en de betalende instantie, vóór aanvang van de leergang in ons bezit is. Wij bevestigen deze aanmelding per mail.

Na inschrijving is helaas geen annulering mogelijk. Mocht de deelnemer door omstandigheden niet in staat zijn deel te nemen aan de leergang, dan is het mogelijk iemand anders in die plaats deel te laten nemen, mits die persoon aan de selectiecriteria voldoet.

Bij onvoldoende inschrijving kan de leergang door BVS–schooladvies worden geannuleerd. De reeds betaalde gelden worden dan uiteraard geheel gerestitueerd.

## Data en tijden

Maandag 20 september van 9.30u tot 21.00u

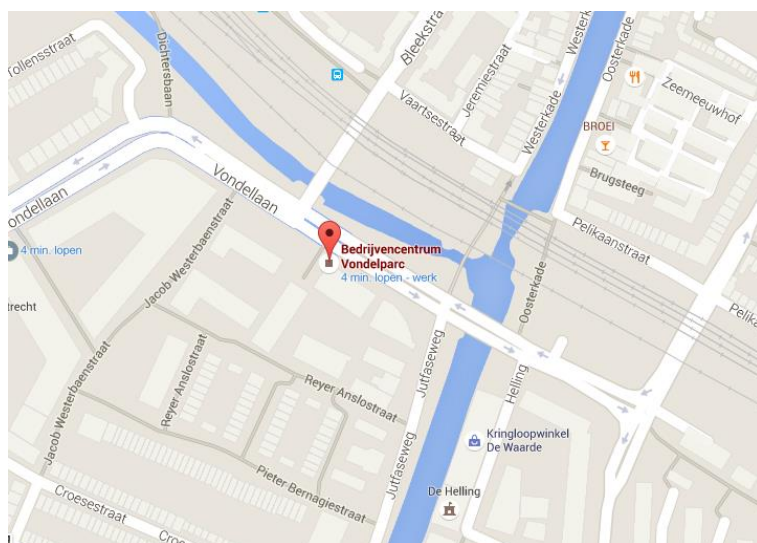
Maandag 29 november van 9.30u tot 16.30u

Maandag 24 januari van 9.30u tot 16.30u

Maandag 21 maart van 9.30u tot 16.30u

## Locatie

Vondellaan 50, Utrecht.



## Bijlage 1 Eindopdracht: onderzoek en ontwikkeltraject in een bestuurlijke context (F1)

### Doelen van de opdracht

- strategisch denken en doen vanuit de vrijeschoolidentiteit;
- inspelen op relevante maatschappelijke ontwikkelingen;
- omgaan met complexe vraagstukken;
- besturen, leiden en bezielen van je onderwijsorganisatie en medewerkers

### Bedoeling van de opdracht: Beschrijf een complex bestuurlijk veranderproces waar jij leiding aan geeft<sup>1</sup>

De deelnemer kiest vanuit een actuele wens van het bestuur een ontwikkeltraject passend bij de bestuurlijke context waar hij zich op oriënteert. De deelnemer bepaalt wat er ontwikkeld kan worden aan de hand van een aanleiding, stelt doelen, bepaalt een veranderstrategie, gaat deze ontwikkeling inzetten, aansturen, monitoren en bijstellen<sup>2</sup>.

### De opdracht:

Aanleiding: Bepaal vanuit de bestaande beleidsdoelen welke focus je legt en benoem de aanleiding en onderbouwing van een ontwikkeltraject

Doelen: Beschrijf de gewenste opbrengst voor schoolontwikkeling en het primaire proces met gebruik van redeneerketen en met expliciete aandacht voor samen leren en duurzaamheid. Vertaal door van organisatieniveau, richting team en leerling niveau. Concrete doelen op gedrag.

Strategie: Kies een strategie die de verandering tot gevolg kan hebben  
Past de strategie bij de vrijeschoolidentiteit?  
Past de strategie bij de ontwikkelfase van de bestuurlijke organisatie?  
Beschrijf het beoogde (indirecte) effect op de vrijeschoolonderwijskwaliteit  
Onderbouw adhv veranderkundige principes (theorie)

Sturingsactie: beschrijf hoe je stuurt adhv acties en leiderschapsattitude; *indirecte en directe sturingsacties* en beoogde effecten van jouw acties.

Monitoring: Bepaal hoe en wanneer je de sturingsacties gaat monitoren.  
Wat is het effect van je sturingsacties op inhoud en op proces?  
Wat wordt de volgende (bijgestelde) sturingsactie?

Reflectie: Schrijf een tussenreflectie  
Wat heb je tot nu toe bereikt op de inhoud?

<sup>1</sup> Voor de toezichthouder: waar je toezicht op houdt.

<sup>2</sup> Voor de toezichthouder: met de bedoeling vanuit de toezichthoudende rol dit proces te kunnen bevragen en te stimuleren.

Wat heb je gedaan met de feedback van je critical friend?  
 Hoe kijk je terug op jouw rol als 'sturende actor'?

**Gebruik bij elke fase bronnen uit de (verplichte) literatuur!**  
 Richtlijn 2000 woorden exclusief modellen, plaatjes en foto's

### Beoordeling van het ontwikkeltraject

Datum :  
 Naam :  
 Feedback door :

Inhoud	<b>o</b>	<b>v</b>	<b>g</b>
Het ontwikkeltraject is verbonden met de vrijeschoolidentiteit en heeft een duidelijke bestuurlijke aanleiding en onderzoeksvraag	Aanleiding voor het ontwikkelplan is niet verbonden met de vrijeschoolidentiteit of vindt niet plaats binnen een bestuurlijke context..	Aanleiding voor het ontwikkelplan is verbonden met de vrijeschoolidentiteit en heeft een duidelijke bestuurlijke aanleiding vertaald naar een concrete onderzoeksvraag	De vraagstelling in het ontwikkelplan is relevant en vernieuwend voor de vrijeschool en houdt rekening met de visie van de school. De vraagstelling is gericht op de ontwikkeling van vrijeschoolonderwijs in een brede bestuurlijke context
Het ontwikkeltraject wordt vanuit verschillende perspectieven belicht waarbij gebruik gemaakt wordt van literatuur.	Het gebruik van literatuur sluit niet aan op de vraagstelling. Er wordt vanuit een beperkt bestuurlijk perspectief naar een vraagstuk gekeken.	Het gebruik van literatuur sluit aan op de vraagstelling. Er wordt vanuit verschillende bestuurlijke perspectieven naar het ontwikkelplan gekeken.	De gebruikte literatuur sluit aan bij de vraagstelling; keuzes voor de beantwoording van de vraagstelling worden beargumenteerd. De gebruikte literatuur en bronnen zijn van recente datum en passend bij het vrijeschoolonderwijs binnen een brede bestuurlijke context

<p>In het ontwikkelplan worden concrete bestuurlijke acties opgenomen om de gewenste verbetering te realiseren</p>	<p>De sturingsacties zijn niet onderbouwd of niet concreet genoeg</p>	<p>De sturingsacties zijn onderbouwd vanuit de literatuur en concreet in de tijd uitgezet en relevant voor meerdere scholen vallend onder het bestuur.</p>	<p>Het ontwikkelplan sluit aan bij de vraagstelling. De inhoud ervan is vernieuwend en passend bij de vrijeschool. De sturingsacties zijn concreet en in lijn met de gewenste vanuit een brede bestuurlijke context vormgegeven en relevant voor meerdere scholen.</p>
<p>In het verslag wordt gereflecteerd op de bestuurlijke acties en waar nodig bijgesteld</p>	<p>Er wordt niet gereflecteerd op de bestuurlijke acties waardoor er geen bijstelling plaats kan vinden.</p>	<p>Er wordt gereflecteerd op de verbeteracties waardoor er een bijstelling plaats kan vinden.</p>	<p>Er wordt gereflecteerd op systematische wijze, middels verschillende instrumenten op de verbeteracties waardoor er een bijstelling plaats kan vinden onderbouwd vanuit de visie.</p>
<p>Er vindt een slotreflectie plaats gereflecteerd op het ontwikkeltraject en de eigen leiderschapsvraag in relatie tot de bestuurlijke context</p>	<p>De reflectie is eenzijdig en behelst geen kritische kijk op de eigen interventies.</p>	<p>De deelnemer maakt gebruik van een reflectiemodel, kijkt terug op zijn interventies en zijn eigen leiderschapsvraag in relatie tot de gewenste ontwikkelingen binnen een bestuurlijke context.</p>	<p>De deelnemer maakt gebruik van een reflectiemodel, kijkt terug op zijn interventies en zijn eigen leiderschapsvraag in relatie tot bestuurlijke context waarbinnen hij zijn ontwikkelplan heeft gerealiseerd en gebruikt hiervoor literatuur.</p>

*Cesuur: de opdracht is voldoende als alle onderdelen met minimaal een v zijn beoordeeld. De opdracht is goed als vier onderdelen met minimaal een g zijn beoordeeld.*

Vorm	o	v
Taaltechnisch		Het verbeterplan bevat geen spellings- en/ of grammatica fouten.
<i>gebruik literatuur</i>		Het verbeterplan bevat (volgens de APA-richtlijnen) een literatuurlijst en adequate verwijzingen in de lopende tekst.

*Cesuur: de opdracht is voldoende als alle onderdelen met minimaal een v zijn beoordeeld.*

### Presentatie van het onderzoeksverslag

Datum :
Naam :
Feedback door :

onderdeel	Helderheid: goed leesbaar en consistent Authenticiteit: het eigen verhaal is zichtbaar Diepgang: leeropbrengst vertaald naar leiderschapontwikkeling en schoolontwikkeling
1.Eigen leerdoel (maximaal 100 woorden)	
2. Eigen bedoeling (maximaal 100 woorden)	
Verslag van bezoek 1 met reflectie op leeropbrengst (maximaal 1000 woorden)	

Verslag van bezoek 2 met reflectie op leeropbrengst (maximaal 1000 woorden)	
--	--

Opmerkingen:

## Bijlage 2 Op werkbezoek bij je critical friend (F2)

### 1. Formuleer je eigen leerdoel

(wat wil jij leren m.b.t. leiderschap en je eigen bedoeling; hoe wordt er in de andere context omgegaan met jouw leiderschapsvraagstuk?)

### 2. Organiseer als duo een werkbezoek bij je critical friend

PAL methode (Peer Assisted Leadership)

Het schaduwen is een middel om de dagelijkse activiteiten van je maatje in haar/zijn rol als leider te observeren. Uiteindelijk gaat het erom: nog meer te willen leren van (iemand in) de rol van leidinggevende in een school. Nog niet eens zozeer hoe jouw maatje dat doet, maar ook kennis over de activiteiten van leidinggevendens in het algemeen, met name waar het gaat om leidinggeven binnen een bestuurlijke context.

Er is een aantal stappen te onderkennen

#### **STAP 1: afspraken maken over data & rollen**

(schaduw, geschaduwde) en evt. vervolgstappen

- Vragen voorbereiden gekoppeld aan het ontwikkeltraject dat je uitvoert
- Vragen waar je feedback op wens te krijgen

#### **STAP 2: schaduwen**

#### **STAP 3: uitwerken van schaduwverslag en vragen voorbereiden**

Het voorbereiden van vragen. Er zijn 3 soorten vragen te stellen vanuit de aantekeningen:

1. Vragen die gebeurtenissen en handelingen verduidelijken (Wie? Wat?). Bijv. 'Net toen we begonnen heb je een telefoongesprek gevoerd van 15 minuten. Ik kreeg de indruk dat het een ouder was, maar wie was dat, als ik vragen mag? En wat was de betekenis van dat gesprek in je rol van leidinggevende?'
2. Vragen die de sfeer of het gevoel verduidelijken in die betreffende situatie. Bijv. 'Ik zag dat je halverwege het gesprek met je collega schoolleider achterover ging zitten en het viel me op dat je haar daarna minder aankeek. Wat gebeurde er (met jou)?'
3. Vragen die oorzaken, redenen en intenties verduidelijken (en stel daarbij liever geen waarom-vragen, hoewel het dat wel enigszins zijn). Bijv. 'Ik zag je in de lunchpauze even een gesprekje voeren met leerkracht X. Wat was de reden dat je hem koos? Of: wat maakte dat je speciaal hem wilde spreken? Of: 'wat was je bedoeling met dat gesprek?'

#### **STAP 4: interview aan de hand van vragen**

#### **STAP 5: rapportage; eerst mondeling dan schriftelijk**

Algemeen: wat je is opgevallen aan de hand van de volgende competenties:



- strategisch denken en doen vanuit de vrijeschoolidentiteit;
- inspelen op relevante maatschappelijke ontwikkelingen;
- omgaan met complexe vraagstukken;
- besturen, leiden en bezielen van je onderwijsorganisatie en medewerkers

In het bijzonder: feedback en feedforward op de vooraf door de geschaduwde opgestelde vragen.

### STAP 6: evaluatie

De geschaduwde beschrijft in zijn onderzoeksverslag wat hij van het schaduwen heeft geleerd en hoe hij de ontvangen adviezen inzet in zijn ontwikkeltraject.

c. Schrijf een kort verslag van de bezoeken.

### D. Schrijf een reflectie op de leeropbrengst.

Ga in op overeenkomsten en verschillen met je eigen context. Wat neem jij mee ter versterking van leiderschaps- en schoolontwikkeling?

Vormeisen schriftelijk werk:

- Correct taalgebruik
- Regelafstand 1,5 en lettergrootte minimaal 11, maximaal 12

### Feedback en feed forward, kijken en leren buiten de eigen context

Datum :
Naam :
Feedback door :

onderdeel	Helderheid: goed leesbaar en consistent Authenticiteit: het eigen verhaal is zichtbaar Diepgang: leeropbrengst vertaald naar leiderschapontwikkeling en schoolontwikkeling
1.Eigen leerdoel (maximaal 100 woorden)	

2. Eigen bedoeling (maximaal 100 woorden)	
Verslag van bezoek 1 met reflectie op leeropbrengst (maximaal 1000 woorden)	
Verslag van bezoek 2 met reflectie op leeropbrengst (maximaal 1000 woorden)	

Opmerkingen:

## **Bijlage 3 Voorbereiding presentatie literatuur met je critical friend (F3)**

### **Bedoeling van de opdracht**

Bereid gekozen literatuur voor en verzin een werkvorm

Je kiest vanuit de gekozen literatuur een onderwerp uit passend bij de bestuurlijke context van vrijescholen.

De presentatie duurt 10 minuten en geeft een samenhangend beeld van een onderwerp uit de gekozen literatuur.

De werkvorm duurt 20 minuten en wordt ingezet om de gepresenteerde literatuur te verdiepen en te verbinden met de eigen leiderschapspraktijk. Voor het ontwerpen van de werkvorm houd je rekening met de volgende criteria:

- De werkvorm is interactief
- De werkvorm verbindt de theorie aan de eigen leiderschapspraktijk
- De werkvorm is verdiepend
- De werkvorm stimuleert de leidinggevende om van perspectief te veranderen

## Bijlage 4 Leerplanontwikkeling en onderwijskwaliteit (F4)

### Bedoeling van de opdracht

Zicht krijgen op vrijeschoolkwaliteit aan de hand van ‘Het bouwwerk van de Waldorfpedagogie’ in de verschillende scholen binnen de stichting.

Je maakt een vergelijking tussen de scholen binnen je stichting van de 12 basiselementen (Wember). Analyseer deze vergelijking: wat valt op? Wat zijn de overeenkomsten en verschillen? Hoe geef je sturing als bestuurder aan het versterken, verbreden en verdiepen van de vrijeschoolidentiteit in relatie tot de settings en dimensies van de Waldorf-pedagogie (Wember)?

### Feedback en feed forward, kijken en leren buiten de eigen context

Datum :
Naam :
Feedback door :

onderdeel	Helderheid: goed leesbaar en consistent Authenticiteit: het eigen verhaal is zichtbaar Diepgang: leeropbrengst vertaald naar leiderschapsontwikkeling en schoolontwikkeling
1.Eigen leerdoel (maximaal 100 woorden)	
2. Eigen bedoeling (maximaal 100 woorden)	

3. Vergelijking en analyse van de 12 settings (Wember), (maximaal 100 woorden)	
4. Reflecteer op het verdiepen, verbreden en versterken van de vrijeschoolidentiteit n.a.v. de literatuur en jouw rol als bestuurder	

Opmerkingen: