



LEERGANG



# Leidinggeven aan verandering

*Een sleutel tot succes*



**KLAVER**  
ACADEMIE

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

# LEERGANG

## Leidinggeven aan verandering



## INHOUD

<b>1</b>	<b>INTRODUCTIE</b>	5
	Inleiding	5
	Het resultaat van de leergang	5
	De globale opzet van de leergang	6
<b>2</b>	<b>DE LEERGANG NADER UITGEWERKT</b>	8
	De doelen en het programma	8
	Hoe toetsen we?	13
	Praktische zaken	14
	De literatuur	14
	Wanneer komt je in aanmerking voor het certificaat?	15
<b>3</b>	<b>DE DOCENTEN</b>	16

*Een veranderproces is goed te vergelijken met het ondernemen van een reis.  
Met deze metafoor geven we het veranderproces in de leergang richting.  
Jij als directeur bent de reisleider van dit traject.*



## 1. INTRODUCTIE

### INLEIDING

**E**én ding is zeker: iedereen die werkt, krijgt te maken met veranderprocessen, zeker jij als leidinggevende. In schooljaarplannen lees je welke aandachtspunten een directeur met het team voor dit jaar heeft geformuleerd. Het is een kunst op zichzelf deze aandachtspunten om te zetten in een geslaagd verandertraject. Want, zo leert onderzoek, slechts 30% van deze trajecten slaagt.

Je ontdekt in deze leergang hoe je van veranderen een succes maakt, zowel van het proces zelf als van de uitkomst ervan. Wil je je ontwikkelen in het leidinggeven aan huidige of toekomstige veranderingen? Dan ben je van harte uitgenodigd deel te nemen aan deze leergang.

### HET RESULTAAT VAN DE LEERGANG

- Je hebt inzicht gekregen in wat leidinggeven aan verandering van je vraagt.
- Je kent de essentie en de gelaagdheid van veranderprocessen.
- Je bent met jouw team op reis gegaan en op de plaats van bestemming aangekomen.
- Je hebt de aanleiding onderzocht. Je weet hoe je een visie op de verandering ontwikkelt.
- Je kunt het veranderproces invullen en begeleiden.
- Je hebt oog gekregen voor de motivatie van je teamleden, kunt lastige situaties aan en weet hoe je de behaalde successen borgt.
- Je hebt inzichten in de praktijk getoetst, omdat je in jouw school leiding hebt gegeven aan een verandertraject.
- Je hebt je profiel als verandermanager verwoord, verdiept en aangescherpt.
- En je hebt van jouw ontwikkeling een verslag gemaakt, een reisverslag.

## DE GLOBALE OPZET VAN DE LEERGANG

De leergang begint met een intake- en kennismakingsgesprek en bestaat uit vijf lesdagen. Deze dagen zijn om de twee maanden, verspreid over een schooljaar, ingepland.

In de ochtend van elke lesdag worden de thema's van die dag besproken. Je krijgt inzicht in de kennis en kunde, die daarbij horen. We maken gebruik van casussen van de deelnemers en van casussen uit de praktijk van Klaver Academie.

In de middag worden die vaardigheden getraind, die bij de thema's van de dag horen. Je verwerkt de inzichten in je eigen verandertraject, zodat je weet wat je de komende twee maanden gaat doen.

Gedurende de lesdag zelf en bij het uitvoeren van het verandertraject maak je een reisverslag. Je presenteert dit verslag in de vorm van een portfolio in het laatste dagdeel van de leergang.



## Een intake- en kennismakingsgesprek

Ruim voorafgaand aan dag 1 vinden individuele intakegesprekken op afspraak plaats.

## Vijf opleidingsdagen

Er zijn vijf opleidingsdagen van 9.00 tot 16.30 uur, met een mogelijke uitloop van de laatste dag.

### Dag 1 Waarom op reis en met wie?

- Verlangen, uitdaging, visie, noodzaak of verplichting?
- Uzelf als reisleader? Of liever een gids?
- Verkennen en diagnosticeren van
- organisatieproblemen.

### Dag 2 Waar naar toe?

- Hoe ziet de bestemming er precies uit?
- Welke inspraak heeft het reisgezelschap?
- Visie formuleren, draagvlak creëren, koers zoeken voor verandering.

### Dag 3 Het reisplan

- Hoe wil je reizen? Waar wil je gebruik maken van een gids?
- Wat voor reis heeft uw gezelschap in gedachte?
- Verschillende veranderstrategieën, voor groep en individu.

### Dag 4 De reisleader als troubleshooter

- Problemen en passende interventies
- Weerstand, irrationaliteit en incompetentie
- Het hoog houden van de moraal en de motivatie

### Dag 5 Bestemming bereikt

- Leren van reiservaringen
- Vieren van successen en borgen van resultaten
- Presentatie van de reisverslagen

## 2. DE LEERGANG NADER UITGEWERKT

### Intake- en kennismakingsgesprek

Je huidige en toekomstige profiel als verandermanager en reisleader  
Een eerste verkenning van een uitdagend verandertraject in uw school  
Een klein onderzoek naar uw relatie met en stijl van reizen

## DAG 1 WAAROM OP REIS EN MET WIE?

### Effect

#### Aan het einde van deze dag heb je...

- de aanleidingen voor een verandertraject verkent;
- een diagnose van jouw school gemaakt;
- de voorwaarden voor een succesvol verandertraject in beeld gekregen;
- een eerste teamschouw gemaakt.

### PROGRAMMA

#### Ochtend

- Kennismaken
- Interactief werkcollege
- Wat zijn ingrediënten voor een succesvolle reis?
- Wat is de aanleidingen voor de reis?  
Is er een probleem dat opgelost moet worden? Is er verlangen? Zit er een filosofie achter?
- Lezing : De metafoer van het reisverhaal van de held en de heldin

#### Middag

#### Training

- Meervoudig kijken
- Werkplaats
- Wat is er gaande in jouw school en wat is de diagnose?
- Wat is het speelveld, wie zijn de reisgenoten en wat zijn hun belangen?
- Wat voor een soort reis wordt het?

# DAG 2 WAAR NAAR TOE?

## Effect

### Aan het einde van deze dag heb je...

- het belang van betekenis geven ontdekt;
- vier manieren om draagvlak te creëren verkent;
- de werking van eigenaarschap ervaren; jouw koers gevonden.

## PROGRAMMA

### Ochtend

#### Interactief werkcollege

- Wat staat centraal? De reis zelf? De bestemming?
- Welke betekenis geven de reisgenoten aan de reis?
- Hoe creëer je draagvlak en eigenaarschap? Hoe vertaal je een missie in criteria voor succes

### Middag

#### Training

- Werken met toekomstbeelden
- Presenteren  
Ontwerp: een inspirerende presentatie voor je team





## Effect

### Aan het einde van deze dag heb je...

- vijf strategieën voor veranderen onderzocht;
- je eigen veranderstrategie gekozen;
- verschillende interventies uitgeprobeerd;
- geformuleerd wie wat nodig heeft om met plezier te reizen

## PROGRAMMA

### Ochtend

#### Interactief werkcollege

- Welke strategieën zijn er om te veranderen?
- Welke strategie past bij jou, jouw reisgezelschap en jouw reisplan?
- Op welke manier denkt het reisgezelschap met je mee?
- Waar voldoet een goed reisplan aan?
- Hoe scherp je je teamschouw aan?

### Middag

#### Training

- Interviewvaardigheden
- Interview
- Over jouw stijl van leidinggeven
- Over het verloop van jouw verandertraject



# DAG 4 DE REISLEIDER ALS TROUBLESHOOTER

## Effect

### Aan het einde van de dag heb je...

- dynamische processen in het reisgezelschap in kaart gebracht;
- tips en trucs gekregen om de moraal in lastige momenten hoog te houden;
- probleemoplossende vaardigheden getraind.

## PROGRAMMA

### Ochtend

#### Interactief werkcollege

- Wat zijn vitale problemen op reis?
- Welke dynamische processen zijn waarneembaar in het reisgezelschap?
- Hoe herken je weerstand en belemmerende overtuigingen, bij jezelf en in jouw reisgezelschap?
- Welke interventies staan tot je beschikking en welke vaardigheden horen daarbij?

### Middag

- Training met trainer-acteur
- Interventievaardigheden



# DAG 5 BESTEMMING BEREIKT

## Effect

Aan het einde van deze dag heb je...

- jouw verandertraject voor de leergang afgesloten;
- van jouw ervaringen geleerd;
- jouw successen gevierd.

## PROGRAMMA

### Ochtend

#### Interactief werkcollege

- Wat kun je van de chaostheorie leren over verandermanagement?
- Wat is 'de plek der moeite' en hoe betreed je die?
- Hoe vier je successen en borg je behaalde resultaten ?

### Middag

#### Afronden

- Presentatie en bespreking van portfolio's c.q. reisverslagen
- Feestelijke afsluiting



## HOE TOETSEN WE?

- Bij de intake formuleer je een uitdagende veranderopdracht voor jouw school en een ontwikkelopdracht voor jouw manier van leidinggeven. Een verslag van het verloop van het verandertraject in jouw school en jouw eigen ontwikkeling als 'reisleider' is een onderdeel van het portfolio.
- Van iedere lesdag en de voorbereiding daarop maak je op basis van je persoonlijke notities en de ontvangen feedback een kort en puntig reflectieverslag in je portfolio.
- Gedurende de opleidingsdagen wordt van alle deelnemers gevraagd actief kennis en inzicht in te zetten en elkaar feedback te geven in korte tweegesprekken en trainingssessies. De opleider geeft je persoonlijke feedback. De opleider toetst jouw kennis en inzicht in interactieve werkcolleges, met 5 minuten durende quizvragen. Daarnaast word je gevraagd één-minuut-presentaties te houden over het thema van de dag. De relatie tussen jouw praktijkervaring en de bestudeerde literatuur is een van de onderdelen van jouw portfolio.
- Voorafgaand aan de vijfde dag lever je jouw portfolio in. Jouw portfolio wordt voorafgaand aan de laatste dag met de opleider besproken en beoordeeld. In het laatste dagdeel presenteer je jouw portfolio in de lesgroep.



## PRAKTISCHE ZAKEN

### Algemeen

- Aantal deelnemers: minimaal 8 en maximaal 15 personen.
- De opleiding kan in company verzorgd worden.

### Instroomeisen

Directeuren met tenminste twee jaar werkervaring en in bezit van een registratie.

### Investing

- Studielast: 62 uur.
  - Intakegesprek van 2 uur inclusief voorbereiding.
  - Elke lesdag heeft een studielast van 12 uur (6 contacturen en 6 uur zelfstudie).
- De kosten voor de vijfdaagse leergang bedragen € 2.495 inclusief verblijfkosten en 0% BTW.

## DE LITERatuur

### Overzicht verplichte literatuur

- Boonstra, J. (2014) *Verandermanagement in 28 lessen*. Business Contact, Amsterdam.
- Thijs Homan, T. (2013) *Het et-cetera-principe - Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*. Academic Service, Schoonhoven.
- Senge, P.; Jaworski, J.; Scharmer, O. e.a. (2015). *Presence - Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties*. Academic Service, Schoonhoven.
- Marzano, R.J. (2010) *Wat werkt op school*. Meulenberg, Middelburg.

### Overzicht literatuur naar keuze

- Boonstra, J. (2010) *Leiders in cultuurverandering*. Van Gorcum, Assen.
- Caluwé de, L.; Vermaak, H. (2010) *Leren Veranderen*. Kluwer, Deventer.
- Fullan, M. (2014). *Motion Leadership, Hoe leiders de boel in beweging krijgen*. Bazalt, Rotterdam.
- Loo, H. van der (2011) *We hebben er zin in*. Van Duuren Media, Culemborg.
- Quinn, R.E.; Faerman, S.R.; Thompson, M.P.; McGrath, M.R. (1997) *Handboek managementvaardigheden*. Academic Service, Schoonhoven .
- Wierdsma, A. en Swieringa, J. (2011) *Lerend organiseren en veranderen* Noordhoff, Groningen.

## WANNEER KOM JE IN AANMERKING VOOR HET CERTIFICAAT?

### Je dient daarvoor aan de volgende voorwaarden te hebben voldaan:

- Grondige bestudering van de bij het thema horende literatuur.
- Een portfolio c.q. reisverslag van maximaal tien pagina's A4, een maand voor de laatste bijeenkomst ingeleverd, met daarin verwerkt:
  - reflectie op jouw ontwikkeling in het leidinggeven aan verandering;
  - reflectie op het verloop van jouw verandertraject in jouw school in combinatie met de door jou opgedane inzichten vanuit de bestudeerde literatuur;
  - het reflectieverslag van de vier lesdagen.
- Aanwezigheid: 80%. Bij noodgedwongen afwezigheid krijg je inhaalopdrachten. Het is de bedoeling dat deze inhaalopdrachten met een voldoende beoordeeld zijn.
- Het portfolio is besproken met de opleider én voldoende bevonden.
- Het portfolio is gepresenteerd en besproken in de leergang.

### Schoolleidersregister PO

De leergang is gecertificeerd door het Schoolleidersregister PO en opgenomen in het register in het kader van de herregistratie. Dit houdt in dat deze training dekkend is bevonden voor het thema 'Leidinggeven aan verandering' en deel kan uitmaken van uw ontwikkeling op dit thema via formeel leren.

### We maken deze leergang graag op maat

#### Individueel

Het traject begint met een intake, waarin kennismaken en de gewenste resultaten centraal staan. De coach ontwerpt een executive coachingstraject, waarin je als directeur de doelen behaalt en tegelijkertijd werkt aan het verslag voor het formeel leren. In deze setting verdiep je je inzicht in jezelf als directeur.

#### Met 3 directeuren

In het intakegesprek verwoordt ieder de gewenste resultaten. De coach ontwerpt een traject op maat, waarmee ieder de doelen behaalt én tegelijkertijd het afsluiten van het formeel leren voorbereidt. In deze setting leer je als directeuren met en van elkaar.





## Drs. Marja A.L. Klaver

**O**oit wilde ik ontdekkingsreiziger worden, later kinderarts, toen piloot en tenslotte toneelspeler.

Bijzonder om te merken dat ik elementen van deze beroepen terug zie in mijn huidige professie. Ontdekkingsreiziger is een houding geworden. Stap voor stap blijft trainen en coaching een ontdekkingsreis; er valt zoveel te leren. Kinderarts ben ik niet geworden, wel heb ik oog voor 'opgelopen blessures'. Om een doel te verwezenlijken moeten die soms 'verzorgd' worden. De helicopterview van een piloot komt bij het bewaken van processen goed van pas. De toneelspeler brengt het spel in het groepswerk en de voice-dialogue in het individuele werk.

Sociaal pedagoog en andragoog. 1e graad bevoegdheid Psychologie. 1e graad bevoegdheid Sociaal Pedagogische en Andragogische wetenschappen. Bevoegd methodiekdocent SKW. Ruim 25 jaar ervaring in het initiëren en begeleiden van verandings- en leerprocessen op zowel individueel, team als organisatie niveau. Was 16 jaar werkzaam als stafdocent (Instituut voor sociaalpedagogische en andragogische wetenschappen Nijmegen, Saxion Hogeschool en Hogeschool Windesheim). Oprichter Klaver Coaching en training (1998) nu Klaver Academie, gedurende de afgelopen 18 jaar actief als opleider, trainer, coach en adviseur van directeuren en leraren in het onderwijs.



## Katja Budde

**J**ezelf ontwikkelen vraagt inzicht in je patronen, in je mogelijkheden en wensen. En weten wat je vervolgens te doen staat. Iedereen ontwikkelt op zijn eigen manier en in zijn eigen tempo. Het resultaat is altijd dat iemand weet in welke richting hij verder wil en hoe hij daar sturing aan kan geven. Ik neem scherp waar, benoem patronen, stel vragen en daag uit. Door op het juiste moment zachtmoedig te zijn of juist pittig door te pakken help ik stap voor stap om tot inzicht en concreet handelen te komen. Ik ben geboeid door de energie die vrijkomt wanneer iemand iets van zichzelf ontdekt. Of begrijpt wat hij graag wil. Wanneer alles lijkt samen te komen en logisch in elkaar past.

Sinds 1993 begeleid ik mensen in en naar werk en in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Ook coach en train ik individuen, groepen en professionals in communicatievaardigheden; netwerken en gesprekstechnieken. Ik ben opgeleid als dramadocent (Hogeschool voor de Kunsten, Utrecht ) en dramatherapeut (Hogeschool Midden-Nederland Amersfoort) en heb opleidingen gevolgd op het gebied van systeemtheorie, kernkwaliteiten, familie- en organisatieopstellingen, geweldloze communicatie, contextuele benadering, oplossingsgericht coachen en bij het ITIP.





## Monique Wijshoff

**C**ompassie, reflectie en beweging is wat Monique Wijshoff kenmerkt. Zij verbindt wat soms onmogelijk lijkt: liefde voor mensen en teams in organisaties met concrete resultaten. Door haar ervaringsgerichte en persoonlijke aanpak weet zij door te dringen tot wat mensen en organisaties ten diepste beweegt. Dat is wat haar zelf ook iedere keer weer raakt en tot uiting komt in haar nabijheid en passie. Reflectie en beweging zijn in haar ogen essentieel om te ontwikkelen en vooruit te komen, waarbij het in haar aanpak nadrukkelijk 'moet gaan waarover het moet gaan' in een uitnodigende bedding. Monique Wijshoff staat inmiddels voor 20 jaar ervaring als coach, trainer en ontwikkelaar van mensen en teams in organisaties.

Opleidingen: Academie voor lichamelijke opvoeding, NIMA A, Post HBO-opleiding (personeels)management. Diverse trainingen: kernkwaliteiten, effectief leidinggeven, onderhandelen en netwerken, Instrumenten voor hulp, Leertraject voor programmaleiderschap, ITIP Opleidingen voor energetisch werk, Phoenix Opleidingen voor systemisch werk.



## Frouwkje Zwanenburg

**N**a een opleiding gymnasium bèta deed Frouwkje een sociaal diaconaal jaar en volgde ze de opleiding tot cultureel werkster aan de Cicsa in Amsterdam. Daarna werd ze, na een opleiding tot verpleegkundige aan het Radboudziekenhuis in Nijmegen, achtereenvolgens revalidatieverpleegkundige in revalidatiekliniek “De Overtoom” in Amsterdam en boekverkoopster bij boekhandel Scheltema Holkema Vermeulen in Amsterdam en boekhandel Verkaaik in Gouda. Daarvoor voltooide ze de opleiding tot boekverkoopster van de KNBB.

Van 2005 tot 2007 was ze stadsdichteres van Gouda en daarna richtte ze haar bedrijf “Het Roosvenster, atelier voor tekst, voordracht en poëzie”, op. In 2009 verhuisde ze van Gouda naar Edam. Na bij cultuurhuis Wherelant in Purmerend enkele jaren schrijfles gegeven te hebben, werd ze daar uitgenodigd als docente deel te nemen aan de kunstgeschiedeniscyclus. Sindsdien geeft zij daar jaarlijks een aantal lessen over de geschiedenis en de combinatie van “taal en beeld”.

## MISSIE KLAVER ACADEMIE

Wij inspireren schoolleiders om met hun team een professionele leergemeenschap te vormen, waarin iedereen het beste uit zichzelf haalt. We leggen het accent op de veranderkracht, die onder de waterlijn zit.

Met onze trainingen en opleidingen ontwikkel je je als persoon én als professional optimaal. Je zet excellente communicatie in als sleutel tot succes. Krachtige inter- en intrapersoonlijke competenties vormen hiervan de basis.

### Het resultaat?

Een team van professionals. Florerende kinderen.  
En ouders, die ambassadeurs zijn van de school.





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

### **Contact**

Anserweg 23  
7963 RE Ruinen  
Telefoon 0522 - 47 05 78

[secretariaat@klaveracademie.nl](mailto:secretariaat@klaveracademie.nl)  
[www.klaveracademie.nl](http://www.klaveracademie.nl)

KvK: 06089507

Klaver Academie is bij het CRKBO (Centraal Register Kortdurend Beroepsonderwijs) geregistreerd.

### **Informatie en aanmelding**

Je kunt je inschrijven via [www.klaveracademie.nl](http://www.klaveracademie.nl).

**“Be the architect of change”**