

# Leergang **Aan de slag met cultuur**



Ook  
incompany  
mogelijk

Het begrip 'cultuur' is altijd een concept geweest met dubbele gevoelens. Enerzijds zijn schoolorganisaties zich bewust van het belang van een sterke cultuur, maar tegelijkertijd schrikken ze terug voor de (mogelijke) consequenties bij het aangaan van een cultuuraanpak. De vooronderstellingen over cultuurtrajecten zijn bepaald niet positief: ze zijn vaak 'stroperig', kosten veel tijd en omdat ze vaak door externe consultants worden begeleid, ook veel geld. Maar een schoolcultuur die niet aangepast is aan de eisen van de externe omgeving, is zo mogelijk nog duurder. De vraag is nu hoe een schoolcultuur zich het beste kan aanpassen aan de wensen en eisen van de diverse betrokkenen zonder de nodige bijwerkingen op te roepen. In deze leergang 'Cultuurpracticum' leer je jouw eigen cultuur van binnenuit zelf te beïnvloeden.

## Doelgroep

Schoolleiders uit het primair en voortgezet onderwijs die veranderingen van binnenuit willen realiseren. Onze ervaringen wijzen uit dat wanneer zij ondersteund worden tijdens de leergang door collega's van de eigen school, het rendement van de leergang verhoogd wordt. We bevelen daarom aan om iemand van de eigen school mee te nemen.

## Inhoud

Cultuur gaat over 'de manier waarop we ons gedragen' en is gebaseerd op normen, waarden en veronderstellingen die medewerkers gezamenlijk delen. De visie, missie, strategie en doelstellingen gaan als het ware 'door de lens van de cultuur heen'. Is die cultuur positief en bevorderend, dan worden de geplande doelen behaald. Maar als de cultuur negatief en belemmerend is, dan is de kans groot dat de beoogde doelen niet worden gerealiseerd. Culturen dienen daarom soms licht te worden aangepast of in het uiterste geval radicaal te worden veranderd. Een cultuurverandering of -beïnvloeding doe je niet zomaar, het is geen doel op zich. Er is altijd een relatie met de vraagstukken waar de organisatie zich voor geplaatst ziet. Pas wanneer die vraagstukken problematisch zijn, kan worden afgevraagd of de cultuur ondersteunend of belemmerend is.

Vaak gaat een cultuurverandering over het veranderen van een of twee dominante mindsets. Dat is de zoektocht die in deze leergang centraal staat. In acht bijeenkomsten leer je als schoolleider vast te stellen wat de gedeelde vooronderstellingen zijn binnen jouw cultuur waarop je trots mag zijn en wil behouden, maar ga je ook op zoek naar die vooronderstellingen die niet meer passen in jouw school en daarom aan vervanging toe zijn. Tevens schenken we de nodige aandacht aan het opstellen van passende interventies: wat werkt in welke situatie?

In deze leergang 'Cultuurpracticum' leer je jouw eigen cultuur van binnenuit zelf te beïnvloeden

## Kenmerken

- Een persoonlijk intakegesprek om jouw vraagstuk helder in kaart te brengen
- Voorafgaand aan de bijeenkomsten bestudeer je de opgegeven literatuur (Schein – De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming)
- In de ochtenden oefenen we met de materie, op basis van theorie, praktijkinzichten en onderwijsleergesprekken en reflecteren we op de praktijkopdrachten
- In de middagen ga je aan de gang met je eigen vraagstuk voor de praktijk (de 'praktijkopdrachten'). Je wisselt ervaringen uit met collega's van andere scholen om zoveel mogelijk van elkaar te leren
- 'Praktijkopdrachten' van uiteenlopende aard helpen je het geleerde in de praktijk toe te passen: observatieopdrachten, het opzetten en uitvoeren van een workshop van 1-2 uur met jouw medewerkers of het opzetten van een cultuurvragenlijst
- Eindpresentatie van de bevindingen op de laatste bijeenkomst

## 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 het professionaliseringsthema 'Leidinggeven aan verandering' en voor drie deelthema's: 'Organisatie van de school' (thema 'Regie en strategie'), 'Omgaan met verschillen als team' (thema 'Omgaan met verschillen'), en Professionele leergemeenschap (thema 'Kennis- en kwaliteitsontwikkeling') en onderdeel kan uitmaken van je ontwikkeling op de thema's via formeel leren.

## Programma

### Dag 1: Het waarnemen van de eigen cultuur en het opstellen van een ambitie.

We schenken aandacht aan de verschillende concepten rond en om cultuur, zoals: subculturen, de antropologische school en de managementschool. We zoomen in op drie niveaus van cultuur: de zichtbare cultuur, de cultuur die we met de mond belijden en de cultuur die we daadwerkelijk uitdragen. We stellen ons de vraag: Wat 'zie' je als je in de leraarskamer kijkt, of op het schoolplein loopt? Kun je feiten en meningen uit elkaar houden? In deze bijeenkomst gaan we in op de kunst van het observeren en leren we aan de hand van kunst kijken naar de eigen cultuur. Tevens proberen we vast te stellen wat de ambitie is van de school en in welke mate de huidige cultuur daarbij ondersteunend is.

### Dag 2: Cultuur en de link met kernwaarden.

Waardencongruentie is een belangrijke bron van houvast en stabiliteit in tijden van onzekerheid en verandering, maar kan ook een risico in zich dragen. Mensen zoeken

mensen op met dezelfde waarden en sluiten anderen (soms) uit. Zo kan er een in-group en een out-group ontstaan. Die kunnen grote impact hebben op de bestaande cultuur. Het onderwerp 'cultuur' kent vele modellen en bijbehorende vragenlijsten, zoals die van Harrison, Deal & Kennedy, Handy, Hofstede en Quinn. Wat is een geschikte vragenlijst voor jouw school?

### **Dag 3: Inzicht in het cultuurlandschap en het bevorderen van samenwerking.**

Scholen zijn meer dan een verzameling klassen. Hoe is de verbinding tussen de afdelingen, bouwen en klassen? Zijn er bruggen of leeft iedereen op zijn eigen eiland? Hoe is co-creatie te bevorderen tussen twee of meer afdelingen? Wat is kenmerkend voor de samenwerking in de huidige cultuur?

### **Dag 4: Doelgroep-analyse.**

Scholen kennen vier soorten doelgroepen: verbeteraars, behoudenden, overlevers en nieuwkomers. Elke doelgroep heeft zijn eigen aannames en vormt zo mede de cultuur van de school. We proberen vast te stellen welk stempel elke doelgroep in positieve en/of negatieve zin op de cultuur van de school zet.

### **Dag 5: Cultuur en leiderschap.**

Leiderschap speelt een cruciale rol bij de beïnvloeding van cultuur. We kijken naar het onderscheid tussen transactioneel en transformationeel leiderschap. Hoe bedden leiders de waarden van de organisatie in? Ook aandacht voor de rol van subculturen en de rol van leidinggevend en de vraag hoe deze te herkennen en positief aan te wenden voor de school.

### **Dag 6: Belemmerende en bevorderende overtuigingen.**

We stellen vast welke opvattingen in de cultuur belemmerend dan wel bevorderend werken. Elk type opvatting vereist zijn eigen type interventie(s). Hoe zorg je ervoor dat de opgestelde interventies passen bij de cultuur van de organisatie en de ambitie? Hoe passen de leerprofielen van de leraren bij de plannen? We zoeken naar de match tussen dat wat geleerd moet worden en de voorkeuren van medewerkers.

### **Dag 7: Opstellen van passende cultuurinterventies.**

We kijken naar de verschillen tussen de aanpak van de managementschool en die van de antropologische school. Wat past beter bij de eigen organisatie en waarom? We zoomen in op soorten cultuurtransities en proberen daar de juiste acties bij op te stellen.

### **Dag 8: Naar een lerende cultuur en afronding.**

Bestaat er zoiets als een lerende cultuur en zo 'ja', aan welke kenmerken dient die cultuur dan te voldoen? Hoe weet je als schoolleider of jouw schoolcultuur lerend is? In de middag houdt elke deelnemer een presentatie over de zoektocht die is afgelegd, de antwoorden op vragen die gevonden zijn en de mogelijke opbrengsten voor de school.

### **Opbrengsten**

Na het volgen van deze leergang kunt je een scherpe diagnose maken van je eigen organisatiecultuur. Tevens ben je in staat om de belangrijkste positieve en negatieve vooronderstellingen die in jouw organisatiecultuur aanwezig zijn, te identificeren en de vraag te beantwoorden wat dit betekent voor jouw leiderschap en de te ondernemen acties.

### **Begeleiding**



**Peter de Roode** is zelfstandig adviseur en trainer en auteur van diverse managementboeken. Hij ondersteunt organisaties bij het invoeren van grootschalige veranderingen waarbij gedragsverandering centraal staat. Zijn motto is: verbind de bovenstroom met de onderstroom. De Roode organiseert seminars over actuele managementthema's en is verbonden aan diverse hogescholen waar hij als docent MBA-opleidingen verzorgt. Het combineren van adviseurswerk met docentschap geeft De Roode een mooie verbinding tussen theorie en praktijk.

### **Data en locatie**

Ga voor actuele data naar [www.avs.nl/academie/cultuur](http://www.avs.nl/academie/cultuur)  
De leergang vindt plaats bij de AVS in Utrecht.

### **Investeringen**

Een financiële investering van € 2.475 (AVS-leden) en € 2.775 (niet-leden). Dit bedrag is inclusief verplichte literatuur en verblijfskosten.

Een studiebelasting van 145 uur, waarvan 65 contacturen en 80 voorbereidingsuren.

### **Informatie en aanmelding**

Als je je wilt aanmelden of meer informatie wenst, neem dan contact op met de AVS Academie, programmamanager Vera Ruitenbergh, tel. 030-2361010 of [academie@avs.nl](mailto:academie@avs.nl).

Of kijk op [www.avs.nl/academie](http://www.avs.nl/academie)

# (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

<span style="color: blue;">■</span> Leergang Leiderschap en talentontwikkeling	<span style="color: blue;">■</span> Leergang Theorie U	<span style="color: green;">■</span> Leergang Strategische bedrijfsvoering
<span style="color: purple;">■</span> Leergang Professioneel kapitaal en uplifting leadership	<span style="color: blue;">■</span> Leergang Opbrengstgericht leiderschap	<span style="color: purple;">●</span> Leergang Collectief leren
<span style="color: red;">■</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: purple;">●</span> <span style="color: blue;">●</span> Leergang Aan de slag met cultuur	<span style="color: red;">■</span> Leergang Succesvol beïnvloeden van veranderprocessen	<span style="color: red;">■</span> Leergang Verbindend leiderschap
<span style="color: lightblue;">■</span> Leergang Herontwerp voor toekomstig onderwijs	<span style="color: lightblue;">■</span> Leergang Begrijpen vóór ingrijpen	<span style="color: blue;">■</span> <span style="color: orange;">■</span> Leergang Oriëntatie op bestuurlijk leiderschap
<span style="color: blue;">■</span> <span style="color: purple;">■</span> Leergang Gespreid leiderschap	<span style="color: green;">●</span> <span style="color: green;">●</span> <span style="color: purple;">■</span> Leergang Stimulerend beoordelen	<span style="color: blue;">■</span> <span style="color: lightblue;">■</span> Leergang Praktische filosofie voor schoolleiders
<span style="color: blue;">■</span> <span style="color: blue;">■</span> Leergang Leidinggeven aan gepersonaliseerd onderwijs	<span style="color: blue;">■</span> <span style="color: red;">■</span> Leergang Teamflow	<span style="color: blue;">■</span> <span style="color: red;">■</span> <span style="color: purple;">●</span> Leergang Op weg naar excellent schoolleiderschap
<span style="color: blue;">■</span> <span style="color: red;">■</span> <span style="color: orange;">■</span> Leergang Communicatie	<span style="color: blue;">■</span> <span style="color: purple;">■</span> <span style="color: red;">■</span> Leergang Interim-management, iets voor u?	<span style="color: blue;">■</span> <span style="color: red;">■</span> <span style="color: lightblue;">■</span> Leergang Ondernemend leiderschap
<span style="color: green;">■</span> <span style="color: red;">■</span> <span style="color: lightblue;">■</span> <span style="color: purple;">●</span> <span style="color: purple;">●</span> Leergang Regisseur Onderwijs en Gebouw	<span style="color: red;">■</span> <span style="color: red;">■</span> <span style="color: lightblue;">■</span> <span style="color: blue;">●</span> <span style="color: purple;">●</span> Leergang Directeur Integraal Kind Centrum (IKC)	<span style="color: purple;">●</span> Leergang Bouwen aan een lerende school