

Volg het **PROGRAMMA**

Waarderend Leiderschap in het Onderwijs

en bereik meer resultaat met minder hard werken

- ▶▶ Geef **moeiteloos sturing** aan jouw team
- ▶▶ Verleg de aandacht van **werkdruk** naar **werkplezier**
- ▶▶ Onderzoek **lerarenrijkdom** als antwoord op het tekort
- ▶▶ Breng mensen van de **weerstand** in de **leerstand**
- ▶▶ Ontlok **positiviteit, eigenaarschap** en gevoel van competentie
- ▶▶ Creëer een professionele en **op leren gerichte cultuur**
- ▶▶ Maak van je school **de meest geweldige werkplek**
- ▶▶ Laat leerkrachten weer **schitteren** in hun werk en samenwerking!

Kortom: investeer in **jouw succes** als schoolleider!

*Dit programma is als formeel aanbod opgenomen voor
herregistratie in het Schoolleidersregister PO
bij de professionaliseringsthema's
'Aandacht voor professionele ontwikkeling van leerkrachten',
'Leidinggeven aan leren', 'Persoonlijk Leiderschap'
'Onderzoeksmatig werken' en 'Verandermanagement'
en heeft een waardering van 45 punten.*



Schoolleidersregister PO
herregistratie

Op zoek naar een antwoord op lerarentekort en werkdruk?

Het zijn de kwesties die ons zeer bezighouden in het onderwijs, terwijl het ons totaal niet helpt om daarmee bezig te zijn. Alle aandacht voor het lerarentekort en de werkdruk maken deze problemen eerder groter dan kleiner. Zo wordt het vak van leerkracht en docent door de berichtgeving er niet bepaald aantrekkelijker op. En dat is doodzonde, want **het is juist een van de meest geweldige beroepen!** Het is uitdagend en betekenisvol werk dat een groot beroep doet op je autonomie en competenties. Niet voor niets werken de meeste mensen met hart en ziel in het onderwijs. De betrokkenheid met leerlingen en de bevlogenheid voor het vak is groot. Hoe kan het dan dat de negatieve kanten zoveel aandacht krijgen?

In het onderwijs heerst het deficit-denken, het denken in problemen en tekorten. Daardoor bestaat de verleiding om vooral aandacht te geven aan 'niet' zaken: zaken die ons frustreren en waar we vanaf willen. **Alles wat je aandacht geeft groeit, dus als we ons focussen op frustraties, groeien ook gevoelens van onmacht en incompetentie.** Die gevoelens vormen de basis van negativiteit en gedoe in het onderwijs. Dat is een zichzelf onderhoudend systeem, want vanuit onmacht gaan mensen dingen doen die

"Nu, aan het eind van het programma zeggen de leerkrachten: we hebben het nog wel druk, het voelt alleen niet meer zo."

haaks staan op wat zij eigenlijk willen bereiken. **Gelukkig kan het radicaal anders en Waarderende Leiders weten hoe.** Zij weten hoe je de negatieve spiraal kunt keren en een cultuur kunt creëren waarin de focus ligt op de 'wel' kant van zaken: op verlangens, positieve ervaringen en mogelijkheden.

Waarderend Leiderschap verlegt de focus

De kern van Waarderend Leiderschap is **de kunst en kunde om anderen fundamenteel anders naar de werkelijkheid te laten kijken**, waardoor zaken daadwerkelijk veranderen. Het is een werkelijkheid die net zo waar is, maar die ons veel beter helpt om te zien. Het is een manier van kijken die inzicht geeft in wat werkt; in wat samenwerkingen en leren succesvol maakt.

Een groot misverstand is dat je daarbij vooral zelf waarderend moet zijn door complimenten rond te strooien. Daarmee creëer je juist complimentenjunkies die afhankelijk worden van jou. Je wilt juist onafhankelijke professionals en daarom zijn **Waarderende Leiders gericht op het ontlokken van zelfwaardering bij leerkrachten.** Door vragen te stellen en conclusies te trekken, ontlokken zij bij hen en bij ouders en leerlingen gevoelens van invloed en competentie. **Daardoor worden patronen doorbroken** die aan de basis lagen van al het gedoe.

"Het belangrijkste dat wij bereikt hebben, is dat wij vanuit een moppercultuur in een positieve flow terecht zijn gekomen."

Een ander groot misverstand is dat Waarderend Leiderschap per definitie positief is. **Gedoe en negativiteit gaan echter alleen verdwijnen als het er mag zijn.** Waarderende Leiders weten hoe je mensen daadwerkelijk kunt horen zodat zij zich serieus genomen voelen in hun beleving. Pas als je erkenning geeft voor problemen, staan anderen het toe dat je de focus verlegt naar de 'wel' kant van zaken. Dan kan de aandacht uitgaan naar de positieve doelen en verlangens die achter de problemen liggen. Vervolgens

"Mensen die zich anders ziek zouden melden, blijven nu gemotiveerd werken"

wordt vertrouwen geput door de momenten te onderzoeken waarop we het dichtst bij die doelen waren om te zien wat toen van waarde was. **Waarderend Leiderschap gaat over positief realisme.**

Waarderende Leiders begeleiden individuen en groepen door een stapsgewijs proces gebaseerd op de vijf fasen van Waarderend Onderzoeken. **Dat is een stappenplan dat zowel houvast biedt als ruimte.** In dat proces gaan mensen ontdekken wat zij idealiter zouden willen in situaties, wat hen daartoe drijft en welk potentieel zij in huis hebben om dat te realiseren. Daardoor krijgt iedereen helder hoe het anders kan en gaat men stappen ondernemen om zaken daadwerkelijk te veranderen. Tegelijkertijd wordt daarmee juist samengewerkt aan de doelen van de organisatie.

Waarderend Leiderschap kenmerkt zich door vele paradoxen, zoals je doel halen door het in andere handen te leggen en tempo ontwikkelen door bij zaken stil te staan.

“Als mensen nu in een functioneringsgesprek zeggen dat ze iets gaan doen, doen ze het ook echt. Vroeger moest ik er nog achteraan”

Wat biedt het programma?

Aart Brezet, Andrea van de Rozenberg en Elma Harkema van Drives@School begeleiden leiders in het

“Ik heb wel eens eerder een opleiding waarderend onderzoeken gevolgd, maar nu weet ik tenminste hoe ik dat concreet en praktisch kan toepassen.”

onderwijs in 6 maanden naar **een totaal nieuwe aanpak in de aansturing van hun team en hun organisatie.** Door middel van training, train-de-trainer, persoonlijke coaching, templates en support van collega (school)leiders leer je de kennis en vaardigheden om een Waarderend Onderzoek op te zetten en kun je het ook aan je teamleden leren.

Omdat Waarderend Leiderschap alles te maken heeft met hoe mensen waarnemen, begin je het programma met het maken van **de drijfverenlijst van Management Drives.** Drijfveren komen voort uit ons wereldbeeld: de manier waarop wij naar de wereld kijken, wat wij daarin belangrijk, waardevol en logisch vinden. Er zijn zes verschillende wereldbeelden. Deze vinden we allemaal in verschillende mate waar. Dit maakt dat iedereen ook verschillend naar situaties kijkt, er wat anders bij voelt en van daaruit reageert.

Vanuit onze drijfveren zijn er drie verschillende standen waarin wij kunnen staan, wat effect heeft op ons gedrag. In de basis zijn wij positief gedreven en willen we iets van waarde toevoegen aan de wereld. Op goede dagen voelen wij ons daar competent in, hebben we vertrouwen en is onze aanpak in balans. Als dingen niet zo gaan als we graag zouden willen, dan bestaat de kans dat we gaan doorschieten en meer van hetzelfde gaan doen. Dan komen we in de overdreven stand te staan. Als we ons daadwerkelijk onmachtig gaan voelen, dan gaan we negatief gemotiveerd en destructief gedrag vertonen. **Het is belangrijk voor Waarderende Leiders om deze standen te herkennen,** zodat je weet hoe je mensen weer kunt uitnodigen om vanuit hun constructieve stand te handelen.

De rode draad in het programma vormt je eigen plan van aanpak. Je kunt daarbij zelf kiezen op welk gebied je gedurende het programma een ontwikkeling op gang wilt brengen. Is het een leerkracht wiens potentieel meer tot bloei mag komen? Wil je meer werkplezier in je team? Wil je de onderlinge samenwerking verbeteren tussen leerkrachten, tussen kinderen of met ouders? Of wil je iets in het onderwijs zelf verbeteren? Binnen dat gekozen aandachtsgebied, breng je een cyclische ontwikkeling op gang, waarvan je niet wist dat het zo geweldig kon zijn. **Jouw school kan echt schitteren!**

“De balans tussen ruimte voor eigen inbreng en toch de structuur en vastigheid van een programma, heb ik als prettig ervaren.”

De vaardigheden die je leert kun je dagelijks toepassen in de aansturing van je team en hun ontwikkelproces. Je kunt fundamenteel andere klassenbezoeken, functioneringsgesprekken en ontwikkelgesprekken voeren. Het beheersen van Waarderend Leiderschap kun je daarbij zien als het trainen van een spier: het vergt oefening op verschillende manieren voor een langere tijd. Kies daarom voor dit 6 maandenprogramma als je serieus wilt investeren in jouw succes en kwaliteiten als leider van jouw school. **Het is feitelijk een investering in jouw leerkrachten en leerlingen.** Uit onderzoek van de inspectie blijkt namelijk: hoe beter de (school)leider, hoe beter de kwaliteit van het onderwijs!

“Ik waardeer de combinatie theorie en praktijk enorm in dit programma.”

De opzet van het programma

De online start van het programma

Aan het begin van het programma krijg je een uitnodiging om de drijfverenlijst van Management Drives Onderwijs in te vullen. Daarnaast krijg je toegang tot de online leeromgeving waarin je de theorie van Waarderend Onderzoeken en van de Drijfveren tot je krijgt door middel van diverse korte video's. **Zo kun je in je eigen tempo de kennis tot je nemen.** Daarbij mag je je praktische vragen en casuïstiek inbrengen.

“Het werken met filmpjes in plaats van lappen tekst die je vooraf moet lezen, werkt erg prettig.”

Trainingsdag 1: Hoe de waarderende aanpak werkt – Ontdek jouw potentieel als Waarderend Leider
Tijdens de eerste trainingsdag maken we kennis met elkaar. Daarnaast behandelen we de vragen en aangedragen casuïstiek, **zodat de theorie echt voor je gaat leven en het heel concreet wordt hoe het werkt en waarom het zo werkt.** Daarnaast worden de drijfverenprofielen teruggekoppeld, zodat je die van jezelf en andere deelnemers kent. Je krijgt inzicht in wat jou drijft in Waarderend Leiderschap en wat jouw verborgen potentieel daarin is. Tevens leer je een essentiële communicatietechniek die de missinglink is in je gespreksvaardigheden en die je gaat toepassen in een waarderend interview met je maatje in het programma. Dat is degene waarmee je gedurende het programma regelmatig kunt sparren. Parallel aan de maatjes worden intervisiegroepen gevormd voor het programma, zodat je van twee kanten gesteund wordt in je ontwikkeling.

Na deze dag begrijp je wat mensen drijft en hoe je als waarderend leider gevoelens van invloed en competentie kunt ontlokken. Je bent in staat om zo vragen te stellen en reflecties te geven dat anderen zich volledig bewust worden van hun kracht, potentieel en groeimogelijkheden. Daarbij weet je wat jouw potentieel is en wat je graag zou willen ontwikkelen.

Trainingsdag 2: Waar je jouw plan op gaat richten – Hoe je anderen in de vaardigheden traint

Aan het begin van de tweede trainingsdag ga je in je intervisiegroep elkaar helpen om het positieve doel te formuleren waar eenieder zich in diens eigen plan van aanpak op gaat richten. **Je leert met elkaar vraagstukken om te draaien.** Daarnaast krijg je een train-de-trainer waarin je met eenvoudige trainingsoefeningen je gespreksvaardigheden verder ontwikkelt. Deze oefeningen zijn zo concreet van opzet dat je ze kunt inzetten **om anderen te leren hoe zij waarderend kunnen interviewen en weerstand met gemak kunnen ombuigen.** Daarbij kun je bekrachtigende en stimulerende feedback geven.

“Wat zeer geholpen heeft zijn de duidelijke stappen in de cursusmap. Het materiaal is goed opgebouwd.”

In de tussentijd: Hoe je het gaat aanpakken – Wat ga jij eens proberen?

Met behulp van alles dat je in de eerste twee trainingdagen hebt geleerd en al het materiaal dat je krijgt aangereikt, ga je **een plan opstellen**. Waarderend Onderzoeken is ook experimenteren, dus je gaat bedenken wat je gaat proberen om een verlangen te realiseren. Op dat plan krijg je **feedback** van de trainer in een telefonische sessie van 30 minuten. Je krijgt daardoor helder hoe je de eerste stappen gaat zetten om het Waarderend Onderzoeken in jouw organisatie toe te passen. **Je hebt vertrouwen in je aanpak en je gaat het doen!**

Trainingsdag 3: Hoe inzichten tot concrete resultaten gaan leiden

Tijdens de derde training leer je verschillende werkvormen waarmee je de uitkomsten van de waarderende interviews kunt verwerken. Daarnaast leer je werkvormen die je helpen om in alle andere fasen van Waarderend Onderzoeken tot concrete resultaten te komen. Het zijn praktische werkvormen, waarvan je er een aantal zelf ervaren moet hebben om ze daadwerkelijk in te gaan zetten. **Hierdoor krijg je beschikking over een behoorlijke praktische gereedschapskist**. Je weet hoe je vanuit ieders ervaring tot een gemeenschappelijk realistisch ideaal komt, hoe je daar concrete stappen aan verbindt, de progressie erin houdt en het uiteindelijke resultaat kunt borgen. Daarvoor kun je ook putten uit alle presentatiematerialen, formats, filmpjes en werkvormen uit de online leeromgeving.

“Het is heel praktisch door het oefenen met elkaar en het proberen in de praktijk met je plan van aanpak.”

Vervolg: Hoe je zelf progressie maakt

Daarna ga je verder aan de slag met je plan van aanpak, waarbij je in een periode van enkele maanden een paar keer **op afstand begeleiding** krijgt. Er zijn **twee intervisiebijeenkomsten** van 60 minuten via Zoom.us. Onder begeleiding van de trainer help je elkaar op een waarderende manier, waardoor het ook een oefening is in het toepassen van Waarderend Leiderschap. Daarvan worden opnames gemaakt zodat je ze kunt terugkijken en die van andere groepen kunt bekijken als iedereen daarmee akkoord is. Dus mocht je er onverhoopt een missen, dan is dat geen punt.

Tussen de twee intervisiemomenten in krijg je een half uur **telefonische coaching** van de trainer, vaak een moment waarop er een doorbraak bereikt wordt. Daarnaast kun je via de **online leeromgeving** vragen stellen en vorderingen in je plan delen.

“De feedback in de coaching en de intervisie maakt je progressie zichtbaar.”

Afronding

Het traject wordt afgerond met een **terugkommiddag**. Daarin hebben we een open programma waarin we inspelen op de behoefte die op dat moment bij de deelnemers speelt. We sluiten deze training af met een borrel.

Een à twee weken later krijg je nog een laatste **afsluitend coachingsgesprek**, waarin we bespreken welke progressie je hebt gemaakt met je plan van aanpak en welke progressie je hebt gemaakt in je eigen ontwikkeling als leider. **We bespreken wat geholpen heeft om deze progressie te boeken en hoe je die gaat voortzetten**. Dan horen wij altijd prachtige verhalen waar wij zelf heel blij van worden en energie van krijgen. Concrete voorbeelden daarvan heb je als citaten kunnen zien in deze brochure.

Na afloop ontvang je zowel digitaal als per post je certificaat. De digitale versie kun je uploaden in het schoolleidersregister.

Materiaal

Je krijgt een rijkgevulde 'gereedschapskist' mee om je te verdiepen in Waarderend Leiderschap en om er in de praktijk mee uit de voeten te kunnen. Voor de theorie krijg je het profielenboek van Management Drives, het boek Veranderen met Appreciative Inquiry en ons magazine over Waarderend Leiderschap met een bloemlezing van blogs. Voor het toepassen in de praktijk ontvang je een trainingsmap waar alles in zit om mensen door de Waarderende Cyclus te leiden en de Picture This associatiekaarten. Nieuw in onze gereedschapskist vanaf het schooljaar 2024-2025 zijn een poster met de Waarderende Cyclus, een ontwerpblok en onze spiekkaarten met allerlei cycli, formats en vragen. Deelnemers krijgen bovendien een jaar lang gratis toegang tot onze community, waar zij veel materiaal kunnen vinden, video's kunnen bekijken en met andere waarderende leiders kunnen interacteren.

Investing

De investering bedraagt € 2.995,- per persoon, *inclusief* BTW, materiaal, lunches en locatie.

Als je een recent Management Drives Drijfverenprofiel hebt, dan geldt er een korting van € 200,-, mits we daarvan de digitale resultaten kunnen krijgen.

Garantie

Als je na de eerste twee trainingdagen bemerkt dat het programma toch niets voor jou is, dan kun je ervoor kiezen om het programma te stoppen en krijg je 50% van de kosten teruggestort.

De trainers



“Aart Brezet heeft het Waarderend Leiderschap al zo verinnerlijkt, dat het echt iets van hem is. Het is authentiek.”

“Daarbij is in de ogen van Aart ook niets fout. Hij is zelf heel waarderend. Hij doet het steeds voor.”



“Elma Harkema geeft je de ruimte om je eigen proces door te maken en stuurt toch door op de juiste momenten een spiegel voor te houden.”

“Daarbij weet Elma op begrijpelijke wijze theorie en praktijk aan elkaar te verbinden.”



“Cisca Zweers-van Toer haakt op een hele rustige manier in op alles dat speelt. Je voelt je echt gezien en gehoord.”

“Met haar kennis en ervaring in het onderwijs koppelt Cisca theorie op een herkenbare manier aan de praktijk. Daardoor kun je er morgen wat mee.”

De trainingsdata staan op de volgende pagina. 

De trainingsdata vanaf september 2025

WLO 35: Zuidoost Nederland – Heeze – vrijdag - Cisca

12 september 2025, 26 september 2025, 31 oktober 2025 en een terugkomdagdeel 6 februari 2026.

WLO 36: Zuidwest Nederland – Dordrecht – dinsdag – Aart

16 september 2025, 30 september 2025, 11 november 2025 en een terugkomdagdeel 3 maart 2026.

WLO 37: Noordwest Nederland – Egmond-Binnen – donderdag - Aart

18 september 2025, 2 oktober 2025, 6 november 2025 en een terugkomdagdeel 12 februari 2026.

WLO 38: Noordoost Nederland – Zwolle – donderdag – Elma

25 september 2025, 9 oktober 2025, 13 november 2025 en een terugkomdagdeel 19 februari 2026.

De trainingsdata vanaf januari 2026

WLO 39: Zuidwest Nederland – Dordrecht – donderdag - Aart

15 januari 2026, 29 januari 2026, 5 maart 2026 en een terugkomdagdeel 11 juni 2026.

WLO 40: Midden Nederland – Soest – vrijdag – Elma

16 januari 2026, 30 januari 2026, 6 maart 2026 en een terugkomdagdeel 12 juni 2026.