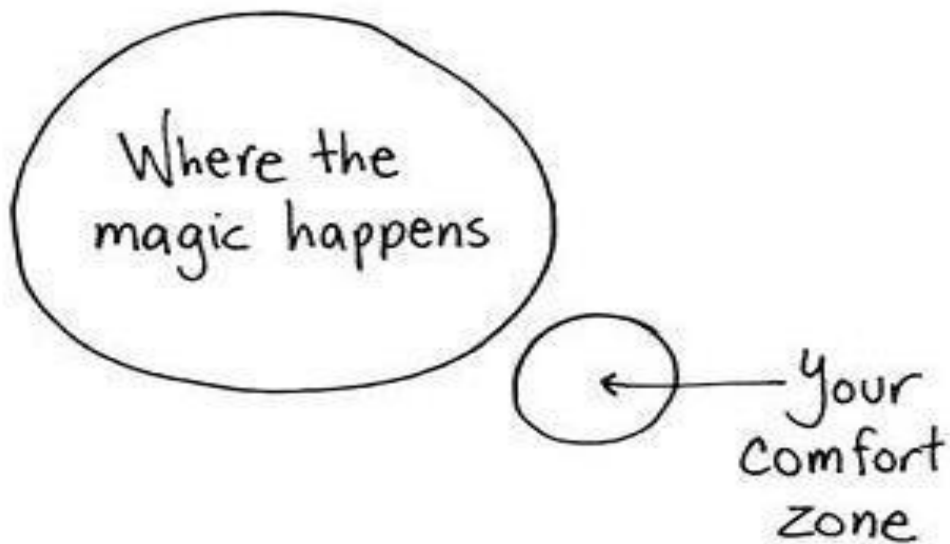


IRIS Opleiding Professioneel Leiderschap (OPL)

Studiewijzer 2021 - 2022



IRIS Opleiding Professioneel Leiderschap 2021-2022

Natalie Engelvaart en Judith IJsseldijk

Voorwoord

Deze tekst is bedoeld om de opleidingsvisie en de opleidingsdidactiek te expliciteren en om een totaaloverzicht te geven van de opleiding, zodat je in grote lijnen weet wat er van je verwacht wordt.

Centraal staat jouw leiderschap en de momenten waarop je leiderschap toont, daarop reflecteert en jezelf daarin verder ontwikkelt. Zowel in wat je op school doet, vooral in je werken aan je VerbeterProject (VP), als ook in hoe we je in de opleidingsgroep aan het werk zien.

We wensen je veel succes en veel plezier tijdens deze opleiding.

De opleiders,
Natalie Engelvaart en Judith IJsseldijk

Inhoud

1.	Opleidingsvisie en Opleidingsdidactiek	3
2.	Het Verbeterproject (VP)	9
3.	Leiderschapsverslag (LVS)	10
4.	Inhoudelijke domeinen en competenties van de schoolleider	10
5.	Jaaroverzicht	11
6.	Literatuurlijst	12

1. Opleidingsvisie en Opleidingsdidactiek

Doelstellingen en uitgangspunten:

Wees je eigen leider

Bij de opleiding gaan we uit van het principe: 'leren doe je zelf - samen met anderen'. In de opleiding zetten we leerstof en werkvormen flexibel in om te kunnen inspelen op wat nodig is om jullie als deelnemers in de 'zone van naaste ontwikkeling' te brengen (zie figuur 1). We zeggen: 'Wees je eigen leider'. Alleen door eigen actieve inzet kan jouw leerproces tot goede resultaten leiden. Jullie autonomie en eigen verantwoordelijkheid om van deze opleiding een succes voor jou (en je school) te maken, staan dan ook centraal in onze coaching, feedback en beoordeling.

Leren laten en laten leren

De vraag is of het leren in de OPL wezenlijk anders is dan het leren in de klas, of het leren op universiteit of hogeschool.

De behoefte om te leren, zich te ontwikkelen, is naar ons idee iets dat in ieder mens zit. Dus is het volgens ons ook zo dat ieder mens in principe gemotiveerd is om te leren. Wij denken echter dat het niet mogelijk is om een ánder te motiveren. Dat vraagt dan ook een andere houding tegenover de veelgehoorde verzuchting: "hoe motiveer ik mijn leerlingen/docenten?". Daar zit de overtuiging achter dat als jij maar hard genoeg werkt, je die ander wel meekrijgt (doceren, de ander 'beleren'). Volgens ons werkt dat niet (zo), dus *leren laten*. Je kunt wel (bijv. als docent, teamleider, opleider) alles doen om de voorwaarden te scheppen, waardoor zo veel mogelijk mensen deze intrinsieke leermotivatie bij zichzelf oproepen, zichzelf motiveren dus; mensen *laten leren*, doordat jij hun leren faciliteert.

Jezelf motiveren

Vanuit zo'n interne motivatie kies je bijvoorbeeld voor deze opleiding, een cursus of een scholing. Helaas worden mensen ook nog wel eens naar een cursus of opleiding 'gestuurd' of beter gezegd, in onze optiek, 'laten mensen zich dan daar naartoe sturen'.

De lesgevers of begeleiders zijn er om jou als lerende te steunen bij het leerproces waarin je je begeeft. Hoe jij dat leerproces dan ervaart of opneemt is voor een groot deel afhankelijk van je eigen keuzes. Wanneer trek jij aan de bel als je afhaakt tijdens een bijeenkomst of even 'de weg even kwijt bent' in de loop van het jaar, als je niet meer leert of als je liever op een andere manier of op een ander moment wilt leren. Welke paden worden je door ons aangeboden en ben jij in staat om een ander pad te kiezen als dat voor jou echt nodig is?

Leren en 'de plek der moeite'

Leren is ook veranderen, loslaten en nieuwe inzichten verwerven op basis waarvan je het handelen anders zou kunnen aanpakken. Dat is niet altijd een prettige ervaring. Je hebt het dan nodig om uit je *comfortzone* te stappen in de *zone van jouw naaste ontwikkeling* zonder in de *paniekzone* terecht te komen, want dan kan er van leren geen sprake meer zijn. (zie figuur 1). Mensen gaan dan overleven: *vechten*, *vluchten* of *verstijven*.

Gelukkig is er ook vaak sprake van aha-belevingen, als er 'een kwartje valt' of zelfs van *Flow* in het leren, als moeilijke zaken je schijnbaar moeiteloos afgaan. Het begint steeds bij de persoon van de lerende, bij jezelf dus.

Figuur van de zone van naaste ontwikkeling

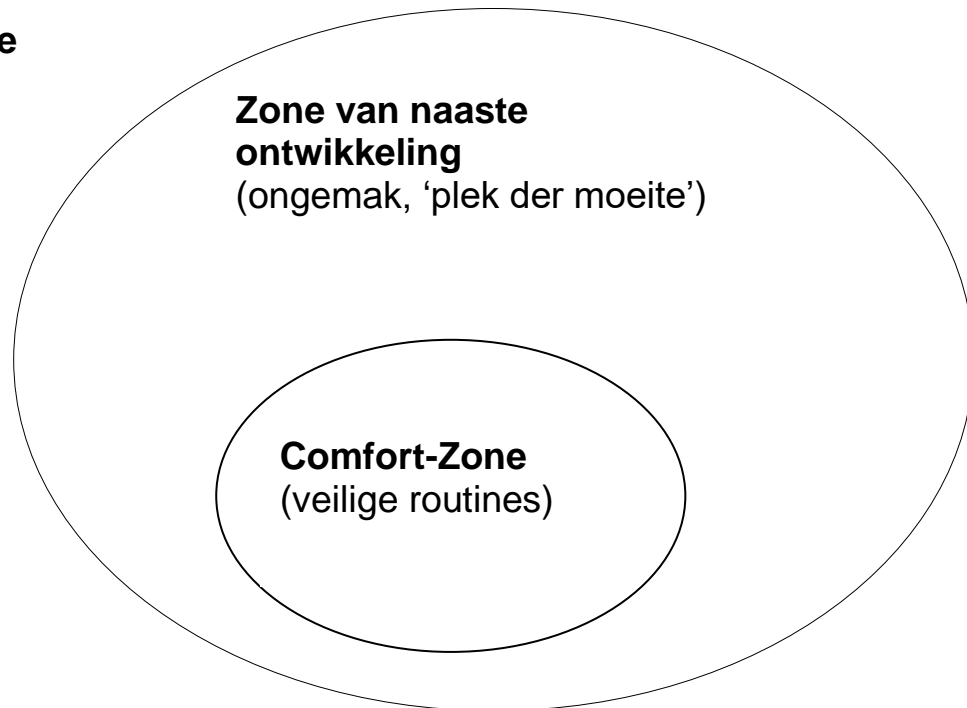
Het leerproces:

- vraagt dat je uit je comfort-zone komt
- en beweegt naar de zone van naaste ontwikkeling (Vygotski)
- zonder in je paniekzone terecht te komen

“Het leren begint waar het ongemak voelbaar wordt”; je leest ook wel eens: “Daar waar je struikelt, ligt je schat” of “Zonder wrijving geen glans”

Paniekzone

(overleven:
vechten,
vluchten of
verstijven)



Figuur 1

Inhoudelijk leren in en van de groep

Naast het hoe van het leren staat het wat. Er zijn kenniscomponenten die horen bij leiderschap, veranderkunde en organisatieontwikkeling.

Over de manier waarop we daarmee werken, gaan we regelmatig met jullie in gesprek en dus vragen we jullie mee te denken over de voorstellen die wij doen. Daarbij willen we aansluiten bij de groep, processen op gang brengen die jou als individu en *het leren in en van de groep* verder kunnen helpen. Dat daarbij de inbreng van de groep belangrijk is lijkt een open deur. Maar de ‘groep’, dat ben jij natuurlijk ook zelf.

Om dit proces te verhelderen en om daarvan te leren, zullen we regelmatig het groepsproces en het leren in de groep en als groep bespreken. Dat kan helpen om dit jaar zelf beter en prettiger te leren, maar is zeker ook een belangrijke communicatieve vaardigheid als leider in de school: het doorzien en sturen van groepsprocessen en als leider omgaan met de dynamiek in de groep, o.a. door dit te observeren op meta-niveau en soms door het ook te benoemen en daarmee te spiegelen aan de ander (en). We noemen dat: *de schoolleider als procesbegeleider*, een essentiële competentie voor een schoolleider.

Opleidingsgeraamte

Hoe zit de opleiding in elkaar? We schetsen hier de hoofdlijnen.

De centrale thema's van de OPL

In de OPL proberen we theorie en praktijk te verbinden. Theorie heeft in onze visie alleen betekenis voor zover die jouw praktische handelen in de school (nu en in de toekomst) ondersteunt. Jouw praktijkervaringen worden gebruikt voor reflectie en conceptualisering. Als we theorie en praktijk hieronder onderscheiden, dan scheiden we die nadrukkelijk niet!

Vanuit theoretische perspectief staan in onze opleiding de volgende thema's centraal:

- Het sturingsschema met de domeinen waarmee de schoolleider de school analyseert. Verderop op p.10 staat het schema afgedrukt.
- De basiscompetenties waarover de schoolleider moet beschikken om de school te kunnen sturen ten bate van het leren van leerlingen.
- De veranderkunde waarmee de schoolleider de schoolvisie naderbij brengt. Daarin gaat het om de vraag hoe hij ervoor zorgt dat verbeterplannen ook daadwerkelijk gerealiseerd worden. Het gaat dan om Schoolontwikkeling en Onderwijsontwikkeling.
- De professionele cultuur die alle medewerkers op school individueel en gezamenlijk de best mogelijke werkomgeving biedt om de ambities van de school na te streven. Onze analyse is dat op vrijwel alle scholen nog veel te verbeteren valt op dit punt en dat professionele schoolcultuur een belangrijke sleutel vormt voor onderwijs- en schoolontwikkeling. De schoolleider speelt hierbij een belangrijke sturende en voorbeeldige rol.

Praktisch staan de volgende activiteiten centraal:

- De persoonlijke leiderschapsontwikkeling van de deelnemers die uitmondt in het 'Leiderschapsverslag'.
- Het Verbeterproject in je school.
- Het versterken van specifieke leiderschapsvaardigheden zoals:
 - . communicatie- en gespreksvaardigheid, meer in het bijzonder (jezelf en je inhoud) presenteren en het voeren van lastige gesprekken
 - . feedback geven en ontvangen
 - . reflecteren
 - . coachend leiderschap
 - . onderzoeksmatig leiding geven.
- Het portfolio bestaande uit een reeks opdrachten waarin de voortgang van het studieproces van de deelnemer wordt gedocumenteerd.

Twee hoofdthema's: Leiderschapsverslag (LSV) en Verbeterproject (VP)

Bovenstaande thema's en vaardigheden komen telkens terug in de twee concrete pijlers in je opleiding, het werken aan je leiderschapsontwikkeling en het verslag daarvan, en je eigen verbeterproject in de school en het verslag daarvan. Dit zijn producten waar je zelf aan werkt gedurende de opleiding, met name via de portfolio- en huiswerkopdrachten.

1. Het Leiderschapsverslag (LSV)

De opleiding is gericht op het ontwikkelen van de *competenties* die nodig zijn om een startbekwaam schoolleider te worden of over jouw competenties als onderwijskundig leider in je school (teacher leader). Je beschrijft welke ontwikkeling je in de loop van het jaar doormaakt om dat doel te bereiken. Dat verslag van je persoonlijke professionele ontwikkeling als leider noemen we *Leiderschapsverslag (LSV)* en is een leidraad voor ieders activiteiten in de loop van het jaar. Ondanks het belang van kennis en ervaring ben jij zelf, je gedrag in de praktijk en hoe effectief je daarmee bent, het belangrijkste 'instrument' voor je leiderschap.

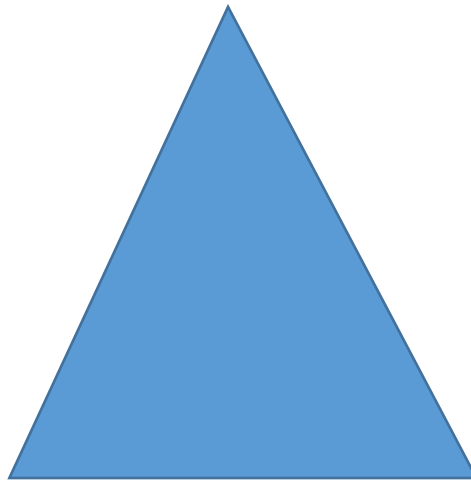
2. Het Verbeterproject (VP)

In je eigen school voer je een project ter verbetering van het onderwijs uit dat we *Verbeterproject* noemen (VP). In dit project gaat het vooral om het oefenen met het leiding geven aan docenten. Ervaringen uit het project komen in de bijeenkomsten aan de orde en omgekeerd maak je in het project gebruik van de leerervaringen die je tijdens de bijeenkomsten opdoet.

Integraal Leiderschap

Het LSV en het VP staan niet los van elkaar. We vinden het ook belangrijk dat het persoonlijke leiderschap (in je LSV) in samenhang ontwikkeld wordt met het ambachtelijk leiderschap (bestaande uit Onderwijskundig Leiderschap en Beheersmatig Leiderschap). Het gaat er dus enerzijds om persoonlijke kwaliteiten uit te bouwen en anderzijds om de kennis van de werkerreinen van de schoolleider te vergroten. Die integratie in wat we noemen Integraal Leiderschap, is voor ons de basis van de opleiding.

Persoonlijk Leiderschap (sturen met en op gedrag)



Beheersmatig Leiderschap
(sturen door organiseren en structureren)

Onderwijskundig Leiderschap
(sturen met en op inhoud)

Werkwijze

Tijdens de bijeenkomsten ligt het accent op uitwisseling van ervaringen en het samen uitvoeren van leeropdrachten. We gaan uit van vertrouwelijkheid wat we in de eerste bijeenkomsten contracteren. Ook instructie en presentaties - door opleiders, deelnemers en gastdocenten - komen elke bijeenkomst terug. Vanzelfsprekend komt ook allerlei relevante literatuur op het gebied van onderwijs- organisatie- en leiderschapontwikkeling aan de orde.

Leer- en werkvormen

- Er is af en toe korte instructie en informatie bij de thema's (plenair).
- We bespreken huiswerkopdrachten vooral in (deel)groepen, met maatje en in de intervisiegroep; soms plenair. Veel huiswerk wordt niet expliciet nabesproken; als je vragen hebt kom er dan zelf mee of bespreek het met je intervisiemaatjes, ook vooraf: de 'koninklijke' volgorde bij een vraag of kwestie is: eerst je maatje, dan de andere intervisiegenoten, dan je opleider.
- Kies een 'critical friend' op je school: die leest jouw verslag van opdrachten met je mee; is je klankbord tijdens het oefenen van je leiderschap op school.
- Wij zijn als opleiders ook jullie persoonlijke coach: we verdelen ons over de intervisiegroepen.

Huiswerk en voorbereiding op de bijeenkomsten

- Er zijn voorbereidingsopdrachten voor elke bijeenkomst; vaak zijn die huiswerkopdrachten onderdeel van een Portfolio-opdracht.
- Huiswerkopdrachten:
 - Hoeven niet ingeleverd te worden (tenzij dat er bij staat); wel altijd meenemen naar de bijeenkomst.
 - Vragen flink wat voorbereidingstijd in lezen en uitwerken; bekijk vooraf of je begrijpt wat er voor de volgende keer van je verwacht wordt en plan werktijd daarvoor in.
 - Zijn vaak gekoppeld aan onderzoekjes/opdrachten in de school.
 - Moet je tijdig inplannen en afspreken met mensen in de school.
- In het huiswerk vragen we steeds enkelen om de vorige bijeenkomst te evalueren.

Tijdens elke bijeenkomst:

- is er een korte literatuurpresentatie over een boek dat met leiderschap te maken heeft: **het Literatuurmoment**. In maximaal 15 minuten doet de presentator daarvan verslag op een inspirerende en interactieve manier. Dat geeft ons als publiek een breder beeld van de leiderschapsliteratuur en is een oefensituatie voor de deelnemer in onderwijskundig leiderschap en presentatievaardigheid. Het te kiezen boek kan heel goed een titel zijn uit onze lijst met aanbevolen literatuur. Na het Literatuurmoment vullen we een feedbackformulier in over de presentatie en krijg je kort mondeling feedback op sterke kanten en verbeterpunten. Je verwerkt de feedback in een portfolio-opdracht
 - zal ook iemand een '**Column**' voorlezen over iets gedenkwaardigs uit de praktijk van alle dag vanuit het perspectief van een leider; we vragen je om de column tegelijk ook op papier uit te delen. De column wordt ook op papier van feedback, voorzien maar wordt niet nabesproken. Je verwerkt ook deze feedback in een portfolio-opdracht
 - bouwen we een moment in voor een korte '**Energizer**' (5-10 minuten); we vragen telkens iemand om die voor te bereiden. De criteria voor een energizer zijn de volgende:
 - Je demonstreert een zichtbare vaardigheid voor leiderschap die je na afloop kort kunt toelichten (het is dus niet alleen 'leuk' of 'ontspannend').
 - Je doet een beroep op meerdere zintuigen dan alleen het cognitieve of mentale gebied.
 - Je zet ons letterlijk en figuurlijk fysiek in beweging.
 - Je neemt ons mee tot buiten onze comfortzone; het mag dus lichtelijk ongemakkelijk zijn.
 - Je zet na afloop een didactisch toegankelijke uitwerking van de energizer op de ELO in Teams zodat het als werkvorm toepasbaar is voor anderen. Daar geef je ook een korte reflectie op de criteria hierboven en over het verloop.
- Je krijgt op je energizer alleen korte feedback van een opleider.

Portfolio-Opdrachten (PFO)

Het grootste deel van je werk voor de opleiding verwerk je in Portfolio-Opdrachten (PFO). Het in te leveren materiaal, de PFO, verzamel je aan het einde van de opleiding tot een samenhangend Portfolio. Het Portfolio is tegelijkertijd ook het schriftelijke eindproduct van de opleiding. Het bepaalt samen met de slotpresentatie in workshopvorm en je deelname aan de opleiding als geheel, de uiteindelijke eindbeoordeling.

- Gedurende de opleiding lever je drie keer, aan het einde van elke periode, Portfolio-Opdrachten in die wij van feedback voorzien en die je dan aanvult als dat nodig is; plan het werken aan de PFO en het inleveren ruim van te voren in je agenda in.
- De PFO bestrijken de belangrijkste thema's en vaardigheden.
- De PFO steeds inleveren bij je opleider en je maatje(s).
- We bespreken je PFO in grote lijnen 3 x per jaar in de intervisiegroep.
- Het gesprek is dan vooral gericht op je leerproces in die periode en minder op de inhoud van je PFO; detail-feedback kun je apart bespreken.
- Aan het eind van de opleiding bundel je de digitale versies van je PFO tot een gedrukt *eindportfolio*.
- Je ontvangt aan het einde van de opleiding een certificaat als Startbekwaam Schoolleider als je aan de opleidingseisen hebt voldaan:

Opleidingseisen:

- We gaan uit van HBO werk- en denkniveau.
- De studiebelasting bedraagt 560 uur.
- De opleiding wordt afgesloten met een eindportfolio en een eindpresentatie op de slotdag.

Materiaal

Alle materiaal en opdrachten staan of komen digitaal beschikbaar in een leeromgeving van de OPL, of worden uitgereikt tijdens de bijeenkomsten. Naast de verplichte literatuur maken we gebruik van diverse artikelen, fragmenten uit boeken, links, PowerPoints of filmpjes. Ook hiervoor komt een map in de online leeromgeving van Teams.

Begeleiding

Bij je ontwikkeling word je op verschillende manieren begeleid: door de opleiders die je regelmatig feedback zullen geven, zowel coachend als beoordelend, door je collega's in deze opleidingsgroep, door een zelf te kiezen duo partner (je maatje), de leden van je intervisiegroep *en* door een 'critical friend' en je opdrachtgever in je school. Uiteindelijk ben je zelf je belangrijkste begeleider!

- We gaan uit van 100% aanwezigheid tijdens de bijeenkomsten. Alleen bij overmacht of bijzondere omstandigheden kun je afwezig zijn.
- De beoordeling en feedback baseren wij naast de ingeleverde opdrachten ook op onze eigen observaties tijdens de bijeenkomsten. Het (persoonlijk) leiderschap dat je toont tijdens de bijeenkomsten en in het werken aan de opleiding is dus voor ons een belangrijk beoordelingscriterium.

2. Het Verbeterproject (VP)

Het is zaak om zo snel mogelijk in overleg met jouw schoolleiding en de opleider definitief te beslissen welk project je dit jaar gaat aanpakken. Hoe sneller je aan het project begint, hoe meer je er dit jaar - zowel voor jezelf als voor je school - mee kunt bereiken. Het is van belang om het project zo te plannen dat je in mei 2022 in het kader van je Portfolio tot een zinvolle afronding kunt komen, waarbij opbrengsten voor jezelf en de school zichtbaar kunnen worden gemaakt. Dat betekent dus ook dat het project op school, ook daarna, nog verder door kan lopen.

Criteria voor het project

Elke deelnemer voert in zijn eigen school een project uit dat gericht is op verbetering van de onderwijspraktijk en dat voldoet aan de volgende criteria:

1. draagt bij aan jouw leiderschapsontwikkeling:
 - a. wat zijn je verantwoordelijkheden en je bevoegdheden?
 - b. welke groep(en) / mensen stuur je aan?
 - c. wat ga jij op welke manier leren door middel van dit project?
2. draagt bij aan schoolontwikkeling en heeft de instemming van de schoolleiding:
 - a. wat draagt je project bij aan jouw school, uiteindelijk dus aan het leren van de leerlingen?
 - b. is je plan besproken met je schoolleiding? geeft de schoolleiding haar fiat?
3. is gebaseerd op expliciete visie:
 - a. wat is de visie waarop het project gebaseerd is?
 - b. hoe komt die visie concreet tot uitdrukking in jouw project?
 - c. past deze schoolvisie in de algemene schoolvisie?
 - d. hoe sta jij zelf tegenover de visie?
4. wordt gerelateerd aan alle sturingsdomeinen (zie Sturingschema):
 - a. op welk(e) domein(en) ligt in jouw project de focus?
 - b. op welke aspecten van het domein stuur je? beschrijf op welke manier je stuurt;
 - c. wat is de relatie tussen jouw project en elk van de andere sturingsdomeinen? welke sturingsacties zijn dus nodig in de andere domeinen dan die waarop je focus gericht is?
5. is gebaseerd op een veranderstrategie:
 - a. waarom is [volgens jou en/of volgens de school] een verandering nodig?
 - b. hoe betrek je de medewerkers bij de uitvoering van je plannen? in hoeverre is het besef van het belang van de verandering bij alle betrokkenen aanwezig? hoe zit het met de motivatie van de betrokkenen om zich voor de verandering in te zetten?
6. wordt planmatig uitgevoerd:
 - a. beschrijf hoe het resultaat van je project er in mei volgend jaar moet uitzien.
 - b. hoe heb je je project in de tijd gepland? (beschrijf je tijdsplanning)?
 - c. check of je aanpak concreet gemaakt is.
7. wordt regelmatig besproken met de schoolleiding:
 - a. is afgesproken met wie en wanneer dat gaat gebeuren?
 - b. welke rol vervult de schoolleider bij de realisering van jouw project?
8. wordt regelmatig beschreven en tussentijds geëvalueerd op het resultaat voor de school en de leeropbrengst voor jou zelf:
 - a. hoe leg je jouw ervaringen vast voor de PFO en later in je Portfolio?
 - b. hoe zorg je voor regelmatige feedback door betrokkenen?

3. Leiderschapsverslag (LSV)

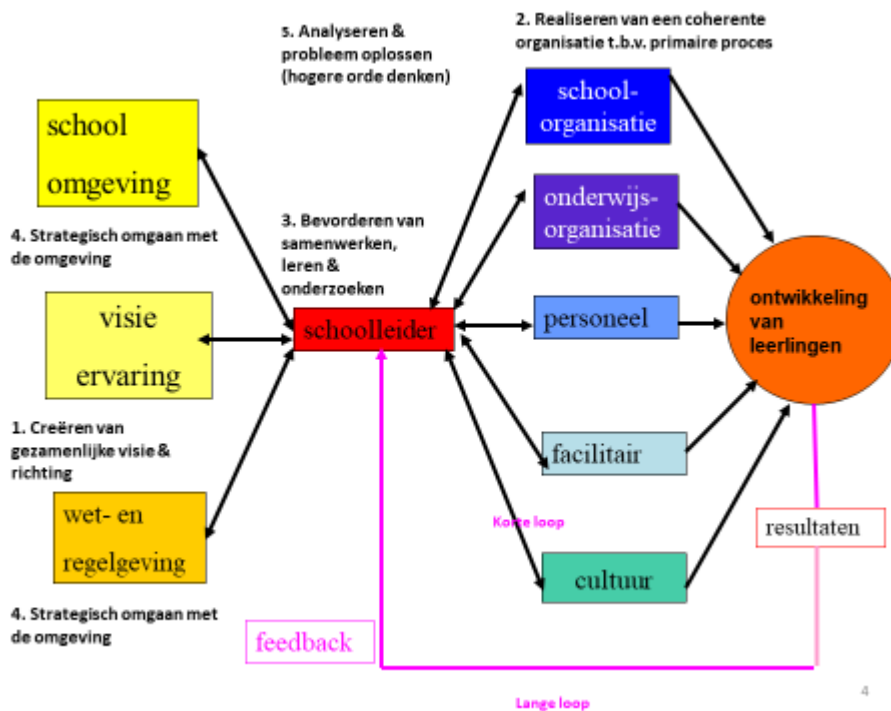
Tijdens deze opleiding werk je aan je leiderschapsontwikkeling en die beschrijf je in een verslag. Aan de hand daarvan stuur je zelf je ontwikkeling. Kern van dit leiderschapsverslag is dat je een aantal concrete gedragsexperimenten uitvoert en beschrijft hoe je daarin probeert om gewenst ander gedrag te laten zien.

Daarbij gaan het onderzoeken van effectieve leiderschapscompetenties, feedback op je eigen leiderschapskenmerken en experimenteren met nieuw gedrag samen. Dat mondt uit in een verslag van je leiderschapsontwikkeling (LSV). Het verslag is slechts een tussenstadium van een ontwikkeling die het hele jaar duurt en waarover je gedurende de opleiding rapporteert middels huiswerk en Portfolio-opdrachten (PFO).

Beroepsstandaard Schoolleiders

De grondslag voor je LVS is de herziene beroepsstandaard schoolleiders VO van de SRVO. Centraal hierin staan de leiderschapspraktijken en de persoonlijke kwaliteiten van schoolleiders.

4. Inhoudelijke domeinen en competenties van de schoolleider



5. Jaaroverzicht

Data en locatie Opleiding Professioneel Leiderschap 2021/2022

- De reguliere opleidingsdagen zijn altijd op donderdag.
- De start is vanaf 14.30 uur, inloop; 15.00 start programma en eind om 21.00 uur (inclusief warme maaltijd om 18.00 uur).
- De locatie wordt op een later moment bekend gemaakt.
- Bijeenkomsten 2 & 3 en 13 & 14 vallen op donderdag én vrijdag (tweedaagse)
- De slotdag is een hele dag op een van de scholen van deelnemers! Daarna die avond vrij houden voor een afsluitende maaltijd (tot ongeveer 20.30 uur).

Bijeenkomst	Datum
#1	7 oktober 2021
#2 en #3	Start tweedaagse 4 en 5 november 2021
#4	18 november 2021
#5	16 december 2021 1 ^e feedbackronde
#6	20 januari 2022
#7	10 februari 2022
#8	17 maart 2022
#9	31 maart 2022
#10	21 april 2022 2 ^e feedbackronde
#11	19 mei 2022
#12	9 juni 2022
#13 en #14	23 en 24 juni 2022 2 ^e tweedaagse
Slotdag	Dinsdag 5 juli 2022

6. Literatuur

Bij de opleiding hoort een verplichte literatuurlijst van twee boeken. Deze boeken komen in de bijeenkomsten en in de opdrachten aan de orde, maar moeten voor een deel zelfstandig worden verwerkt. Tijdens de opleiding zullen de opleiders regelmatig andere relevante leesstof aanreiken. Je krijgt bovendien een vlootshow van andere mogelijk interessante literatuur over leiderschap via de literatuurpresentaties van groepsgenoten.

Voor je opleiding heeft het lezen van literatuur pas zin, als je dat verbindt met de praktijk: probeer de theorie die je zo aangereikt krijgt, in de praktijk te gebruiken en probeer de praktische ervaringen die je opdoet, met behulp van de theorie te duiden.

Gedurende de opleiding vullen we de literatuurlijst aan met suggesties vanuit de opleidingsgroep. We moedigen een uitwisseling van leeservaring van harte aan.

Verplichte literatuur (zelf aanschaffen)

1. Covey, S.R. *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Amsterdam, (druk 2006 of later), Business Contact
2. Galenkamp, H en Schut, J., *Handboek professionele schoolcultuur*, Landsmeer, 2018, Pica
3. Bos, J., Harting, E. en Hesselink, M., *PMC Compact, projectmatig creëren binnen handbereik*, Schiedam, 2010, Scriptum

Literatuur suggesties

Moerkerken, S., *Hoe ik verander – Anders interveniëren in organisaties en maatschappelijke vraagstukken*, 2015, Vakmedianet

Oss, L. van en Hek, J. van 't, *Onderweg*, 2014, Amsterdam, Boom Uitgevers

Graaf A. de, Kunst K. , *Einstein en de kunst van het zeilen, een zoektocht naar de nieuwe rol van de leidinggevende* (let op: zevende compleet herziene en uitgebreide druk , Amsterdam, 2008 of later)

Koole, Wibo, *Mindful leiderschap, voor effectieve teams en organisaties* Amsterdam, Business Contact 2012

Ofman, Daniel, *Inspiratie en inzet in organisaties, 'Als harder werken niet meer werkt'* Utrecht, Servire 2014

Schulz von Thun, F., *"Hoe bedoelt u?"*, Groningen, Wolters-Noordhoff, (druk 2003 of later),

Steeleman, Louis, *De kracht van het niet-weten, ruimte voor ontwikkeling* (over leiderschap in tijden van transformatie), Doornenburg, SOL 2019