

**Opleiding Directeur
Primair Onderwijs
Basisbekwaam,
voor directeuren
2009-2010**

Magistrum:

voor landelijk erkende diploma's en certificaten

- Opleiding Middenmanager Primair Onderwijs
- Opleiding Directeur Primair Onderwijs basisbekwaamheid, voor leraren
- Opleiding Directeur Primair Onderwijs basisbekwaamheid, voor directeuren
- Opleiding Directeur Primair Onderwijs, vakbekwaamheid
- Opleiding Directeur Primair Onderwijs, doorstroomtraject
- Opleiding Directeur van Buiten



Opleiding Directeur Primair Onderwijs basisbekwaamheid, voor directeuren

1. De wet bio en de basisbekwaamheden

Op 28 juni 2004 is de Wet op de beroepen in het onderwijs (Wet BIO) aangenomen. De Wet BIO is een kwaliteitswet die zich richt op kwaliteit van de beroepsbeoefenaar. Eerder was in het kader van de kwaliteit van het onderwijs al aangenomen de 'Wet op het Onderwijs Toezicht (WOT)'. Deze wet regelt het toezicht, van proportioneel (huidig) naar zelfevaluatie (gewenst). Daarnaast is op schoolniveau veel aandacht voor kwaliteitsmodellen als INK en TQM en een hele reeks instrumenten veelal gebaseerd op het inspectiekader.

De Wet BIO wil een basispakket van beroepskwaliteit voor al het onderwijspersoneel garanderen.

De wet regelt:

- a. wanneer men toegelaten kan worden tot een onderwijsberoep,
- b. dat werkgevers er voor moeten zorgen dat medewerkers aan het basisniveau kunnen blijven voldoen door hen in staat te stellen hun vak te onderhouden.

Inmiddels zijn de kerncompetenties voor onderwijskundig leiderschap vastgesteld. De kerncompetenties staan bekend onder de naam bekwaamheidseisen. Zij zijn koersbepalend voor de opleiding en voor het onderhouden van de bekwaamheid tijdens de loopbaan.

Het gaat om een basispakket waaraan iedereen die werkzaam is als leidinggevende, binnen een periode van twee jaar nadat men een leidinggevende betrekking heeft aanvaard, zal moeten voldoen. Zo'n basispakket laat ruimte voor aanvullende competenties, andere accenten of een specifieke inkleuring.

De bekwaamheidseisen dienen te worden afgestemd op een specifiek gebruiksdoel zoals opleiding, assessment, werving & selectie etc. De Magistrum opleiding tot schoolleider, basisbekwaamheid gaat in op alle acht de bekwaamheden.

2. Competenties

De Nederlandse Schoolleiders Academie (NSA) heeft in samenwerking met o.a. Magistrum de basis-competenties voor het vak van schoolleider gedefinieerd. Onderstaande competenties komen in de opleiding tot schoolleider, basisbekwaamheid aan de orde.

2.1. Competent in zelfsturing

Onderwijs is geen neutrale activiteit. Bekwame leidinggevendenden handelen vanuit hun professionele identiteit en weten zich in hun handelen gedreven door persoonlijke en professionele waarden. Zij zijn zich bewust van hun specifieke leiderschapsrol en hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Hiervoor zijn professioneel en maatschappelijk zelfbewustzijn de voorwaarden. Van leidinggevendenden in het primair onderwijs vraagt dit reflectie en ontwikkeling.

2.2. Intrapersoonlijk competent

Onderwijs is complex en speelt zich af in een complexe werkelijkheid. Bekwame leidinggevendenden bezitten denkkracht: het vermogen om adequaat informatie te verzamelen en te verwerken met als doel om complexe situaties te begrijpen, problemen en vraagstukken te verhelderen, hanteerbaar te maken of te voorkomen. Zij zijn kritisch en creatief, verkennen uiteenlopende oplossingsrichtingen en zijn besluitvaardig.



2.3. Competent in het aansturen van professionals

Goed onderwijs is met name een teamverantwoordelijkheid. Op basis van een gedeelde visie en met heldere doelen voor ogen zijn bekwame leidinggevenden in hun leidende rol in staat om het beste in medewerkers naar boven te brengen en dienstbaar te maken aan de organisatie. Zij zijn gericht op het creëren van leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, zowel op individueel-, team- als organisatieniveau. Zij hebben aandacht voor hun medewerkers, bevorderen teamgeest en samenwerkingsbereidheid, stralen vertrouwen uit en delen leiderschap.

2.4. Interpersoonlijk competent

Goed leidinggeven is vooral goed communiceren. De daadkracht en de effectiviteit van leidinggevenden wordt in hoge mate bepaald door de wijze waarop zij communiceren en relaties onderhouden. Bekwame leidinggevenden bevorderen een positieve sfeer, hebben inzicht in het eigen gedrag en de invloed en effecten daarvan op anderen.

2.5. Competent in het ontwikkelen, aansturen en begeleiden van het primaire proces

In een school gaat het om het bieden van goed onderwijs. Bekwame leidinggevenden zien de ontwikkeling van kinderen als hun primaire verantwoordelijkheid. Zij hebben zicht op de ontwikkelingen in en de resultaten van het pedagogisch-didactisch, het vakinhoudelijk en het organisatorisch handelen in de school. Op grond daarvan geven zij vorm en inhoud aan de ondersteuning van het primaire proces, de onderwijsontwikkeling en de samenwerkingsrelatie met ouders.

2.6. Competent in organisatieontwikkeling

Goed onderwijs is in ontwikkeling. Bekwame leidinggevenden zijn in staat om samen met medewerkers, ouders en bestuur een gedragen visie op onderwijs, opvoeding en organisatie te ontwikkelen. Vanuit deze visie inspireert en motiveert een leider. Een bekwame leidinggevende zet de koers uit, stuurt bij en zorgt ervoor dat de organisatie op koers blijft en haar doelen haalt.

2.7. Competent in organisatiebeleid en -beheer

Goed onderwijs vraagt een goede organisatie. Bekwame leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor een veilige, effectieve en efficiënte organisatie. Zij scheppen randvoorwaarden, realiseren een optimale inzet van tijd, mensen en middelen en komen tot samenhangend beleid op basis van de visie van de organisatie.

2.8. Competent in ondernemerschap

Onderwijs is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Bekwame leidinggevenden werken actief samen met de omgeving. Zij anticiperen op ontwikkelingen, gaan doelbewust om met wet- en regelgeving, omgevingseisen en ouders, maatschappelijke instellingen en andere organisaties die de school beïnvloeden.

3. Opleidingsconcept

Het Magistrum opleidingsconcept is gebaseerd op:

1. De opdracht aan scholen
2. Opvattingen over leiderschap
3. Opvattingen over leren, het leerconcept
4. De NSA competenties (zie vorige pagina's).

3.1. De opdracht aan scholen

Het zijn de snelle en voortdurende veranderingen in de samenleving, die invloed hebben op het onderwijs. Daarom wordt het denken over ontwikkelingen over leiderschap in scholen vaak geplaatst in een context van ontwikkelingen in de samenleving en in de educatieve sector.

Het ziet er niet naar uit dat de turbulentie, waarbinnen scholen zich bevinden, snel zal afnemen. Met name de ontwikkeling van de kenniseconomie stelt nieuwe uitdagingen aan scholen. Ze doet een sterk beroep op mensen die toegang hebben tot kennis en deze zelf kunnen ontwikkelen en toepassen. Dit vraagt flexibele, zich ontwikkelende organisaties en flexibele, lerende werknemers.

Tegen deze achtergrond kan men een aantal belangrijke verwachtingen aan scholen formuleren.



3.1.1. Authentiek en een leven lang leren

Authentiek leren impliceert dat men meer rekening houdt met de specifieke mogelijkheden van kinderen. Er is forse kritiek op het uniforme karakter van scholen. Veel kinderen vervelen zich in het onderwijs. Scholen lijken onvoldoende de nieuwsgierigheid van kinderen te prikkelen. Authentiek leren betekent dan het opgeven van onderwijs dat leren vooral ziet als het overdragen van kennis door een leraar die beslist over wat leerlingen moeten leren. Scholen zullen meer maatwerk dienen te leveren. Authentiek leren vraagt het opgeven van strakke lesroosters als organisatievorm. Het vraagt aandacht in het curriculum voor sociale competenties, zoals samenwerken met anderen. Het vraagt het doorbreken van grenzen tussen vakken. Scholen zullen het fundament dienen te leggen voor een leven lang leren. Zin scheppen in leren en de vaardigheden voor lang leren dienen hierbij aandacht te krijgen.

3.1.2. Inclusiviteit

Inclusiviteit verwijst naar het opgenomen zijn van de school in de gemeenschap, de buurt, de wijk. Het betekent dat de school verbonden is met de bredere gemeenschap. Ouders en omgeving zijn betrokken en hebben zeggenschap in de school.

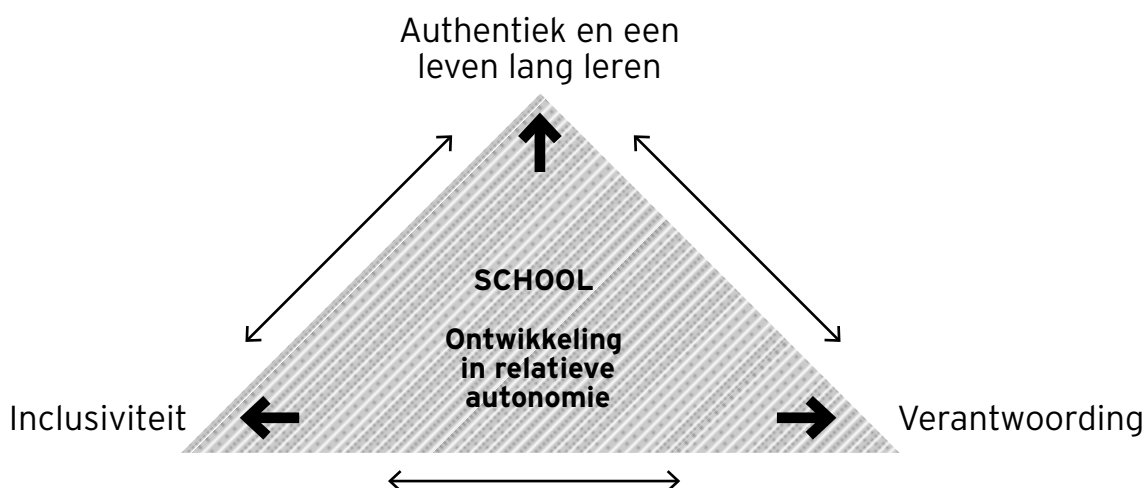
Maar inclusiviteit betekent nog iets meer. Het verwijst ook naar het tegengaan van de dreigende erosie van het sociale kapitaal van leerlingen. Sociaal kapitaal bestaat uit de kwaliteit van relaties tussen mensen. Thans verwacht men steeds meer dat scholen niet alleen kinderen iets leren, maar ook de condities scheppen, in de vorm van sociaal kapitaal, waardoor ze kunnen leren.

3.1.3. Verantwoording

Van scholen verwacht men dat ze leveren wat ze impliciet of expliciet beloven. In de komende jaren zullen scholen zich nadrukkelijk moeten verantwoorden, o.a. aan ouders en aan de inspectie. Men zal scholen toetsen op het voldoen aan externe standaards en behaalde resultaten zal men (inter)nationaal vergelijken. Onderwijsprofessionals van de toekomst zullen meer dan nu hun werk dienen te baseren op onderzoek, op bewijs dat hun aanpak werkt (evidence-based practice). Ze zullen meer resultaatgericht dienen te werken.

3.1.4. Ontwikkeling van de school in relatieve autonomie

Schoolbesturen zullen meer autonomie krijgen, binnen een kader van kerndoelen, standaards en de verplichting zich extern te verantwoorden. Ook al wil men slechts een deel van de hierboven genoemde verwachtingen inlossen, dan nog vraagt dit een hoge mate van professionaliteit van de leraren en een krachtig beleid van de school. Met andere woorden, men verwacht ook dat leraren zich blijvend professionaliseren en de school zich blijvend ontwikkelt. Men verwacht vanuit de samenleving dat de school antwoord geeft op verwachtingen zoals hiervoor geformuleerd: vormgeven van authentieke leerprocessen, stimuleren van het leervermogen van kinderen, versterken van het sociale kapitaal en tonen dat men voldoet aan hoge eisen. Het antwoord van de school zal men als visie en beleid door heel de school tot in de klassen dienen te realiseren.





3.2. Opvattingen over leiderschap

Als het gaat om opvattingen over leiderschap is er een palet aan mogelijkheden. Magistrum kiest voor die concepten van leiderschap die aansluiten bij de in de vorige paragraaf besproken 'opdrachten aan scholen'. In de opleiding besteden we aandacht aan: onderwijskundig -, transformatieel -, moreel -, participatief -, integraal- en reflectief leiderschap.

3.2.1. Onderwijskundig leiderschap

Dit concept kent een aantal invullingen die uitgebreid aan de orde komen in de opleiding. Magistrum hanteert voor onderwijskundig leiderschap de beperkte betekenis. Voor de brede betekenis gebruiken we het concept van integraal leiderschap.

3.2.2. Transformatieel leiderschap

De transformatieel leider streeft ernaar om individuele en collectieve processen van leren en probleemoplossing te verbeteren; een cultuur van samenwerken te scheppen; leerkrachten te stimuleren zich professioneel te ontwikkelen in het kader van de schoolontwikkeling; het team te leren problemen te signaleren en deze gemeenschappelijk op te lossen.

Transformatieel
leiderschap



3.2.3. Moreel leiderschap

Tegenwoordig wordt er weer een pleidooi gehouden om de school weer een sterke rol te geven in het versterken van de sociale integratie en het normbesef. De leider is daarbij van cruciaal belang: in zijn dagelijkse handelen moet blijken dat hij gedreven wordt door waarden en waardeoordelen, door sociale rechtvaardigheid en gemeenschappelijkheid.

Moreel leiderschap impliceert een bezinning op de maatschappelijke opgaven van de school (inclusiviteit) en op het leren van kinderen, de betrokkenheid van leerkrachten en het managen van processen van kwaliteitszorg (verantwoording).

3.2.4. Participatief leiderschap

Participatief leiderschap wordt tegenwoordig veelal ingevuld als gedeeld (shared) leiderschap of verspreid (distributed) leiderschap. Gedeeld leiderschap verwijst naar samenwerking tussen de schoolleider en de bouwcoördinatoren. Bij verspreid leiderschap nemen niet alleen de formele leiders (lijnfunctionarissen) maar ook leerkrachten of stafmedewerkers verantwoordelijkheid op schoolniveau.

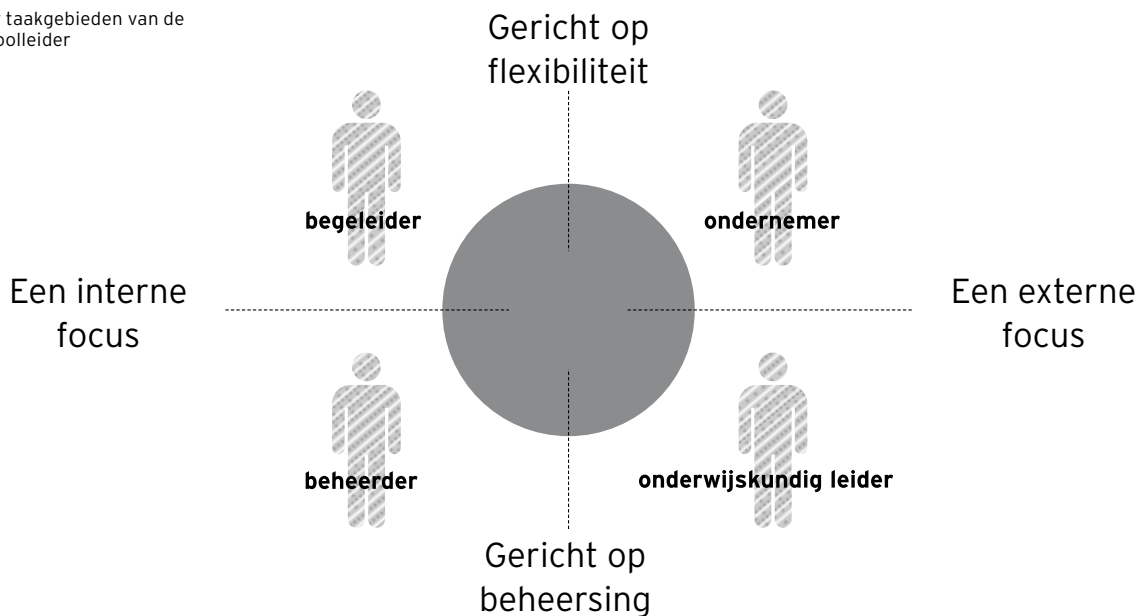
Bij gedeeld leiderschap ligt de nadruk op de uitoefening van leiderschapsfuncties door de gemeenschap van onderwijsprofessionals. Maar ook dit concept vraagt een leider die stimuleert en faciliteert.

3.2.5. Integraal leiderschap

Een model van integraal leiderschap is gebaseerd op het onderscheid van twee basisdimensies waarop diverse opvattingen van effectiviteit van (school)organisaties geplaatst kunnen worden. De ene dimensie (intern versus extern) betreft de focus van de (school)organisatie: is de school naar binnen of juist op de omgeving georiënteerd? De andere dimensie (controle versus flexibiliteit) slaat op de structurering van de organisatie: is de school gericht op stabiliteit, controle, beheersing of juist op flexibiliteit en verandering. De combinatie van deze twee dimensies



Vier taakgebieden van de
schoolleider



leidt tot vier aspecten van leiderschap, die corresponderen met vier opvattingen of criteria over effectiviteit van organisaties en die passen binnen verschillende organisatiethoretische benaderingen.

Integraal leiderschap leidt dan tot de onderscheiding van een viertal taakgebieden van de leidinggevende:

- strategisch beleid, personeelsbeleid, beheer en onderwijskundig beleid.

3.2.6. De reflectieve leider

De vorige concepten zijn vooral inhoudelijk georiënteerd. Ze zeggen iets over de taken en rollen waar de leidinggevende aandacht aan moet besteden. Dit concept zegt iets over het leren van de schoolleider. Leren betekent niet alleen het opdoen van kennis maar ook het onderzoeken van het eigen handelen en de erachter liggende opvattingen. Het centrale concept in deze opvatting van leren is 'reflectiviteit'. In de opleiding komt dit concept aan de orde bij het single, double en triple loop leren.

3.3. Opvattingen over leren, het leerconcept

Actief en zelfstandig leren en ontwikkelen van competenties staan centraal in het hedendaagse denken over de vormgeving van onderwijs en opleidingen. Belangrijke opvattingen over het leren van de deelnemers aan de opleidingen zijn:

- het constructieve karakter van leren
- vormen van professioneel leren
- werkpleklernen.

3.3.1. Het constructieve karakter van leren

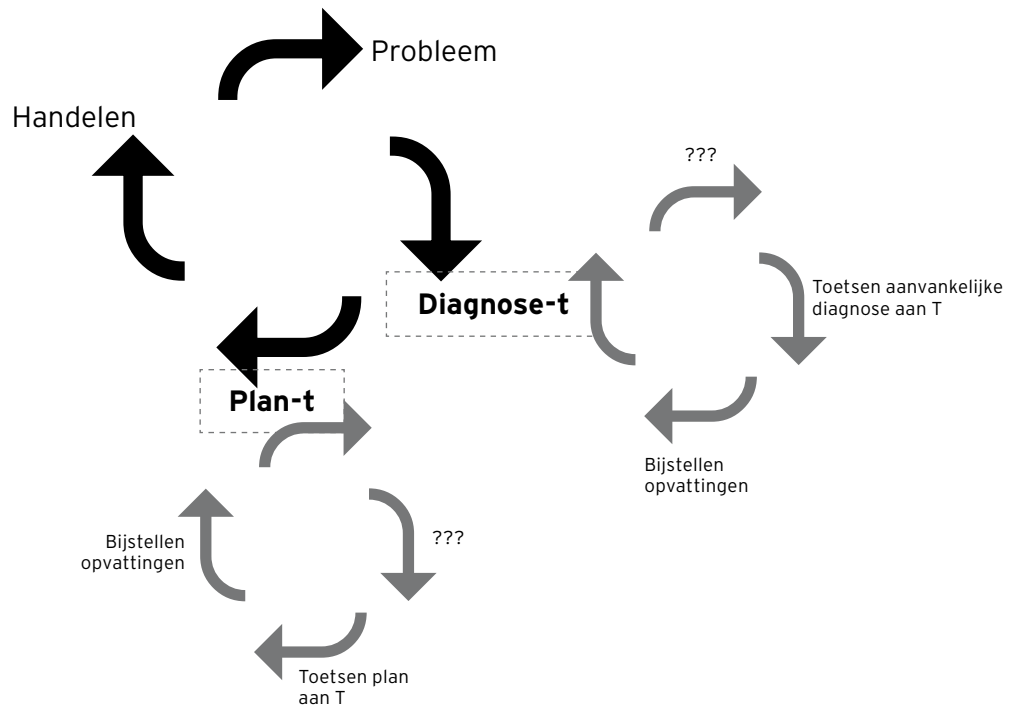
Leren is geen passief proces, waarbij de lerende kennis absorbeert. Mensen leren door het actief in nieuwe kennis in te passen in reeds bestaande referentiekaders. Het is belangrijk dat leidinggevendenden zich bewust zijn van hun eigen referentiekaders, om deze indien nodig te kunnen verrijken of kritisch te herzien. In de opleiding wordt dan ook veel aandacht geschonken aan het expliciteren van de leer- en werkstijl die deelnemers hanteren. Ook in de feedbackgesprekken tussen deelnemer en begeleider wordt de deelnemer gestimuleerd zich te bezinnen op eigen denken en handelen.

3.3.2. Professioneel leren

We besteden aandacht aan diverse vormen van leren zoals leren door directe ervaring, leren door sociale interactie, leren door theorie en leren door kritische reflectie. Een belangrijk onderdeel bij het leren door sociale interactie is de intervisie. In kleine groepen (ca. 6 personen) die de gehele opleiding bij elkaar blijven, onderzoeken



Regulatieve cyclus



de deelnemers systematisch hun functioneren als leidinggevende aan de hand van ingebrachte ervaringen en problemen. Na een introductie en training in deze werkvorm, werken deze groepen zelfstandig verder. Nadruk ligt op het expliciteren van onderliggende denk- en handelingspatronen en zoeken naar alternatieve wijzen van handelen. Naast de frequente intervisiemomenten worden ook andere vormen van collectief leren, het bouwen aan professionele leergemeenschappen, aangeboden en geïntegreerd.

3.3.3. Werkplekleren

Leren op de werkplek is een noodzakelijk onderdeel van de ontwikkeling van beroepsbekwaamheid mede omdat er altijd verschillen zijn tussen de beroepspraktijk zoals omschreven in de opleiding en de feitelijke werksituatie van de cursist. Op de werkplek worden theorie, praktijk en persoonlijk handelingsrepertoire met elkaar verbonden. De opleiding daagt de cursist dan ook regelmatig uit om via werkplekopdrachten de verworven kennis, vaardigheden en inzichten te toetsen in de eigen praktijk en te onderzoeken wat betekenisvol is in de omgeving waar men werkt.

3.3.4. Puntsgewijs samengevat

- denken in termen van verbeteren van professioneel handelen;
- leren gericht op toepassen in de eigen praktijk;
- reflecteren op eigen handelen en denken, als belangrijk leerproces;
- het expliciteren van kwaliteitskenmerken van professioneel handelen;
- duidelijke instructies en opdrachten;
- deelnemers leren zelf, ook van en aan elkaar. Elke cursist heeft een studiematje;
- rekening houden met leerbehoeften en leerstijlen van de deelnemers
- gebruik van diverse werkvormen: trainingen, colleges, werkgroepen, intervisie en studiebegeleiding;
- geven en ontvangen van terugkoppeling op uitgevoerde oefeningen en opdrachten en het reflecteren daarop speelt een centrale rol in het leerproces van elke deelnemer;
- (theoretische) cruciale kennis is een belangrijke voorwaarde voor het verwerven van beroepsgerichte vaardigheden. De confrontatie met praktijksituaties verdiept deze kennis;
- aandacht voor de persoonlijke groei van de deelnemer, door de ontwikkeling van het persoonlijke werkconcept als een rode draad door de hele opleiding, vastgelegd in een portfolio.



4. Kenmerken van de opleiding

Assessment for learning

De opleiding start met een assessment. Dit bestaat uit een aantal vooropdrachten, een aantal digitale testen en een criteriumgericht interview. Voorafgaande aan het assessment ontvangt de kandidaat-cursist een set met opdrachten en een inlogcode. De resultaten van de vooropdrachten neemt de kandidaat mee naar het criteriumgericht interview waarvoor de betreffende hogeschool de kandidaat uitnodigt. Op de hogeschool wordt een tweetal testen gedaan, waarna het criteriumgericht interview volgt.

Inhoudelijke blokken, trainingen

- De opleiding bestaat uit 8 thematische blokken. De thema's zijn gerelateerd aan de NSA-competenties. Hetgeen niet wil zeggen dat elke competentie gekoppeld is aan een thema. In vrijwel elk thema komen aspecten van de 8 competenties aan bod. In twee van de acht blokken is een tweedaagse training in een conferentieoord opgenomen.
- Ieder blok is opgezet volgens een vast stramien en kan door de deelnemer aan de hand van een studiehandleiding worden gevolgd.
- Tussen de opleidingsblokken zit een interval van twee tot drie weken.
- De opleiding wordt op een vaste lokatie uitgevoerd.

Docenten

Elke cursusgroep heeft een vaste kerndocent en trainer. Voor specifieke domeinen kan een expert-docent worden ingezet. Een belangrijke rol is weggelegd voor de kerndocent. Deze begeleidt de lesgroep de gehele opleiding en is het aanspreekpunt voor de deelnemers, verzorgt een groot aantal modules, is co-trainer bij de trainingsmodules, voert begeleidings- en portfoliogesprekken met de deelnemers over hun functioneren en over hun werkplekopdrachten. Naast inhoudelijke kennis en didactische vaardigheden, beschikt de kerndocent tevens over ervaring als leidinggevende.

Intervisie en schoolbezoeken

- In elk themablok wordt een dagdeel aandacht besteed aan intervisie. Intervisie is een belangrijk en gewaardeerd instrument geworden om kwaliteit en professionaliteit op het werk te vergroten. Intervisie staat immers voor het op collegiale wijze gezamenlijk oplossen van werkproblemen. Soms hardnekkige of sluimerende problemen, soms kleine maar lastige irritaties. Zaken waar je anders nooit de tijd voor neemt, maar die toch vaak diep ingrijpen. In de opleiding werken we volgens het socratische-model.
- Ondernemerschap vraagt een naar buiten gericht zijn, over de grenzen van de eigen school kunnen kijken. In de nabije toekomst gaat collegiale visitatie in het kader van kwaliteitszorg en de NSA-herregistratie een belangrijke rol spelen. In de opleiding maken we een start met deze vorm van leren van en met elkaar.

Portfolio en Persoonlijk Leerplan of POP

In de opleidingen werkt elke cursist met een portfolio. In het portfolio legt u de verbinding tussen datgene wat u leert in de opleiding, uw dagelijkse functioneren in de praktijk en de te verwerven competenties uit uw Persoonlijk Leerplan.

Toetsen

In de opleiding werken we met twee toetsvormen: assessments en toegepaste literatuur tentamens. De resultaten van beide toetsvormen maken deel uit van het competentiedossier bij te houden door de cursist.

Literatuur

De opleiding werkt met een basisboek: Onderwijskunde. Een kennisbasis voor de Professional. Verloop, N en Lowijck, J (2003), Wolters Noordhoff, ISBN 900 1545335, € 51,95. De cursist dient het boekvoorafgaande aan de start van de opleiding zelf aan te schaffen.

Leerlijnen

Door de opleiding is een aantal leerlijnen geweven. Het betreft competenties die in de loop van de opleiding in moeilijkheidsgraad en complexiteit toenemen. Deze leerlijnen zijn ook herkenbaar in de andere Magistrum opleidingen. De volgende leerlijnen zijn in deze opleiding actief: onderzoek, theoriegebruik, intervisie, leervaardigheden en communicatie- en presentatievaardigheden.



5. Inhoud van het programma

De opleiding werkt met thema's en een assessment aan het begin en het einde van de opleiding

WERKPLEKLEREN	<p>Assessment for learning</p> <ul style="list-style-type: none"> • kennis en persoonlijkheids testen • 361° Feedback • criteriumgericht interview • sterkte/zwakte rapport • persoonlijk leerplan 	WERKPLEKLEREN
	<p>Inleiding</p> <ul style="list-style-type: none"> • theorieën die richtinggevend zijn voor de opleiding • consequenties van keuzes voor het functioneren • reflectie op professioneel niveau • communicatie tussen volwassenen 	
	<p>Leren navigeren in de schoolorganisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • schoolorganisatorische componenten en de samenhang • structuur en cultuur • meervoudige perspectieven • relatie effectiviteit school en organisatie school 	
	<p>Leiden van professionals</p> <ul style="list-style-type: none"> • groepsdynamica • situationeel leiderschap • vergadervaardigheden • Transactionele Analyse (training) 	
	<p>Personeelsbeleid</p> <ul style="list-style-type: none"> • personeelsbeleid en principes van IPB • competentieontwikkeling van medewerkers • gesprekkencyclus 	
	<p>Onderwijskundig leiderschap tonen</p> <ul style="list-style-type: none"> • opvattingen over onderwijskundig leiderschap • analyse onderwijsconcepten • doel- en resultaatgericht coachen van medewerkers • discrepantie analyse op basis data en acties 	
	<p>Visie ontwikkelen met team</p> <ul style="list-style-type: none"> • interne en externe analyse van de school • rol leidinggevende bij (verdere) visie ontwikkeling • bestaande of eigen visie verbinden met verwachtingen aan onderwijs algemeen en specifiek in de wijk 	
	<p>Kwaliteitszorg</p> <ul style="list-style-type: none"> • gouvernance, verantwoording en kwaliteitszorg • PDCA-cyclus • instrumenten • normen, data verzamelen en analyseren, dialoog, acties 	
	<p>Financieel beleid</p> <ul style="list-style-type: none"> • basisprincipes van financieel beleid • (meerjaren) plannen en begrotingen opstellen, uitvoeren, bewaken en verantwoorden 	
	<p>Assessment of learning</p> <ul style="list-style-type: none"> • beoordeling portfolio • dossier certificaat 	
Certificaat		

Assessment for learning

De opleiding is competentiegericht. Om te kunnen vaststellen welke competenties op welk niveau de cursist in de opleiding en de praktijk nog moet verwerven om aan het einde van de opleiding te voldoen aan het gedefinieerde eindresultaat starten we met een nulmeting in de vorm van een assessment.



Hierin onderzoeken we een aantal voor het leren van de cursist belangrijke aspecten: kan de cursist competenties die een appel doen op hogere cognities verwerven; welke persoonlijkheidskenmerken bevorderen het leren van competenties en welke bemoeilijken het leren; welk gedrag in relatie tot de competenties laat de cursist al regelmatig in de praktijk zien en welk nog niet. Dit onderzoek ronden we af met een sterkte/zwakte rapportage. De rapportage wordt aangevuld met een leerstijlen onderzoek, een professionele biografie, een werkplek onderzoek en een excerpt van het studie/werk portfolio of bekwaamheids-dossier. Alle gegevens worden door de cursist geanalyseerd, op elkaar betrokken en verbonden met zijn persoon. Het proces wordt vastgelegd in het portfolio en resulteert in een eerste persoonlijk leerplan of ontwikkelingsplan.

Inleiding

Hierin komen aan de orde: de inhoudelijke en didactische uitgangspunten van de opleiding:

- de onderwijskundige leiderschapstheorieën die richtinggevend zijn voor de inhoudelijke keuzes in de opleiding
- de leertheorieën die richtinggevend zijn voor de didactische vormgeving van de opleiding
- de consequenties van de leertheoretische keuzes voor het functioneren van de leidinggevende in de praktijk en in de opleiding
- de leercompetenties die nodig zijn om te kunnen functioneren in de praktijk en in de opleiding.

Andere punten die aan de orde komen zijn het proces van reflecteren op professioneel niveau en het toepassen daarvan, de basisoniveaus in communicatie tussen volwassenen en de toepassing daarvan en de principes van het feedback geven en - ontvangen.

Leren navigeren in de schoolorganisatie

Hoe je kijkt en denkt over een schoolorganisatie wordt beïnvloed door het niveau waarop je naar een organisatie kijkt (micro, meso en macro) en door het voorkeursperspectief waarmee je kijkt. Aan de orde komen: formele en informele invloed, de persoonlijke en de interpersoonlijke professionaliteit, de taakverdeling en coördinatie, de resultaten en de cultuur. De centrale vraag is: waar sta jijzelf als (toekomstig) leidinggevende, kijkend naar de aandachtspunten en de ermee samenhangende gedragingen en effecten? Wat wil je handhaven, wat veranderen op basis van welke overwegingen en welke concrete acties verbindt je eraan?

Naast onderzoek in de eigen school m.b.t. de bovengenoemde punten starten we ook met een kritisch onderzoek op de school van een collega. Dit vraagt een aantal onderzoeksvaardigheden.

Leiden van professionals

Wat beweegt mensen om te handelen zoals ze handelen. We besteden, middels een tweedaagse training, aandacht aan Transactionele Analyse (TA). Een persoonlijkheids-, communicatie- en ontwikkeltheorie gebaseerd op de uitgangspunten dat mensen meer kunnen dan zij denken, dat ieder mens van waarde is en dat eerdere ervaringen voortdurend, vaak onbewust, een rol spelen in de omgang met onszelf en de anderen.

In de bijeenkomst voorafgaande aan de training besteden we aandacht aan aspecten van groepsdynamica en aan situationeel leiderschap.

Personeelsbeleid

Organisaties zijn in hun mogelijkheden afhankelijk van de medewerkers. Welke competenties moeten in het team aanwezig zijn om de ambities te realiseren? Welke competenties zijn al aanwezig en hoe ondersteun en bewaak ik, als leidinggevende, het ontwikkelproces van de aanwezige naar de gewenste competenties. De daadkracht-denkkraacht lemniscaat en de gesprekkencyclus zijn belangrijke aandachtspunten.

Naast de personeelsontwikkeling maken ook personeelsbeheer en personeelszorg deel uit van dit thema.

Onderwijskundig leiderschap tonen

Aan de orde komen opvattingen over onderwijskundig leiderschap en het belang van integraal leiderschap.

De cursist wordt gevraagd het onderwijsconcept op de eigen school te beschrijven, te analyseren op een aantal aspecten en de onderzoeksresultaten te bespreken in het team. In een aanvullende training komen twee andere belangrijke aspecten van onderwijskundig leiderschap aan de orde n.l. het coachen van leerkrachten in een proces van onderwijsontwikkeling en het uitzetten van doelgerichte acties n.a.v. de analyse van onderwijsresultaten.



Visie ontwikkelen met het team

Een visie geeft richting, bindt samen en verantwoordt keuzes. Hoe kom je aan een visie, wie zijn er bij betrokken en welke verankering is essentieel? Aan de orde komen verder: hoe pak je een proces van visie-ontwikkeling aan zonder dat over elk detail eindeloos wordt vergaderd; welke fasen doorloop je en welke belemmerende en bevorderende factoren kom je daarbij tegen; welke mentale modellen m.b.t. leiderschap spelen hierbij een rol; hoe voorkom je dat men terugzakt in een oude visie; hoe hou je een visie levendig, hoe ontwikkel je deze verder?

Kwaliteitszorg

Van scholen verwacht men dat ze functioneren als betrouwbare instellingen. Ze dienen voortdurend de gevraagde diensten te leveren, en dan ook nog op een hoogwaardig niveau. Van scholen verwacht men dat ze leveren wat ze impliciet of expliciet beloven. In de komende jaren zullen scholen zich nadrukkelijk moeten verantwoorden, o.a. aan ouders en aan de inspectie. Men zal scholen toetsen op het voldoen aan externe standaards en behaalde resultaten zal men (inter)nationaal vergelijken. Onderwijsprofessionals van de toekomst zullen meer dan nu hun werk dienen te baseren op onderzoek, op bewijs dat hun aanpak werkt (evidence-based practice) (Onderwijsraad, 2006). Ze zullen meer resultaatgericht dienen te werken.

Aan de orde komen 'grote' en 'kleine' kwaliteit, de PDCA-cyclus, rol van de schoolleider in kader kwaliteitszorg, inzicht in de eigen school met daarbij de sterke en zwakke punten en het stellen van normen en de toetsing van de resultaten aan die normen, het opsporen van succes - en faalfactoren en verbeteracties.

Financieel beleid

Goed onderwijs is gericht op de maximale ontwikkeling van kinderen. Dit vraagt naast onderwijskundig leiderschap middelen voor o.a. de inrichting van uitdagende leeromgevingen voor zowel kinderen als personeel, de professionalisering van personeel, de relaties met de omgeving, de promotie van de school, het onderhoud van het interieur en het exterieur. De leidinggevende overziet de relaties tussen onderwijs, beheer, begeleiding van personeel en ondernemerschap. Het beheer van de financiële middelen en de afstemming op het primaire proces, is een belangrijke taak voor de leidinggevende.

Voorafgaande aan het themablok heeft de cursist via een financiële scan kunnen vaststellen welke basiskennis aanwezig is m.b.t. financieel beleid. De uitslag is bepalend voor het deelnemen aan de eerste dag waarin de basisprincipes centraal staan. Naast deze inhoud komen in dit themablok aan de orde: formatiebudgetsysteem, lumpsum financiering en financiële jaarstukken. Ook de materiële kant van de bedrijfsvoering zoals de inrichting van de school, schoonmaken, verwarming en tuinonderhoud krijgt aandacht. Een centrale vraag betreft het analyseren van beleidsmatige keuzen die in dit verband gemaakt dienen te worden.

Assessment of learning

De opleiding wordt afgesloten met een beoordelend assessment waarin wordt vastgesteld in welke mate de cursist voldoet aan de acht basisbekwaamheden.

6. Studielasting

Contacttijd op basis van aantal bijeenkomsten, trainingen en gesprekken:	152 uur
Vorbereidingstijd m.b.t. bijeenkomsten, trainingen en gesprekken:	160 uur
Werkplekactiviteiten en literatuurstudie:	250 uur
	----- +
Totaal Dit komt overeen met 20 ECTS (European Credit Transfer System Points).	562 uur

7. Opleidingslocatie en opleidingsdata

Deze worden per hogeschool afzonderlijk vastgesteld en gecommuniceerd.

8. Diploma

Deelnemers ontvangen een diploma als aan de eisen (aanwezigheidseisen en werkplekopdrachten) is voldaan.



9. Toelating en inschrijving

Toegelaten worden schoolleiders en locatieleiders. Voor locatieleiders geldt dat zij integrale managementtaken uitvoeren. De kandidaat dient zo taakvolwassen te zijn dat deze een studielast van 15 tot 20 uur per week, naast de dagelijkse leidinggevende werkzaamheden, kan realiseren. Door het terugsturen van het inschrijfformulier kunt u zich inschrijven voor de opleiding. Aan de inschrijving zijn kosten verbonden. Deze kosten € 125,- zullen na ontvangst van de inschrijving in rekening worden gebracht bij de inschrijver. Indien men na de inschrijving van deelname afziet heeft men geen recht op terugboeking van deze kosten.

10. Kosten en vervanging

De opleiding vraagt een investering van € 5.390,00 inclusief studiematerialen en verblijf in conferentieoord. U kunt hierbij gebruik van het personeelsbudget van de school. Verder dient gerekend te worden met een beperkt bedrag voor de aanschaf van enkele boeken.

De kosten gemoeid met vervanging van deelnemers aan de Magistrum opleidingen zijn gedecentraliseerd: vanaf het schooljaar 2005-2006 beschikken de scholen zelf via het schoolbudget over middelen voor deze vervanging. Een cursist die voor een deel van de werkzaamheden vervangen moet worden, moet dit bespreken met zijn eigen bevoegd gezag als onderdeel van zijn scholings- en (persoonlijk) ontwikkelingsplan. Over de algemene contouren daarvan zijn in de CAO-PO afspraken gemaakt, zie hoofdstuk 9 van de CAO.

Algemene voorwaarden

Behorende bij de overeenkomst tussen een cursist en de Coöperatieve Vereniging Magistrum U.A. tot het deelnemen aan een opleiding.

Artikel 1. Definities

Cursist:	De natuurlijke persoon die zich aanmeldt of heeft ingeschreven bij een door Magistrum verzorgde opleiding;
Magistrum:	De Coöperatieve Vereniging Magistrum U.A.; de organisatie die de opleidingen aanbiedt.
Opleiding:	De managementopleiding voor het onderwijs, workshops of seminars, uitdrukkelijk niet vallende onder het regiem van de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek.
Aanmelding:	Het door de cursist schriftelijk (per brief, fax of email) kenbaar maken aan Magistrum dat hij/zij een opleiding wil volgen bij Magistrum. Deze handeling moet worden beschouwd als een aanbod aan Magistrum tot het doen inschrijven voor een opleiding.
Inschrijving:	De handeling van Magistrum waardoor de aanmelding van de cursist door Magistrum wordt aanvaard.
Inschrijfgeld:	Het bedrag dat door de cursist aan Magistrum moet worden betaald om te kunnen worden ingeschreven.
Verblijfsgeld:	Het bedrag dat door de cursist aan Magistrum moet worden betaald om de opleiding te kunnen volgen op een locatie en te worden voorzien van koffie en/of thee. Het bedrag is inclusief BTW.
Opleidingsgeld:	Het bedrag dat door de cursist aan Magistrum moet worden betaald om de opleiding te mogen volgen.

Artikel 2. Inschrijving

- De inschrijving voor een opleiding bij Magistrum vindt uitsluitend plaats door middel van de door Magistrum verstrekte inschrijfformulieren.
- Door de inschrijving verklaart de cursist zich akkoord met deze voorwaarden en de regels die zijn opgenomen in de algemene brochure of in de specifieke informatiekaternen.
- Inschrijving kan slechts plaatsvinden voor een totale aaneengesloten studieperiode.
- Tegelijk met het inschrijfformulier ontvangt de cursist een factuur waarmee het inschrijfgeld binnen 14 dagen na dagtekening dient te worden voldaan. Het bedrag van het inschrijfgeld is vermeld in de brochure.
- Voor de inschrijving van de opleiding geldt als wettelijke toelatingseis een diploma van de lerarenopleiding Basisonderwijs. Het is mogelijk dat bepaalde voorkennis, werkervaring of verantwoordelijkheid vereist is om een opleiding te kunnen volgen. In dat geval wordt dat bekend gemaakt via betreffende opleidings-brochure of in het intakegesprek over de te volgen opleiding.
- Om te kunnen worden ingeschreven als cursist worden de volgende bescheiden gevraagd:
 - een kopie van de identiteitsgegevens uit het paspoort, de Europese ID-card of het rijbewijs
 - een volledig ingevuld en ondertekend inschrijfformulier
 - een kopie van het HBO- of WO-diploma
 - een verklaring van integrale verantwoordelijkheid als dit vereist is voor de opleiding



- g. De inschrijving wordt geacht te zijn aanvaard na betaling van het inschrijfgeld en nadat het betreffende lid van Magistrum de inschrijving schriftelijk aan de cursist heeft bevestigd. De betaling en bevestiging gelden samen als bewijs van inschrijving.
- h. Magistrum is gerechtigd de inschrijving van een cursist te weigeren:
 - indien de cursist niet voldoet aan de gestelde voorkennis, werkervaring of verantwoordelijkheid en/of overige toelatingsvoorwaarden
 - indien de cursist geen vaste woon- of verblijfplaats heeft in Nederland en niet het volledige inschrijfgeld heeft betaald.
 - indien de cursist niet het opleidingsgeld - ook na aanmaning daartoe - heeft betaald.

Artikel 3. Correspondentie

Uitdrukkelijk wordt er op gewezen dat alle correspondentie aan het door de cursist opgegeven correspondentieadres en/of emailadres wordt toegezonden. Alle wijzigingen in deze adressen dienen tijdig en schriftelijk te worden doorgegeven aan het secretariaat van het Magistrumlid waar de cursist staat ingeschreven. Magistrum is derhalve niets verwijtbaar en niet aansprakelijk indien de cursist verzuimd heeft een nieuw adres schriftelijk door te geven aan het hiervoor genoemde secretariaat.

Artikel 4. Annulering van de inschrijving

- a. Annulering van de inschrijving door de cursist kan plaatsvinden tot 30 dagen voor aanvang van de opleiding.
- b. De annulering, zoals genoemd in het eerste lid, dient te geschieden door middel van een aangetekend schrijven. De cursist is in dat geval slechts het inschrijfgeld aan Magistrum verschuldigd.
- c. Bij annulering na de termijn genoemd in het eerste lid van dit artikel geldt de regeling van tussentijdse opzegging in artikel. 6 van deze voorwaarden.

Artikel 5. Opleidingsgeld

- a. De hoogte van het opleidingsgeld is vermeld in de brochure.
- b. De opleidingsprijs wordt per studiejaar vastgesteld. De opleidingsprijs van meerjarige opleidingen kan per jaar worden bijgesteld.
- c. Na de inschrijving ontvangt de cursist een factuur om de opleidingskosten te voldoen. Na ontvangst van het opleidingsgeld door het lid van Magistrum waar de cursist staat ingeschreven is de cursist gerechtigd de opleiding te volgen.
- d. Indien de cursist door ziekte of anderszins een trainingsactiviteit wil inhalen, in het studiejaar waarvoor is ingeschreven, wordt minimaal verblijfsgeld voor de tweedaagse training in rekening gebracht door de partner van Magistrum waar de cursist staat ingeschreven.
- e. De cursist die op eigen verzoek de opleiding waarvoor men staat ingeschreven wil vertragen c.q. wil vervolgen op een later tijdstip (nadat het studiejaar waarvoor is ingeschreven is afgelopen), dient zich opnieuw in te schrijven. De cursist ontvangt in dat geval een factuur van de inschrijfkosten en overige kosten als gevolg van de vertraging.
- f. Indien geen andere betalingstermijn is overeengekomen, dient de cursist het opleidingsgeld binnen de op de factuur vermelde betalingstermijn, doch ten minste 14 dagen voor aanvang van de opleiding te hebben betaald, een en ander zonder korting, verrekening of schuldcompensatie.
- g. De cursist zal enkel door het verstrijken van de betalingstermijn in gebreke zijn, zonder dat daartoe enige sommatie of ingebrekestelling dan wel rechterlijke tussenkomst nodig is.
- h. Aan het betreffende lid van Magistrum is een vertragingsrente verschuldigd van 1% van het verschuldigde opleidingsgeld voor elke maand of een gedeelte daarvan dat de cursist met de betaling in verzuim is, een en ander onverminderd de bevoegdheid van Magistrum, als het een termijnbetaling betreft, alsdan het nog openstaande bedrag direct op te eisen.
- i. De cursist zal de kosten, zowel gerechtelijke als buitengerechtelijke, die gemaakt moeten worden terzake van de invordering verschuldigd zijn. De buitengerechtelijke kosten bedragen ten minste 15% van het te vorderen bedrag, te vermeerderen met B.T.W. en de wettelijke rente.

Artikel 6. Tussentijdse opzegging

- a. Tussentijdse opzegging van de inschrijving voor opleidingen tot en met een opleidingsduur van een tot anderhalf jaar is niet mogelijk. Een cursist die hiervoor is ingeschreven en deze inschrijving niet heeft geannuleerd volgens artikel 4 lid a. van deze voorwaarden is verplicht het volledige opleidingsgeld aan Magistrum te voldoen. Er zal geen restitutie plaatsvinden.
- b. Voor opleidingen met een duur van meer dan anderhalf jaar is tussentijdse opzegging van de inschrijving door de cursist mogelijk, met inachtneming van een opzegtermijn van 2 maanden voor de laatste lesdag van een cursusjaar.
- c. De cursist die - overeenkomstig het hiervoor in lid b bepaalde - tijdig gebruik maakt van de mogelijkheid tot tussentijdse opzegging van een cursus met een duur van twee jaar betaalt wel het eerste jaar maar niet het volgende jaar. Voor een opleiding van drie jaar en een opzegging - overeenkomstig het hiervoor in lid b bepaalde - na het tweede studiejaar geldt dat de cursist wel de eerste twee jaren betaalt maar niet het volgende jaar.
- d. De opzegging dient te geschieden door middel van een aangetekend schrijven.

Artikel 7. De opleiding

- a. Magistrum heeft het recht om een opleiding voor de aanvang ervan af te gelasten om welke reden dan ook. In dat geval heeft de cursist recht op teruggave van het inschrijf- en het reeds betaalde opleidingsgeld.
- b. Magistrum is niet aansprakelijk voor de kosten van reeds aangeschaft studiemateriaal.
- c. Magistrum is gerechtigd om wijzigingen in het programma, de inhoud van de opleiding en/of het docententeam aan te brengen. Magistrum zal de cursisten hiervan maximaal 2 weken voor aanvang van de opleiding, schriftelijk in kennis stellen.

Artikel 8. Auteursrecht

Magistrum is rechthebbende op het auteursrecht op het aan de cursist ter beschikking gestelde opleidingsmateriaal. Niets van dit materiaal mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze andere wijze ook, zonder voorafgaande toestemming van de directie van Magistrum.

Artikel 9. Aansprakelijkheid

Magistrum is niet aansprakelijk voor vermissing, diefstal of beschadiging van persoonlijke eigendommen in de gebouwen en op de terreinen waar de opleiding door de cursist wordt gevolgd. De aansprakelijkheid van Magistrum bij het verwijtbaar niet (behoorlijk) nakomen van zijn/haar verplichtingen, blijft beperkt tot ten hoogste het betaalde bedrag aan opleidingsgeld c.q. inschrijvingsgeld dat door de cursist is voldaan in het betreffende studiejaar.

Artikel 10. Slotbepalingen

- a. Op een met Magistrum aangegane overeenkomst is het Nederlands recht van toepassing.
- b. Een cursist die het niet eens is met de gang van zaken rond de inschrijving dan wel rondom de door het te volgen c.q. gevolgde opleiding kan hiervoor een schriftelijke klacht indienen bij de directie van Magistrum. De directie van Magistrum zal binnen 5 werkdagen na ontvangst van de klacht contact opnemen met de cursist omtrent de (wijze van afhandeling van de) klacht. Partijen zullen trachten elk geschil langs minnelijke weg op te lossen.

Contactpersonen Magistrumleden

Amsterdam:

Hogeschool IPABO Alkmaar
Ben Snoeijsink
020 - 6137079
b.snoeijsink@hs-ipabo.edu
www.hs-ipabo.edu

Utrecht:

Hogeschool Domstad
Anita Michgelsen
030 - 2927872
a.michgelsen@domstad.nl
www.domstad.nl

Breda:

Avans Hogeschool/CO
Gerard van der Burgt
076 - 5258899
ghh.vanderburgt@avans.nl
www.coah.nl

Zwolle:

Katholieke Pabo Zwolle
Thérèse de Leeuw
038 - 4217425
t.leeuw@kpz.nl
www.kpz.nl

Eindhoven:

Fontys PABO Eindhoven
Arjan van Eeten
0877 - 875214
a.vaneeten@fontys.nl
www.fontys.nl/pabo/eindhoven

Hengelo:

Hogeschool Edith Stein/OCT
Helga van den Enk
074 - 8516130
Enk@edith.nl
www.edith.nl

Stadsring 181
3817 BA Amersfoort
Postbus 953
3800 AZ Amersfoort

Tel. 033-7508715
fax 0877 87 75 44
e-mail info@magistrum.nl
www.magistrum.nl