

**Opleiding Directeur  
Primair Onderwijs  
doorstroomtraject  
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, doorstroomtraject

---

## HET DOORSTROOMTRAJECT VOOR SCHOOLLEIDER PRIMAIR ONDERWIJS RUST OP VIER PIJLERS:

1. Het beroepsprofiel van de directeur primair onderwijs;
2. De taakgebieden waarbinnen het beroep van directeur wordt uitgeoefend;
3. De wijze van opleiden: didactische uitgangspunten;
4. Het systeem van kwaliteitszorg van de Magistrum-opleiding.

### 1. Het beroepsprofiel van de schoolleider primair onderwijs

Het betreft beschrijvingen van taken die de schoolleider en andere leidinggevendenden dienen uit te voeren en van eigenschappen waarover men als leidinggevende dient te beschikken. Voor de Magistrum opleidingen zijn relevante beroepsprofielen:

|             |              |   |
|-------------|--------------|---|
| <b>2002</b> | NSA/Utrecht: | schoolleiders in ontwikkeling, van vak apart naar professie |
| <b>2005</b> | NSA/Utrecht  | startbekwaamheidseisen schoolleiders.                       |

#### **Ontwikkelingen in het beroep**

De leidinggevendenden van een school dienen niet alleen beschreven taken uit te voeren en over specifieke eigenschappen te beschikken, zij moeten ook de ontwikkeling in hun vak en in de omgeving van de school voortdurend volgen.

Onderstaande ontwikkelingen en tendensen kunnen als actualisering van het beroepsbeeld vermeld worden:

#### **Ontwikkeling naar een professionele organisatie**

Het overheidsbeleid is gericht op het tot stand brengen van 'stevige' basisscholen: groter en beter toegerust. De ondergrens van de schoolgrootte is gedefinieerd op 200 leerlingen; boven de 300 leerlingen wordt de financiering gunstiger en bij een school voor 500 tot 600 leerlingen (3 x 8 klassen) zijn de toerustingsmogelijkheden optimaal. Op bestuurlijk niveau zien we nog grotere bekostigingseenheden. Naast de schoolgrootte zijn het personeelsbeleid (IPB), het lerend vermogen van de school en de kwaliteit van het management (Schoolleiders opleiding en accreditatie) dé aandachtspunten in de ontwikkeling van scholen naar professionele organisaties.

#### **Naar meer financiële bewegingsvrijheid**

De invoering van de lumpsum geeft de scholen vrijheid om de ter beschikking gestelde middelen te besteden naar eigen inzicht. Dit vraagt een eigen meerjarenbeleid van het bevoegd gezag en de afzonderlijke scholen.

De Magistrum-opleiding zorgt er voor dat de schoolleider ten aanzien van het financiële en materiële beleid en beheer adequaat is toegerust en dat hij of zij de relatie met het onderwijskundig- en personeelsbeleid kan realiseren.

#### **Naar een profilering van de eigen identiteit van de school**

De pedagogische taak van de school vraagt om aandacht voor zingevingsvragen.

In een tijd waarin de samenleving pluriformer en gesecculariseerder wordt, zal de school in dialoog met alle betrokkenen moeten komen tot een eigen profilering. Overdracht van het sociaal kapitaal (prof. Dr. Eric Verbiest) zal meer centraal komen te staan.



De Magistrum-opleiding ziet de schoolleider als de spil van dit proces. Tijdens de opleiding zal hij of zij deskundig ondersteund worden om ook dit beleidsterrein als professional te kunnen managen.

### **Naar kwaliteit als toetssteen**

De school is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs. Zij dient daarover verantwoording af te leggen aan de overheid, aan ouders en aan andere betrokkenen door middel van de wettelijke instrumenten schoolgids, schoolplan en de klachtenregeling.

De schoolleider zal hierbij gebruik kunnen maken van diverse instrumenten zoals kerndoelen, managementinformatiesystemen, leerlingvolgsystemen, een professionaliseringsplan voor het personeel enz. De Magistrum-opleiding maakt de schoolleider vertrouwd met de verschillende aspecten van kwaliteitszorg en het ontwikkelen van professionele leergemeenschappen.

### **Integraal personeelsbeleid**

De invoering van integraal personeelsbeleid (IPB) in het onderwijs stelt eisen aan de kwaliteiten van schoolleiders. De eisen zijn opgenomen in een IPB-managementprofiel. Magistrum heeft bij elke module aangegeven welke IPB-competenties, waar, hoe aan de orde komen. Het tweejarige traject dekt volledig de competenties zoals die beschreven zijn in het profiel. Ook het diagnose-instrument is in de opleiding opgenomen.

## **2. De taakgebieden van de schoolleider primair onderwijs**

Beroepsprofiel en de gesignaleerde ontwikkelingen stellen hoge eisen aan de schoolleider van de toekomst.

De Magistrum-opleiding vertaalt deze trends en taken in een drietal basiscompetenties van de schoolleider:

- de schoolleider als integraal leider
- de schoolleider als transformatief leider
- de schoolleider als reflectief practicus.

### **2a. De schoolleider als integraal leider**

De centrale taak waar een school voor staat is het verzorgen van goed onderwijs voor en het optimaal begeleiden van leerlingen van 4 tot 12 jaar. Voor de schoolleider is dit het centrale taakgebied: al de andere taken staan in dienst van dit primaire proces. Enkele belangrijke aspecten van de taak van de schoolleider:

#### **Het ontwikkelen van een visie op goed onderwijs**

Waarden en normen, pedagogische en didactische, maatschappelijke en levensbeschouwelijke uitgangspunten vormen de basis van hetgeen in de school gebeurt. Ze beïnvloeden bewust en onbewust de inkleuring van het onderwijs, het concrete onderwijsprogramma en de omgang tussen mensen. Het schoolconcept en de (levensbeschouwelijke) identiteit neergelegd in een visie op goed onderwijs, vormen het vertrekpunt van denken en handelen van de schoolleider.

#### **Ontwikkelen van strategisch beleid**

Strategische beleidsontwikkeling geeft antwoord op vragen als: wat willen we, gezien onze visie?

Moeten de onderwijsdoelen worden bijgesteld? Hoe houdt de school voldoende leerlingen? Hoe kan de school een betekenisvolle plaats hebben in de omgeving? Wie zijn voor de school belangrijke samenwerkingspartners? Hoe zetten we de beschikbare middelen in? De schoolleider wordt dus geconfronteerd met beleidsvorming voor de korte en de lange termijn en met het leidinggeven aan de invoering van vernieuwingen.

#### **Zorgen voor kwaliteit**

De voortdurende zorg om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren heeft invloed op de overige taakaspecten van de schoolleider. De kwaliteitszorg is een factor die mede bepalend is voor het dagelijkse beleid en het beleid op langere termijn.

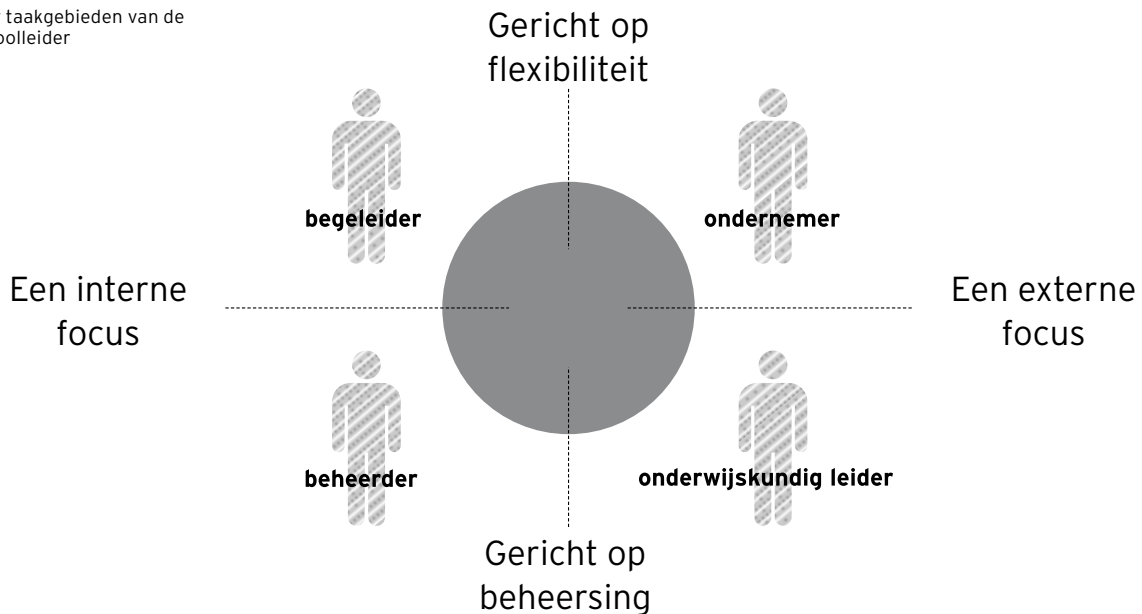
#### **Ontwikkelen van onderwijs**

Om het onderwijs up-to-date te houden en om aan te sluiten bij wijzigende maatschappelijke eisen, is voortdurende aandacht nodig voor onderwijsverandering, vernieuwing en verbetering.

Met dit deel van de schoolleiderstaak zorgt de schoolleider er voor dat zijn of haar school er een van vandaag en klaar voor morgen is.



Vier taakgebieden van de  
schoolleider



### **Organiseren van de school**

Om goed onderwijs te kunnen geven is een afstemming nodig van alle onderwijsactiviteiten en voorwaardelijke activiteiten die de betrokken mensen uitvoeren. Een goede regeling van de dagelijkse gang van zaken is daarvoor noodzakelijk. Voor de schoolleider is dit taakaspect een belangrijke basis van succesvol management.

### **Begeleiden van leerkrachten**

Begeleiding van leerkrachten draagt bij aan de goede uitvoering van het werk en het scheppen van een prettige werksfeer. In het taakgebied begeleiding manifesteert de schoolleider zich als een professional in het ondersteunen van collegaprofessionals.

### **Onderhouden van externe relaties**

Het slagen van de school is mede afhankelijk van de kwaliteit van de relaties met derden; lokale overheden, buurt- en hulporganisaties, ouders, leveranciers, dienstverleners. De schoolleider heeft hierin als taak de school naar buiten te vertegenwoordigen.

### **Beheren van de financiële en materiële middelen**

Het onderwijs kan slechts worden gerealiseerd met voldoende middelen, in een passend gebouw, met aanstelling van goed gekwalificeerde leerkrachten en met ondersteuning. Het beheer van deze middelen en de afstemming op het primaire proces, is een belangrijke taak voor de schoolleider.

In de opleidingen van Magistrum komen de verschillende taakgebieden voortdurend aan de orde zij het met verschillende accenten. Maar we zien nog vaak dat schoolleiders zich terugtrekken op hun voorkeursgebied, terwijl een integrale benadering van de problematieken waar de school voor staat noodzakelijk is.



## 2b. De schoolleider als transformationeel leider

De schoolleider zal het voortouw nemen in de vernieuwing van de school. Maar niet als een eenzame sterke leider aan de top. De schoolleider van de toekomst helpt de docenten bij het creëren van een gemeenschappelijke professionele cultuur van samenwerken en stimuleert ze zichzelf professioneel te ontwikkelen in het kader van de ontwikkeling van de school.

Leiderschap wordt gesitueerd in het perspectief van vergroting van het potentieel van betrokkenen in een gegeven organisatie. De ontwikkeling van de school in de richting van een lerende organisatie is een belangrijke taak van de schoolleider. Dit betekent onder andere het team stimuleren hoge verwachtingen te stellen, het team helpen bij het ontwikkelen van een visie, bij het stellen van doelen, bij het kiezen van verbetergebieden, bij het formuleren van eigen scholingsvragen.

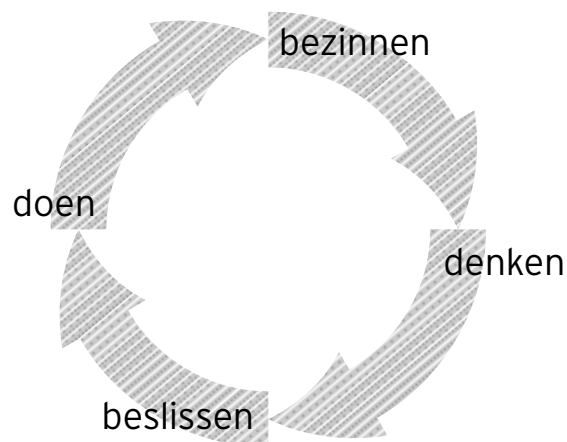
Transformationeel  
leiderschap



## 2c. De schoolleider als reflectief practicus

De schoolleider is een professional, die praktisch handelt op basis van reflectie op de situatie. De schoolleider als reflectief practicus zal op een creatieve en systematische wijze, met behulp van hoogwaardige informatie, praktische problemen oplossen. Ervaring wordt bekeken vanuit verschillende gezichtspunten; met behulp van (praktijk)theorieën worden analyses gemaakt en verbanden gelegd. Op grond daarvan worden keuzen gemaakt en wordt gehandeld.

Reflectieve  
practicus





### 3. De wijze van opleiden, het leerconcept

Het leerconcept is gebaseerd op actief en inzichtelijk leren door volwassen professionals. Belangrijke opvattingen over het leren van de deelnemers aan de in-service en pre-service opleidingen zijn:

- het constructieve karakter van leren;
- leren door ervaren volwassenen;
- samen leren.

#### **Het constructieve karakter van leren**

Leren is geen passief proces, waarbij de lerende kennis absorbeert. Mensen leren door het actief inpassen van nieuwe kennis in reeds bestaande referentiekaders. Het is belangrijk dat schoolleiders 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. Verder wordt, onder meer door aan modules voorafgaande opdrachten, reflectie op bestaande referentiekaders gestimuleerd. Ook in de feedbackgesprekken tussen deelnemer en begeleider wordt de deelnemer gestimuleerd zich te bezinnen op eigen denken en handelen.

#### **Leren door ervaren volwassenen**

Dit vraagt onder meer een oriëntatie van het leren op de praktijk van de deelnemers; het nadruk leggen op de ervaring van de volwassenen; het voortdurend verbinden van theorie met de praktijk van de deelnemers en verantwoordelijkheid van de deelnemers voor hun leren. Modules worden afgesloten door opdrachten die toegespitst kunnen worden op de eigen werksituatie van de deelnemers en die ook iets opleveren voor de school zelf. Zo kan men bij wijze van voorbeeld denken aan het in kaart brengen van de voorwaarden die in de school gerealiseerd dienen te worden voor het ontwikkelen van een systeem van kwaliteitszorg. Ook het afsluitende meesterstuk impliceert een verbeteringstraject in de school zelf.

#### **Samen leren**

Het bewust worden van eigen denk- en handelingspatronen en het vinden van geschikte alternatieven voor ervaren problemen, kan zeer wel ondersteund worden door het leren, samen met collega-directeuren. Naast allerlei leeractiviteiten in kleine groepen waarin het samen leren gestimuleerd wordt, is er ook tijdens de opleiding regelmatig intervisie. In kleine groepen (ca. 6 personen) die de gehele opleiding bij elkaar blijven, onderzoeken de deelnemers systematisch hun functioneren als schoolleider 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.

De opleiding wordt uitgevoerd in lesgroepen van ca. 18-20 deelnemers, die gedurende de gehele opleiding bij elkaar blijven. 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 feedbackgesprekken met de deelnemers over hun functioneren en over hun werkplekopdrachten. Naast inhoudelijke kennis en didactische vaardigheden, beschikt de kerndocent tevens over ervaring als schoolleider.

#### **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 studie-maatje;
- 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

### Intakeprocedure

De opleiding start met een intakebijeenkomst. De doelstelling van de intake is meerledig:

- **Nadere kennismaking**

Teneinde tot een goede afstemming te komen tussen de verwachtingen van de deelnemer en de opleiding worden met behulp van een vragenlijst nadere gegevens verkregen over de achtergrond, de context en de individuele motivatie van de potentiële deelnemer. De deelnemer kan hierbij ook aangeven wat in ieder geval nog aandacht vraagt.

- **Afspraken maken**

De intake moet onder meer resulteren in heldere verwachtingen omtrent de inhoud, vormgeving en werkwijzen van de opleiding en de inbreng van de deelnemer. Aldus ontstaat een studietraject dat in grote lijnen voor elke deelnemer een zelfde kern omvat met mogelijk nadere accenten of aanpassingen.

### Modulen, docenten, afstuderen

- De opleiding heeft een modulaire opzet, met als doel van elke module het ontwikkelen van beroepsgerichte competenties op een of meer beleidsterreinen.
- Iedere module is opgezet volgens een vast stramien en kan door de deelnemer aan de hand van een studiehandleiding worden gevolgd.
- De opleidingsbijeenkomsten vinden om de 14 dagen plaats op een vaste locatie.
- 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 feedbackgesprekken met de deelnemers over hun functioneren en over hun werkplekopdrachten. Naast inhoudelijke kennis en didactische vaardigheden, beschikt de kerndocent tevens over ervaring als leidinggevende.
- In elke module 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 de eerste keren volgens het incident-model verder in de opleiding volgens het socratische model.
- In de opleiding 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 Ontwikkelingsplan.
- Een afstudeerproject vormt de afsluiting van de opleiding: hierin worden de opgedane beroeps-bekwaamheden en opgedane kennis geïntegreerd in een integrale schoolgerichte activiteit.

### Werkplekieren en portfolio

Zoals in het begin gezegd, tijdens de behandeling van bovenstaande onderwerpen wordt steeds aandacht besteed aan intervisie, aan de ontwikkeling van het persoonlijke werkconcept, aan casuïstiek en aan werkplekieren. Dit laatste houdt in dat bij iedere module opdrachten worden verstrekt die tot doel hebben om de verworven inzichten en vaardigheden in de praktijk toe te passen. De agenda van de eigen school is hierbij van belang. Gedurende de opleiding wordt een aantal belangrijke competenties van de schoolleider aan de hand van kritische situaties op de werkplek getoetst. De resultaten van dit werkplekieren, en de reflectie daarop komen in het portfolio, welke de basis vormt voor de diplomering.



## 5. De inhoud van het programma

Het programma van het doorstroomtraject voor schoolleider primair onderwijs is als volgt opgebouwd:

|                              |  |               |
|------------------------------|--|---------------|
| WERKPLEKLEREN                | Intake en Introductie  | WERKPLEKLEREN |
|                              | Emotionele intelligentie en Transactionele Analyse (training)<br>• De schoolleider krijgt zicht op zichzelf, zijn inter- en intra-persoonlijke competenties en zijn communicatiegedrag |               |
|                              | Basisdag Financiën<br>• Formatiesysteem<br>• Lump-sum/financieel beleid  |               |
|                              | FB/HRM   |               |
|                              | Casuïstiek   |               |
|                              | Kwaliteitsontwikkeling<br>• Kwaliteitszorg<br>• Leidinggeven aan vernieuwing   |               |
|                              | Teambuilding (training)  |               |
|                              | Differentiatietraject schoolbreed/ afstudeerwerkstuk   |               |
|                              | Portfolio  |               |
| Diploma (RDO) of certificaat |  |               |

De basisinhouden van de opleiding worden in 5 modulen aan de orde gesteld. In principe volgen alle deelnemers deze modulen. In de opdrachten die horen bij die modulen, is gelegenheid tot enige differentiatie.

Naast de module inhoud wordt aandacht besteed aan intervisie, aan de ontwikkeling van het persoonlijk werkconcept, aan casuïstiek en aan werkplekieren. Gedurende de opleiding wordt een aantal belangrijke competenties van de schoolleider aan de hand van kritische situaties op de werkplek getoetst. De resultaten van dit werkplekieren, en de reflectie daarop komen in de portfolio.

HIERNA VOLGT EEN BEKNOPT BESCHRIJVING VAN DE OPLEIDING.

### Introductie

Het Doorstroomtraject voor schoolleider primair onderwijs start met een introductie. Naast de onderlinge kennismaking, krijgt het opleidingsconcept en de wijze van leren binnen de Magistrumopleiding veel aandacht. Aan de orde komt het belang van de verheldering en uitwisseling van subjectieve werkervaringen en het functioneren in intervisiegroepen. Daarnaast wordt een aantal actuele onderwijskundige en onderwijspolitieke ontwikkelingen aan de orde gesteld, die een beeld geven van de agenda van de school in de komende jaren en de consequenties ervan voor de schoolleider.

### Basisdag financiën

De module Financieel management vraagt een basiskennis m.b.t. financiën. Omdat niet iedereen in de opleiding aspirant-schoolleider (kweekvijvertraject), in de opleiding adjunct-directeur of in de schoolpraktijk de gelegenheid gehad heeft om deze kennis te verwerven, wordt centraal in het land een eendaagse financiën georganiseerd. Vooraf gaande aan de dag kunnen de cursisten een financiële scan doen waarmee zij kunnen toetsen of zij voldoende basiskennis in huis hebben. De kosten van de dag zijn niet in de opleidingsprijs opgenomen, deze worden afzonderlijk in rekening gebracht.

### Emotionele intelligentie en Transactionele Analyse

Voor het goed kunnen functioneren in zijn organisatie heeft de schoolleider, naast het zicht krijgen op zijn organisatie als werk- en leerplek vooral ook zicht moeten krijgen op zichzelf, zijn persoonlijkheid, zijn inter- en intrapersonlijke competenties. Tijdens een inleidende dag gaat men aan de slag met de (eigen) emotionele intelligentie, communicatie en feedback.



Op een aansluitende tweedaagse training komt de Transactionele analyse aan bod: ego toestanden, en levensscript zijn hoofdthema's van deze training die een kennisbasis aanbrengt en veel ruimte biedt voor oefening en reflectie.

### **Financieel Management/HRM**

In de nabije toekomst wordt de totale bedrijfsvoering van de school steeds meer een taak van de schoolleider. Dat betekent onder meer werken met begrotingen, het voeren van een creatief budget-beleid en zo verder. In deze module worden deze zaken behandeld. Formatiebudgetsysteem, lump-sumfinanciering en financiële jaarstukken komen aan de orde. Ook de materiële kant van de bedrijfsvoering zoals de inrichting van de school, schoonmaken, verwarming en tuinonderhoud komt aan bod. Een centrale vraag betreft het analyseren van beleidsmatige keuzen die in dit verband gemaakt dienen te worden.

De schoolleider is een belangrijke en centrale figuur in de school. Dat neemt niet weg dat ook de individuele leerkracht en het team een wezenlijke rol spelen. Zonder hun individuele en collectieve inzet zou er weinig gebeuren op de school. Als het gaat om personeelsbeleid heeft de schoolleider een duidelijke taak. Een helder en goed personeelsbeleid schept de condities waaronder leerkrachten zich kunnen ontplooiën. Tegen de achtergrond van de algemene uitgangspunten en doelstellingen van personeelsbeleid in scholen voor p.o. komen de verantwoordelijkheden voor personeelsbeleid van bestuur en schoolleiding aan de orde, met specifieke aandacht voor loopbaanbeleid.

### **Leidinggeven aan vernieuwing en kwaliteitszorg**

Meer autonomie voor scholen betekent ook meer eigen verantwoordelijkheid voor een goede kwaliteit. De schoolleider zal leidinggeven aan het ontwikkelen, invoeren en toepassen van een systeem waarmee kwaliteit in de klas, op school en naar buiten toe wordt bewaakt en verbeterd. Doelen en aspecten van kwaliteitszorg en kwaliteitszorgbeleid worden behandeld. Daarnaast krijgen instrumenten voor kwaliteitszorg op de basisschool (zoals managementinformatiesystemen en schooldiagnose) en het plannen, implementeren, uitvoeren van kwaliteitszorgplannen in praktische en theoretische zin aandacht.

De schoolleider zal leidinggeven aan de onderwijskundige vernieuwingen in de school. De module behandelt een systematische, gefaseerde aanpak van onderwijsvernieuwingen. Factoren die van invloed zijn op het verloop van een veranderingsproces krijgen aandacht. De deelnemers oefenen tevens vaardigheden die bij de implementatie van vernieuwingen van belang zijn. Het op een systematische wijze ondersteunen van leerkrachten bij het realiseren van onderwijsvernieuwingen, staat hierbij centraal.

### **Teambuilding, onderhandelen en conflicthantering (training)**

De school als een professionele organisatie vraagt de betrokkenheid van deskundige docenten. De schoolleider speelt een sleutelrol bij het vormen van een team waarbij de teamleden gemeenschappelijke doelen nastreven, elkaar stimuleren, zichzelf blijven ontwikkelen, samen verantwoordelijkheid dragen en zich openstellen voor ontwikkelingen. Specifieke vaardigheden, gericht op teambuilding zoals probleemoplossing en samenwerkingsvaardigheden worden in deze module geoefend.

Ouders, leerkrachten en kinderen worden steeds mondiger. Zij komen op voor hun (vermeende) rechten die niet altijd synchroon lopen met het belang of de visie van de schoolleiding. De financiële verantwoordelijkheid en de zorg voor personeel maken dat niet alle wensen uitvoerbaar zijn. Onderhandelen is een vaardigheid die de schoolleider moet beheersen. In deze training oefenen we daarin. Conflicten komen vooral voort uit miscommunicatie en (on)macht gedrag. Hoe hiermee om te gaan trainen we aan de hand van casuïstiek.

### **Meestertraject**

In het laatste gedeelte van de opleiding ligt veel nadruk op het werkplekleren. De basis hiervoor is reeds in de vooropleiding (adjuncten of kweekvijver) gelegd. Regelmatig worden belangrijke competenties getoetst in de praktijk van de school. Resultaten van dit leren en de reflectie erop worden verzameld in een portfolio. In het laatste deel van de opleiding wordt dit werkplekleren middels een project op school afgerond. Op diverse wijzen (individuele begeleiding, intervisie, leergroepen) wordt tijdens deze fase in begeleiding voorzien. Op het einde verantwoorden de deelnemers hun functioneren tijdens deze meesterproef.



## 6. Kwaliteitszorg

De kwaliteitszorg van de Magistrum-opleiding voor schoolleider primair onderwijs betreft alle aspecten van het onderwijs en de onderwijsorganisatie. Binnen de opleiding is een kwaliteitszorgsysteem ontwikkeld met procedures om de kwaliteit te bepalen en te verbeteren.

Zodoende kenmerkt de kwaliteitszorg zich als een beïnvloedingsproces dat berust op drie peilers:

|                    |                           |                              |
|--------------------|---------------------------|------------------------------|
| Visie op kwaliteit | Meten via instrumentarium | Verbeteren op tekortkomingen |
|--------------------|---------------------------|------------------------------|

De kwaliteit van de opleiding wordt zowel intern (door de projectleiding) als extern (door visitatiecommissies, de universiteit van Leuven en vertegenwoordigers van het beroepsveld) bewaakt. Ieder programmaonderdeel wordt geëvalueerd.

## 7. Studielast

|  |         |
|--|---------|
| Contacttijd op basis van aantal bijeenkomsten, trainingen en gesprekken:             | 152 uur |
| Vorbereidingstijd m.b.t. bijeenkomsten, trainingen en gesprekken:                    | 160 uur |
| Werkplekactiviteiten en literatuurstudie:  | 178 uur |
| Afstudeerwerkstuk:   | 70 uur  |
|  | ----- + |
| <b>Totaal</b> Dit komt overeen met 20 ECTS (European Credit Transfer System Points). | 560 uur |

## 8. Opleidingslocatie en -data

Deze worden per hogeschool afzonderlijk vastgesteld en gecommuniceerd.

## 9. Diploma of certificaat

Deelnemers ontvangen het Magistrum diploma schoolleider Primair Onderwijs indien zij aan de eisen (aanwezigheids-eisen en werkplekopdrachten) hebben voldaan. Deelnemers die geen integrale verantwoordelijkheid hebben voor een groep waaraan zij leidinggeven ontvangen een certificaat. Wanneer zij binnen drie jaar na de dagtekening van het certificaat alsnog integraal verantwoordelijk worden en de betreffende werkplekopdrachten kunnen uitvoeren ontvangen zij na inlevering en accordering van de werkplekopdrachten het diploma. Op basis van dit diploma kan de cursist zelf bij de NSA de registratie als Register Directeur Onderwijs aanvragen.

## 10. Toelating en inschrijving

Toegelaten worden cursisten die:

- de Magistrum opleiding voor Adjunct-directeur PO of voor Aspirant-schoolleider (Kweekvijver) met een diploma respectievelijk certificaat hebben afgerond en,
- benoemd zijn tot schoolleider dan wel een verklaring kunnen overleggen waaruit blijkt dat zij integrale management verantwoordelijkheid hebben voor een groep van tenminste 5 leerkrachten.

Door het terugsturen van het inschrijfformulier voor de opleiding Directeur P.O., doorstroomtraject tezamen met (indien van toepassing) de verklaring integraal leidinggevende verantwoordelijkheid 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.



## 11. Kosten en vervanging

De opleiding vraagt een investering van € 4.840,00 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.

## 12. Laatste jaar van uitvoering

De opleiding Directeur Primair Onderwijs, doorstroomtraject wordt in het cursusjaar 2009-2010 voor de laatste maal aangeboden en uitgevoerd.



## 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
- 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.
- 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

- Annulering van de inschrijving door de cursist kan plaatsvinden tot 30 dagen voor aanvang van de opleiding.
- 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.
- 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

- De hoogte van het opleidingsgeld is vermeld in de brochure.
- De opleidingsprijs wordt per studiejaar vastgesteld. De opleidingsprijs van meerjarige opleidingen kan per jaar worden bijgesteld.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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**