

**Opleiding Middenmanager
Primair Onderwijs
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 Middenmanager Primair Onderwijs

1. Functieprofiel

De veranderingen in het onderwijs hebben ook effecten op de organisatie en de structuur van de basisschool. Steeds meer leerkrachten krijgen een specifieke rol in de school naast het leeraarschap. Behalve aan de adjunct-directeur valt onder meer te denken aan bouwcoördinatoren (lijnmedewerkers), de Interne Begeleider, de coördinator taal en de coördinator ICT (stafmedewerkers).

De groeiende betekenis van deze middenmanagers hangt samen met een aantal ontwikkelingen.

- De noodzaak tot schoolontwikkeling vraagt veel zorg en aandacht voor betrokkenheid en implementatie. De schoolleider kan en wil dit veelal niet alleen realiseren. Vandaar de keuze voor een managementteam waarin naast de directie de bouwcoördinatoren en de IB'er zitting hebben
- Autonomievergroting impliceert naast versterking van het beleidsvoerend vermogen ook toename van de financiële en personele verantwoordelijkheid. Dit biedt kansen maar scheidt ook verplichtingen. Verplichtingen die voor kleine stichtingen en scholen risicovol kunnen zijn. Reden dat scholen hun schaal trachten te vergroten of gaan fuseren. Deze ontwikkeling wordt nog versterkt door maatregelen van de overheid die voordelig zijn voor grote scholen en stichtingen
- Schaalvergroting betekent mogelijk verlies aan controle, meer overleg en een meer gelaagde managementstructuur.
- Loopbaanontwikkeling van leerkrachten in het kader van Integraal Personeelsbeleid (IPB) is een belangrijk thema dat noopt tot afstemming.
- Opvattingen over gedeeld leiderschap. De schoolorganisaties die gedurende langere tijd uitstekend presteren zijn de organisaties waar de leider in staat is de kwaliteiten van leerkrachten optimaal tot hun recht te laten komen en te benutten. Leiding delen, een krachtig commitment om resultaten te bereiken en een cultuur van respect en samen leren zorgen dat het beste in mensen naar boven komt. Zie Jim Collins in 'Good to Great', level 5 leadership.

Het middenmanagement vervult een spilfunctie binnen de school. Aan de ene kant het uitvoeren en bewaken van beleidskeuzen aan de andere kant het opvangen van weerstanden, het stimuleren van collega's, het ontwikkelen van teamleren en doelverantwoordelijk zijn voor onderwijskundige ontwikkelingen. Taakvereisten die naast kennis een breed palet aan communicatieve vaardigheden vereisen. De Magistrum-opleiding Middenmanagement voldoet aan deze kenmerken en is zodoende een uitstekende basis voor zowel een oriëntatie op management als een verdere loopbaan als leidinggevende.

2. Competenties

De Nederlandse Schoolleiders Academie (NSA) heeft in samenwerking met o.a. Magistrum de basis-competenties voor het vak van schoolleider gedefinieerd. Voor de middenmanager zal het accent liggen op de eerste vijf van de acht NSA-competenties.

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 denkkraft:



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 leidinggevendenden 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 leidinggevendenden wordt in hoge mate bepaald door de wijze waarop zij communiceren en relaties onderhouden. Bekwame leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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.

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



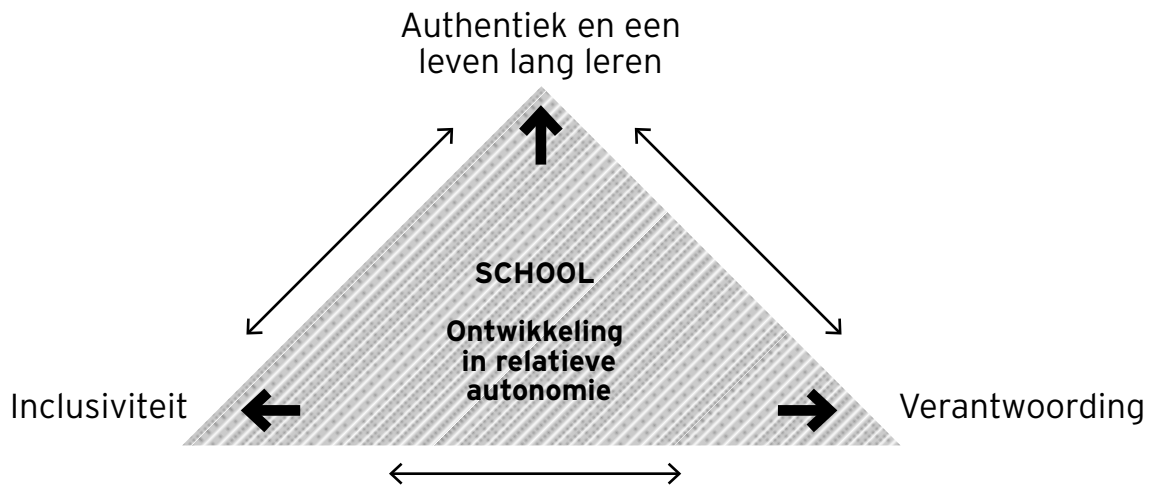
de school. Maar inclusiviteit betekent nog iets meer. Het verwijst ook naar het tegengaan van de dreigende erosie van het sociale kapitaal van leerlingen. Sociaal kapitaal bestaat uit de kwaliteit van relaties tussen mensen. Thans verwacht men steeds meer dat scholen niet alleen kinderen iets leren,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

3.1.3. Verantwoording

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 -, transformationeel -, 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. Transformationeel leiderschap

De transformationeel leider streeft ernaar om individuele en collectieve processen van leren en probleem-oplossing 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.



Transformationeel
 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).

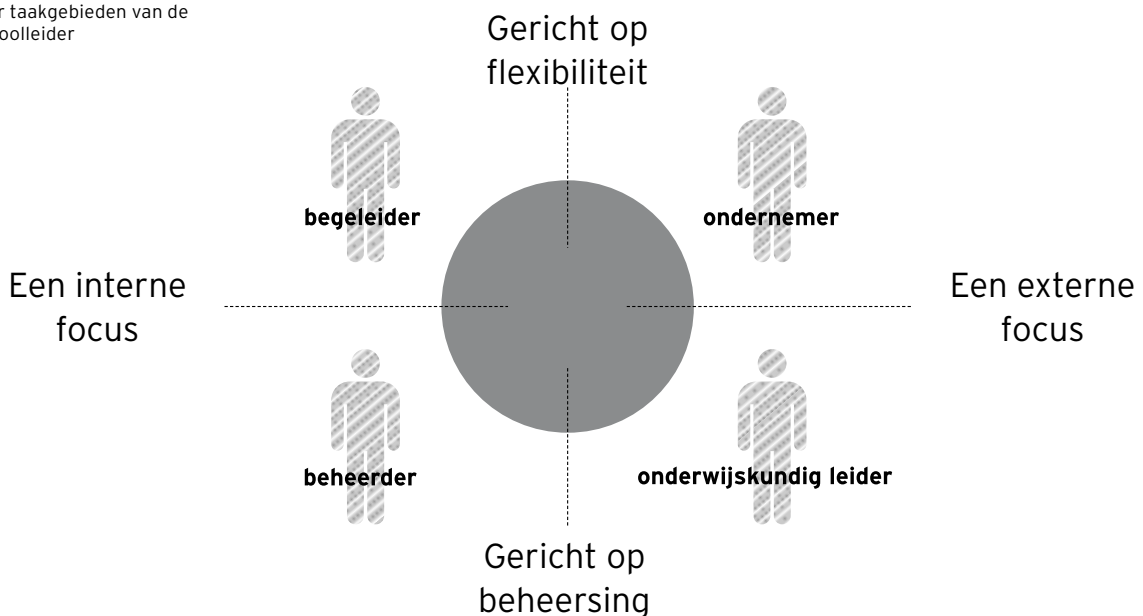
3.2.4. Participatief leiderschap

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)

Vier taakgebieden van de
 schoolleider





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 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, begeleidende en strategische activiteiten.

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

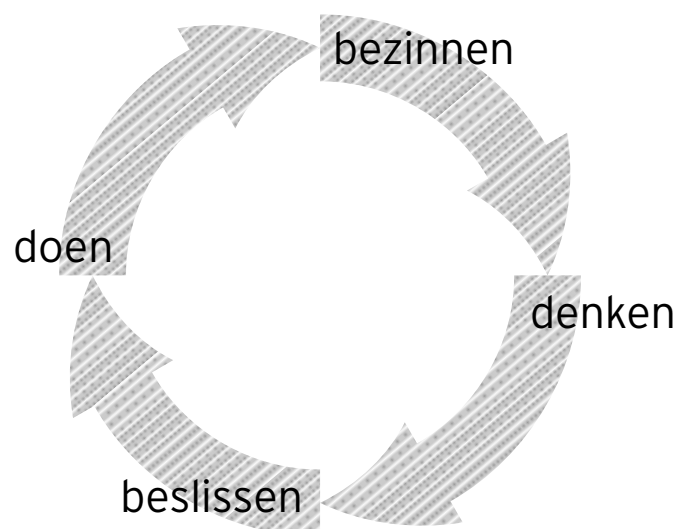
Actief en zelfstandig leren en ontwikkelen van competenties staan centraal in het hedendaagse denken over de vormgeving van onderwijs en opleidingen. Belangrijke opvattingen over het leren van de deelnemers aan de opleidingen zijn:

- 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.

Cyclus van Kolb als model voor reflecteren



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 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 handelings-repertoire 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 studiemaatje;
- 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

De opleiding is opgebouwd uit de volgende elementen:

a. Informatieblokken

Drie van de vijf modulen zijn gericht op kennisaspecten en de opbouw van een persoonlijke handelingstheorie. Dat gebeurt altijd via verschillende werkvormen als hoor- en werkcollege, duo- en groepsopdrachten en simulaties.

b. Training

In de opleiding zitten twee trainingen waarin de deelnemers oefenen om bepaalde vaardigheden te verkennen en onder de knie te krijgen.

c. Intervisie

Elke module kent een intervisiebijeenkomst van 1,5 uur. 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 Middenmanager werken we met de incident-methode.

d. 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.

e. Presentatie

De opleiding wordt afgerond met een samenvatting van uw persoonlijke leerproces zoals dat is vastgelegd in het portfolio. De samenvatting wordt gepresenteerd aan de leergroep.

f. Kerndocent

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 leidinggevende.

5. Inhoud van het programma

De opleiding werkt met een modulestructuur en omvat 5 modules

De schoolorganisatie

PROGRAMMA
De school als organisatie > Opleidingsconcept, analysekader schoolorganisatie, het eigen functioneren binnen de organisatie. Kijken vanuit diverse perspectieven naar organisaties. Taak- en functiedifferentiatie. Intervisie.
Communicatie 1 > Soorten tweegesprekken, gesprekinterventies en -niveaus, feedback geven en ontvangen, interventiecontinuüm, adviesgesprek. (training)
Verandertrajecten > Schoolconcept, veranderingsprocessen en betrokkenheid, visieontwikkeling, analyse gewenste en feitelijke situatie, competentieprofielen, omzetten analyse in actieplannen, PDCA en SMART. Intervisie.
Communicatie 2 > Groepsgesprekken, vergadervaardigheden, leidinggeven aan professionals, groepsdynamica. (training)
Onderwijskundig leiderschap > Situationeel leiderschap, leiden en/of laten leiden, volgen, taakprofielen middenmanager, coachend leidinggeven. Gedeeld leiderschap tussen het team en de directeur. Intervisie.
Certificaat

De eerste module uit de Magistrum-opleiding Middenmanagement heeft een tweeledig karakter.

- Als inleiding wordt aandacht gegeven aan de introductie van de deelnemers, de docent en het programma. Hierbij komt ook het opleidingsconcept aan de orde. In de opleiding wordt uitgegaan van actief lerende deelnemers. Van de deelnemers zal gevraagd worden te reflecteren op eigen ervaringen en situatie, dit te verbinden met begrippen en praktijktheoretische noties en op grond hiervan beslissingen te nemen voor het eigen handelen. Het stimuleren van de onderzoekende houding is hier een voortzetting van. Reflecteren is voorwaarde om de onderzoekende houding te ontwikkelen. Leren is dan de verbinding van denken en doen. In dit verband komt ook de (gewenste) leerstijl van de deelnemers aan de orde.
- Daarnaast behandelt deze module de organisatie van de school. In het bijzonder gaat het erom dat de (toekomstige) middenmanager zicht krijgt op eigen plaats in de school, dit wil zeggen op de verantwoordelijkheden en mogelijkheden die hij of zij heeft. In deze module wordt een kader aangereikt om een schoolorganisatie en de eigen positie daarbinnen als middenmanager te analyseren. Vanuit een structureel, humanistisch, politiek en symbolisch perspectief wordt naar de school en uw functioneren gekeken. Literatuurstudie, bespreken van cases uit eigen situatie, colleges, verhelderen van de eigen positie en stijl van werken door middel van vragenlijsten worden als leermethoden gebruikt.

De werkplekopdracht betreft de toepassing van een rolanalyse techniek, met behulp waarvan het eigen rolprofiel in de school verhelderd wordt.

Communicatie 1, tweegesprekken (training)

De middenmanager in het basisonderwijs communiceert voortdurend met zijn of haar collega's. Voor het slagen van deze interacties is het noodzakelijk dat er op professionele wijze gecommuniceerd wordt. In deze eerste trainingsmodule staan basale gespreksvaardigheden centraal. Daarnaast is er aandacht voor enkele individugerichte gesprekken. De belangrijkste onderwerpen van deze module zijn:

- de basale gespreksvaardigheden
- de opbouw van gesprekken
- de verschillende soorten gesprekken
- de gespreksinterventies
- omgaan met kritiek en feedback.



Als leermethoden wordt gebruikt gemaakt van het onderzoeken van eigen sterktes en zwaktes in communicatief gedrag, analyseren van communicatieve situaties (video), korte colleges, literatuurstudie en vooral oefeningen en trainingen. De werkplekopdracht betreft het schrijven van een reflectief verslag over het eigen communicatiegedrag.

Verandertrajecten in het Primair Onderwijs, onderwijskundig management

Het onderwijs heeft te maken met grootschalige veranderingen. De schoolleider geeft leiding aan deze veranderingen. Hij kan dit niet alleen. Het ontwikkelen van een breed gedragen visie en de gevolgen daarvan voor de school, het team en de leerlingen zijn van belang. Er wordt aandacht besteed aan zowel leiding geven aan dit proces als aan de consequenties van de visie voor schoolleiding en team. De SBL competenties komen in de module aan de orde.

Als leermethodes wordt onder meer gebruik gemaakt van literatuurstudie, groepsgesprekken, colleges, en presentaties. Een werkplekopdracht, toegesneden op de eigen situatie, rond deze module af.

Communicatie 2, groepsgesprekken (training)

De middenmanager in het basisonderwijs communiceert niet enkel met afzonderlijke collega's. Ook het communiceren met en het leiding geven aan groepen en aan het team zijn vaardigheden die van de middenmanager vereist worden. In deze tweede trainingsmodule staan basale vaardigheden in groepsgesprek centraal. Het leren professioneel leiding te geven aan vergader- en overlegsituaties krijgt hierbij veel aandacht. Aan het uitbouwen van een persoonlijke wijze van omgaan met deze situaties wordt zorg besteed.

De belangrijkste onderwerpen van deze module zijn:

- de basale groeps-gespreksvaardigheden
- vergadervaardigheden
- soorten vergaderingen en specifieke interventies
- persoonlijke stijl in het leiden van vergaderingen.

Evenals in module 2 wordt ook hier gebruikt gemaakt leermethoden als het onderzoeken van eigen sterktes en zwaktes in vergadergedrag, korte colleges, literatuurstudie en vooral oefeningen en trainingen. In een afsluitende werkplekopdracht wordt nader ingegaan op het communicatiegedrag in groepen. Ook komt de ontwikkeling van het persoonlijk werkconcept tijdens de cursus aan de orde.

Onderwijskundig leiderschap

Gedeeld onderwijskundig leiderschap. Welke rol kan het middenmanagement spelen in shared leadership. Wat vraagt dat van de schoolleider, de organisatie en van het middenmanagement. In de praktijk blijkt het middenmanagement een spilfunctie te kunnen vervullen tussen de eindverantwoordelijke op school en degenen die handen en voeten geven aan het primaire proces. Volg je de opdrachten van het management van de school en ben je de spreekbuis van de leerkrachten naar het management? Dit kan leiden tot complexe situaties... Het niet in lijn staan van de middenmanager kan complex zijn maar biedt veel kansen en mogelijkheden. Deze elementen staan centraal in deze module samen met het werken in managementteams in relatie tot het leiding geven aan veranderingen en de positie van het middenmanagement.

Als leermethodes wordt onder meer gebruik gemaakt van literatuurstudie, reflectie vanuit de betrokken scholen binnen de leergroep, colleges, en presentaties. Een werkplekopdracht, toegesneden op de eigen situatie, rond deze module af.

6. Studielast

Contacttijd op basis van aantal bijeenkomsten, trainingen en gesprekken:	83 uur
Vorbereidingstijd m.b.t. bijeenkomsten, trainingen en gesprek:	85 uur
Werkplekactiviteiten en literatuurstudie:	57 uur
	----- +
Totaal Dit komt overeen met 8 ECTS (European Credit Transfer System Points).	225 uur

7. Opleidingslocatie en opleidingsdata

Deze worden per hogeschool afzonderlijk vastgesteld en gecommuniceerd.



8. Certificaat

Deelnemers ontvangen een certificaat als aan de eisen (aanwezigheidseisen en werkplekopdrachten) is voldaan. Dit certificaat leidt niet tot vrijstellingen in een van de vervolgtrajecten.

9. Toelating en inschrijving

Toegelaten worden coördinatoren met een managementtaak of leerkrachten die de ambitie hebben om coördinator of manager te worden.

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 € 2.995,00 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
- 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 vertragsrente 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.



Aantekeningen

Contactpersonen Magistrumleden

Amsterdam:

Hogeschool IPABO Alkmaar
Ben Snoeijink
020 - 6137079
b.snoeijink@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