

VEELZIJDIG IN ONDERWIJSVERBETERING

# Masteropleiding Integraal Leiderschap

*Voor schoolleiders in PO, VO en BVE*

*Programmagids 2009/2010*





# Inhoud

Voorwoord	3
Profiel van de opleiding	4
Het inhoudelijke concept van de masteropleiding	5
Opbouw van het schema	6
Achtergrondfactoren	6
Sturingsdomeinen	6
De kerncompetenties van Integraal Leiderschap	8
Globale beschrijving van de 12 kerncompetenties	8
Niveaus in competenties en criteria voor toelating en afstuderen	9
Profiel van de drie leerjaren	10
Het eerste jaar: nadruk op persoonlijk leiderschap	10
Het tweede jaar: nadruk op het sturen van de schoolontwikkeling	10
Het derde (master) jaar: nadruk op onderzoeksmatig leidinggeven	10
Didactiek van de opleiding	12
Professionele leergroep	12
Thematische opbouw	12
Portfolio	12
Voortgangsbegeleiding	12
Internationalisering	13
Van instroom tot diplomering	14
De intakeprocedure	14
Afsluiting tweede jaar en doorstroming	14
Afsluiting masterjaar	14
Kwaliteit van de opleiding	15
Praktische informatie	16
Locaties	16
Kosten	16
Startdata, lestijden en -dagen	16
Aanmelding	16
Examencommissie	17
Bezwaar en beroep	17
Informatiebijeenkomsten	17
Meer informatie	17
Overig aanbod leiderschap en organisatieontwikkeling	18
Opleidingen	18
Maatwerk	18
Meer informatie	18
Algemene voorwaarden opleidingen en cursussen	19



# Voorwoord

## ***De Masteropleiding Integraal Leiderschap, een unieke opleiding***

De Masteropleiding Integraal Leiderschap is de eerste en op dit moment enige masteropleiding voor leidinggevers in het onderwijs, die geaccrediteerd is door de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). In 2005 ontvingen de eerste *Masters of Educational Leadership* hun getuigschrift.

De masteropleiding bestaat uit drie leerjaren waarvan het derde leerjaar het masterjaar is. De opleiding kent twee instroomvarianten: een voor schoolleiders PO (bekend onder de naam ESAN schoolleidersopleidingen) en een voor schoolleiders VO en BVE. In deze programmagids worden de eerste twee leerjaren voor instroomvariant PO/VO/BVE en het masterjaar voor schoolleiders PO, VO en BVE beschreven.

Het Centrum voor Nascholing Amsterdam heeft de Masteropleiding Integraal Leiderschap ontwikkeld vanuit de visie dat in de complexe werkelijkheid van het huidige onderwijs grote behoefte is aan leiderschap (meer dan aan management alleen), dat zich richt op verbetering van leerprocessen op alle niveaus van de organisatie. De ontwikkeling van dat leiderschap kan het beste plaatsvinden wanneer in de opleiding een nauwe koppeling wordt aangebracht tussen de persoonlijke ontwikkeling en de schoolontwikkeling. Daarom staat de masteropleiding alleen open voor degenen, die al een leidinggevende functie vervullen in het onderwijs, zodat er sprake is van een strikt duaal traject: de leidinggevende professionaliseert zich terwijl hij/zij werkt aan de ontwikkeling van de schoolorganisatie. Niet alleen de deelnemer profiteert van de opleiding, ook de schoolontwikkeling wordt tijdens het professionaliseringstraject op een hoger plan gebracht.

Voor degenen, die nog geen leidinggevende functie hebben, maar die dat wel ambiëren, biedt het Centrum voor Nascholing Amsterdam de Leergang Oriëntatie op het Schoolleiderschap, de Opleiding tot Schoolleider (die onder voorwaarden doorstroommogelijkheden biedt naar de Opleidingen voor Schoolleider) en maatwerktrajecten, die qua inhoud en opzet nauw aansluiten bij deze masteropleiding. Van deze programma's is een aparte brochure beschikbaar.

Catrien Mesman  
Opleidingscoördinator jaar 1 en 2 (instroomvariant VO/BVE)

Johan Spitteler  
Opleidingscoördinator jaar 1 en 2 (instroomvariant PO)

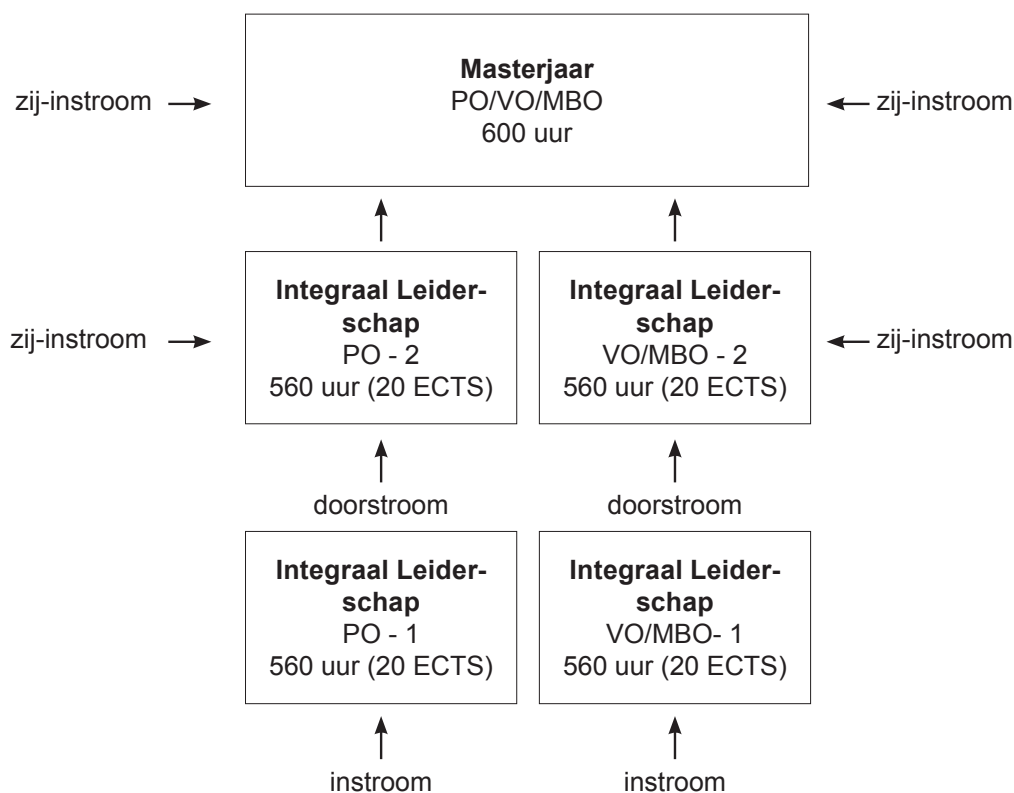
Ard Vermeulen  
Opleidingscoördinator masterjaar

# Profiel van de opleiding

De dagelijkse werkelijkheid van de leidinggevende is uitgangspunt voor de opleiding. Theorievorming, literatuur, onderzoek en conceptontwikkeling worden in deze opleiding altijd gekoppeld aan de dagelijkse praktijk van de deelnemers. Door intensieve reflectie en conceptontwikkeling in een *professionele leergroep* met andere leidinggevendenden, wordt het leerproces aanmerkelijk versneld en verdiept. De opleiding is competentiegericht: alle competenties die door de sectororganisaties zijn beschreven komen uitgebreid aan bod. Daarnaast onderscheidt de Masteropleiding Integraal Leiderschap zich door de ontwikkeling van de competentie *onderzoeksmatig leidinggeven*: de leidinggevende kan, op wetenschappelijk verantwoorde wijze, de vragen waarvoor de school gesteld wordt toegankelijk maken voor onderzoek. Daarmee levert deze opleiding een belangrijke extra bijdrage aan de noodzakelijke professionalisering van het leiderschap in het onderwijs. Het onderwijs heeft nu en zeker in de toekomst behoefte aan schoolleiders die de keuzes in de autonome school meer *evidence based* kunnen maken.

Fig 1. De opbouw van de masteropleiding

4



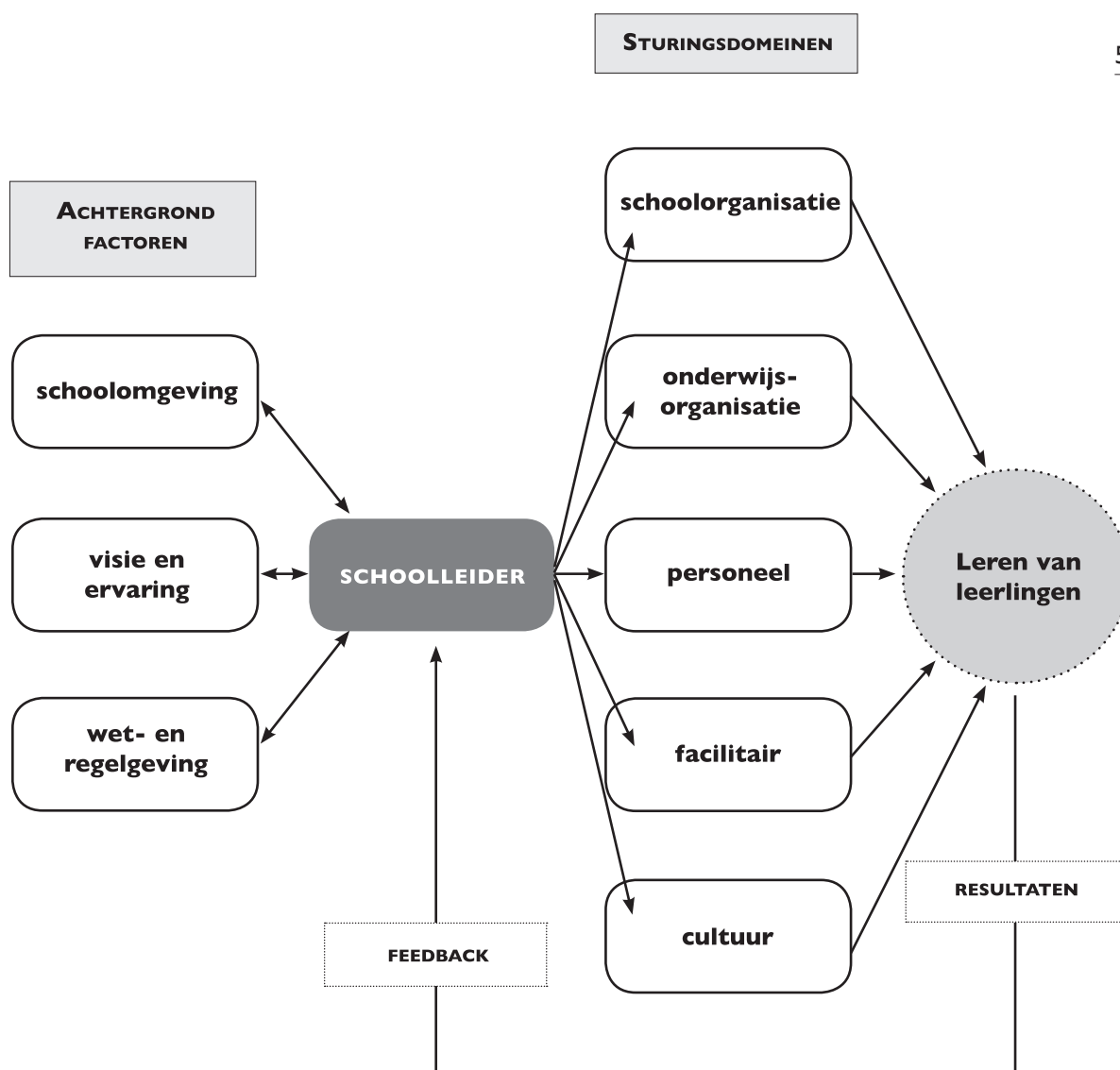
De opleiding kent twee instroomvarianten: een tweejarig traject voor leidinggevendenden in de VO- en BVE-sector en een tweejarig traject voor leidinggevendenden in het PO. In het derde jaar van de masteropleiding komen deze twee trajecten samen in het zogenoemde masterjaar.

De tweejarige instroomvariant voor het PO staat ook bekend onder de naam Tweejarige ESAN-Opleiding voor Leidinggevendenden in het PO.

# Het inhoudelijke concept van de masteropleiding

Om de complexe werkelijkheid van het schoolleiderschap toegankelijk te maken voor professionalisering en onderzoek hanteert de Masteropleiding Integraal Leiderschap een *sturingsschema* dat het handelen van de schoolleider in beeld brengt en een leidraad vormt voor het programma van de opleiding.

Fig 2. Sturing door de schoolleider



## Opbouw van het schema

Centraal in het schema staat de *schoolleider* met zijn leiderschapscompetenties. De schoolleider is gericht op de kernactiviteit van de organisatie: het leren of de ontwikkeling van leerlingen. Hij kan die ontwikkeling niet op directe wijze sturen: hij heeft niet of hooguit fragmentarisch contact met (een deel van) de leerlingpopulatie. De schoolleider stuurt dus de ontwikkeling indirect aan via een aantal *sturingsdomeinen*. *Achtergrondfactoren* oefenen daarbij invloed uit op zijn handelen. In ieder sturingsdomein zijn oneindig veel mogelijkheden en keuzes. Hier zien wij het *ambachtelijke* van het schoolleiderschap in beeld: de schoolleider is in staat om in ieder domein die keuzes te maken (of te laten maken), die uiteindelijk de kwaliteit van het leerproces van de leerlingen (deelnemers) het meest bevorderen. Daarbij is hij in staat om de samenhang tussen de domeinen te bevorderen om zo te komen tot integraal leiderschap. De competentie 'onderzoeksmatig leidinggeven' stelt de schoolleider in staat om de relaties in dit sturingschema kritisch te onderzoeken, zodat de kwaliteit van de sturingsacties verbeterd wordt.

## Achtergrondfactoren

6

De achtergrondfactoren van waaruit de schoolleider handelt, worden in drie domeinen ingedeeld.

### A1. De schoolomgeving

Dit domein gaat over de plaats van de school in zijn omgeving: waar komen de leerlingen vandaan, wat voor een type school betreft het, in welke ketens functioneert de instelling, wat is de demografische en sociografische omgeving van de school, etc. Maar ook de cultuurhistorische, politieke en economische context van het huidige onderwijs komt in dit domein aan de orde.

### A2. De visie en ervaring van de schoolleider

In dit domein zitten zowel de persoonlijke opvattingen (mentale modellen), ervaring en visie van de schoolleider alsook de mogelijke missie of opdrachten van leidinggevendenden hoger in de hiërarchie, die sturend zijn voor het handelen van de schoolleider. Uit onderzoek blijkt dat de effectiviteit van het handelen van de schoolleider in hoge mate afhankelijk is van het mentale model dat de schoolleider heeft van de schoolorganisatie en de veranderingsprocessen daarin. Onderzoek van eigen visie en mentale modellen speelt dus een belangrijke rol in de opleiding.

### A3. Wet- en regelgeving

Dit domein bevat de wettelijke bepalingen en financiële kaders, maar ook lokale regelingen, alsmede de CAO en bovenschoolse afspraken. Kennis van dit domein is cruciaal voor het goed sturen van de schoolleider. De opleiding is niet direct gericht op kennisverwerving van dit domein, maar wet- en regelgeving komen wel nadrukkelijk aan de orde bij de praktijkopdrachten. De vraag 'Hoe te sturen met geld?' komt aan de orde.

## Sturingsdomeinen

Vanuit de achtergrondfactoren stuurt de schoolleider de processen in de vijf onderscheiden sturingsdomeinen, steeds met het oog op kwaliteitsverbetering van het primaire proces. Dat vooronderstelt natuurlijk veel kennis van dat primaire proces en het kunnen benoemen en meten van de gewenste resultaten ervan. In ieder van de sturingsdomeinen doen zich oneindig veel mogelijkheden voor. Het sturen in de domeinen vraagt niet alleen veel kennis en vaardigheden per sturingsdomein, maar ook de competentie om deze domeinen in samenhang met elkaar te ontwikkelen.

### *S1. De schoolorganisatie*

Dit domein bevat de wijze waarop de mensen in de organisatie gegroepeerd zijn in het organogram, de verdeling van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en middelen over de actoren, de communicatie- en besluitvormingslijnen.

De ontwikkeling van schoolorganisaties naar lerende organisaties met een professionele cultuur wordt algemeen gezien als voorwaardelijk voor verdere kwalitatieve schoolontwikkeling. Kennis en vaardigheden om te sturen in dit vaak onderschatte domein zijn dus van groot belang in de opleiding. Duurzaam of transformationeel leiderschap vergt vrijwel altijd ingrepen in dit domein.

### *S2. Onderwijsorganisatie*

Dit domein bevat de organisatie van het onderwijsleerproces. Elementen daarin zijn o.a. het rooster, de leerlinggroepering, de leermiddelen, het programma, de toetsing, de lessentabel en de didactiek. Elk van deze elementen kent oneindig veel vrijheidsgraden en je ziet dan ook dat scholen steeds meer gaan verschillen in de onderwijskundige invulling. De schoolleider stuurt de processen die leiden tot de juiste of meest optimale keuzes in dit domein. Dat vereist veel kennis van dit terrein en de vaardigheid om de consequenties van keuzes te overzien voor de andere sturingsdomeinen.

### *S3. Personeel*

In dit domein worden twee verschillende elementen onderscheiden:

1. IPB: de schoolleider is verantwoordelijk voor het integraal personeelsbeleid, dat deels gestuurd wordt door wet- en regelgeving, maar voor een belangrijk deel ook een schooleigen invulling kent waarin de schoolleider de identiteit, visie en missie van de school tot uiting kan laten komen. We denken hierbij o.a. aan formatieplan, scholingsplan, teamontwikkeling, het functiebouwwerk
2. Directe sturing: de schoolleider communiceert rechtstreeks met personeel, zowel in formele als informele settings. De schoolleider fungeert hierin als rolmodel voor communicatie, o.a. door professionele gespreksvoering en de kwaliteit van feedback geven en ontvangen.

7

### *S4. Facilitair*

Dit is het domein van het financiële beleid, de verdeling van de middelen, de gebouwen, inrichting van ondersteunende diensten, etc. Het sturen met geld kan een krachtige versneller betekenen voor onderwijskundige ontwikkelingen. Een gedegen kennis van dit domein is dus onontbeerlijk voor de schoolleider als ondernemer. Ook al vindt er vaak verantwoordelijkheidsdifferentiatie plaats in het leiderschap, toch wordt van de integraal schoolleider ruime kennis geëist om dit domein optimaal en in samenhang met de andere domeinen te benutten.

### *S5. Cultuur*

Cultuur is een spannend maar invloedrijk domein om in te sturen. De schoolleider is in staat om de cultuur te beïnvloeden, rechtstreeks of via de andere sturingsdomeinen. Daarvoor is nodig dat men kennis en vaardigheden verwerft om cultuurkenmerken te analyseren.

## **Het sturingschema als reflectie-instrument**

De schoolleider kan aan de hand van het schema reflecteren op zijn handelen. In welke domeinen stuur ik het meest? Wat is het verband tussen resultaten die in die domeinen behaald worden en het leren van leerlingen? Heb ik voldoende kennis van alle domeinen of is die elders beschikbaar in de organisatie? Is mijn visie op het leren van leerlingen en op gewenste resultaten duidelijk? Deze vaardigheid tot conceptualiseren of 'hogere orde denken' blijkt van groot belang voor de succesvolle schoolleider. In de masteropleiding leert de schoolleider de kwaliteit van reflectie binnen de school te verbeteren door het eigen reflectieve vermogen te vergroten.

# De kerncompetenties van Integraal Leiderschap

De opleiding hanteert 12 kerncompetenties die de schoolleider op verschillende niveaus ontwikkelt. Hieronder worden eerst de kerncompetenties beschreven, gevolgd door de niveaus van professionaliteit.

## Globale beschrijving van de 12 kerncompetenties

### **1. Reflecteren**

Reflecteren is een verbindende competentie, die de schoolleider in staat stelt om het eigen handelen kritisch te beschouwen en daardoor te verbeteren.

### **2. Onderzoeksmatig leiding geven**

De schoolleider baseert zijn sturingsacties op onderzoeksresultaten. Hij analyseert het complexe systeem van de schoolorganisatie op zoek naar mogelijkheden om de kwaliteit te verbeteren.

### **3. Coachend leiderschap**

De schoolleider is erop gericht om de medewerkers aan wie hij leiding geeft zodanig te ondersteunen dat zij hun kwaliteiten optimaal kunnen inzetten. De schoolleider versterkt de leiderschapskwaliteiten in de organisatie.

### **4. Visieontwikkeling in relatie tot teamontwikkeling**

De schoolleider zorgt ervoor dat teams gezamenlijk visie ontwikkelen en geeft leiding aan het proces van voortdurende waardedeling die aan visieontwikkeling ten grondslag ligt.

### **5. Ondernemerschap**

De schoolleider geeft leiding aan een onderneming met diensten, klanten en markten en waarborgt de continuïteit van die onderneming.

### **6. Mondeling en schriftelijk communiceren**

De schoolleider is een betrouwbare gesprekspartner voor alle betrokkenen in en buiten de school; door zijn uitingen in woord en geschrift maakt hij zich duidelijk kenbaar voor alle betrokkenen.

### **7. Delegeren**

In een lerende organisatie zijn de verantwoordelijkheden zodanig verdeeld dat iedere medewerker verantwoordelijkheid kan dragen voor zijn eigen domein. De schoolleider richt de organisatie zodanig in, dat de verantwoordelijkheden (met bijpassende bevoegdheden en middelen) goed belegd kunnen worden.

### **8. Plannen en organiseren**

Het ten uitvoer brengen van ideeën met betrekking tot verbetering of verandering van leer- en werkprocessen in de schoolorganisaties vergt een effectieve planning en organisatie.

### **9. Het voeren van personeelsbeleid**

De schoolleider is verantwoordelijk voor het optimaal functioneren van het personeel, waarbij persoonlijke en organisatiebelangen elkaar versterken.

### **10. Leiding geven aan cultuurontwikkeling**

De schoolcultuur bepaalt in hoge mate de ontwikkelmogelijkheden van de school. De schoolleider is de belangrijkste cultuurdrager en –bouwer in de school.

### **11. Sturen op kwaliteit**

De schoolleider is eindverantwoordelijke voor de kwaliteit van de schoolorganisatie en bepaalt in belangrijke mate de criteria waaraan die kwaliteit moet voldoen.

### **12. Leiding geven aan schoolontwikkeling ('verandermanagement')**

Scholen bevinden zich in een continu proces van veranderingen. De schoolleider draagt er zorg voor dat alle betrokkenen optimaal kunnen bijdragen aan die veranderingen en dat de schoolontwikkeling congruent is met de gemeenschappelijk ontwikkelde visie.

## **Niveaus in competenties en criteria voor toelating en afstuderen**

We onderscheiden in alle 12 kerncompetenties vier niveaus van professionaliteit:

### **1. Startbekwaam schoolleider (beginnend)**

Een persoon is startbekwaam als schoolleider, wanneer zijn competenties voldoende zijn om de sprong naar een functie als schoolleider voor het eerst te wagen. Dit niveau hanteren wij als *toelatingscriterium* voor het eerste jaar van *Integraal Leiderschap*.

### **2. Vakbekwaam schoolleider op basisniveau**

Een schoolleider is vakbekwaam op basisniveau wanneer hij door werkervaring en opleiding over alle bekwaamheden beschikt die men minimaal van een goed functionerende schoolleider mag verwachten. Dit basisniveau is het eindniveau van het eerste jaar en het toelatingsniveau voor het tweede jaar van *Integraal Leiderschap*.

### **3. Vakbekwaam schoolleider op gevorderd niveau**

Een schoolleider is vakbekwaam op gevorderd niveau wanneer hij als succesvol professioneel stuurder op alle terreinen van de organisatie thuis is en de eigen professionele ontwikkeling zelf kan vormgeven. Dit gevorderde niveau is het afstudeerniveau van het tweede jaar van *Integraal Leiderschap*, en het toelatingsniveau voor het Masterjaar.

### **4. Vakbekwaam schoolleider op masterniveau**

Een schoolleider is vakbekwaam op masterniveau wanneer hij (door werkervaring en opleiding) in staat is om, op basis van een inzicht in de mogelijkheden en beperkingen van wetenschappelijke kennis en onderzoek, beleidsmatig weloverwogen keuzes te maken voor de inschakeling van wetenschap en onderzoek voor de ontwikkeling van de school. Dit niveau is het afstudeerniveau van het Masterjaar van *Integraal Leiderschap*.

# Profiel van de drie leerjaren

Hoewel de opleiding een zeker cyclisch karakter kent en de genoemde kerncompetenties elk jaar aan de orde komen, heeft ieder leerjaar een eigen karakteristiek.

## Het eerste jaar: nadruk op persoonlijk leiderschap

Het accent ligt in het eerste jaar op het verkennen van de eigen rol als leidinggevende in de organisatie. De praktijkopdracht bestaat uit leiding geven aan een overzichtelijk verbetertraject in de eigen organisatie. Communicatieve vaardigheden krijgen veel aandacht. Maar ook de analyse van de schoolorganisatie en het onderzoek van de eigen leidinggevende capaciteiten vinden in het eerste jaar plaats. De focus van de competentieontwikkeling ligt in dit jaar vooral op het ontwikkelen en expliciteren van persoonlijk leiderschap: wat is mijn persoonlijke visie op onderwijs en leren, wat is mijn leiderschapstijl en hoe verbind ik mijn ontwikkeling aan de schoolontwikkeling?

Het programma wordt uitgevoerd in tweewekelijkse bijeenkomsten van een hele dag en een of twee tweedaagsen van 5 dagdelen met overnachting.

Na succesvolle afronding van het eerste leerjaar ontvangt u het certificaat *Integraal Leiderschap op basisniveau*.

## Het tweede jaar: nadruk op het sturen van de schoolontwikkeling

In het tweede jaar bestaat de praktijkopdracht uit leiding geven aan een ingrijpend veranderingsproces in de eigen organisatie. Daarbij worden alle sturingsdomeinen betrokken. Sturingsvaardigheden en conceptueel denken krijgen veel aandacht. De focus van de competentieontwikkeling ligt in dit tweede jaar vooral op het ambacht van de schoolleider: hoe zet ik, met ruime kennis van de achtergrondfactoren, mijn leiderschap in om leiding te geven aan een complex veranderingsproces?

Het programma VO/BVE wordt uitgevoerd in 16 tweewekelijkse bijeenkomsten van een hele dag en twee tweedaagsen van 5 dagdelen met overnachting. Bij PO zijn er 18 bijeenkomsten en 1 tweedaagse per jaar.

Na succesvolle afronding van het tweede leerjaar ontvangt u bij de instroomvariant VO het certificaat *Integraal Leiderschap op gevorderd niveau*.

In de instroomvariant *primair onderwijs* ontvangt u na succesvolle afsluiting van het tweede leerjaar het diploma Schoolleider Primair Onderwijs, dat toelating geeft tot het NSA-register (Register Directeur Onderwijs).

## Het derde (master) jaar: nadruk op onderzoeksmatig leidinggeven

Na het tweede jaar van de opleiding is de deelnemer een volleerde en competente schoolleider. Een professionele verdiepingsslag volgt in het derde jaar. De competentie 'onderzoeksmatig leidinggeven' staat dan nog meer centraal. De deelnemers gaan aan de slag met de data die in en over de school bekend zijn, verdiepen zich in het ontwikkelen van een onderzoekende cultuur in de eigen school en voeren zelf een onderzoek uit. Dat onderzoek betreft een sturingsvraagstuk in de eigen school. Deelnemers leren om dit onderzoek op wetenschappelijk verantwoorde wijze uit te voeren en worden daarin (in kleine onderzoeksgroepen) begeleid door ervaren onderzoekers. De literatuur in dit jaar staat geheel in het teken van onderzoeksmatig leidinggeven. Onderzoeksmatig

leidinggeven leidt tot kritische reflectie op het handelen als schoolleider, waardoor ook de andere competenties worden verdiept.

Het programma wordt uitgevoerd in tweewekelijkse bijeenkomsten van een hele dag en een of twee tweedaagsen van 5 dagdelen met overnachting.

Na succesvolle afronding van het masterjaar ontvangt u het getuigschrift dat recht geeft op het voeren van de titel: *Master in Educational leadership*.

# Didactiek van de opleiding

Hieronder volgt een beschrijving van de didactische uitgangspunten van de opleiding. Van de deelnemers wordt verwacht dat zij deze uitgangspunten onderschrijven.

## Professionele leergroep

In de masteropleiding wordt gewerkt met het concept van de professionele leergroep. Dat betekent dat van de deelnemers wordt verwacht dat zij bereid en in staat zijn tot:

- bewust organiseren van het eigen leren;
- systematische reflectie op het leren;
- verbinding tussen het eigen leren en de schoolontwikkeling;
- ontwikkeling van conceptueel denken en eigen theorievorming;
- leren van en met elkaar.

Het Centrum voor Nascholing Amsterdam streeft in de masteropleiding steeds naar een goede balans tussen theorie en praktijk, groepsactiviteiten en individuele reflectie. In de leergroepen worden intervisiegroepen samengesteld, om het leren van en met elkaar te versterken.

12

## Thematische opbouw

In de eerste twee leerjaren vormen de vijf sturingsdomeinen 'de agenda' van de bijeenkomsten. Dit betekent dat in elke bijeenkomst een of twee thema's centraal staan: de achtergronddomeinen, de schoolorganisatie, de onderwijsorganisatie, personeel, facilitair, en cultuur. Vaardigheden als feedback geven en ontvangen, gespreksvaardigheden, dialoog, betoog en debat worden in relatie tot de thema's geoefend. Een passende literatuurlijst wordt geleverd en er zal veel gebruik gemaakt worden van actuele artikelen.

## Portfolio

Gedurende de opleiding werken de deelnemers aan een portfolio, waarin zij bewijsstukken voor hun competentieontwikkeling, de voortgang van hun praktijkopdrachten en reflectieverslagen verzamelen. De verzameling documenten wordt aan het einde van ieder jaar omgewerkt tot een presentatieportfolio, waarin de deelnemers hun competentieontwikkeling aantonen met bewijsstukken. In de studiewijzer van elk leerjaar worden de eisen aan het portfolio en de presentatie daarvan beschreven.

## Voortgangsbegeleiding

In de eerste twee leerjaren vinden meerdere begeleidingsgesprekken met de opleiders plaats. In de begeleidingsgesprekken krijgt de deelnemer feedback op de ingezette leiderschapontwikkeling in relatie tot schoolontwikkeling. Tussentijdse consultatie bij de opleider is altijd mogelijk.

In het masterjaar is er een tussentijdse beoordeling van het onderzoeksplan. Verder vindt de voortgangsbegeleiding plaats in de onderzoeksgroepen.

## **Internationalisering**

De ontwikkeling van het onderwijs en van het schoolleiderschap kunnen, zeker in de toekomst, niet meer los gezien worden van internationale ontwikkelingen. Zowel voor de eigen ontwikkeling als schoolleider als ook om leiding te geven aan internationalisering in de schoolorganisatie is kennismaken van wat zich in andere landen afspeelt van belang. De opleiding voorziet daarin voor een deel door het gebruik van internationale literatuur. Daarnaast werkt de Masteropleiding Integraal Leiderschap samen met soortgelijke masteropleidingen in Europa (iNET Europe). Binnen dit samenwerkingsverband zijn vijf universiteiten met elkaar verbonden via een virtuele leeromgeving. Deelnemers aan de masteropleiding zoeken vanaf het tweede jaar via deze virtuele leeromgeving een buitenlandse collega, waarmee zij, op weg naar de mastertitel, ten minste één jaar optrekken. Zij wisselen hun projecten uit en plaatsen hun veranderingsthema's in een internationale context. Niet elk jaar, maar regelmatig wordt een summer school georganiseerd in een van de aangesloten landen, waar de deelnemers elkaar ook fysiek ontmoeten en zich in workshops, verzorgd door deelnemers en opleiders, verder professionaliseren. Zie ook [www.ssat-inet.net](http://www.ssat-inet.net).

# Van instroom tot diplomering

## De intakeprocedure

Schoolleiders in primair onderwijs, voortgezet onderwijs en beroepsonderwijs kunnen instromen in het eerste, het tweede of het derde leerjaar. In een uitgebreide intakeprocedure wordt bepaald, tot welk jaar u toelaatbaar bent. Voorwaarden voor toelating tot het eerste leerjaar zijn:

- een positie als functioneel leidinggevende in een onderwijsorganisatie;
- minimaal afgeronde HBO-opleiding;
- aansluiting bij het opleidingsconcept.

Voor toelating tot het tweede of derde leerjaar (zij-instroom) moet u kunnen aantonen dat u de competenties op basisniveau of gevorderd niveau beheerst. In bijzondere gevallen is een tussentijds maatwerktraject mogelijk om een lacune te dichten.

## Afsluiting tweede jaar en doorstroming

14

Na het tweede jaar van de opleiding is de deelnemer een volleurde en competente schoolleider. Deelnemers aan de PO-variant verkrijgen dan het belangrijke en erkende diploma Schoolleider Primair Onderwijs. Deelnemers aan de VO/BVE variant verkrijgen een certificaat. Succesvolle afronding van het tweede jaar verleent toegang tot het masterjaar van de opleiding.

Het recht van doorstroming van het eerste naar het tweede leerjaar en van het tweede naar het derde leerjaar is twee jaar geldig. De opleiding kan dus onderbroken worden. Soms wordt dat geadviseerd in het studieadvies aan het einde van leerjaar 1 en 2. Hoewel ieder na succesvol afsluiten van het tweede jaar het *recht* heeft op doorstroming naar het derde jaar, wordt soms ook geadviseerd om dit (voorlopig) niet te doen. De meer wetenschappelijke oriëntatie van het onderzoek in het derde jaar sluit niet altijd aan bij de ambities en competenties van de afgestudeerden van het tweede jaar en niet iedere schoolleider heeft de ruimte voor nog een jaar intensieve professionalisering.

## Afsluiting masterjaar

Het derde jaar wordt, na goedkeuring van het portfolio met het onderzoeksverslag en het procesverslag, afgesloten met een presentatie van het onderzoek. Wanneer ook dit succesvol verloopt, verkrijgt de deelnemer het getuigschrift van de opleiding en mag hij/zij de titel *Master in Educational Leadership* voeren. De officiële status van deze titel wordt gegarandeerd door de accreditatie die de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie aan de opleiding heeft verstrekt.

Deze masteropleiding is een zogenaamde 'professional master', die qua afstudeerniveau gelijkwaardig is aan een wetenschappelijke master, maar een andere oriëntatie heeft. Wie met goed gevolg een professional master heeft afgerond, wordt in staat geacht als leidinggevende beroepsbeoefenaar te functioneren in een complexe, multidisciplinaire werkomgeving.

# Kwaliteit van de opleiding

Kwaliteitszorg is uiteraard van groot belang. Op verschillende manieren wordt daaraan bij de Masteropleiding Integraal Leiderschap vormgegeven.

De kwaliteit van de opleiding wordt in de eerste plaats gegarandeerd door de NVAO-accreditatie van de Masteropleiding Integraal Leiderschap en door de CEDEO-erkenning van het Centrum voor Nascholing Amsterdam. De NVAO-accreditatie is verleend na een intensieve visitatie, waarin het programma en de opleiders getoetst zijn aan de zogenoemde Dublindescriptoren voor masteropleidingen. In het kader van deze toetsing zijn ook (oud)deelnemers bevroegd. Zie voor verdere informatie [www.nvao.nl](http://www.nvao.nl).

De CEDEO-erkenning biedt een garantie voor de klanttevredenheid. Het Centrum voor Nascholing Amsterdam heeft deze erkenning verkregen na een uitgebreid onderzoek naar de tevredenheid van deelnemers en ouddeelnemers van de opleidingen en maatwerktrajecten. Zie ook [www.cedeo.nl](http://www.cedeo.nl).

De kwaliteit van de opleiding wordt ook gegarandeerd door de Veldadviesgroep van de Masteropleiding Integraal Leiderschap. Deze veldadviesgroep, waarvan de leden voortkomen uit brancheorganisaties en grotere schoolbesturen, adviseert de masteropleiding over vernieuwingen in het programma.

Kwaliteitsborging vindt voorts plaats door een intensieve kwaliteitszorg binnen de opleiding. Kwaliteitszorg is een belangrijk thema in het schoolleiderschap en het spreekt dus vanzelf dat ook de opleiding zelf onderwerp is van kwaliteitszorg. Belangrijk element hierin is de systematische aanpak van de evaluaties. De examencommissie ziet toe op de kwaliteit van toetsing en beoordeling.

De opleiders in de masteropleiding komen regelmatig bijeen voor scholing en verdere ontwikkeling van de opleiding. Er worden hoge eisen gesteld aan de kwaliteit van de opleiders. Allen hebben hun sporen verdiend in de praktijk van het schoolleiderschap, het wetenschappelijk onderzoek en als professioneel opleider.

De Masteropleiding Integraal Leiderschap is nauw verbonden met het Kenniscentrum Leiderschapontwikkeling in het Onderwijs, dat investeert in de verbinding tussen de praktijk, de professionalisering en het wetenschappelijk onderzoek.

Doordat de Masteropleiding Integraal Leiderschap lid is van iNET Europe vindt er intensief contact plaats tussen de opleiders van de verschillende Europese masters. Internationale conferenties en congressen voeden de opleiders met nieuwe inzichten en ideeën. Zie ook [www.ssat-inet.net](http://www.ssat-inet.net).

# Praktische informatie

## Locaties

De eerste twee leerjaren van de opleiding voor **primair onderwijs** vinden op verschillende locaties plaats, o.a. in Rotterdam, Heemskerk en Amsterdam.

De eerste twee leerjaren **VO/BVE** vinden plaats in Amsterdam.

Het masterjaar start in ieder geval met een groep in Amsterdam. Afhankelijk van het aantal aanmeldingen wordt het masterjaar ook elders aangeboden, o.a. in Utrecht, Zwolle of Arnhem.

De tweedaagsen vinden plaats in een conferentieoord op verschillende locaties in het land.

## Kosten

De kosten zijn:

- eerste en tweede jaar instroomvariant PO: € 5.250,- per jaar
- eerste en tweede jaar instroomvariant VO/BVE: € 6.150,- per jaar
- derde (master) jaar: € 7.050,-

De kosten zijn inclusief alle verblijfs- en materiaalkosten, maar exclusief de aanschaf van boeken en deelname aan de summer school.

De opleiding komt in aanmerking voor de *Lerarenbeurs voor scholing* van het ministerie van OCW. De opleiding staat geregistreerd in het CROHO onder het Isat-nummer 70045. Zie voor meer informatie over de lerarenbeurs [www.ib-groep.nl](http://www.ib-groep.nl).

## Startdata, lestijden en -dagen

Instroomvariant PO: 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> leerjaar start in september. Lestijden van 09.00 – 16.30 uur.

Lesdagen worden nog vastgesteld.

Instroomvariant VO/BVE: 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> leerjaar start in oktober. Lestijden van 09.30 – 16.30 uur.

Lesdagen worden nog vastgesteld.

Masterjaar PO, VO, BVE: start in februari. Lestijden van 09.30 – 16.30 uur.

Lesdagen worden nog vastgesteld.

## Aanmelding

Aanmelding voor een van de leerjaren van de masteropleiding geschiedt via een digitaal aanmeldingsformulier op [www.centrumvoornascholing.nl](http://www.centrumvoornascholing.nl). Na aanmelding ontvangt u een bevestiging per e-mail en neemt u deel aan een individuele intakeprocedure.

## **Examencommissie**

Toetsing, beoordeling en certificering vindt plaats onder verantwoordelijkheid van de examencommissie van de opleiding.

De examencommissie is als volgt samengesteld:

Drs. B. van der Hilst (voorzitter)

Drs. A.C.A.M. Vermeulen (secretaris)

Twee opleiders van de betreffende opleiding

## **Bezwaar en beroep**

Indien een deelnemer het niet eens is met inhoudelijke of procedurele aspecten van de beoordeling van zijn werk door een opleider van de opleiding, kan hij schriftelijk bezwaar maken bij de examencommissie. De examencommissie behandelt het bezwaar binnen 21 dagen. Indien de deelnemer van mening is dat het bezwaar door de examencommissie op onbevredigende wijze is afgehandeld kan hij in beroep gaan bij het College van Beroep van de Hogeschool van Amsterdam. De daarmee samenhangende procedure staat beschreven in het studentenstatuut van de Hogeschool van Amsterdam, dat is te downloaden van de website: [www.juridisch.hva.nl/studentenstatuut.htm](http://www.juridisch.hva.nl/studentenstatuut.htm).

17

## **Informatiebijeenkomsten**

De informatiebijeenkomsten voor de instroomvariant Primair Onderwijs vinden plaats op:

Donderdag 23 april van 16.15 - 17.30 uur, St. Tabijn, De Trompet 1960 te Heemskerk

Donderdag 14 mei van 16.15 - 17.30 uur, CNA, H.J.E. Wenckebachweg 144-148 te Amsterdam

Dinsdag 19 mei van 16.15 - 17.30 uur, Trefpunt, Kon. Wilhelminalaan 1 te Oud Alblas

Gelieve u hiervoor aan te melden bij het secretariaat van de opleiding.

De overige informatiebijeenkomsten worden bekendgemaakt op onze website.

## **Meer informatie**

Verdere informatie kunt u inwinnen bij de opleidingscoördinatoren:

Eerste en tweede jaar PO: Johan Spitteler • [jspitteler@cna.uva.nl](mailto:jspitteler@cna.uva.nl)

Eerste en tweede jaar VO/BVE: Catrien Mesman • [cmesman@cna.uva.nl](mailto:cmesman@cna.uva.nl)

Derde (master) jaar PO/VO/BVE: Ard Vermeulen • [avermeulen@cna.uva.nl](mailto:avermeulen@cna.uva.nl)

*Secretariaat:*

Remmy Doornbos (PO)

Barbara Ruijgrok (VO/BVE)

T 020 525 1573

# Overig aanbod leiderschap en organisatie-ontwikkeling

## Opleidingen

Naast de in deze programmagids beschreven masteropleiding voor leidinggevend en de Leergang Oriëntatie op het Schoolleiderschap. Docenten, leerkrachten, IB-ers, coördinatoren, en kernteamleiders die zich verder willen professionaliseren in de richting van het schoolleiderschap kunnen in deze opleidingen terecht. Deze opleidingen kunnen desgewenst ook in company verzorgd worden.

## Maatwerk

Daarnaast biedt het leiderschapsprogramma van het Centrum voor Nascholing Amsterdam ook tal van mogelijkheden van ondersteuning van scholen in de vorm van advies, ondersteuning en training. Specialisaties zijn:

- invoeren van kernteams
- opzetten van onderzoek in de school naar belangrijke sturingsvraagstukken
- ontwerpen van een nieuwe organisatiestructuur
- visieontwikkeling binnen het MT of team
- opzetten van IPB
- competentie management
- advies en begeleiding bij veranderingsprocessen
- bestuur en bovenschools management
- teamontwikkeling

Bij het maatwerk en advies maakt het Centrum voor Nascholing Amsterdam gebruik van de expertise die ontwikkeld is in de geaccrediteerde masteropleiding.

## Meer informatie

*Primair onderwijs*  
Johan Spitteler  
E [jspitteler@cna.uva.nl](mailto:jspitteler@cna.uva.nl)

*Voortgezet onderwijs en BVE*  
Catrien Mesman  
E [cmesman@cna.uva.nl](mailto:cmesman@cna.uva.nl)

*Onderzoek*  
Ard Vermeulen  
E [avermeulen@cna.uva.nl](mailto:avermeulen@cna.uva.nl)

*Secretariaat*  
Barbara Ruijgrok  
T 020 525 1573  
E [bruuijgrok@cna.uva.nl](mailto:bruuijgrok@cna.uva.nl)

# Algemene voorwaarden opleidingen en cursussen

## Open inschrijving

### 1. Inschrijving

Inschrijving dient altijd schriftelijk te geschieden door middel van een volledig ingevuld en ondertekend aanmeldingsformulier. Plaatsing geschiedt op volgorde van binnenkomst. Pas na schriftelijke bevestiging van het secretariaat is uw inschrijving definitief.

### 2. Betaling

In principe ontvangt u vóór aanvang van de opleiding of cursus een nota. De kosten dienen te worden voldaan binnen de gestelde betalingstermijn van 30 dagen.

### 3. Annulering door het Centrum voor Nascholing Amsterdam

Bij onvoldoende inschrijvingen of overmacht behoudt het Centrum voor Nascholing Amsterdam zich het recht voor de opleiding of cursus te annuleren. De eventueel betaalde kosten worden volledig gerestitueerd.

### 4. Annulering door de deelnemer

Mocht u door omstandigheden verhinderd zijn deel te nemen aan de opleiding of cursus waarvoor u zich heeft ingeschreven, dan dient u dit *schriftelijk* kenbaar te maken.

- Bij annulering langer dan *twee maanden* voor aanvang van de opleiding of cursus wordt € 59,50 administratiekosten in rekening gebracht.
- Bij annulering korter dan *twee maanden, maar langer dan één (1) maand* voor aanvang van de opleiding of cursus wordt 50% van de kosten in rekening gebracht.
- Bij annulering korter dan *één maand* voor aanvang van de opleiding of cursus worden de volledige kosten van de opleiding of cursus in rekening gebracht.

### 5. Gedeeltelijke deelname of tussentijdse beëindiging

Bij gedeeltelijke deelname of tussentijdse beëindiging door de deelnemer vindt geen restitutie van de cursus- of opleidingskosten plaats. Voortijdig stoppen met de opleiding of cursus dient schriftelijk te worden gemeld aan het secretariaat.

## Maatwerk

Voorwaarden van toepassing op maatwerk zijn op aanvraag verkrijgbaar bij het secretariaat van CNA en worden standaard meegeleverd met de offerte.

