

*Eenjarige post-HBO registeropleiding*

# **Coach in het hoger onderwijs**

*Leren in verbinding*

**PROGRAMMAGIDS**

**2011/2012**

BEGELEIDINGSKUNDE



centrum voor  
NASCHOLING  
AMSTERDAM



# Inhoud

Inleiding	2
Onze visie op coaching	3
Profiel van de coach	4
Profiel van de opleiding	6
Opleidingsvisie	6
Didactische uitgangspunten	6
Opbouw en inhoud van de opleiding	8
Opzet en werkwijze van de opleidingsbijeenkomsten	8
Intervisie en feedbackmomenten	9
Afronding en beoordeling	11
Algemene Informatie	13
Studiebelasting	13
Opleidingsdata	13
Omvang opleidingsgroep	14
Literatuur	14
Locatie	14
Informatiebijeenkomsten	14
Kosten	14
Aanmelding en toelatingsprocedure	15
Toelatingsvoorwaarden	15
Kwaliteitszorg	16
Veldadviesgroep	16
Examencommissie	16
Bezwaar en beroep	16
Overige informatie	17
De opleiders	18
Vervolgaanbod voor coaches	20
Alumnidag	20
Opleiding Supervisor in het onderwijs	20
Overige cursussen en maatwerk	20
Meer informatie	20
Centrum voor Nascholing Amsterdam	21
Algemene voorwaarden opleidingen en cursussen	22

# Inleiding

Hoe kunt u een bijdrage leveren aan de professionalisering van uw collega's en welke bijdrage kan dit leveren aan de ontwikkelingen op het gebied van onderwijs(vernieuwing) en kwaliteitszorg? Hoe geeft u vorm aan studieloopbaanbegeleiding? Hoe kunt u, met uw collega's de studieloopbaanbegeleiding een goede plek geven in het curriculum en borgen in de onderwijsontwikkeling binnen uw domein?

De eenjarige opleiding *Coach in het hoger onderwijs* laat deze onderwerpen aan bod komen. De opleiding leidt op tot het Post-HBO.

## De context van de opleiding

De competentiegerichte inrichting van het Hoger Onderwijs vraagt op alle fronten een herziene inrichting van de onderwijsorganisatie. De opleiding Coach in het HO kan bijdragen aan de verdere professionalisering van docenten.

2

Er is behoefte aan een opleiding Coach in het HO met duidelijk twee accenten:

- coaching van studenten in de rol van SLB-er
- coaching van collega's in het kader van organisatieontwikkeling

De opleiding Coach in het HO leidt vanuit haar integrale visie op tot coaches en studieloopbaanbegeleiders die in de context het volgende kunnen bewerkstelligen:

- docenten kunnen hun samenwerkingscompetentie op effectieve wijze inzetten door middel van coaching van collega's, opzetten van intervisie etc.
- docenten die opgeleid zijn in deze opleiding zijn breder inzetbaar en kunnen de kar trekken en andere collega's begeleiden en coachen in hun rol als SLB-er
- docenten ontwikkelen betrokkenheid bij het inrichten van en vormgeven van het onderwijs
- docenten kunnen op kwalitatief hoog niveau functioneren
- docenten worden door de diverse rollen die ze op zich kunnen nemen (die van coach van collega's en studieloopbaanbegeleider) breder inzetbaar
- docenten kunnen vanuit een gemeenschappelijke kennis en visie studieloopbaanbeleid in de organisatie helpen ontwikkelen

Een opleiding tot coach in het hoger onderwijs past in de ontwikkelingen rondom de functiemix zoals beschreven in het convenant Hoger Onderwijs: een post opgeleide HO-coach ontwikkelt zich op alle docentcompetenties met de nadruk op interactieve, pedagogische, vormgevende en reflectieve competenties (in de sbl-competentiebeschrijving zijn dat competenties 1, 2, 5, 6 en 7). De opgeleide coach beheerst deze op senior-niveau.

Coaching van alumni, een gesignaleerde trend in het hoger onderwijs, zou bijvoorbeeld tot de taken van de coach kunnen gaan behoren.

In de literatuur lezen wij dat de functie van SLB-er sterk in ontwikkeling is. Hogescholen hebben de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in de ontwikkeling van studieloopbaanbegeleiding, die wordt beschouwd als essentieel voor de opleiding tot 'moderne' vakbekwaamheid (de reflectieve practitioner).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dr. M. Kuijpers & dr. F. Meijers (2009) *Loopbaanleren – en begeleiden in het HBO*. Lectoraat Pedagogiek van de Beroepsvorming De Haagse Hogeschool

Veel instellingen zijn druk bezig dit vorm te geven, methodes en (leer- en ontwikkelings)lijnen aan het ontwikkelen en aan het onderzoeken hoe de studieloopbaanbegeleiding een goede plek kan krijgen binnen het totale onderwijs.

Binnen ieder domein werken studieloopbaanbegeleiders, al dan niet aangestuurd en/of gecoördineerd door studieloopbaancoördinatoren. Die laatste staan op hun beurt voor de taak om studieloopbaanbegeleiding vorm te geven, de grotere lijnen uit te zetten en vaak ook hun collega-slb-ers te ondersteunen.

## **Onze visie op coaching**

De visie van het Centrum voor Nascholing Amsterdam op coaching gaat uit van het model van reflecteren op en bewustwording van achterliggende denkwijzen en aannames in het eigen (professionele) handelen. Door de coaching krijgt de professional in ontwikkeling een (her)interpretatie van waar hij in eigen gedrag en motivatie staat, waar hij naar toe wil en hoe dat geconcretiseerd kan worden.

In de opleiding wordt coaching ingezet om te reflecteren op het eigen handelen in bijvoorbeeld het competentiegericht ontwerpen en uitvoeren van de leeromgeving van de studenten. De coaches in opleiding denken mee over en sluiten aan bij de plaats van coaching in hun domein, in hun opleiding binnen dat domein en bij de opleiding van studenten in dat domein.

3

Het coachen van studenten in de rol van SLB-er is voor de coach ook een opleidersrol.

Daarbij is het van belang dat de coaches in opleiding zich de volgende vragen stellen:

- Vanuit welk concept wordt de SLB taak ingevuld binnen de organisatie en welke begeleidingsmethodieken worden hierbij ingezet?
- Hoe onderscheiden zich de rollen met betrekking tot het coachen van collega's en het coachen van studenten?
- Hoe verhouden die twee rollen zich tot elkaar?

Daarbij zijn de eigen organisatievisie op onderwijs en de daaruit voortvloeiende doelen voor de studenten altijd het kompas waarmee gewerkt wordt. De gecoachte onderzoekt voortdurend de eigen kansen, potenties, blokkades en ontwikkelpunten in deze context en zet die om in effectief handelen. Deze integrale wijze van coaching is richtinggevend voor onze opleidingsvisie en opbouw.

Momenteel zien we dat er in veel scholen ook behoefte ontstaat aan procesbegeleidingskwaliteiten om onderwijsontwikkeling te begeleiden op andere wijze dan vanuit de leidinggevende rol. Men wil door ondersteuning op collegiaal niveau stimuleren dat docenten samen leren en samen reflecteren op doelen van het onderwijs en de organisatie.

De hierboven beschreven context en ontwikkelingen maken dat wij ons opleidingsaanbod voortdurend actueel houden, binnen het concept dat wij als basis voor onze opleiding hanteren: coaching als middel om onderwijs in beweging te brengen en te houden.

# Profiel van de coach

Een integraal werkende coach is competent in de volgende drie onderdelen:

1. Conceptualisering
2. Uitvoering
3. Werken binnen de context

## 1. Conceptualisering

*Een coach is zich bewust van zijn handelen en van de concepten waarop dit gebaseerd is.*

Dat betekent dat de coach reflecteert op het eigen handelen, niet alleen op de directe ervaring met als doel dit handelen te verbeteren, maar zeker ook met gebruikmaking van theorieën en concepten over coaching. Dat betekent dat de coach zich vragen stelt bij het eigen handelen: Welke keuzes maak ik? Waarom maak ik die keuzes? En waarom maak ik ze nu, in deze context en ter begeleiding van deze persoon? Op grond van dit onderzoek houdt de coach het eigen handelen scherp en kan hij zijn handelen transparant maken.

4

*De coach*

- is zich bewust van diverse concepten met betrekking tot begeleiding waarmee professioneel handelen binnen het onderwijs onderzocht en geanalyseerd kan worden;
- bakent coaching duidelijk af van andere begeleidingsmethodieken;
- kan de verschillende rollen van een coach binnen een onderwijsorganisatie hanteren
- formuleert helder en eenduidig wat het begrip coaching inhoudt en maakt daarbij gebruik van de informatie hierover uit de literatuur;
- realiseert zich dat de verschillende (sub)culturele achtergronden van gecoachten van invloed zijn op de eigen coachpraktijk;
- gaat indien nodig over tot verwijzing, als hij ervaart dat de grens van de eigen competenties als coach bereikt wordt;
- is zich bewust van de relatie tussen de fase van ontwikkeling van de eigen organisatie en de mogelijkheden voor begeleiding;
- maakt transparant naar de gecoachten en organisatie hoe hij de aspecten begeleidt en beoordeelt professioneel inzet;
- is zich bewust van de concepten van coaching die in SLB worden ingezet.

## 2. Uitvoering (het ambacht = methodiek en vaardigheden)

*De coach begeleidt de ander in zijn/haar (professionele) ontwikkeling.*

De coach is de facilitator van de professionele, persoonlijke ontwikkeling.

De coach kan ook de ander helpen te reflecteren op en bewust te worden van achterliggende denkwijzen, aannames in het eigen handelen teneinde de professionele handelingsalternatieven te vergroten. De coach beheerst hiertoe basis gesprekstechnieken en kan gerichte interventies kiezen.

De coach is niet alleen in staat tot individuele gespreksvoering, maar kan ook het leren van en in groepen faciliteren.

*De coach*

- heeft, naast communicatieve vaardigheden, vaardigheden op het gebied van analyseren, feedback en advies geven, observeren en interpreteren;
- gaat in de coaching functioneel om met aspecten als contact- en contractlegging (o.a. leer-vraag expliciet maken en realistisch beoordelen wat haalbaar is), fasering in het begelei-

- dingsproces, bewaken van voorwaarden voor de begeleiding, hanteren van de begeleidingsrelatie, zowel in individuele situaties als in groepsverband;
- faciliteert de voortgang van het coachingsproces met daartoe geëigende instrumenten;
  - faciliteert de ontwikkeling tot zelfsturing en het nemen van eigen verantwoordelijkheid bij de gecoachte;
  - kan inhoud en proces in de coaching onderscheiden;
  - kan behaalde resultaten van de gecoachte ontwikkelingsgericht beoordelen;
  - stelt zich professioneel op als coach, laat door voorbeeldgedrag duidelijk blijken wat een goede coach is en doet;
  - kan reflecteren op eigen handelen en ontwikkeling als coach;
  - kan eigen handelen vanuit theoretisch kader onderbouwen;
  - stemt in houding en gedrag af op gecoachte, bijvoorbeeld door verschillende leerstijlen te hanteren;
  - hanteert kennis van en inzicht in (sub)culturele achtergronden op adequate wijze;
  - handelt volgens de basisprincipes van transculturele communicatie;
  - organiseert coachingsmomenten die duidelijk en succesvol beantwoorden aan de doelen, structuur en cultuur van de organisatie;
  - organiseert coachingsgesprekken die duidelijk en succesvol beantwoorden aan de doelen van studieloopbaanbegeleiding;
  - werkt contextgericht (kan vorm geven aan meervoudige partijdigheid en verbindend communiceren);
  - gaat flexibel om met de steeds wijzigende praktijken van begeleiding en begeleidingsvragen en ziet duidelijk de proceskant van de ontwikkeling in de praktijk.

### **3. Werken binnen de context**

*De coach kan binnen de eigen context de ontwikkeling van begeleiding(svormen) stimuleren.*

De coach kan aansluiten bij en meedenken over de ontwikkelingen en vormgeving van studieloopbaanbegeleiding en professionalisering van docenten (slb-ers) in de eigen organisatie. De coach kan op basis van kennis van de visie, de organisatieontwikkeling, -structuur en -cultuur en van zijn inzicht in de invloed vanuit de eigen positie binnen de organisatie voorstellen doen dan wel actief de begeleiding en het beleid daaromtrent mede vormgeven. De coach heeft daartoe contextgevoeligheid ontwikkeld.

*De coach*

- heeft globaal inzicht in het ontwikkelingsproces waarin de eigen organisatie zich bevindt;
- is zich bewust van zijn eigen rol en plek in de organisatie en handelt daarnaar;
- analyseert in de organisatie de condities voor het ontwikkelen van een begeleidingsbeleid in de context van het onderwijscurriculum;
- maakt een verbinding tussen de organisatiecultuur en -structuur van de school en de mogelijkheden op het gebied van begeleiding;
- formuleert voor het begeleidingsbeleid uitgangspunten die voortkomen uit een duidelijke visie op begeleiding.

# Profiel van de opleiding

De opleiding Coach in het hoger onderwijs leidt docenten op tot het coachen van collega's en het coachen van studenten in het kader van studieloopbaanbegeleiding in het hoger onderwijs. Om de inhoud van de opleiding te kunnen plaatsen, is een korte toelichting op de opleidingsvisie van belang.

## Opleidingsvisie

Een professionele houding wordt vooral ontwikkeld door *reflectie op eigen ervaringen*. Dit uitgangspunt is richtinggevend voor de manier waarop de opleiding is georganiseerd en de manier waarop er gewerkt en geleerd wordt. De deelnemers ervaren al doende wat het betekent om te werken en te leren in de rol van coach van collega's in de onderwijsorganisatie en hoe de coachende rol van SLB-er in te vullen. Ze ontwikkelen een organisatiegevoeligheid. Ze reflecteren op overeenkomsten en verschillen van coach in de verschillende rollen (met en zonder beoordelingsmacht).

De opleiding is *competentiegericht*. De coaches in opleiding werken in de opleiding met persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) aan hun persoonlijke leerdoelen en leerwegen. De kernthema's in de opleiding zijn gegroepeerd rond de verschillende vormen van coaching. Zij vormen de kaders waarbinnen gewerkt wordt.

Er wordt in de opleiding *modelmatig* geleerd (*teach what you preach*). De opleiders gaan uit van het concept van *congruent opleiden*. Dit betekent dat zij in hun houding en didactisch handelen een voorbeeld zijn voor het gedrag dat de deelnemers dienen te ontwikkelen. Zij stimuleren de onderzoekende houding, de reflectie en de zelfsturing van deelnemers.

Er is sprake van ervaringsgericht onderwijs door samen te leren in een *professionele leergroep*. Er is aandacht voor het groepsproces, zodat de deelnemers met elkaar vertrouwd raken en met eigen onzekerheden en twijfels durven te komen. Als dat lukt, ontstaat een vorm van leren waarbij de deelnemers eigen vanzelfsprekendheden kunnen loslaten en nieuwe mogelijkheden in zichzelf en anderen kunnen ontdekken. Het principe van *zelfsturing* is hierbij mede richtinggevend.

Door in de bijeenkomsten veel te oefenen met de rol van coach, leren de deelnemers hoe het is om te reflecteren op het eigen handelen. Zij leren feedback te vragen, te geven en te ontvangen. De uitwisseling van onderzoeksplannen en -vragen draagt bij aan de ontwikkeling van een helikopterview. Dit is een voorwaarde om coaching als begeleidingsvorm in te passen in het beleid, afgestemd op de ontwikkelingen binnen de organisatie.

## Didactische uitgangspunten

De volgende didactische uitgangspunten worden gehanteerd.

- *Zelfwerkzaamheid*: de deelnemer en opleiding nemen samen verantwoordelijkheid voor de vorm en het resultaat van het leerproces.
- *Onzekerheidstolerantie*: de deelnemer is in staat zich open te stellen voor het leren van nieuwe, nog onbekende inzichten en bekwaamheden en kan daarin tolerant naar zichzelf, gecoachten en de organisatie omgaan met onzekerheden die dat oproept.

- *Open verbinding tussen opleiding en eigen werkzaamheden in de praktijk:* de deelnemer kiest leeropgaven voortkomend uit zijn praktijk.
- *Geven en ontvangen:* de deelnemers scheppen met elkaar de voorwaarden waardoor leren van elkaars ervaringen mogelijk wordt en de onderlinge diversiteit voor ieders leerproces zo productief mogelijk gemaakt wordt. De opleider faciliteert dit proces.
- *Openbaarmaking:* deelnemers geven inzage in de eigen begeleidingspraktijk zodat duidelijk wordt hoe de eigen positie als coach wordt ingevuld en hoe de eigen achtergrond en context daarin doorwerken.
- *Onderzoekende houding:* deelnemers zijn nieuwsgierig naar achterliggende concepten en aannames in ieders verhaal en plaatsen vraagtekens bij vanzelfsprekendheden. Ze kijken vanuit verschillende perspectieven naar de eigen en elkaars ontwikkeling in het opleidingsjaar.

# Opbouw en inhoud van de opleiding

De opleiding bestaat uit achttien tweewekelijkse bijeenkomsten van een verlengd dagdeel. De tiende bijeenkomst is de tussentijdse evaluatie. In de achttiende bijeenkomst vindt de eindevaluatie en diploma-uitreiking plaats.

De opleidingsstof is onderverdeeld in drie kernthema's:

## **Kernthema 1: Begripsbepaling en context waarbinnen coaching plaatsvindt**

- kennismaking
- begripsbepaling: coaching en andere begeleidingsvormen; verschillende rollen van de coach
- organisatieontwikkeling en schoolcultuur

## **Kernthema 2: Basishouding coaching: het ambacht**

Gesprekken gericht op individuele begeleiding van collega's:

- concrete aspecten van het functioneren
- verdere ontwikkeling van competenties in het kader van de gesprekscyclus via het voorbereiden van POP-gesprekken
- aspecten die te maken hebben met het persoonlijk welbevinden in de organisatie
- aspecten die te maken hebben met het ingroeien in de organisatie
- mogelijk interne mobiliteit

Individuele begeleidingsgesprekken gericht op het coachen van studenten in de rol van studieloopbaanbegeleider:

- ondersteuning van de student bij het hanteren van studieloopbaanvragen en bij het bepalen van richting. Concreter: begeleiding van de student in zijn beroeps- en identiteitsontwikkeling (wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik?)
- coaching van de student om zelfsturend te zijn in zijn leer- en studieloopbaanproces
- stimulering van de student bij het reflecteren op eigen ontwikkeling als toekomstig beroepsbeoefenaar
- reflectiegesprekken aan de hand van door de student opgestelde reflectieverslagen en loopbaantaken

## **Kernthema 3: Begeleiden van collegiale consultatie**

- collegiale consultatie op basis van eigen casuïstiek
- studentengroepen begeleiden die collegiale consultatie (peercoaching) uitvoeren
- coaching van leerteams

In de bijeenkomsten wordt steeds gewerkt met een specifiek kernthema als focus, waarbij van kernthema 1 de begripsbepaling en de organisatieontwikkeling en schoolcultuur als rode draad door alle bijeenkomsten zijn geweven.

## **Opzet en werkwijze van de opleidingsbijeenkomsten**

Tijdens de opleidingsbijeenkomsten staat het expeditiemodel centraal. Dit betekent dat iedere deelnemer verantwoordelijkheid neemt voor het eigen leren en het leren van de ander faciliteert. Vertrouwen en respect zijn hierbij de basis. Er wordt in de opleiding gewerkt met uitgangspunten

van Themagecentreerde interactie (TGI), een manier van werken met groepen waarbij levendigheid en creativiteit in leer- en samenwerkingsprocessen wordt bevorderd. Deze werkwijze wordt ook wel *levend leren* genoemd. Dit levend leren heeft als doel het bevorderen van het persoonlijk leiderschap van de deelnemers en van constructieve en effectieve samenwerkingsprocessen. Een tweetal postulaten zijn daarbij leidend:

1. *Wees je eigen leider (chairperson)*, de leider van jezelf. Wees je van je innerlijke toestand en die van je omgeving bewust en zie iedere situatie als mogelijkheid voor je beslissingen.
2. *Storingen hebben voorrang*. Als ze niet worden opgelost wordt groei bemoeilijkt of verhinderd.

Tijdens elke bijeenkomst komen de volgende onderdelen aan de orde:

1. actualiteiten
2. oefenmomenten
3. casuïstiek
4. literatuur

### **1. Actualiteiten**

Bij het onderdeel actualiteiten kunnen de deelnemers eigen coachervaringen inbrengen en datgene wat eventueel het leren in de groep in de weg zou staan.

### **2. Oefenmomenten**

Er worden oefeningen aangeboden waarin wordt geoefend met de thematiek die aan de orde is in een bijeenkomst.

### **3. Casusinbreng en reflectieverslag**

Per bijeenkomst wordt een casus, een eigen werkervaring van een van de deelnemers, besproken. Iedere deelnemer komt minstens eenmaal aan bod als casusinbrenger en als procesbegeleider. De casuïstiek heeft betrekking op de verschillende vormen van coaching die in de opleiding worden aangeboden: individuele begeleidingsgesprekken, studieloopbaangesprekken en het begeleiden van collegiale consultatie.

De deelnemer krijgt richtlijnen voor het inbrengen van de casuïstiek en criteria waarmee hij zichzelf en men elkaar kan evalueren en feedback geven. De opleider gebruikt deze criteria ook als instrument waarmee hij de vorderingen in het leerproces van de deelnemer kan koppelen aan de leerdoelen van de opleiding. Na afloop schrijft de deelnemer een reflectieverslag waarin hij de opbrengst van de casusbespreking tijdens de bijeenkomst beschrijft.

### **4. Literatuur**

In de literatuur worden de diverse theoretische kaders uitgewerkt. Deze worden ook meer systematisch besproken in de diverse bijeenkomsten. Er wordt gewerkt met verplichte en facultatieve literatuur. Daarnaast krijgen de deelnemers bij de verplichte literatuur in de eerste 10 bijeenkomsten verwerkingsopdrachten, die de link met de praktijksituatie van de deelnemer leggen. In bijeenkomst 11 t/m 17, na de tussenevaluatie, gaan de deelnemers zelfsturend met de literatuur om en formuleren hun eigen vragen bij de verplichte literatuur.

## **Intervisie en feedbackmomenten**

Naast de hierboven beschreven vaste onderdelen van elke opleidingsbijeenkomst maken intervisie en feedbackmomenten, zoals het tussenevaluatie gesprek, het bespreken van de opgenomen fragmenten van coachgesprekken en het eindgesprek essentiële onderdelen uit van de opleiding.

## **Intervisie**

Tijdens de opleiding gaan de deelnemers ook zelfstandig aan de slag gaan met vormen van leren van en aan elkaar. De deelnemers stellen zelf groepjes van maximaal vier personen samen waarin ze gaan werken met hun persoonlijke leervragen en doelen. Zij plannen waar en wanneer ze de intervisiemomenten willen laten plaatsvinden. Daarnaast hebben de deelnemers een intervisiemoment op de dag van de tussenevaluatie

*Planningsmomenten intervisie:*

Tussen bijeenkomst 5 en 6

Tussen bijeenkomst 9 en 12

Tijdens bijeenkomst 10

Tussen bijeenkomst 15 en 16

## **De tussenevaluatie: verslag en gesprek op basis van POP**

Halverwege de opleiding vindt de tussenevaluatie plaats in de vorm van een gesprek waarbij de zelfevaluatie van de deelnemer centraal staat. De deelnemer schrijft op grond van zijn POP een zelfevaluatie waarin hij zijn ontwikkeling binnen de drie pijlers beschrijft en tevens aangeeft wat en hoe hij de tweede helft van de opleiding wil leren. Deze tussenevaluatie is onderwerp van feedback in de bespreking met drie andere deelnemers en de opleider. De opleider geeft vanuit de eigen verantwoordelijkheid feedback en toetst of de ontwikkeling van dien aard is dat de eindstreep haalbaar is.

10

## **Feedback op opname (van fragmenten) van coachgesprekken**

Tijdens een van de bijeenkomsten in het tweede deel van de opleiding (dus na de tussenevaluatie) wordt in groepjes de opname van (fragmenten van) coachgesprekken van de deelnemers besproken. Deelnemers selecteren op basis van hun leervragen in het POP een videofragment en formuleren daarbij een feedbackvraag. In een reflectieverslag geven de deelnemers hun leerwinst aan. Ze verwerken dit vervolgens in hun POP.

# Afronding en beoordeling

## Formele eisen

Een deelnemer zal het diploma eenjarige post-HBO registeropleiding 'Coach in het hoger onderwijs' ontvangen, indien hij aan de volgende formele eisen voldoet:

- ten minste 80 % aanwezigheid op de opleidingsbijeenkomsten;
- inbrengen van casus en het schrijven van een reflectieverslag met betrekking tot opbrengst van de bespreking tijdens de bijeenkomst;
- het opnemen van fragment(en) van coachgesprek(ken), bespreken van de opname in groepje van mededeelnemers en het schrijven van een proces- en productiegericht reflectieverslag;
- het maken van een tussenevaluatie op basis van het POP;
- het voeren van een tussenevaluatie gesprek met opleider en mededeelnemers;
- het schrijven van een eindwerkstuk dat als voldoende beoordeeld moet worden;
- het voeren van het eindgesprek met opleider en mededeelnemers;
- deelname aan de invulling en uitvoering van een door de opleidingsgroep te organiseren interactieve middag die onderdeel uitmaakt van de diplomeringsbijeenkomst.

11

## Eindwerkstuk

De opleiding wordt afgesloten met een eindwerkstuk. In dit eindwerkstuk geeft de deelnemer blijk van de verworven competenties op het gebied van conceptualisering, uitvoering en beleidsadvisering. De deelnemer ontvangt hiertoe richtlijnen voor het eindwerkstuk. De definitieve versie van het eindwerkstuk wordt uiterlijk twee weken van tevoren ingeleverd bij de opleider. Uiterlijk een week voorafgaand aan de laatste reguliere opleidingsbijeenkomst horen de deelnemers of hun werkstuk aan de eisen voldoet.

*Eisen aan het eindwerkstuk:*

1. De deelnemer heeft alle geformuleerde aandachtspunten uit de richtlijnen uitgewerkt in het eindwerkstuk.
2. De deelnemer heeft er blijk van gegeven in toenemende mate de inhoud van de opleiding te hebben verbonden aan de eigen praktijk.
3. De deelnemer kan reflecteren op het eigen handelen doordat
  - de deelnemer inzage geeft in het eigen handelen als coach, zonder daarbij de ogen te sluiten voor inconsistenties, onzekerheden en ambivalenties;
  - de deelnemer er blijk van geeft constructief om te kunnen gaan met feedback die op zijn handelen is gegeven;
  - de deelnemer zelfsturend vermogen toont met betrekking tot het eigen leerproces.

## Herkansing

De deelnemer mag tot uiterlijk één week voor de laatste reguliere opleidingsbijeenkomst aanvulling geven op het eindwerkstuk tot het aan de criteria voldoet.

## Uitstel

Indien de deelnemer niet in staat is om vóór de gestelde einddatum het eindwerkstuk aan de beoordelingscriteria te laten voldoen dan krijgt de deelnemer maximaal 6 maanden uitstel om het werkstuk alsnog af te ronden. Indien de deelnemer meer tijd nodig heeft of als de deelnemer begeleiding nodig heeft, dan neemt hij contact op met de coördinator van de opleiding. Deze zal in

overleg met de opleider van betreffende deelnemer meedelen of uitstel dan wel begeleiding mogelijk is. Hieraan zijn extra kosten verbonden die schriftelijk aan de cursist worden meegedeeld.

### **Eindgesprek**

In de laatste reguliere bijeenkomst voeren de deelnemers met elkaar onder leiding van de opleider in kleine groepjes een gesprek over het eigen eindwerkstuk. Ze laten in dat gesprek zien dat ze hun verworven coachcompetenties ook in deze context faciliterend naar elkaar kunnen inzetten. De deelnemers tonen enerzijds aan dat ze hun collega-coaches uit de opleidingsgroep in reflectie kunnen brengen en anderzijds dat ze zelf in staat zijn te reflecteren op de in hun werkstuk aangegeven vragen, twijfels en dilemma's als coach. De opleider faciliteert deze laatste fase van het leerproces.

### **Presentatie op de diplomeringsbijeenkomst**

Tijdens de laatste bijeenkomst tonen de deelnemers aan dat zij als procesbegeleider een coachende rol kunnen innemen bij de invulling en uitvoering van een door henzelf te organiseren interactieve middag. Voor deze middag nodigen de deelnemers hun schoolleiders en collega-coaches uit. Zij bedenken een reflectieve werkwijze waarmee zij de gasten uitnodigen tot reflectie en uitwisseling rond coaching in het kader van IPB en onderwijsontwikkeling. De deelnemers begeleiden de genodigden bij deze reflectieactiviteit

# Algemene Informatie

## Studiebelasting

De opleiding omvat 100 contacturen. De totale studiebelasting is 365 uur (13 ECTS)

Dit is inclusief voorbereidende opdrachten, werken aan het POP, het schrijven van de tussenevaluatie en het eindwerkstuk, intervisiebijeenkomsten en het uitvoeren van coachtrajecten (praktijk).

Bijeenkomsten	100 uur
Vorbereiding: literatuur, casuïstiek, reflectieverslag	100 uur
POP, tussenevaluatie- en eindgesprek	25 uur
Schrijven van de tussenevaluatie	20 uur
Schrijven eindwerkstuk	40 uur
Intervisie	20 uur
Coachtrajecten (praktijk)	40 uur
Selectie opname coachgesprekken + reflectieverslag	20 uur

13

## Opleidingsdata

De opleiding wordt aangeboden op dinsdagmiddag in Amsterdam. De bijeenkomsten duren van 13.30 tot 18.30 uur, behalve de eerste, de tiende en de laatste bijeenkomst. Deze hebben een afwijkend tijdstip, zie het data- en tijdenoverzicht.

<b>Dinsdagen</b>	<b>Tijden</b>
<b>2011</b>	
1. 8 september	10.00-20.00 uur*
2. 22 september	13.30-18.30 uur
3. 6 oktober	13.30-18.30 uur
4. 10 november	13.30-18.30 uur
5. 24 november	13.30-18.30 uur
6. 8 december	13.30-18.30 uur
<b>2012</b>	
7. 5 januari	13.30-18.30 uur
8. 19 januari	13.30-18.30 uur
9. 2 februari	13.30-18.30 uur
10. 16 februari	13.00-20.00 uur*
11. 1 maart	13.30-18.30 uur
12. 15 maart	13.30-18.30 uur
13. 29 maart	13.30-18.30 uur
14. 12 april	13.30-18.30 uur
15. 26 april	13.30-18.30 uur
16. 31 mei	13.30-18.30 uur
17. 14 juni	13.30-18.30 uur
18. 28 juni	10.00-18.00 uur*

\*) afwijkend tijdstip: kennismakingsbijeenkomst, tussentijdse evaluatie, eindgesprek en diploma-uitreiking

## Omvang opleidingsgroep

Een groep bestaat uit maximaal 14 deelnemers. Bij minder dan 10 deelnemers gaat de opleidingsgroep niet door.

## Literatuur

De opleiding verbindt in zijn integrale opleidingsvisie het organisatieleren en de organisatiecontext aan het concept van begeleiden. Wij hebben ervoor gekozen de literatuur vanuit verschillende invalshoeken met betrekking tot deze concepten aan te bieden in een syllabus. Daarnaast staan er een aantal praktische boeken met coachinstrumenten op de lijst. In de eerste bijeenkomst wordt de syllabus uitgereikt. Deze is bij de prijs inbegrepen.

Daarnaast dienen de deelnemers voor aanvang van de opleiding de volgende literatuur aan te schaffen:

- Groot, A. de en G. Nobel: *Een pot met goud*; werkboek intervisie in het onderwijs. 's Gravenhage 2005. ISBN: 90 5901 647 5
- Kuijpers, M. *Breng beweging in je loopbaan*; Vijf loopbaancompetenties voor waardevol werk. Den Haag, 2005. ISBN 90 5261 477 6
- Reekers, M: *Coachen in het hoger Beroepsonderwijs*; Soest, 2007 ISBN 90 2441 690 6

14

## Locatie

De opleiding vindt plaats bij het Centrum voor Nascholing Amsterdam, dat in het cursusjaar 2011-2012 is gehuisvest in het Mauritsgebouw van de Amstelcampus, Swammerdamstraat 7 1091 RP Amsterdam.

## Informatiebijeenkomsten

Indien u belangstelling heeft voor deze opleiding en behoefte heeft aan meer informatie, dan kunt u zich opgeven bij het secretariaat voor een van de informatiebijeenkomsten, waarin de opleiders een korte toelichting geven op de opleiding en ingaan op mogelijke vragen.

De voorlichtingsbijeenkomsten vinden plaats op 4 april en 12 mei 2011 van 19.00-20.30 uur bij het Centrum voor Nascholing Amsterdam aan de H.J.E. Wenckebachweg 144-148.

## Kosten

Het cursusgeld wordt jaarlijks vastgesteld en bedraagt voor het studiejaar 2011-2012 € 3.995,-. Deze prijs is inclusief de syllabus en de CD-rom. Daarnaast moet gerekend worden op een bedrag van ongeveer € 100,- voor boeken. Het verdient aanbeveling bij het schoolbestuur naar tegemoetkoming in de studiekosten te informeren.

De opleiding komt in aanmerking voor de Lerarenbeurs voor scholing van het ministerie van OCW. Leraren kunnen deze beurs aanvragen bij de Dienst Uitvoering Onderwijs ([www.ocw.duo.nl](http://www.ocw.duo.nl)).

# Aanmelding en toelatingsprocedure

Aanmelding geschiedt uiterlijk voor 1 juni 2011 via een digitaal aanmeldingsformulier op de website [www.centrumvoornascholing.nl](http://www.centrumvoornascholing.nl).

In mei en juni worden toelatingsgesprekken gevoerd met twee aan de opleiding verbonden opleiders. Daarin wordt gecheckt of de deelnemer aan de toelatingsvoorwaarden voldoet.

Voor de zomervakantie ontvangt u bericht van plaatsing. Uw plaatsing is definitief zodra u een plaatsingsbrief heeft ontvangen. Indien er begin september nog plaatsen vrij zijn, kunt u zich daarvoor nog inschrijven. Zie ook de algemene cursusvoorwaarden achter in deze brochure met betrekking tot inschrijving, betaling en annuleringsvoorwaarden.

## Toelatingsvoorwaarden

Deelnemers:

- a. zijn ten minste vijf jaar werkzaam in het onderwijsveld;
- b. zijn in het bezit van een onderwijsbevoegdheid;
- c. hebben door de directie erkende of toegekende taken (minimaal 40 uur) op het gebied van begeleiding van personeel en moeten ook daadwerkelijk personeelsleden in de school begeleiden. NB begeleiding niet in een lijnfunctie;
- d. zijn communicatief vaardig, ze hebben meerdere scholingen of trainingen gevolgd op het gebied van gespreksvaardigheden;
- e. moeten een positief oordeel over toelating hebben gekregen na een gesprek met twee aan de opleiding verbonden opleiders.

15

---

# Kwaliteitszorg

De kwaliteit van de opleiding wordt op verschillende manieren bevorderd. Elk jaar vindt evaluatie van de cursussen plaats door een onafhankelijke evaluatieservice. De uitkomsten daarvan worden, voorzien van commentaar door de opleiders, voorgelegd aan de veldadviescommissie die op basis van dit geheel met de opleiders van gedachten wisselt over verbeteringen die mogelijk en wenselijk zijn. Halverwege vindt er een tussenevaluatie in de opleidingsgroepen plaats. Jaarlijks beoordeelt de Stichting Post-HBO of de opleiding nog aan de Post-HBO criteria voldoet.

## Veldadviesgroep

De opleiding laat zich adviseren door een groep functionarissen uit het onderwijsveld. Deze mensen vertegenwoordigen diverse organisaties en invalshoeken waarmee naar integraal personeelsbeleid gekeken kan worden.

16

Dhr. W. Baumfalk domeinvoorzitter Maatschappij en Recht, HvA, Amsterdam

Mw. C.J.M. Daansen directeur Nova Academie, Haarlem

Mw. E. Duijnker directeur Montessori basisschool Zeeburg, Amsterdam

Mw. F. Rodrigues conrector scholengemeenschap De Meergronden, Almere

Dhr. C.H. Streng rector scholengemeenschap "Were Di", Valkenswaard

## Examencommissie

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

De examencommissie is als volgt samengesteld:

Dhr. drs. B. van der Hilst (voorzitter)

Mw. drs. A.C.A.M. Vermeulen (secretaris)

Mw. M. de Leeuw (lid)

Mw. drs. H.M. Florusse (lid)

## Bezwaar en beroep

Indien een deelnemer het niet eens is met inhoudelijke of procedurele aspecten van de beoordeling van zijn werk door een docent 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, dan kan hij in beroep gaan bij het College van Beroep van de Hogeschool van Amsterdam. De daarmee samenhangende procedure staat beschreven op de website van de Hogeschool van Amsterdam: [www.juridisch.hva.nl/studentenstatuut.htm](http://www.juridisch.hva.nl/studentenstatuut.htm).

Deelnemers kunnen bij het College van Beroep niet in beroep gaan tegen (negatieve) besluiten omtrent toelating tot de opleiding. Op het moment van de intakeprocedure heeft CNA namelijk nog geen contractrelatie met de deelnemer.

## Overige informatie

Deze opleiding bieden we ook aan als incompany opleiding. Dat betekent dat we op basis van de specifieke wensen van de organisatie een maatwerk opleidingstraject kunnen aanbieden. Richtinggevend zijn hierbij de in deze studiegids beschreven bekwaamheden.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met de coördinator van deze opleiding:

Heleen Florusse

T 020 5251521

F 020 5251236

E [hflorusse@cna.uva.nl](mailto:hflorusse@cna.uva.nl)

Secretariaat: Rochelle Kenswiel

T 020 525 1315

F 020 525 1236

E [rkenswiel@cna.uva.nl](mailto:rkenswiel@cna.uva.nl)

Centrum voor Nascholing Amsterdam

Postbus 2009

1000 CA Amsterdam

17

---

*Bezoekadres tot 15 juli 2011:*

Gebouw KroonState

H.J.E. Wenckebachweg 144-148

1096 AR Amsterdam

*Bezoekadres per 15 juli 2011:*

Amstelcampus - Mauritsgebouw

Swammerdamstraat 7

1091 RP Amsterdam

[www.centrumvoornascholing.nl](http://www.centrumvoornascholing.nl)

# De opleiders

## **Mw. drs. A. Fabels**

Anke Fabels is van oorsprong Neerlandica en leerlingbegeleider. Zij werkt momenteel als begeleidingskundige voor 2College in Tilburg en het Stedelijk College in Eindhoven. Zij heeft veel ervaring in het geven van supervisie, teamcoaching en intervisie aan schoolleiders, teamleiders, hoofden, docenten, zorgcoördinatoren en onderwijsondersteunend personeel. Daarnaast is ze als leersupervisor werkzaam en begeleidt ze directieteams in diverse organisatieculturen. Sinds 2000 is ze als opleider verbonden aan de post-HBO registeropleiding Coach in het onderwijs. Per september 2008 is ze ook als docent supervisiekunde i.o. werkzaam bij CNA.

## **Mw. drs. H.M. Florusse**

Heleen Florusse is pedagoog. Zij heeft jarenlange ervaring als docent en stagebegeleider in de BVE. Zij is sinds 2002 verbonden aan CNA als supervisor, trainer en coach. Zij heeft ruime ervaring als trainer en opleider in het BVE-veld, voornamelijk op het gebied van didactiek en begeleidingsvaardigheden. Zij heeft ervaring als ondersteuner in organisatie bij de integrale aanpak van deskundigheidsbevordering. Zij is in het team Integrale personeelsontwikkeling werkzaam als opleider van de coachopleiding, supervisor en coach, zowel individueel als in teams. Zij is tevens coördinator van de opleiding "Coach in het hoger onderwijs".

## **Mw. drs. J.C. Kreulen**

Jozien Kreulen is sociaal pedagoog. Haar specialisatie is volwasseneneducatie en jeugdculturen. Ze is geregistreerd supervisor en loopbaanbegeleider. Als docent heeft ze een jarenlange ervaring met een breed scala aan doelgroepen in de BVE-sector. Vanaf 1990 is ze werkzaam als trainer en adviseur in het BVE-veld. Bij CNA is ze werkzaam als docent aan de post-HBO registeropleiding Coach in het onderwijs, als trainer voor de didactische cursus BVE en trajecten studieloopbaanbegeleiding en coachende vaardigheden. Daarnaast geeft ze (individuele) begeleiding in de vorm van coaching, supervisie en loopbaanbegeleiding.

## **Drs. N.J. van der Laan**

Klaas van der Laan is onderwijskundig lerarenopleider bij de Hogeschool van Amsterdam Onderwijs en Opvoeding. Daarnaast is hij coach en trainer voor opleiders bij HvA. Hij is intensief betrokken bij projecten rond de opleidingsschool en verzorgt mede de opleiding van opleiders in de school. Bij CNA is hij werkzaam als coach, trainer en consultant op het gebied van docentbegeleiding in het voortgezet en hoger onderwijs.

## **Mw. M.I. de Leeuw**

Mieke de Leeuw is van oorsprong docent Frans. Zij heeft ruime ervaring in het voortgezet onderwijs als docent Frans en als stage- en docentbegeleider. Zij is verbonden aan CNA als (leer)supervisor, coach, trainer, opleider van de post-HBO opleiding Coach in het Onderwijs en consultant op het gebied van professionele begeleiding. Haar specifieke deskundigheid ligt op het gebied van collegiale consultatie, intervisie en coaching. Zij is tevens coördinator van het team voor Integrale Personeelsontwikkeling.

**Mw. drs. C. Spierdijk**

Claar Spierdijk is oorspronkelijk leraar primair onderwijs en orthopedagoog. Zij is verbonden aan CNA als (leer)supervisor, coach, loopbaanadviseur en opleider van de post-HBO registeropleiding Coach in het onderwijs en de ESAN Schoolleidersopleidingen. Zij heeft ruime begeleidingservaring in verschillende vormen van het onderwijs, de gezondheidszorg en andere branches. Zij heeft zich gespecialiseerd in loopbaanbegeleiding op maat, timemanagement, energietrainingen en reïntegratiebegeleiding.

# Vervolgaanbod voor coaches

## Alumnidag

Jaarlijks organiseert het Centrum voor Nascholing Amsterdam een alumnidag voor Coaches en Supervisoren. Deze dag heeft het karakter van een reünie, maar is tevens bedoeld om ervaringen uit te wisselen en nieuwe inspiratie op te doen.

## Opleiding Supervisor in het onderwijs

Naast de in deze programmagids beschreven opleiding Coach in het hoger onderwijs biedt het Centrum voor Nascholing Amsterdam ook de tweejarige post-HBO registeropleiding Supervisor in het onderwijs aan.

Coaches die in het bezit zijn van een door de ST!R erkend coachdiploma, geregistreerd staan als Erkend Coach! of als NOBCO registercoach, kunnen deelnemen aan de verkorte eenjarige opleiding Supervisor in het onderwijs. Dit geldt ook voor mensen met een aantoonbaar vergelijkbare coachopleiding.

20

## Overige cursussen en maatwerk

Het Centrum voor Nascholing Amsterdam biedt eveneens vervolgcursussen voor coaches en maatwerkprogramma's voor onderwijsinstellingen in de vorm van advies, ondersteuning en training, zowel voor teams als individueel. Specialisaties zijn:

- supervisie, intervisie en coaching
- teamcoaching
- procesbegeleiden bij onderwijsontwikkeling
- video interactie begeleiding
- levensfasegericht coachen
- intervisie volgens Thema Gecentreerde Interactie (TGI)
- TWAO talentenspel
- ontwikkelen van professionaliseringsbeleid, eventueel in relatie tot de (academische) opleidingschool
- ondersteuning en verdere ontwikkeling van de gesprekkencyclus in het kader van integraal personeelsbeleid

## Meer informatie

Mieke de Leeuw  
E [mdeleeuw@cna.uva.nl](mailto:mdeleeuw@cna.uva.nl)  
T 020 525 1521

Secretariaat:  
Rochelle Kenswiel  
E [rkenswiel@cna.uva.nl](mailto:rkenswiel@cna.uva.nl)  
T 020 525 1315

# Centrum voor Nascholing Amsterdam

Het Centrum voor Nascholing Amsterdam (CNA) is een samenwerkingsinstituut van de Universiteit van Amsterdam (UvA) en de Hogeschool van Amsterdam (HvA). Directe samenwerkingspartners van CNA binnen de HvA en de UvA zijn:

- Hogeschool van Amsterdam Onderwijs en Opvoeding
- Universiteit van Amsterdam afdeling Pedagogiek, Onderwijskunde en Lerarenopleiding
- Kohnstamm Instituut (UvA)

## Diensten

CNA verzorgt in alle sectoren van het onderwijs professionaliseringsactiviteiten voor docenten, management en onderwijsondersteunend personeel. De dienstverlening bestaat uit opleidingen, trainingen en maatwerkprogramma's in drie inhoudelijke domeinen:

- (vak)didactische en onderwijskundige vormgeving
- begeleiding en coaching
- leiderschap en organisatieontwikkeling

21

## Visie

CNA beschouwt vergroting van het lerend vermogen van individuen, teams en organisaties als de belangrijkste bron van ontwikkeling en kwaliteitsverbetering. Sleutelbegrippen daarbij zijn reflectie, zelfsturing en een onderzoeksmatige houding. Het leren onderzoeken van de eigen professionele praktijk vormt een duurzame basis voor innovatie. Het motto van CNA is 'verder met onderwijs'.

## Werkwijze

CNA werkt zowel proces- als resultaatgericht, vanuit een directe betrokkenheid bij de vragen van personen en organisaties. Uitgangspunt is altijd de eigen onderwijspraktijk en de eigen visie op verandering. De trainers/adviseurs en opleiders van CNA zijn allen ervaren specialisten op hun terrein. Zij werken samen in (zelfsturende) teams en geven hoge prioriteit aan vergroting van de eigen deskundigheid.

CNA werkt niet alleen in opdracht van onderwijsinstellingen in PO, VO, MBO en HO, maar ook van besturenorganisaties, het ministerie van OCW, gemeentes en andere onderwijsgerelateerde instellingen.

## Kwaliteitszorg

Gedegen evaluaties dragen bij aan de flexibiliteit en de kwaliteit van de dienstverlening. CNA heeft het CEDEO keurmerk klanttevredenheid voor alle programma's (open inschrijving en maatwerk), een Post-HBO accreditatie voor diverse opleidingen en een NVAO accreditatie voor de Masteropleiding Integraal Leiderschap en de Masteropleiding Professioneel Meesterschap.

## Contact en informatie

Centrum voor Nascholing Amsterdam  
Postbus 2009  
1000 CA AMSTERDAM

T 020 525 1241 F 020 525 1236  
nascholing@cna.uva.nl  
www.centrumvoornascholing.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.