



GOED LERAARSHIP, GOED LEIDERSCHAP

# PROFESSIONALISEREN VAN SCHOOLLEIDERS VOOR DE TOEKOMST



"EFFECTIEF LEIDERSCHAP  
ONTSTAAT WANNEER  
MEDEWERKERS **IN STAAT ZIJN  
ANDEREN IN DE ORGANISATIE  
TE BEWEGEN** OM MET ELKAAR  
INVULLING TE GEVEN AAN  
GEMEENSCHAPPELIJKE DOELEN".



# LEIDERSCHAP IS VAN GROOT BELANG

LEIDINGGEVENDEN IN HET ONDERWIJS ZIJN KOERSBEPALEND. ZIJ HEBBEN EEN GROTE IMPACT OP DE VORMGEVING VAN ONDERWIJS VOOR DE TOEKOMST WAARBIJ VANUIT VISIE WORDT GEWERKT AAN DE OPTIMALE ONTWIKKELING VAN EEN GENERATIE DIE OPGROEIT IN EEN SNEL VERANDERENDE SAMENLEVING. ZIJ BEVORDEREN ÉN BORGEN KWALITEIT DOOR DE ONTWIKKELING VAN EEN PROFESSIONELE, ONDERZOEKENDE CULTUUR IN HET TEAM EN BIJVOORBEELD HET REALISEREN VAN GESPREID LEIDERSCHAP.

Fontys Pro Educatie draagt met een breed professionaliseringspalet bij aan de ontwikkeling van deskundige, gedreven en toekomstgerichte leidinggevendens met een onderzoekende houding die de kwaliteit van het onderwijs kunnen verbeteren.

3

## KERNBEGRIPPEN BIJ LEIDERSCHAP

Leiderschap omvat vele facetten. Vanuit literatuur, onderzoek en ervaring zijn onder andere de volgende begrippen relevant bij voortgezette professionalisering:

- Leidinggeven aan professionele leergemeenschappen
- Leidinggeven aan een onderzoekende cultuur
- Leidinggeven aan innovaties
- Leidinggeven aan omgaan met diversiteit
- Leidinggeven aan gespreid leiderschap
- Visie op betekenisvol onderwijs voor de toekomst
- Strategisch kwaliteitsmanagement
- Werken vanuit de bedoeling
- Verbinden en afstemmen
- Omgevingssensitiviteit
- Regie versus controle
- Persoonlijk leiderschap



# UITGANGSPUNTEN BIJ PROFESSIONALISERING

Fontys Pro Educatie speelt voortdurend in op de veranderingen in het werkveld en de daarmee samenhangende vraag naar voortdurende professionele ontwikkeling. Bij onze professionaliseringstrajecten hanteren we de volgende uitgangspunten:

## 1. AANSLUITEN BIJ BEHOEFTEN

We bieden een ruime variatie aan professionaliseringsmogelijkheden, zowel individueel als in teamverband, die op verschillende niveaus kunnen worden gevolgd: voor startende leiders, voor gevorderde leiders en voor leidinggevendenden die een masterniveau willen behalen. De landelijke bekwaamheidseisen voor schoolleiders vormen het kader, dat veel ruimte biedt voor eigen vraagstukken. We bieden maatwerk, waarbij we flexibel afstemmen op de professionaliseringsbehoeften. Actuele leiderschapsthema's zoals gespreid leiderschap en leiding geven aan een onderzoekscultuur komen aan bod. Persoonlijk leiderschap: inzicht in je eigen identiteit als leider en daarop kunnen sturen, speelt een belangrijke rol.

## 2. VRAAGSTUKKEN UIT DE EIGEN PRAKTIJK STAAN CENTRAAL

Leren van de kernopgaves waar leidinggevendenden in de eigen school voor staan is een belangrijk leerprincipe bij de

professionalisering van Fontys Pro Educatie. Goede schoolleiders passen nieuwe kennis en modellen direct toe in de praktijk, reflecteren met mededeelnemers op hun ervaringen en stellen hun handelen bij. Dit verhoogt niet alleen de motivatie, maar draagt ook direct bij aan de school- en organisatieontwikkeling, de kwaliteit van het leiderschap en het onderwijs. De studeerbaarheid wordt verhoogd, omdat professionalisering en praktijk naadloos in elkaar overlopen.

## 3. INSPIRERENDE LEEROMGEVING MET HOOGSTAANDE EXPERTISE

Fontys Pro Educatie beschikt over hoogstaande, brede expertise vanuit de verschillende instituten binnen het domein Educatie. Door de deelname aan diverse onderzoeksprogramma's houden we onze kennis actueel. Deelnemers worden in contact gebracht met de nieuwste inzichten uit de literatuur (ook internationaal) en worden ondersteund bij de vertaalslag naar de eigen schoolcontext. Tijdens de bijeenkomsten staan uitwisseling en samenwerking centraal.

## VOOR WIE IS ONZE PROFESSIONALISERING BEDOELD?

Onze professionaliseringstrajecten zijn bedoeld voor leerkrachten en leidinggevendenden die werkzaam zijn op HBO- of academisch niveau en zich willen ontwikkelen op het gebied van leiderschap in verschillende rollen en op alle niveaus in organisaties binnen het onderwijs. Bij professionaliseringstrajecten op maat voor grotere besturen of samenwerkende schoolorganisaties houden we rekening met specifieke onderwerpen die actueel zijn voor de opdrachtgever(s). We sluiten hierbij nadrukkelijk aan bij de praktijksituatie.

Onze professionaliseringstrajecten richten zich op leidinggevendenden die (eind)verantwoordelijk zijn voor het onderwijsproces, maar ook voor leerkrachten die een coördinerende rol hebben en zich verder willen bekwalen in leiderschapsaspecten en voor leerkrachten die zich willen oriënteren op de mogelijkheid om door te groeien tot leidinggevende.

Door middel van een doorlopende ontwikkellijn van 'oriëntatie op leiderschap' tot masteropleidingen sluiten we voor het PO aan bij de beroepsstandaard van de schoolleider. Verschillende trajecten zijn hierbij geschikt voor herregistratie.



DIRECTIE / MANAGEMENT  
FORMEEL LEIDERSCHAP

**EXCELLENT LEIDERSCHAP**

MASTEROPLEIDINGEN

LERAAR / MEDEWERKER  
INFORMEEL LEIDERSCHAP

**BEGINNEND LEIDERSCHAP**

BASIS BEKWAAM

**ORIËNTATIE LEIDERSCHAP**

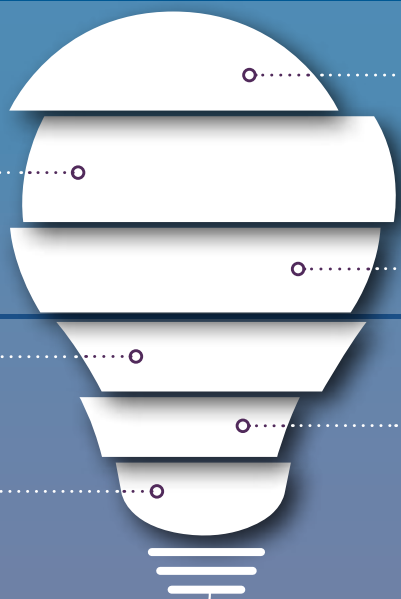
MINOR LEIDERSCHAP

6

## OVER ONZE LEIDERSCHAPS- OPLEIDINGEN

Fontys Pro Educatie draagt met een breed professionaliseringspalet bij aan de ontwikkeling van deskundige, gedreven en toekomstgerichte leidinggevendenden met een onderzoekende houding die de kwaliteit van het onderwijs kunnen verbeteren.





**VOLGROEID LEIDERSCHAP**  
POST MASTER LEADERSHIP

**ONTWIKKELD LEIDERSCHAP**  
VAK BEKWAAM

**ONTLUIKEND LEIDERSCHAP**  
MIDDEN MANAGEMENT





# PROFESSIONALISERING VOOR HET PO, VO, S(B)O, MBO EN HBO

## LEIDERSCHAP IN ONDERWIJSORGANISATIES: VOORTDURENDE KWALITEITSONTWIKKELING

Het takenpakket van de schoolleider wordt steeds uitdagender door maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en beleidsmatige veranderingen die in de regel daarop volgen. Hierdoor is het van belang dat schoolleiders zich voortdurend

professioneel ontwikkelen. De beroepsstandaard voor schoolleiders in het primair onderwijs, die in 2014 van kracht werd, bestaat uit een competentieprofiel en bekwaamheidseisen, maar ook uit eisen voor verdere professionalisering.



## OPBOUW VAN HET OPLEIDINGSAANBOD VOOR DE BASISREGISTRATIE

De opleidingen en professionaliserings-trajecten die wij bieden voor de basis registratie zijn alle opgebouwd op basis van de volgende zes thema's:

### 1. RICHTING GEVEN AAN DE ORGANISATIE

Gericht op het creëren van een gemeenschappelijke toekomst en omgevingsgerichte visie binnen de organisatie.

### 2. ORGANISATIE INRICHTEN

Gericht op het inzicht in en beïnvloeden van zaken die ondersteunend zijn aan het primaire proces.

### 3. LEIDINGGEVEN AAN HET ONDERWIJSPROGRAMMA

Gericht op het creëren van een krachtig onderwijsprogramma en de interne voorwaarden die hiervoor nodig zijn.

### 4. MENSEN ONTWIKKELEN

Gericht op het afstemmen van de organisatiedoelen en de persoonlijke ontwikkeldoelen van de medewerkers.

### 5. ONTWIKKELEN VAN LEIDERSCHAPSIDENTITEIT

Gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemer in relatie tot zijn rol als schoolleider.

### 6. WERKPLEKOPDRACHTEN EN ONDERZOEK

Gericht op de onderzoekende houding en vaardigheden van de schoolleider

Door deze opbouw kun je de opleidingen als een aaneengesloten traject doorlopen. Heb je een opleiding gevolgd bij een andere opleider die niet deze structuur heeft en wil je doorstromen dan wordt in overleg bekeken welk programma het meest passend is bij jouw werkervaring en vooropleiding.

## INTAKE EN ASSESSMENT

Een juiste start van de opleiding vinden wij erg belangrijk. Vandaar dat wij aan het begin van een opleidingstraject een ontwikkelingsgericht assessment afnemen, zodat je al direct een persoonlijk ontwikkelplan kunt vaststellen, waarmee je zo efficiënt mogelijk jouw einddoel kunt bereiken. Ook kan het assessment worden afgenomen om in samenhang met het intakegesprek de keuze van je opleiding te bepalen. Bij het assessment maken we gebruik van vier competentieniveaus:

1. oriënterend leiderschap;
2. basisbekwaam;
3. vakbekwaam;
4. master.

Bij inschrijving wordt met jou bepaald op welk niveau je het assessment gaat invullen. De eindrapportage wordt samen besproken in een intakegesprek. Hierin stellen we samen vast welke opleiding en welke werkwijze het beste aansluit bij jouw ontwikkeling en de dagelijkse praktijk.

### REGISTRATIE IN HET SCHOOLLEIDERSREGISTER PO

Goede leidinggevers zijn cruciaal voor de kwaliteit van het onderwijs; dat vinden besturen, brancheorganisaties en ook de overheid. Professionalisering van deze beroepsgroep is daarom een van de speerpunten van het Ministerie van

OCW. Een instrument dat wordt ingezet om dit te realiseren, is het verplichte beroepsregister voor schoolleiders. Vanaf 1 januari 2018 dienen alle schoolleiders primair onderwijs geregistreerd te zijn in het Schoolleidersregister PO. De opleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam (registerbekwaam) voldoen aan de eis om je als adjunct-directeur (RADO) of als registerdirecteur (RDO) in het Schoolleidersregister te registreren. Ook de Masteropleidingen Leadership in Education en Leren en Innoveren of onderdelen daarvan kun je aanwenden voor je (her-)registratie. Belangrijk hierbij is wel dat je in functie bent als leidinggevende in het onderwijs.

ONZE OPLEIDINGEN KUNNEN  
OP VERSCHILLENDE LOCATIES  
IN NEDERLAND WORDEN  
GEVOLGD VIA OPEN  
INSCHRIJVING. INFORMATIE  
OVER UITVOERINGSLOCATIES  
EN ACTUELE DATA VAN  
UITVOERING VIND JE OP  
[WWW.FONTYS.NL/EDUCATIE](http://WWW.FONTYS.NL/EDUCATIE)

# EEN GREEP UIT ONZE OPLEIDINGEN EN PROGRAMMA'S

- Master Leadership in Education
  - Master Educational Needs, specialisatie 'Leiderschap'
  - Onderdelen uit het curriculaambod van de beide masteropleidingen
  - Kwaliteitskringen voor leidinggevers, indien gewenst leidend tot herregistratie
  - Basisbekwaam
  - Vakbekwaam
  - Directeur van Buiten
  - Combinatie vakbekwaam en master Educational Needs (in twee jaar zowel vakbekwaam als de titel Master of Education)
  - Pedagogisch Management Kinderopvang
  - Middenmanagementtrajecten
  - Oriëntatie op leiderschap VO / MBO
- Hieronder staan de trajecten nader toegelicht

## OPLEIDINGEN VOOR OPEN INSCHRIJVING

### ORIËNTATIE OP LEIDERSCHAP VOOR VO-MBO

Werk je in het VO – MBO en wil je weten of een leidinggevende functie iets voor je is? Vanuit inzicht in diverse aspecten van leiderschap bouw je in dit maatwerktraject gericht aan je eigen leiderschapsprofiel.

**VOOR WIE?** Voor alle onderwijsprofessionals in het VO / MBO met leidinggevende ambities

**DUUR** 2 inhoudelijke bijeenkomsten. Daarnaast omvat het traject een literatuurstudie, het uitvoeren van praktijkopdrachten en het maken van een presentatie. De oriëntatie duurt 9 bijeenkomsten van 3 uur.

**INHOUD** Verdieping vanuit relevante thema's als kwaliteitszorg, leiderschapstijlen, richten en inrichten van de organisatie, gespreid leiderschap, professionele leergemeenschap, gezag en mandaat, missie en visie, van collega naar leidinggevende, leiden en managen.

**WERKWIJZE** Actieve werksessies: bespreken van praktijkcasuïstiek en koppeling aan theorie. Tijdens de slotbijeenkomst presentatie van het eigen persoonlijke leiderschapsprofiel met sterke kanten, uitdagingen, match met de missie en visie van de eigen organisatie en motivatie

**KOSTEN EN DATA** € 1250 p.p. bij minimaal 10 deelnemers. Den Bosch op woensdagmiddagen. Op locatie indien incompany.

Meer informatie en aanmelden:

[WWW.FONTYS.NL/LEIDERSCHAP](http://WWW.FONTYS.NL/LEIDERSCHAP)

### OPLEIDING MIDDEN-MANAGEMENT

Met de opleiding Middenmanagement verwerf je de basiskennis en de basisvaardigheden waarmee je kunt functioneren als coördinator, manager of leidinggevende van een afdeling of organisatie binnen het onderwijs en de kinderopvang.

**VOOR WIE?** Professionals met een coördinerende of leidinggevende taak die zich aangetrokken voelen tot het visiegericht en gespreid leiderschap en al participeren in het managementteam van de school. Of voor leerkrachten die de ambitie hebben om zo'n coördinerende rol te bekleden.

**DUUR** De opleiding bestaat uit achttien inhoudelijke bijeenkomsten met een vaste leergroep. De resterende tijd besteed je aan literatuurstudie, het uitvoeren van praktijkopdrachten en onderzoek en het maken van werkstukken.

**DIPLOMA** Wanneer je de opleiding succesvol hebt afgerond, ontvang je het certificaat Middenmanagement.

**KOSTEN** De opleiding kost € 3.580,- Kosten voor literatuur zijn hierbij niet inbegrepen.

Meer informatie en aanmelden:

[WWW.FONTYS.NL/LEIDERSCHAP](http://WWW.FONTYS.NL/LEIDERSCHAP)

### FONTYS LEIDERSCHAPSOPLEIDING BASISBEKWAAM

Met de opleiding Basisbekwaam verwerf je de basiskennis en de basisvaardigheden waarmee je kunt starten als leidinggevende in het onderwijs.

**VOOR WIE?** De opleiding is bedoeld voor startende school-, team- of afdelingsleiders. Ook is de opleiding geschikt voor leidinggevend die functioneren op het niveau van adjunct-directeur en die zich willen registreren als register adjunct-directeur onderwijs (RADO). Daarnaast is de opleiding geschikt voor leraren en coördinatoren die een leidinggevende functie op dat niveau ambiëren.

## LEIDERSCHAPSOPLEIDING BASISBEKWAAM

Met de opleiding Basisbekwaam verwerf je de basiskennis en de basisvaardigheden waarmee je kunt starten als leidinggevende in het onderwijs.

Meer informatie en aanmelden:  
[WWW.FONTYS.NL/LEIDERSCHAP](http://WWW.FONTYS.NL/LEIDERSCHAP)

**DUUR** De opleiding duurt nominaal één jaar en omvat 420 uur studietijd. Er zijn achttien inhoudelijke studiedagen. De resterende tijd besteed je aan literatuurstudie, uitvoeren van praktijkopdrachten, onderzoek en het maken van werkstukken.

**DIPLOMA** Wanneer je de opleiding succesvol hebt afgerond, ontvang je het diploma Basisbekwaam.

**KOSTEN** De opleiding kost € 5.800,- Kosten voor literatuur is hierbij niet inbegrepen.

### REGISTRATIE BIJ HET SCHOOLLEIDERSREGISTER

Het diploma Basisbekwaam levert je vijftien EC's op. Op basis hiervan kun je je registreren als adjunct-directeur onderwijs (RADO) bij het Schoolleidersregister. Om ingeschreven te kunnen worden in het Schoolleidersregister dien je bovendien een functie te hebben die vergelijkbaar is met adjunct-directeur.

## LEIDERSCHAPSOPLEIDING VABEKWAAM

*De opleiding voor schoolleiders in functie.*

Met de opleiding Vabekwaam verwerf je de vaardigheden waarmee je succesvol kunt functioneren als directeur van een school. Ook voldoe je met deze opleiding aan de opleidingseisen van het Schoolleidersregister PO voor inschrijving als registerdirecteur (RDO). De opleiding verhoogt je vakbekwaamheid als leidinggevende, zodat je in staat bent om professioneel leiding te geven aan het team en onderwijsontwikkelingen van jouw school. Je verbindt theoretische kennis aan het functioneren als directeur in de praktijk. Het leren wordt concreet door het oefenen met complexe vraagstukken. Praktijkgericht onderzoek en werkplekopdrachten vormen de rode draad in de opleiding.

### TOELATINGSEISEN

- je bent minimaal in het bezit van een diploma Basisbekwaam of een gelijkwaardig diploma;
- je bent werkzaam als (adjunct) directeur binnen een school.

**DUUR EN EC'S** De opleiding duurt nominaal één jaar en omvat 420 uur studietijd. Er zijn 18 inhoudelijke studiedagen met een vaste leergroep. De resterende tijd besteed je aan onderzoek en het maken van werkstukken.

**DIPLOMA** Wanneer je de opleiding succesvol hebt afgerond, ontvang je het diploma Vabekwaam Schoolleider.

**KOSTEN** De opleiding kost € 5.800,- Kosten voor literatuur zijn hierbij niet inbegrepen.

### REGISTRATIE BIJ HET SCHOOLLEIDERSREGISTER

Met het diploma Vabekwaam kun je je registreren als register directeur onderwijs (RDO) bij het Schoolleidersregister. Om ingeschreven te kunnen worden in het Schoolleidersregister dien je bovendien in functie te zijn als directeur.

Meer informatie en aanmelden:  
[WWW.FONTYS.NL/LEIDERSCHAP](http://WWW.FONTYS.NL/LEIDERSCHAP)

## MODULES LEIDERSCHAP

Binnen de Master Educational Needs is het mogelijk je te specialiseren in het thema Leiderschap. Als je een specialisatie kiest, volg je vier modules die daar bij horen. Deze vier modules worden verwerkt in de toetsing.

### MODULES:

1. Leiderschap in onderwijs
2. Persoonlijk leiderschap
3. Coaching binnen begeleidingsprocessen
4. Begeleiden van veranderingsprocessen

**VOOR WIE?** Leiderschap is een actueel en relevant professionaliseringsthema voor zowel formeel leidinggevend als collega's die een rol hebben in (bege)leidingstaken op de werkvloer.

**WAAROM?** Leiderschap wordt in het onderwijs steeds meer gespreid vormgegeven waarbij collega's samen verantwoordelijkheid nemen om te werken aan het optimaliseren van de onderwijskwaliteit. Daarbij ontstaat de vraag: wie ben je zelf als leider en hoe kun je je profileren in de rol die je daarbij hebt? Hoe creëer je draagvlak voor alle veranderingen waar het onderwijs mee te maken heeft en hoe kun je collega's daarbij het beste (bege)leiden?

**ONDERWERPEN** Binnen de specialisatie 'Leiderschap' van de master Educational Needs verdiep je je tijdens vier modules in alle aspecten van leiderschap, en verwerf je handvatten om hier op professionele wijze vorm aan te geven.

- Leiderschap in onderwijs
- Persoonlijk leiderschap
- Coaching binnen begeleidingsprocessen
- Begeleiden van veranderingsprocessen

Meer informatie en aanmelden:

[WWW.FONTYS.NL/LEIDERSCHAP](http://WWW.FONTYS.NL/LEIDERSCHAP)

## DIRECTEUR VAN BUITEN

Het onderwijs is gebaat bij nieuwe impulsen van buiten de sector, ook op het gebied van leidinggeven. Hoger opgeleiden van buiten het onderwijs kunnen een leidinggevende functie verwerven in het onderwijs. De opleiding Directeur van Buiten is de juiste opleiding voor HBO- en academisch geschoolde professionals die deze ambitie hebben. Op een persoonlijke en effectieve manier wordt je opgeleid tot een vakbekwaam (register) directeur PO.

**VOOR WIE?** De opleiding is bedoeld voor HBO of academisch opgeleide zij-instromers, werkzaam in een andere sector dan het onderwijs, die zich willen omscholen tot vakbekwaam leidinggevende binnen het primair onderwijs

**DUUR** De opleiding duurt nominaal één jaar en omvat 560 uur studietijd, bestaande uit contacttijd, literatuurstudie, het uitvoeren van praktijkopdrachten, onderzoek en het maken van het eindwerkstuk. Je eerder verworven competenties tellen mee in deze opleiding

**DIPLOMA** Wanneer je de opleiding succesvol hebt afgerond, ontvang je het diploma Vakbekwaam.

**KOSTEN** De opleiding kost € 8.985,- Kosten voor literatuur is hierbij niet inbegrepen

### REGISTRATIE BIJ HET SCHOOLLEIDERSREGISTER

Met het diploma Vakbekwaam kun je je registreren als register directeur onderwijs (RDO) bij het Schoolleidersregister. Om ingeschreven te kunnen worden in het Schoolleidersregister dien je bovendien in functie te zijn als directeur.

Meer informatie en aanmelden:

[WWW.FONTYS.NL/LEIDERSCHAP](http://WWW.FONTYS.NL/LEIDERSCHAP)

## MASTEROPLEIDINGEN

Als je een HBO opleiding met succes hebt afgerond, kun je je carrière een extra impuls geven door een masteropleiding te volgen. Een masteropleiding geeft verdieping en biedt je de mogelijkheid jezelf verder te ontwikkelen of te specialiseren. Je hebt binnen het onderwijs de keuze uit diverse masters op meerdere locaties in het land.

Onze Masters zijn veelal in deeltijd en flexibel te volgen. Ze zijn opgebouwd uit meerdere Masterclasses of modules, afhankelijk van de Masteropleiding, die afzonderlijk te volgen en af te ronden zijn. Je bent daardoor flexibel wat betreft studieplanning, inhoud en studieduur. Bovendien zijn losse modules interessant als je er nog niet zeker van bent of je wel een volledige Masteropleiding wilt volgen.

### KENMERKEN:

- Afgestemd op de belangrijkste trends en ontwikkelingen uit de beroepspraktijk
- Voor professionals met werkervaring die een voortrekkersrol willen vervullen bij innovatie en implementatie van veranderingen.
- De masteropleiding besteedt veel aandacht aan onderzoeks- en leiderschapsvaardigheden
- Studieduur is 1-2 jaar

WIL JE MEER  
WETEN? KIK OP  
[FONTYS.NL/  
WORDMASTERINJEVAK](http://fontys.nl/wordmasterinjevak)

## MASTER EDUCATIONAL NEEDS



[WWW.FONTYS.NL/  
EDUCATIONALNEEDS](http://www.fontys.nl/educationalneeds)

**VOOR WIE?** Bestemd voor po - vo - mbo - hbo. Voor schoolleiders en leidinggevendenden die zich verder willen professionaliseren tot excellent (school)leider.

**RESULTAAT** Je bent een gespecialiseerde professional op het gebied van ondersteunings- en onderwijs behoeften. De specialisatie leiderschap geeft je grondige verdieping in diverse leiderschapsthema's, die je desgewenst kunt combineren met andere inhoudelijke thema's op het gebied van leren of gedrag en met de opleiding vakbekwaam binnen de door jou gekozen afstudeerrichting: Leren, Gedrag of Begeleiden. Je richt je op het individu en op de organisatie binnen de drie themagebieden: Leren, Gedrag of Begeleiden.

**LOCATIES** Bergen op Zoom, 's-Hertogenbosch, Eindhoven, Nijmegen, Rotterdam, Sittard, Tilburg, Utrecht, Venlo en Middelburg

**DUUR** 2 jaar in deeltijd of 1 jaar in voltijd  
De ruim 60 modules zijn ook los te volgen.

## MASTER LEADERSHIP IN EDUCATION



[WWW.FONTYS.NL/MLE](http://www.fontys.nl/mle)

**VOOR WIE?** Bestemd voor po - vo - mbo - hbo. Voor schoolleiders en leidinggevendenden die zich verder willen professionaliseren tot excellent (school)leider.

**RESULTAAT** Vanuit je rol als leider voer je samen met je team duurzame veranderingen door met impact op leerresultaten en organisatieontwikkeling. Kenmerkende praktijken met duurzame verbetering van leerresultaten en leerprocessen als uiteindelijk doel zijn leidend.

**LOCATIES** Eindhoven en 's-Hertogenbosch

**DUUR** 2 jaar in deeltijd

## MASTER LEREN & INNOVEREN



[WWW.FONTYS.NL/MLI](http://www.fontys.nl/mlI)

**VOOR WIE?** Bestemd voor po - vo - mbo - hbo. Voor de onderwijs- professional die expert leraar wil worden

**RESULTAAT** Vanuit je professionaliteit als leraar leer je je te verhouden tot actuele onderwijs ontwikkelingen en deze vanuit een kritische houding te initiëren en te begeleiden in je organisatie. Je beweegt je tussen het management en je collega's om beleid en ontwikkeling mede vorm te geven.

**LOCATIES** Eindhoven, **Nieuw:** Tilburg

**DUUR** 2 jaar in deeltijd

# PROFESSIONALISERING VOOR DE HERREGISTRATIE

Ben je eenmaal geregistreerd als schoolleider in het primair onderwijs? Dan registreer je je elke vier jaar opnieuw via de zogenaamde herregistratie. Dit kan door het volgen van een masteropleiding of door je verder te professionaliseren op drie van de zeven thema's die door het Schoolleidersregister PO hiervoor zijn vastgesteld. Het opleidingsaanbod dat wij je hiervoor bieden bestaat uit:

- Kwaliteitskringen
- Schoolleiders valideren Schoolleiders
- De eerder genoemde masteropleidingen MLE, MLI en MEN

Alle masteropleidingen voldoen aan de eisen voor herregistratie.

Binnen de kwaliteitskringen en het programma 'Schoolleiders valideren schoolleiders' werk je aan één of meer van de zeven thema's of maak je gebruik van de 'wildcard': een zelf te kiezen thema.

16

## **KWALITEITSKRINGEN**

Elk thema bestaat uit vijf bijeenkomsten van 3 uur. De eerste vier bijeenkomsten zijn gericht op uitwisselen en verdieping van kennis gekoppeld aan de eigen praktijk en gericht op de verbeteractie/presentatie zoals geformuleerd door de deelnemer. Uitgangspunt voor verdieping op het thema zijn de eigen geformuleerde leerdoelen naar aanleiding van de uitslag van de zelfdiagnose op het onderhavige thema. Uiteraard moeten deze leerdoelen aansluiten bij de cursusdoelen. Er wordt

interactief gewerkt waarbij telkens de koppeling wordt gemaakt tussen theorie, de eigen praktijk en wat dat betekent voor de directeur zelf. De laatste bijeenkomst staat in het teken van presentatie en beoordeling.

## **SCHOOLLEIDERS VALIDEREN**

### **SCHOOLLEIDERS**

Herregistratie op basis van informeel leren. Het valideren van de informele leeractiviteiten door andere schoolleiders sluit goed aan bij de wens van veel



schoolleiders om zelf vorm te kunnen geven aan het zichtbaar maken van de eigen professionele ontwikkeling. In een valideringsgesprek voeren schoolleiders een professionele dialoog over ieders ontwikkeling.

In een valideringsgesprek gaan drie schoolleiders onder begeleiding van een procesbegeleider met elkaar in gesprek over ieders professionele ontwikkeling. Alle drie de gespreksdeelnemers kiezen afzonderlijk welk professionaliseringsthema ze willen afronden. Er wordt per persoon in één middag een professionaliseringsthema afgerond (of maximaal 4 deelthema's).

## DE ZEVEN THEMA'S VOOR

### HERREGISTRATIE

#### 1. PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

Effectief leidinggeven vraagt om een breed palet aan persoonlijke vaardigheden. In deze leergang leert je stapsgewijs hoe je gericht kunt werken aan jouw persoonlijk en professioneel (school)leiderschap. Een goede beheersing van persoonlijk leiderschap stelt jou in staat om zelf richting te geven aan je ontwikkeling en carrière op een manier die jouw doelen dient. Leiderschap in deze module staat voor leiding geven aan je eigen persoonlijke ontwikkeling en aan de keuzes die je maakt.

#### 2. REGIE EN STRATEGIE

Het runnen van een school brengt allerlei strategische vragen m.b.t. de positionering van de school met zich mee. Die positionering werkt door

in alle aspecten van het dagelijks werk op de school: Als schoolleider ben je regisseur en strateeg tegelijk. In samenwerking met je team maak je de inhoudelijke keuzes en geef je de organisatievorm zoals die bij die keuzes past. Dit vraagt om integraal leiderschap waarbij je middelen, activiteiten, processen en structuren goed op elkaar afstemt zodat ze optimaal bijdragen aan goed onderwijs. In deze leergang bekijk je vanuit de vier sturingsdomeinen die tot je beschikking staan, inrichting, structuur en cultuur, HR beleid en bedrijfsvoering, hoe je die afstemming kunt bereiken.

#### 3. KENNIS- EN

#### KWALITEITSONTWIKKELING

Het doel van iedere school is om leerlingen maximaal te ontwikkelen waardoor leerlingen optimale leeropbrengsten behalen. Om goede leerresultaten te behalen is een gedegen professionele ontwikkeling van leerkrachten van groot belang. Dit vraagt om een optimaal leerproces gericht op voortdurende kwaliteitsontwikkeling. Een cyclische manier van plannen, uitvoeren, evalueren en bijstellen, is hierbij van groot belang. Door deze verbetercyclus centraal te stellen is er een stevige link met kwaliteitszorg. In deze leergang leer je hoe je als schoolleider de lerende houding van jouw medewerkers bevordert en kwaliteitsontwikkeling in de organisatie verankert.

#### **4. IN RELATIE STAAN TOT DE OMGEVING**

Scholen zijn geen eilanden in de maatschappij. Ze staan in verbinding met diverse sociaal en maatschappelijk actoren in hun omgeving. Kinderen leren niet alleen in de school, maar ook daarbuiten. Het is dan ook van belang dat de school is ingebed in die omgeving en in goed contact staat met ouders, buurt, voorzieningen voor kinderopvang, vervolgonderwijs en zorginstellingen. In deze leergang leer je hoe je als schoolleider een optimale relatie opbouwt met deze stakeholders. Het doel hiervan is het realiseren van integrale samenwerking die het onderwijs en de zorg voor je leerlingen optimaliseert.

#### **5. OMGAAN MET VERSCHILLEN**

Toenemende diversiteit leidt tot vraagstukken binnen de school die vragen om een cultuur waarin verschillen tussen leerlingen het uitgangspunt vormen. De leerkracht is hierbij de spil. Hij geeft vorm en inhoud aan differentiatie binnen het onderwijsproces. De onderlinge samenwerking binnen het onderwijsteam en de samenwerking met partners buiten de school speelt hierbij een belangrijke rol. In deze leergang leer je hoe je als schoolleider de juiste voorwaarden schept voor het realiseren van onderwijs dat is afgestemd op de ontwikkeling van talenten en leerbehoefte van de leerlingen en de invloed van wet en regelgeving hierbij.

#### **6. LEIDINGGEVEN AAN VERANDERING**

Binnen en buiten de school word je geconfronteerd met diverse ontwikkelingen die vragen om

duurzame onderwijs-inhoudelijke en bedrijfsmatige veranderingen. Geen gemakkelijke opdracht want het doorvoeren van duurzame innovatie vraagt om een planmatige aanpak. Iedere veranderaar, gaat anders om met veranderingen, door verschillen in zienswijze, stijl, aanpak en idealen. Deze leergang staat nadrukkelijk stil bij jouw professionele ontwikkeling vanuit een aantal perspectieven die belangrijk zijn bij verandering. Je doet kennis op over verschillende verandermethodes, over je eigen veranderstijl en over hoe je nieuwe kennis kunt inzetten om jouw persoonlijke veranderstijl te versterken.

#### **7. TOEKOMSTGERICHT ONDERWIJS**

De wereld verandert snel en niemand kan voorspellen in welke wereld wij over enkele jaren leven. Fundamentele sociale en technologische ontwikkelingen binnen de samenleving vragen het onderwijs daarop adequaat te reageren. Het belang van communiceren, samenleven en samenwerken neemt toe. Nieuwe technologische ontwikkelingen bieden leerlingen kansen om sneller te communiceren en kennis op een andere wijze uit te wisselen en tot zich te nemen. In deze leergang leer je als schoolleider hoe je leerkrachten ondersteunt bij het nadenken over nieuw manieren van leren voor hun leerlingen, gericht op de toekomst.

#### **'WILDCARD'**

De 'wildcard' gebruik je als het onderwerp waar je je in wilt verdiepen niet terugvindt in de professionaliseringsthema's die nu deel uitmaken van de kennisbasis.

SCHOLEN ZIJN GEEN  
EILANDEN IN DE  
MAATSCHAPPIJ. ZE  
STAAN **IN VERBINDING**  
MET DIVERSE SOCIAAL  
EN MAATSCHAPPELIJK  
ACTOREN IN HUN  
OMGEVING.



# ERVARING UIT HET WERKVELD



Fontys Pro  
Educatie initieert  
Kwaliteitskringen  
voor schoolleiders  
in het primair

onderwijs. Claudia Wiericx van  
SBO De Windroos/Lindholt in  
Nijmegen is deelnemster van  
het eerste uur: "Leren is leuk, en  
leren van elkaar al helemaal."

De eerste 'Kwaliteitskring Schoolleiders' begon vier jaar geleden. Wiericx was aanjager van deze pilot, die ze samen met Peter Corstanje (Fontys Opleidingscentrum voor Speciale Onderwijszorg) opzette. "Doel is het delen van expertise door schoolmanagers onderling", zegt ze. "Als je normaal met collega's praat wordt het al snel alledaags-informeel. Ik zocht juist naar een minder vrijblijvende, gerichtere setting."

## PUNTEN SCOREN VOOR HERREGISTRATIE

Toen de 'denktank' na een paar jaar eenmaal vorm had gekregen, besloot Claudia weer een stap verder te gaan. "Ik wilde onze Kwaliteitskring meer formeel gewicht geven. Daarom vroeg ik me af of we de output niet konden laten meetellen voor herregistratie in het Schoolleidersregister PO." In dit verband kiezen directeuren drie scholingsthema's

waarin ze zich door ontwikkelen. Gezamenlijk werd gekozen om aan de slag te gaan met één ervan: 'Kenniss en kwaliteitsontwikkeling'. Het theoretisch kader dat gespreksleider Peter Corstanje bedacht voor de bijeenkomsten, bleek stevig genoeg om dit thema daadwerkelijk te laten meewegen. Claudia: "Win-win dus. Niet alleen delen we een schat aan kennis die we kunnen verzilveren binnen de eigen school. We krijgen er ook nog een papiertje voor."

## VINKEN ÉN VONKEN

Peter Corstanje stelde een programma samen dat niet alleen beantwoordt aan de eisen van het Schoolleidersregister PO, maar de deelnemers vooral ook inspireert. Of, zoals hij zelf omschrijft: 'Van vinken voor register naar vonken voor jezelf en de organisatie'. Claudia licht toe: "Voor 'Kenniss en kwaliteitsontwikkeling' gaan we enerzijds uit van de vier subthema's die het Schoolleidersregister daarbij noemt. Bijvoorbeeld: strategisch kwaliteitsmanagement of de transparante verantwoording van je beleid. Dat laatste is voor ons name relevant omdat we sinds kort een excellente school zijn." Anderzijds stuurt de groep op de vijf hoofdcompetenties, die herregistreerders bij elk thema in de vingers moeten hebben. Maar de belangrijkste bouwsteen die Corstanje aanreikte was misschien: het toewerken naar een compact eindproduct dat inzetbaar is voor de eigen school. "Peter benadrukte: De uitvoering

## **KWALITEITSKRING: WAT IS HET?**

Een Kwaliteitskring is een professionele leergemeenschap die gericht relevante kennis deelt. De kracht van samen verkennen en individueel vertalen naar de eigen praktijk staat centraal. Zo werk je gedurende 5 x 3 uur in klein verband (5-7 deelnemers) aan het versterken van de school en je eigen rol daarin. Deelname levert punten op voor herregistratie, mits

voldaan aan de bijbehorende voorwaarden. Schoolleider Claudia Wierix:

“De Kwaliteitskring is fijn omdat je alledaagse, informele kennis direct betekenis geeft. Hoewel de gesprekken vaak diep graven, verlies je de werkvloer nooit uit het oog.” Na vier jaar pionieren is voor haar de koek nog niet op. “De inbreng blijft van hoog niveau. Daarom is het nog steeds actueel en relevant om mee te doen.”

is altijd belangrijker dan in ronkende taal geschreven toekomstvisies. Gelukkig ligt daar ook mijn kracht: beschrijven wat we doen, niet hoe het eventueel ooit zou moeten.”

## **PRODUCT**

Eén van de producten die Claudia maakte is een kwaliteitskaart ‘Opbrengstgericht werken’. “Alles wat hierover al rondging op onze school, heb ik verzameld en vervolledigd in één document.” Daarbij heeft ze alle baat bij de eis om de uitkomsten ‘klein en kort’ te houden: “Met name het indikken van informatie oftewel ‘leren versmallen’ tot één A4-tje was leerzaam voor mij.” Namens Fontys biedt Peter Corstanje hierbij steeds zachte sturing. “Hij is een kei in het stellen van de juiste vragen, waardoor gesprekken nooit verzanden of vrijblijvend worden.”

Corstanje begeleidt inmiddels op diverse plaatsen Kwaliteitskringen van schoolleiders. De pilot-kring van Claudia heeft een vaste kern van drie mensen, maar mag zich meestal verheugen in het dubbele aantal aanwezigen. “Deelnemers komen vooral uit ons eigen netwerk. Afhankelijk van je agenda, kun je tijdelijk stoppen en later

weer aanhaken. Overigens is één collega een tijdje terug een school begonnen in Polen; die praat nu mee via Skype.” Elk jaar wordt de werkwijze verder aangescherpt. “In die zin is onze pilot ook broedplek. Samen met Peter kijken we wat wel/niet werkt en dat neemt hij dan mee naar andere groepen.”

## **OPBRENGST**

Claudia ervaart de continue feedback van anderen als uitermate waardevol. “Als schoolleider kun je soms een beetje vergroeiën met je eigen ideeën. Maar de wereld verandert en een brede blik is een must.” Juist doordat je verschillende denkkaders krijgt aangereikt, word je je volgens Claudia snel bewust van blinde vlekken. Voor haar persoonlijk is dat bijvoorbeeld: te veel denken in het eigen straatje. “Eén van de uitkomsten van de Kwaliteitskring is dat ik nu niet meteen zelf een oordeel vorm, maar eerst in gesprek ga met collega’s over hun verwachtingen. Zodoende verplaats ik me dus voortaan meer in de ander.”

Meer weten?

Kijk op [FONTYS.NL/LEIDERSCHAP](https://fontys.nl/leiderschap)



# ERVARING VAN EEN MASTERSTUDENT



Marlon van de Put (40) is voormalig directeur van SBO Het Zilverlicht in Waalwijk. Hij

ronde vorig jaar september de master Leadership in Education af. "In het onderwijs moet je voortdurend kijken op basis waarvan je eigenlijk beslissingen neemt. Precies dat leer je hier."

De inhoud van de master raakte bij Marlon een gevoelige snaar. "Vroeger was ik vooral actiegericht. De Master die ik volgde heeft me geleerd om me als mens kwetsbaar op te stellen en ook onderliggende emoties aan te spreken. Ik ben beschouwerder en gevoeliger geworden voor ontwikkelingen in en om de school. Dat de master zo direct zou raken aan mijn persoonlijkheidsontwikkeling had ik niet kunnen vermoeden."

In het geval van Marlon had de master mede zo veel impact omdat hij drempels over moest. "Het werken met rollenspellen voelde in het begin echt als poppenkast. Tijdens de skills-trainingen ben ik de kracht van dit soort oefenvormen beter gaan waarderen. Nu doe ik op school zelf rollenspellen." Ook op andere vlakken leerde hij zich openstellen. "Vrijwel direct

ging ik leerstof en inzichten delen met collega's. Het team was ook van begin af betrokken bij mijn onderzoek, waardoor de gewenste onderzoeksdialoog prima uit de verf kwam." Met dat onderzoek handelend over reflectieve gesprekken tussen leerkrachten, ten behoeve van optimale didactische afstemming verdiende hij een nominatie voor de Fontys 10x Beter-Onderzoeksprijs 2018. "Ik ga in op de gelaagdheid in de gesprekken die je voert met collega's om het eigen handelen ter discussie te stellen. Ook daarin zit weer een flink stuk zelfreflectie."

## EFFECT VAN EEN MASTER

OCW initieerde dit jaar een impact-onderzoek waarin 119 schoolleiders worden gevraagd naar hun ervaringen met een toename van het aantal masteropgeleide leraren op hun school. Als positieve effecten hoor je onder meer: be-vordering van de lerende cultuur (hierop wijst 79% van de ondervraagden) en het aantrekkelijker worden van het beroep (75%). Marlon herkent zich daarin. "Die lerende cultuur weegt voor ons wellicht nog zwaarder mee. Het Zilverlicht is een SBO-school met verbrede toelating. De reikwijdte van ondersteunings- en onderwijsbehoeften neemt daardoor enorm toe." Eén van de redenen waarom er op een speciale school per definitie meer specialisten zitten. "Ondersteuners als orthopedagogen en psychologen werken vaak al op

masterniveau. Ook dat versterkt de leercultuur. Over de verandering van het beroepsbeeld ben ik denk ik al lovend genoeg geweest.”

### LEERWINST DELEN

Het impact-onderzoek besluit met een reeks aanbevelingen. Eén daarvan is het (verder) vergroten van het aantal masteropgeleiden binnen de school. Marlon staat volledig achter dat streven: “Zeker doen. Echter: met alleen ‘masters verzamelen’ kom je er niet. Daar moet een visie onder liggen. De leerwinst van de een moet ook wat opleveren voor de rest van het team. Het (in)formeel delen van die kennis is niet altijd

makkelijk. Maar pas als je daarin slaagt, heeft dat volume zin.”

Marlon heeft een inspirerend en indringend traject afgelegd. En er liggen nieuwe loopbaanpaden open. Eén daarvan is hij al ingeslagen: sinds januari is hij als docent verbonden aan de Master bij Fontys Pro Educatie. “Ik ben zo getriggerd door de aanpak van deze master dat ik dit een prachtig vervolg vind. Simpel: ik hoop dat de schoolleiders van de toekomst dezelfde bevlogen ontwikkeling doormaken als ik.

Meer weten? Kijk op

[FONTYS.NL/WORDMASTERINJEVAK](https://fontys.nl/wordmasterinjevak)

### INSPIRATIE & BIJENKOMSTEN

Wil jij geïnspireerd worden en kennis opdoen? Om jou elke dag optimaal je kansen te laten benutten, delen we onze kennis graag! Fontys organiseert met grote regelmaat interessante evenementen, bijeenkomsten, kennissessies, lezingen en mini colleges over actuele onderwerpen. Deze evenementen bieden een schat aan informatie binnen uiteenlopende vakgebieden. Niet alleen onze studenten zijn uitgenodigd, ben jij geïnteresseerd dan ben je van harte welkom. Kom naar onze events en bekijk ook onze gratis online minicolleges!

Kijk voor alle bijeenkomsten op [fontys.nl/educatie](https://fontys.nl/educatie)

Gratis te bekijken mini-colleges vind je op [www.fontys.nl/minicolleges](https://www.fontys.nl/minicolleges)

### KENNISPLAZA

Elk jaar organiseert Fontys Pro Educatie het Kennisplaza. Hét evenement voor onderwijsprofessionals uit alle lagen van het onderwijs. Hier kan je met andere onderwijsprofessionals kennis delen en workshops volgen. Ook wordt de Master Onderzoeksprijs 10xBeter uitgereikt. [www.kennisplaza.nl](https://www.kennisplaza.nl)





### **NIEUWSBRIEF**

Meld je aan voor onze nieuwsbrief om van alle evenementen op de hoogte te blijven  
[www.fontys.nl/educatie](http://www.fontys.nl/educatie)

### **SUBSIDIE**

Via de reguliere bekostiging krijgt ieder schoolbestuur middelen voor professionele ontwikkeling van de medewerkers. Daarnaast zijn er verschillende subsidies beschikbaar voor schoolleiders en teamleden voor hun professionele ontwikkeling. Kijk voor alle mogelijkheden op voor subsidies op onze website.  
[www.leraar.nl/nooituitgeleerd](http://www.leraar.nl/nooituitgeleerd)

### **DE MASTEROPLEIDINGEN**

Schoolleiders krijgen € 3000,- voor hun professionalisering vanuit de cao-afspraken. Daarnaast stelt het ministerie middelen beschikbaar voor de vervangingskosten. In sommige gevallen is het ook mogelijk voor deze masters een beroep te doen op de lerarenbeurs of teambeurs.

---

### **FONTYS PRO EDUCATIE**

De Lismortel 25, 5612 AR Eindhoven  
Telefoon 08850 70700  
[fontyspro-educatie@fontys.nl](mailto:fontyspro-educatie@fontys.nl)  
[www.fontys.nl/educatie](http://www.fontys.nl/educatie)

### **LESPLAATSEN**

Arnhem, Bergen op Zoom, Eindhoven, 's-Hertogenbosch, Middelburg, Nijmegen, Rotterdam, Sittard, Tilburg, Utrecht, Venlo

