



**Master**  
Educational Leadership

**2017-2018**  
9e jaargang

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>Penta Nova</b>	<b>6</b>
<b>1. Waarom de Master Educational Leadership?</b>	<b>7</b>
<b>2. De opleiding</b>	<b>8</b>
2.1 Korte karakteristiek	8
2.2 Inhoud van de opleiding	9
2.3 Didactische opzet	13
2.4 Werkvormen	15
2.5 Toetsing	15
2.6 Kerncompetenties	16
<b>3. Praktische informatie</b>	<b>22</b>
3.1 Doelgroep, instroom, doorstroom en uitstroom	22
3.2 Kosten, tijdsbesteding en locatie	24

## Voorwoord

De taken van het management in scholen worden door actuele ontwikkelingen zoals krimp steeds uitdagender. Van schoolleiders wordt veel verwacht! Verdere professionalisering van het management is dan ook essentieel voor het goed functioneren van scholen in de toekomst.

Onderzoek, ook in Nederland, wijst uit dat er een duidelijke relatie bestaat tussen de kwaliteit van het leiderschap in de school en de resultaten van de leerlingen (bron: Inspectie van het Onderwijs (2014, De kwaliteit van schoolleiders in het basisonderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs). Vanuit de overheid wordt er op gestuurd om het leiderschap in scholen te versterken, onder meer door gerichte opleiding (Leerkracht 2020). Om die reden het zijn er inmiddels schoolleidersregisters opgericht zowel voor het PO ([www.schoolleidersregisterpo.nl](http://www.schoolleidersregisterpo.nl)) als voor het VO ([www.schoolleidersregistervo.nl](http://www.schoolleidersregistervo.nl)).

Met de Master Educational Leadership (MEL) ontwikkelt u de competenties die noodzakelijk zijn om uw school te leiden in een steeds sneller veranderende omgeving. U leert op een onderzoeksmatige wijze leiding te geven en gebruik te maken van data in uw school, met als doel de leerlingresultaten te verbeteren.

### Penta Nova

De masteropleiding Educational Leadership wordt verzorgd door het samenwerkingsverband Penta Nova, een samenwerkingsverband van zes hogescholen.

De hogescholen van Penta Nova zijn:

- Christelijke Hogeschool Ede
- Driestar Hogeschool
- Hogeschool Inholland
- Hogeschool Leiden
- Hogeschool Viaa Zwolle
- Marnix Academie

Voorlichtingsbijeenkomsten over de opleidingen van Penta Nova worden gehouden in het in het voor- en najaar van 2017. De precieze data per lesplaats kunt u vinden op [www.pentanova.nl](http://www.pentanova.nl).

Het curriculum van de Master Educational Leadership is ontwikkeld in nauwe samenwerking met het lectoraat van Penta Nova dat in september 2009 is opgericht. Hiervoor is dr. Meta Krüger benoemd tot lector Leiderschap in het onderwijs. Haar opdracht is het verrichten, stimuleren en bevorderen van onderzoek naar de ontwikkeling van onderzoeksmatig leiderschap in scholen.

De Master Educational Leadership is in juni 2010 geaccrediteerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatie-organisatie (NVAO). Medio mei 2017 wordt de opleiding voor de heraccreditatie opnieuw bezocht door het auditpanel.

In deze brochure leest u meer over de inhoudelijke opzet van de Master Educational Leadership. Praktische informatie over inschrijving vindt u achterin de brochure. Heeft u nog vragen, dan kunt u

contact opnemen met het Servicebureau van Penta Nova, telefoon 030 275 35 80.

Ik wens u veel succes met het maken van uw keuze en hoop u te verwelkomen als student bij Penta Nova.

Drs. Peter Dijkhoorn  
Manager Penta Nova



## Opleidingen Penta Nova

Opleiding	Doelgroep	Duur	Toelating	Studielast	Afronding
Oriëntatie op management	Leraren po/vo/mbo	6 maanden	Intake	4 ECTS	Certificaat
Midden-management PO	Leraren po met leidinggevende taken	1 jaar (3 modules)	Intakegesprek	15 ECTS	Diploma (of certificaat per module)
Midden-management VO	Leraren vo met leidinggevende taken/ Leidinggevend vo	1 jaar (3 modules)	Intakegesprek	15 ECTS	Diploma (of certificaat per module)
Opleiding Schoolleider Basisbekwaam	Leraren met leidinggevende taken/ Leidinggevend po/vo/mbo	1 jaar	Intakegesprek	15 ECTS	Diploma
Opleiding Schoolleider Vakbekwaam	Leidinggevend po/vo/mbo	1 jaar	Intakegesprek	15 ECTS	Diploma
Master Educational Leadership	Schoolleiders po/vo/mbo/hbo	2 jaar	Position paper intake	60 ECTS	Getuigschrift Master

## Penta Nova, Academie voor Schoolleiderschap

### Visie

Penta Nova hanteert een integrale visie op leiderschap in het onderwijs. Dat wil zeggen dat de opleidingen gericht zijn op de praktijk en focussen op onderwijskundig, transformatief en moreel leiderschap. Het algemene kader van de master Educational Leadership is onderzoeksmatig leiderschap. Dit betekent dat de schoolleider de onderwijskundig leider is in zijn school en een onderzoeksmatige cultuur creëert om middel van onderzoeksmatig werken op basis van data (uit de eigen school) de resultaten van de leerlingen kan verbeteren.

**“Er wordt in de opleiding heel veel aandacht besteed aan hoe jij zelf in de praktijk staat en je als schoolleider kunt ontwikkelen”**

### Lectoraat

In september 2009 heeft Penta Nova het lectoraat Leiderschap in het onderwijs ingesteld. Dr. Meta Krüger vervult dit lectoraat tot september 2017 en heeft als onderzoeksonderwerp de onderzoeksmatige schoolleider die het primaire proces in de school verbetert.

### Docenten

Penta Nova maakt gebruik van ervaren docenten, die bij de verschillende participerende hogescholen hun sporen verdiend hebben. Ook worden externe specialisten ingezet. Op beleidsniveau wordt de samenwerking tussen de zes hogescholen vormgegeven in een Toezichthoudend Bestuur, waarin alle hogescholen zijn vertegenwoordigd.

### Aanbod

Penta Nova biedt de volgende opleidingen aan:

- Oriëntatie op management (OOM)
- Opleiding Middenmanagement primair onderwijs (MM PO)
- Opleiding Middenmanagement voortgezet onderwijs (MM VO)
- De opleiding Schoolleider Basisbekwaam (OSL BB)
- De opleiding Schoolleider Vakbekwaam (OSL VB)
- De Master Educational Leadership (MEL)
- Herregistratietrajecten

## 1. Waarom de Master Educational Leadership?

Zowel vanuit de overheid als in recent onderzoek is er veel aandacht voor de kwaliteit en de positie van de schoolleider. De Master Educational Leadership (MEL) is speciaal ontwikkeld om de professionalisering van schoolleiders te ondersteunen en te verdiepen.

Daarnaast past een professionele masteropleiding voor schoolleiders in de in 2002 ingevoerde bachelor-masterstructuur van het Nederlandse Hoger Onderwijs. Deze structuur is ingevoerd om internationaal aan te sluiten bij Europa.

### Maatschappelijke noodzaak

Er is ook een maatschappelijke noodzaak. Schaalvergroting en fusies, maar ook krimp zorgen ervoor dat het leiding geven aan scholen in Nederland steeds complexer wordt. Hiervoor zijn goed opgeleide professionals nodig.

Daarnaast zien we in de maatschappij allerlei veranderingen optreden. Globalisering en transparantie, mede ondersteund en veroorzaakt door het gebruik van ICT-technieken, kenmerken onze maatschappij. Ook zien we dat de productie-economie zich naar een kenniseconomie ontwikkelt.

De school is dus niet meer een instituut op zich, maar een organisatie die midden in de maatschappij staat. Van de schoolleider wordt verwacht dat hij de positie van de school versterkt door de schoolomgeving bij de school te betrekken.

### In beweging

Bovenstaande ontwikkelingen hebben behoorlijk wat gevolgen voor het onderwijs en de mensen die daarin werkzaam zijn. Scholen zijn meer dan ooit in beweging! Daarvoor zijn er in een schoolorganisatie goed opgeleide professionals nodig die deze bewegingen goed kunnen sturen en leiden.

### Master Educational Leadership

De Master Educational Leadership is ontwikkeld om schoolleiders met ten minste twee jaren werkervaring als leidinggevende in het primair, voortgezet, middelbaar- en hoger (beroeps)onderwijs verder te professionaliseren.

Ons doel is onderzoeksmatige schoolleiders op te leiden die in hun school een onderzoeksmatige cultuur kunnen creëren om met gebruik van in de school aanwezige data en externe data het leerproces van leerlingen te optimaliseren.



## 2. De opleiding

### 2.1 Korte karakteristiek

De opleiding is verdeeld in vier semesters. Elk semester heeft een eigen thema.

De vier thema's zijn:

- Educational Leadership;
- Organisatie en innovatie;
- School en context;
- Onderzoekmatig leiderschap.

Tevens wordt er in elk semester aandacht besteed aan de persoonlijke ontwikkeling van de studenten en aan onderzoeksvaardigheden.

In onderstaand schema wordt de inhoud van de vier thema's en van de persoonlijke lijn en de onderzoekslijn beknopt weergegeven.

	Eerste jaar		Tweede jaar	
Perspectief	Semester 1	Semester 2	Semester 3	Semester 4
Themalijn	Educational Leadership	Organisatie & Innovatie	School & Context	Onderzoek
	Ontwikkelingen in leiderschap	Professionele leergemeenschap	Netwerken	De onderzoekende schoolleider
	Onderwijskundig leiderschap	Lerend vernieuwen	Scenariodienken	
	Transformationeel leiderschap	Veranderkunde	Governance	
	Systeemleiderschap	Veranderstrategieën	Maatschappelijke opdracht van de school	
	Gespreid leiderschap	Leerprocessen inzichtelijk maken	Crisismanagement	
	Waardengericht leiderschap		Toezicht en verantwoording	
Persoonlijke lijn	Persoonlijke ontwikkeling van de student			
Onderzoekslijn	Onderzoeksmethodiek en -techniek			
	Literatuuronderzoek	Werken met data uit de eigen school	Onderzoeksvoorstel	Masterthesis

### 2.2 Inhoud van de opleiding

#### Eerste jaar

##### Semester 1: Educational Leadership

In dit semester staat het geven van sturing met behulp van verschillende leiderschapsstijlen centraal. Goede schoolleiders beschikken over meerdere stijlen van leidinggeven. Ze kunnen switchen in hun handelingsrepertoire en weten op de juiste momenten een bepaalde stijl in te zetten. Het gaat om het organiseren van leiderschap op alle niveaus: leiderschap als functie van de school als een complex adaptief systeem, leiderschap gericht op het realiseren van opbrengsten en leiderschap gericht op het ontwikkelen van een op onderzoek gerichte cultuur. Het gaat bij leiderschap om het organiseren van een proces, waarin alle betrokkenen van de school zich uitgenodigd voelen om bij te dragen aan het vaststellen, bewaken, uitvoeren en evalueren van een heldere visie/missie en ambitie. Visie, missie en morele kerndoelen geven richting aan keuzes voor onderwijsconcepten en -modellen, maar ook op beleidsdomeinen als strategisch beleid, integraal personeelsbeleid, kwaliteitszorgbeleid, facilitair beleid en financieel beleid. Leiderschap is ook een vorm van ondernemerschap.

In de maatschappelijke context van een school is het belangrijk, dat een schoolleider patronen herkent en nieuwe situaties of invloeden weet te herkennen. In dit eerste semester staan verschillende theoretische concepten centraal: onderzoekmatig leiderschap, ontwikkelingen in leiderschap, onderwijskundig leiderschap, transformationeel leiderschap, systeemleiderschap, gespreid leiderschap en waardengericht leiderschap. Daarbij zullen recente nationale en internationale inzichten, concepten en ontwikkelingen de revue passeren.

**“Ik heb voor de MEL gekozen omdat ik verdieping zocht in mijn werk, Ik wilde graag weten waarom soms dingen in organisaties op een bepaalde manier gaan en leren hoe ik daar grip op kan krijgen.”**

##### Semester 2: Organisatie en Innovatie

In dit semester ontwikkelen de masterstudenten inzicht en vaardigheden om hun school en het daar gegeven onderwijs zo te organiseren en te innoveren, dat het leidt tot optimale leerlingresultaten. Bij het organiseren van onderwijs moet de leider allereerst zorg dragen voor het “richten” van de organisatie. Hierbij gaat het om het organiseren van een proces, waarin alle betrokkenen van de school zich uitgenodigd voelen om bij te dragen aan het vaststellen, bewaken, uitvoeren en evalueren van een heldere visie, missie en ambitie. Dit levert ook de criteria op waarmee gezamenlijk gekozen kan worden voor zowel de inrichting en organisatie van het onderwijsleerproces als voor het schoolorganisatieconcept en -model.

Studenten leren ook om zich te verantwoorden naar de samenleving toe voor de kwaliteit van hun school. Recente nationale en internationale inzichten, concepten en ontwikkelingen zullen de revue passeren: professionele leergemeenschappen, opbrengst gericht onderwijs, evidence based onderwijs, het ontwikkelen van een onderzoeksgerichte cultuur.

Door onderschatting van de complexiteit van innovaties mislukken veel verandertrajecten. In het thema innoveren onderzoeken de schoolleiders hoe dit komt en wat men daarvan in de eigen schoolorganisatie herkent. Vervolgens wordt nagegaan welke factoren cruciaal zijn voor duurzame verandering en succesvolle implementatie. Een aantal actuele concepten en methoden van de veranderkunde zal de revue passeren. Daarbij wordt ook aandacht geschonken aan de onderliggende uitgangspunten.

## Tweede jaar

### Semester 3: School en context

In dit semester wordt op zoek gegaan naar manieren, waarop scholen succesvol kunnen opereren in een sterk aan verandering onderhevige samenleving. Door de informatierevolutie zijn instituties niet meer autonoom en hun succes hangt voor een groot deel af van de netwerken waarin zij zich bevinden. De besturing door de overheid is minder hiërarchisch geworden; er is een ontwikkeling naar een meer netwerkachtige besturing. Scholen creëren hun ontwikkeling niet meer zelf; er is veeleer sprake van co-creatie. Scholen als lerende organisaties kunnen succesvol opereren als ze zich de kunst van het systeemdenken hebben eigen gemaakt.

**“De opleiding heeft mij geleerd buiten de kaders te denken en op een andere manier naar een leidinggevende rol te kijken.”**

Geeft aan de ene kant de overheid een grotere autonomie aan de scholen, aan de andere kant neemt de verantwoording die afgelegd moet worden toe. Daarnaast speelt voor scholen het vraagstuk van governance.

Voor een ander deel is de context van de school uniek. Dat uniek zijn wordt bepaald door levensbeschouwelijke uitgangspunten, onderwijskundige principes, de omgeving waarin de school staat enz. Van scholen wordt verwacht dat ze pro-actief zijn en opbrengstgericht werken. Daarbij kan de school haar ogen niet sluiten voor de ontwikkelingen om haar heen, niet alleen plaatselijk, regionaal en nationaal, maar ook internationaal. De studenten leren in dit semester om leiding te geven aan het positioneren van de school. Het al dan niet adequaat reageren op en gebruik maken van de contextrijke omgeving bepaalt naast de kracht van het onderwijskundig leiderschap en het vermogen om te organiseren en te innoveren het succes van de school. Het onderdeel school en context wordt aangeboden aan het begin van het tweede jaar van de masteropleiding.

### Semester 4: Onderzoek doen

Het vierde semester is met name gericht op het eindonderzoek. De student voert het in de voorgaande semesters voorbereide onderzoek uit en doet daar verslag van. Daarnaast worden inhoudelijke masterclasses gevolgd op het gebied van onderzoeksmatig leiderschap.

### Persoonlijke lijn

De lijn persoonlijke ontwikkeling loopt als een rode draad door alle semesters van de Master Educational Leadership. Persoonlijke ontwikkeling gaat over jezelf kunnen zijn, over persoonlijke effectiviteit, en over het op een gebalanceerde, vitaliserende manier kunnen omgaan met de grote uitdagingen van werk en leven van nu. De lijn persoonlijke ontwikkeling is opgebouwd uit vier onderdelen:

- persoonlijke effectiviteit
- reflecteren
- communicatie
- onderzoekende houding

Persoonlijke effectiviteit is een belangrijk element in de persoonlijke ontwikkelingslijn. Om deze persoonlijke effectiviteit vorm te geven is reflectie onontbeerlijk. Bewustwording van de eigen beperkingen, inzien wat de eigen rol is in veranderingsprocessen en het onder ogen durven zien van de eigen valkuilen zijn daarbij elementaire stappen. Reflecteren is daarom een tweede onderdeel binnen

de lijn persoonlijke ontwikkeling. Door bewust na te denken over het eigen handelen kan afstand genomen worden van de eigen rol om op die manier zo objectief mogelijk de eigen acties te bekijken. Samenwerken en dus communicatie is een wezenlijk aspect van leiderschap. Communicatie is daarom het derde onderdeel binnen deze lijn.

Het vierde onderdeel is onderzoekende houding. Om een onderzoekende cultuur in de school te stimuleren is voorbeeldgedrag en dus een onderzoekende houding van de schoolleider essentieel. Met dit onderdeel wordt nauw aangesloten bij de lijn onderzoek die eveneens door alle vier de semesters heen loopt. In de lijn persoonlijke ontwikkeling wordt aangesloten bij de vijf basiscompetenties van de MEL. Alle competenties komen in meerdere of mindere mate aan bod. De nadruk binnen deze lijn ligt op de vijfde competentie: hogere orde denken.

De persoonlijke lijn wordt begeleid door een tutor, een vast persoon die gedurende de gehele opleiding aan de groep verbonden blijft. Er wordt gewerkt met een relatief kleine tutorgroep, waarbij de tutor de rollen vervult van teamcoach, intervisiebegeleider en individuele coach. Op een vast aantal momenten staan tutorgesprekken ingepland, waarin de eigen leerpunten en de studievoorgang aan de orde komen. Daarnaast kan de student per jaar (facultatief) een drietal tutorgesprekken extra aanvragen.

**“Inspirerende opleiding; de onderzoekslijn is voor mij het meest interessant en boeiend.”**

### Onderzoekslijn

De onderzoekslijn loopt als een tweede rode draad door alle vier semesters. De onderzoekslijn is nauw verweven met de vijf basiscompetenties voor de master en dan specifiek met de per competentie beschreven subcompetentie onderzoek. Deze koppeling tussen de onderzoekscompetenties en de onderzoekslijn van de master verankert de drie aspecten van onderzoeksmatig leiding geven: onderzoeksattitude, onderzoeksvaardigheden en het creëren van een onderzoekende cultuur. De onderzoeksattitude wordt versterkt, de studenten verwerven kennis met betrekking tot onderzoek



en methodologie en ontwikkelen gedurende de onderzoeksdagen hun onderzoeksvaardigheden. Dit stelt hen in staat een onderzoekscultuur te creëren binnen hun eigen organisatie. De studenten maken kennis met verschillende vormen van onderzoek en de bijbehorende methodologie, in relatie tot de eigen beroepspraktijk, het schoolleiderschap. Het is expliciet niet de bedoeling om de studenten op te leiden tot wetenschappelijk onderzoeker, maar tot onderzoeksmatig schoolleider.

De onderzoekslijn sluit in de onderwijsuitvoering aan op de thema's die in de semestermodulen centraal staan. Hiermee wordt het onderzoeksdeel van het curriculum ondersteund. Semester 3 resulteert in het schrijven van een onderzoeksvoorstel dat als basis dient voor de masterdissertatie in semester 4. Voor deze dissertatie wordt op basis van een probleemstelling en bijbehorende onderzoeksvragen aan de hand van een te ontwikkelen theoretisch kader zelfstandig praktijkgericht onderzoek uitgevoerd. Startpunt van onderzoek is een kritische reflectie op en problematisering van het eigen beroepsmatig handelen en/of de praktijk van schoolleider. Praktijkgericht onderzoek start bij een vraag uit de eigen praktijk of de resultaten ervan bruikbaar zijn voor de eigen context of kunnen worden generaliseerd naar de beroepsuitoefening in het werkveld. Het richt zich op het oplossen van vragen en problemen uit de praktijk en levert een bijdrage aan verbetering en vernieuwing van processen of producten in die praktijk.

***“De student probeert de verbinding te maken, zodat wij als organisatie ook kunnen beschikken over bijvoorbeeld een onderzoeksuitslag waar wij als school iets aan kunnen hebben” (bestuurder)***

In de opleiding zal aandacht worden besteed aan verkennend onderzoek, casestudies, actieonderzoek, dataverzameling en -analyse en evaluatief onderzoek. Naast onderzoeksdagen, waarin elementaire kennis over onderzoek aan de orde komt, zijn er workshops. De workshops worden interactief aangeboden, waarin zowel kennisoverdracht en het toepassen van kennis centraal staan. Daarnaast vergaren de studenten kennis door zelfstudie, reflectie en peer-review. Naast de workshops wordt een aantal 'surgeon-sessions' georganiseerd. Dit gebeurt in kleine groepjes met een intervisie karakter. Gedurende semester 4, waarin de studenten individueel werken aan hun masterdissertatie, worden zij ondersteund door middel van individuele begeleiding.

#### **Externe oriëntatie**

Tijdens het eerste jaar is er ruimte voor een externe oriëntatie. Deze wordt voorbereid in het eerste semester en uitgevoerd in het tweede semester. Op basis van hun persoonlijke ontwikkelplan bepalen studenten wat ze willen leren van leiderschap in een instelling met een andere context dan het onderwijs. Voorbeelden van mogelijke organisaties waar de oriëntatie kan worden gedaan zijn: het bedrijfsleven, onderwijsvakorganisaties, besturenorganisaties, afdelingen van het ministerie van OC&W. Studenten zoeken deze stageplaats zelf. Er is een relatie met de inhoudelijke themalijn van semester 1.

#### **Internationale studiereis**

In semester 3 staat een internationale studiereis op het programma. Deze studiereis wordt door de studenten zelf georganiseerd en voorbereid in semester 2 met begeleiding van de kerndocent. De studiereis wordt opgezet als een onderzoek, waarin gebruik gemaakt wordt van etnografische principes. In de Master Educational Leadership wordt gefocust op het leren leidinggeven aan opbrengstgericht werken en het ontwikkelen van een op onderzoek gerichte cultuur. Vanuit dat perspectief formuleren

de studenten vooraf een specifieke probleemstelling.

Door middel van literatuuronderzoek wordt de probleemstelling aangescherpt en uiteindelijk gezamenlijk vastgesteld. Op basis hiervan wordt een ontwerp voor de studiereis gemaakt en worden de deelvragen geformuleerd. Door middel van deze module leren studenten op een cross culturele manier te denken en te werken. Kenmerk daarvan is dat door kritische reflectie op ervaringen (experimental learning) in een andere culturele context studenten zich bewust worden van eigen mentale modellen en het eigen referentiekader. Door dit comparatieve leerproces kunnen studenten hun blikveld aanmerkelijk verbreden.

### **2.3 Didactische opzet**

De didactiek van de Master Educational Leadership is gebaseerd op een sociaal-constructivistische definitie van leren en innoveren. Daarbij worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- leren is een sociaal proces, waarin lerenden door middel van dialoog en interactie samen kennis creëren;
- zij doen dit door aan concrete ervaringen betekenis te verlenen of bestaande betekenissen te herstructureren;
- dit proces verloopt in hoge mate zelfsturend; de lerenden zijn actief en zelfregulerend.

De student-schoolleider heeft in de opleiding drie subrollen:

- zelfstandig onderzoeker van de eigen context;
- lid van een groep die de eigen context onderzoekt;
- inspirator en begeleider van collega's die hun eigen context onderzoeken: primus inter pares.

***“Persoonlijke reflectie krijgt grote aandacht. Onderzoekend leren wordt gestimuleerd en geleerd.”***

In de Master Educational Leadership wordt bovenstaande didactiek vervolgens vertaald in zeven ontwerpprincipes, gegroepeerd naar bovengenoemde uitgangspunten:

#### **Leren is een sociaal proces**

##### **1. Collectief leren in tutorgroepen**

In het programma neemt leren in de tutorgroep een prominente plaats in. In de tutorgroep staat de ontwikkeling van het persoonlijk leiderschaps centraal.

##### **Betekenis verlenen**

##### **2. Integratie van kennis**

De wisselwerking tussen en de integratie van verschillende soorten kennis vormt een belangrijk uitgangspunt van de didactiek van deze masteropleiding.

##### **3. Relevantie en inbedding**

De onderzoeksvraag en de daaraan gerelateerde leervragen moeten voor de student en de school relevant zijn; daarnaast stelt ook de opleiding eisen aan zowel de ontwikkelingsvraag als de werkplek.

#### 4. Toenemende complexiteit

Er wordt een leerlijn gehanteerd waarin studenten in verschillende situaties onderzoekservaring opdoen; van enkelvoudig naar meer geïntegreerd onderzoek.

#### Zelfsturing

#### 5. Evidence Based Learning

Onderzoekend leren is een belangrijk aspect van de Master Educational Leadership. Studenten gebruiken de onderzoekscyclus als leer- en innovatiestrategie en ze doen dat gedurende de opleiding in toenemende mate onder eigen regie.

**“Het leren met en van elkaar is zinvol en boeiend.”**

#### 6. Activerende didactiek

In de MEL worden werkvormen toegepast die veel eigen inbreng vragen van studenten.

#### 7. Toenemende zelfsturing

In de opbouw van het programma is sprake van een toenemende zelfsturing. In de eerste periode is er veel contactonderwijs, maar naarmate de opleiding vordert nemen de uren voor zelfstudie toe.



## 2.4 Werkvormen

De Master Educational Leadership kent verschillende vormen van leren en daarbij behorende organisatieprincipes: studiedagen, leerkringen, masterclasses, externe stage, studiereis en zelfstudie. We zetten ze hieronder op een rij.

#### Studiedagen

Elk semester kent een aantal studiedagen. In het eerste semester zijn dat er meer dan in het vierde semester. De studiedagen worden in principe per groep aangeboden (zie ook Tutorgroepen). Het kan voorkomen dat er meerdere groepen tegelijkertijd een college wordt aangeboden.

#### Tutorgroepen

Tijdens de studiedagen zijn bijeenkomsten van tutorgroepen in de Persoonlijke Lijn geprogrammeerd. In de tutorgroepen wordt onder leiding van een docent gewerkt met ten hoogste acht studenten.

In deze bijeenkomsten staat de persoonlijke professionele ontwikkeling van elke student centraal. Er wordt samen geleerd en gewerkt in deze groep. Elke student voert met de tutor – die als begeleider van deze groep fungeert – ook elke periode een individueel coachgesprek, waarin de persoonlijke professionele ontwikkeling van deze schoolleider centraal staat.

Naast de studiedagen zijn er tutorgroepen.

#### Masterclasses

Masterclasses zijn korte (interactieve) colleges die verzorgd worden door gastdocenten. Masterclasses worden gegeven aan een of meerdere groepen.

#### Zelfstudie

Onder zelfstudie wordt verstaan de activiteiten en opdrachten die door de student thuis of in zijn werkkruisring uitgevoerd worden, zowel zelfstandig als in samenwerking met anderen.

#### Externe en internationale oriëntatie

Tot slot zijn er in de opleiding zowel een externe oriëntatie als een buitenlandse reis gepland. De externe oriëntatie vindt plaats in het tweede semester; de masterstudent oriënteert zich vijf dagen op leiderschap in een niet-onderwijsorganisatie. De buitenlandse reis vindt plaats in het derde semester in het kader van de internationale oriëntatie op leiderschap.

## 2.5 Toetsing

#### Toetsing als onderdeel van het leerproces

In de Master Educational Leadership beschouwen we toetsing als een belangrijk onderdeel van het leerproces. Met toetsen en opdrachten worden de volgende drie primaire doelen nagestreefd: werken, leren, toetsen. Werkopdrachten, leeropdrachten en toetsopdrachten wisselen elkaar dan ook regelmatig af.



### Toetsing in de MEL

In de Master Educational Leadership wordt elk semester per lijn afgesloten met een summatieve of formatieve toets. De toetsen bestaan voor gemiddeld 25% uit formatieve toetsmomenten (gericht op de ontwikkeling van het leren) en voor gemiddeld 75% uit summatieve toetsen (gericht op de som van het geleerde).

Beoordeling vindt plaats door docenten en tutoren van de opleiding. In het vierde semester worden de toetsen tevens door onafhankelijke externen beoordeeld.

### Eindbeoordeling

De eindbeoordeling vindt plaats op basis van meerdere resultaten, waarmee de validiteit van de beoordeling gewaarborgd wordt.

*“Ik heb de betrokkenheid van de (kern) docenten op de groep, de betrokkenheid van de groep en onderlinge samenwerking zeer positief ervaren.”*

## 2.6 Kerncompetenties

Aan het eind van de opleiding heeft de masterstudent de volgende competenties verworven:

### Competenties

#### 1. Visiegerichtheid

##### PO competentie 1: Visie-gestuurd werken

De schoolleider geeft leiding aan het ontwikkelen en concretiseren van een gezamenlijke visie op onderwijs en draagt deze visie uit teneinde onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren.

##### VO competentie 1: Het creëren van een gezamenlijke visie en richting

De schoolleider kan richting geven aan de toekomst van de organisatie en creëert daarvoor commitment door leiding te geven aan het ontwikkelen, concretiseren en communiceren van een gezamenlijke inspirerende visie op leren en onderwijzen.

##### a. Focus bewaren op visie en waarden

De master:

- houdt de brede professionele dialoog over goed onderwijs gaande;
- vertaalt deze dialoog naar strategische keuzes en collectieve ambities op organisatieniveau;
- ontwikkelt en implementeert samen met anderen in de school en in samenspraak met de omgeving een geïntegreerde onderwijskundige visie.

##### b. Richting geven voor de toekomst

De master:

- verwoordt en verbeeldt een inspirerend toekomstbeeld;
- spreekt optimistisch over de toekomst van de school;
- stelt in dialoog met de medewerkers richtinggevende maar ruime beleidskaders op;

- praat met de medewerkers over onderliggende waarden en opvattingen.

##### c. Benutten van onderzoeksgegevens

De master gebruikt kennis uit extern en intern onderzoek om kwalitatieve impulsen te geven aan de organisatie-brede dialoog over goed onderwijs.

## 2. Organiseerbewustzijn

##### PO competentie 3: Vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundige gerichtheid

De schoolleider geeft in dialoog met medewerkers vorm aan organisatiekenmerken vanuit kennis van hun onderlinge samenhang en met het oog op het optimaliseren van leerresultaten van leerlingen.

##### VO competentie 2: Realiseren van een coherente organisatie ten behoeve van het primaire proces

De schoolleider kan in dialoog met medewerkers optimale condities realiseren voor leren en onderwijzen vanuit kennis van de onderlinge samenhang van organisatiekenmerken. Onder organisatiekenmerken verstaan we structuur, cultuur, onderwijsorganisatie, personeel en faciliteiten.

##### a. Ontwikkelen van de organisatie

De master:

- geeft op cyclische wijze vorm aan de duurzame ontwikkeling van de organisatie;
- borgt, onderhoudt en verbetert de kwaliteit van deze ontwikkeling;
- past kenmerken van het cyclisch proces van het systeem van kwaliteitszorg toe in de onderwijsontwikkeling;
- handelt proactief vanuit eigen maatschappelijke positie, betrokkenheid en verantwoordelijkheid in het leggen en onderhouden van contacten in school en omgeving.

##### b. Leiding geven aan het onderwijsproces

De master:

- bevordert de organisatiebrede dialoog over de kwaliteit van onderwijsprocessen;
- monitort op hoofdlijnen de kwaliteit van onderwijsprocessen in de school, vanuit kennis van onderwijsleerprocessen

*“Uitdagend niveau, er moet voor gewerkt worden. Docenten zijn erg professioneel.”*

##### c. Coherentie organiseren

De master:

- laat het bedrijfsmatig management ondersteunend zijn aan de onderwijsprocessen en de ontwikkeling van de organisatie;
- draagt zorg voor een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering met aandacht voor een rechtmatige en doelmatige verwerving en besteding van middelen;
- weet om te gaan met risicobeheersing en solvabiliteit.

#### d. Personeelsmanagement

De master:

- bevordert en houdt zicht op de kwaliteit van het functioneren van de medewerkers;
- komt samen met de medewerkers tot duidelijke werk- en professionaliserings-afspraken;
- houdt zicht op het vastleggen, naleven en cyclisch evalueren van deze afspraken.

#### e. Bevorderen van een professionele cultuur

De master:

- bouwt een cultuur op waarin verschillen worden gewaardeerd en erkend en waarin wordt gemobiliseerd op basis van kwaliteit en affiniteit;
- creëert (kenmerken van) een professionele leergemeenschap in de eigen organisatie.

**“Er wordt vaak gewerkt in kleine groepen en dat maakt dat naar mijn idee de opleiding goed in elkaar steekt en het je ook daadwerkelijk wat oplevert”**

#### f. Competent in onderzoek

De master:

- stimuleert en faciliteert schoolzelfevaluatie en praktijkonderzoek;
- bewaakt dat beslissingen over onderwijs en schoolontwikkeling worden gebaseerd op externe en interne onderzoeksgegevens.

### 3. Leiderschapsstrategieën

#### PO competentie 4: Hanteren van strategieën t.b.v. samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus

De schoolleider hanteert leiderschapsstrategieën die gericht zijn op het bevorderen van samenwerking, leren en onderzoek op alle niveaus binnen de organisatie teneinde de school- en onderwijsontwikkeling te bevorderen.



#### VO competentie 3: Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken

De schoolleider kan strategieën hanteren die gericht zijn op het stimuleren en organiseren van samenwerking en professionele ontwikkeling van leraren en stimuleert onderzoek op alle niveaus binnen de organisatie teneinde een continu proces van school- en onderwijsontwikkeling te realiseren.

Vormen van leiderschap die samenwerking, leren en onderzoek bevorderen zijn transformatief, moreel, inspirerend, onderzoeksmatig en gedeeld leiderschap.

#### a. Interpersoonlijke competentie

De master:

- heeft kennis en inzicht in de strategieën die het leren en samenwerken van leraren stimuleren;
- heeft kennis van en inzicht in communicatieprocessen;
- geeft deze zodanig vorm dat er een professionele dialoog met medewerkers wordt gevoerd en er openheid en wederzijds vertrouwen ontstaat.
- stimuleert het situationeel toepassen van diverse strategieën voor leiderschap en past vanuit zijn/haar voorbeeldfunctie deze strategieën ook toe op het eigen leiderschap;

#### b. Professionele ontwikkeling stimuleren

De master:

- biedt de medewerkers gericht ruimte en mogelijkheden om te leren en om zich verder te ontwikkelen;
- organiseert feedback voor alle medewerkers;
- bevordert samenwerking en kennis- en informatie-uitwisseling;
- creëert en onderhoudt een professionele leergemeenschap, waarin aanwezige potenties benut worden voor persoonlijke ontwikkeling en voor schoolontwikkeling;
- bevordert een klimaat waarin medewerkers gestimuleerd worden verantwoordelijkheid te nemen en waarin zij zich gemotiveerd en gewaardeerd voelen;
- deelt leiderschap breed in de organisatie en benut de in de organisatie aanwezige capaciteiten.

#### c. Bevorderen van een onderzoekende houding

De master:

- bevordert dat medewerkers onderzoekend werken m.b.v. de evaluatieve cyclus teneinde de leeropbrengsten te verhogen;
- stimuleert de medewerkers om sturing te geven aan praktijkonderzoek als basis voor het nemen van beslissingen.

### 4. Omgevingsbewustzijn

#### PO competentie 2: In relatie staan tot de omgeving

De schoolleider anticipeert op ontwikkelingen in de omgeving en beïnvloedt deze doelbewust vanuit ondernemerschap, teneinde onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren.

#### VO competentie 4: Strategisch omgaan met de omgeving

De schoolleider kan anticiperen op ontwikkelingen in de omgeving en zet de omgeving doelbewust in om onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren.

Onder omgeving verstaan we bestuur, wet- en regelgeving, ouders, maatschappelijke omgeving en andere relevante organisaties.

#### a. Inspelen op toekomstige ontwikkelingen

De master:

- overziet kansen en bedreigingen vanuit de relevante ontwikkelingen in de dynamische omgeving;
- zet kansen en bedreigingen om in strategisch beleid ter versterking van de organisatie;
- schermt de organisatie af voor bedreigingen van buiten.

#### b. Ondernemerschap

De master:

- benut landelijk beleid en regelgeving en opereert hierbinnen grensverleggend;
- ziet en benut kansen in de markt;
- durft verantwoorde risico's aan te gaan om organisatiedoelen te realiseren.

#### c. Externe samenwerking

De master:

- heeft een goed beeld van de mogelijkheden en onmogelijkheden van de school;
- gaat op basis hiervan strategische allianties aan met het oog op uitbouw en behoud van het (zorg) netwerk;
- organiseert een uitdagende leeromgeving, gebruikmakend van zowel interne als externe samenwerkingsverbanden;
- bouwt aan netwerkrelaties en onderhoudt deze.

#### d. Benutten van onderzoeksgegevens

De master betreft kennis uit extern onderzoek en informatie uit de bredere omgeving bij de dialoog over en de aansturing van nieuwe ontwikkelingen in de organisatie.

### 5. Hogere orde denken

#### PO competentie 5: Hogere orde denken

De schoolleider analyseert zaken diepgaand op basis van adequate informatieverzameling en vanuit alternatieve denkmodellen, en brengt ze in verband met alle factoren in de bredere organisatie die een rol spelen bij het leren van leerlingen.



#### VO competentie 5: Analyseren en probleemoplossen (hogere orde denken)

De schoolleider kan problemen creatief oplossen door zaken diepgaand te analyseren op basis van adequate informatieverzameling en vanuit alternatieve denkmodellen. Hierbij is hij of zij in staat om verbanden te leggen met persoonlijke waarden en met alle factoren in de bredere organisatie die een rol spelen bij het leren van leerlingen.

#### a. Competent in zelfsturing

De master:

- reflecteert planmatig en gevarieerd op het effect van het eigen handelen en de eigen professionele ontwikkeling;
- plaatst de bevindingen van de reflectie in relatie tot visie en doelen voor schoolontwikkeling;
- treedt hierover in gesprek met medewerkers en collega's;
- neemt deel aan visitaties / audits;
- past op basis van de inzichten die dit oplevert het handelen waar nodig aan.

***“Ofje nu te maken hebt met leerlingen, met professionals in teams maar ook met leiders, het is van belang dat je op een onderbouwde manier de goede interventies doet en daar kom je achter door onderzoek te doen.”***

#### b. Analytische competentie

De master:

- ontwikkelt de eigen leiderschapsrol en geeft de organisatie vorm op basis van actuele theorieën op het gebied van onderwijs, opvoeding, organisatie, leiderschap en communicatie;
- handelt vanuit inzicht in de complexiteit van onderwijs- en organisatieontwikkeling en de samenhang van verschillende organisatieonderdelen;
- heeft oog voor waarden, opvattingen en belangen van diverse partijen en kan van daaruit een verbindende rol spelen.

#### c. Competent in integraal leiderschap

De master geeft leiding aan de complexiteit van onderwijs- en organisatieontwikkeling door samenhang tot stand te brengen tussen de visie van de school op onderwijs, wettelijke kaders en regelgeving, school- en onderwijsontwikkeling, veranderings- en leerprocessen en beoogde leeropbrengsten.

#### d. Onderzoekend werken

De master:

- benut interne en externe onderzoeksresultaten voor monitoring en organisatieontwikkeling;
- benadert onderwerpen en problemen vanuit een holistisch perspectief;
- kan consequenties voor de langere en kortere termijn benoemen en vertalen in strategisch beleid.
- organiseert systematische zelfevaluatie op schoolniveau op basis van beschikbare data, en betreft collega's bij de analyse en interpretatie van uitkomsten, vanuit een voortdurend gericht zijn op onderwijsvernieuwing en brede leerlingresultaten.

### 3. Praktische informatie

#### 3.1 Doelgroep, instroom, doorstroom en uitstroom

##### Doelgroep

De Master Educational Leadership is voor schoolleiders uit het primair, voortgezet, beroepsvoorbereidend onderwijs en hoger beroepsonderwijs. In bepaalde gevallen is het op basis van een intake mogelijk om als niet-schoolleider toegelaten te worden.

**“De onderzoeksdagen zijn echt top!”**

##### Instroom

Voorwaarden voor toelating tot het eerste jaar zijn:

- ten minste een afgeronde bachelor opleiding;
- een (basis)opleiding onderwijsmanagement;
- een leidinggevende positie/functie in een onderwijsorganisatie;
- de student heeft een werkplek die voldoet aan de eisen van leerwerkplek;
- de intakeprocedure wordt met een positief studieadvies afgerond.

De intakeprocedure bestaat uit een toets op de formele ingangseisen (zie hierboven) en een gesprek tussen de studentkandidaat en de coördinerende docent.

In dit gesprek komen o.a. de volgende onderwerpen aan de orde:

- Het door de student opgestelde positionpaper;
- De leerwerkplek van de student en of deze voldoet aan de eisen;
- De motivatie van de student.

**“Volledig en met een goede opbouw, zodat het haalbaar is.”**

Studenten die niet direct voldoen aan de instroomeisen wordt in voorkomende gevallen verzocht aanvullende informatie te geven. Voor studenten die menen op basis van eerder verworven competenties te kunnen instromen is een procedure opgesteld.

##### Intakegesprekken

De intakegesprekken vinden plaats op vaste dagen. Zie onderstaand schema.

Indien u na 6 december inschrijft wordt contact met u opgenomen over het insturen van het position paper en het voeren van het intakegesprek.

Inschrijvingsformulier uiterlijk indienen op:	Position paper uiterlijk insturen op:	Intakegesprek op:
17 oktober	24 oktober	Dinsdag 31 oktober 2017
14 november	21 november	Dinsdag 28 november 2017
6 december	13 december	Woensdag 20 december 2017

##### Doorstroom

Om te kunnen doorstromen naar het tweede jaar moet de student ten minste 75% van de te behalen ECTS (European Credits) hebben behaald en 80% van de bijeenkomsten hebben gevolgd.

**“Goed tempo, goede inhoud, prettige afwisseling met gastdocenten.”**

##### Uitstroom

Als alle opdrachten en toetsen met een voldoende beoordeling zijn afgerond, ontvangt de student de mastergraad Master of Arts.

Het bachelor-master stelsel in het hoger onderwijs in Nederland onderscheidt master-opleidingen met een wetenschappelijke of een professionele oriëntatie. De Master Educational Leadership is een master met een professionele oriëntatie. Professioneel wil hier zeggen: kunnen functioneren als professional in een multidisciplinaire onderwijsomgeving.



### 3.2 Kosten, tijdsbesteding en locatie

De Master Educational Leadership is een onbekostigde masteropleiding. Dit betekent dat de overheid geen deel van de kosten voor haar rekening neemt.

#### Opleidingsplaatsen

Het aantal opleidingsplaatsen is beperkt. Penta Nova gaat uit van groepen van ten minste zestien studenten en maximaal 24 studenten.

#### Locaties

De masteropleiding Educational Leadership wordt in principe over geheel Nederland aangeboden. De centrale lesplaats is Utrecht. Bij voldoende aanmeldingen voor een bepaalde locatie kan, naast een lesgroep in Utrecht, ook een lesgroep op een andere locatie starten, bijvoorbeeld:

- Haarlem
- Leiden
- Rotterdam
- Gouda
- Ede
- Zwolle

#### Studielast

De Master Educational Leadership is een deeltijdopleiding. De studielast is 30 ECTS (European Credits) per jaar wat overeenkomt met 840 uur. Inclusief contacttijd is dit per week een gemiddelde studielast van twintig uur.

#### Data en tijden

De opleiding start in januari 2018 en duurt twee jaar. De studiedag is donderdag. De lestijden zijn van 9.30 tot 12.30 uur en van 13.30 tot 16.30 uur. Per leslocatie zijn afwijkingen mogelijk. Aan het begin van de opleiding en aan het begin van semester 2 en 3 is een tweedaags seminar gepland. Gemiddeld is er eens per twee weken een lesdag. De precieze roosters kunt u vinden op [www.pentanova.nl](http://www.pentanova.nl). De data voor het tweede jaar worden later bekendgemaakt.

#### Kosten

Voor de leergang 2017-2018 bedraagt het collegegeld € 6.995,- per jaar. Aangezien de opleiding in januari 2018 start betaalt u voor deze jaargang 8/12 deel, dus € 4.663,33. Voor de jaargang 2018-2019 betaalt u het volledige dan geldende wettelijke collegegeld en voor de jaargang 2019-2020 betaalt u 4/12 van het dan geldende wettelijke collegegeld. Verblijfskosten voor de drie seminars bedragen € 900,- inclusief BTW. Voor de aanschaf van boeken moet u rekenen op een bedrag van € 500,- per jaar. Kosten studiereis (2e jaar) ca. € 1.500,-, afhankelijk van de bestemming.

#### Aanmelden

U kunt zich alleen aanmelden via het online aanmeldingsformulier op onze website [www.pentanova.nl](http://www.pentanova.nl).

Wij verzoeken u zo vroeg mogelijk in te schrijven, bij voorkeur vóór 1 december 2017.

Als u na 1 december inschrijft, kan de toelatingsprocedure niet in alle gevallen meer voor de kerstvakantie worden afgerond.

#### Wat gebeurt er als u zich heeft ingeschreven?

Aanmelding voor de Master Educational Leadership gebeurt in zes stappen:

- Stap 1: Voorlopige aanmelding via het online aanmeldingsformulier op [www.pentanova.nl](http://www.pentanova.nl)
- Stap 2: Toesturen van uw CV voor voorlopige beoordeling toelating
- Stap 3: U ontvangt een bevestiging van aanmelding en ontvangt de opdracht tot het schrijven van een position paper.
- Stap 3: Intakegesprek.
- Stap 4: Definitieve bevestiging van toelating.
- Stap 5: U ontvangt een factuur voor het collegegeld en de andere kosten.
- Stap 6: Betaling collegegeld voor 15 januari van het lopende studiejaar.

Pas als het verschuldigde collegegeld tijdig is betaald, wordt u definitief ingeschreven als student en ontvangt u als bewijs van inschrijving een collegekaart.

#### Vorbereiding op de eerste bijeenkomst

U ontvangt een uitnodiging voor de eerste bijeenkomst in januari. Verder kunt u zich voorbereiden door de toegestuurde informatie zorgvuldig door te lezen, de verplicht aan te schaffen boeken te bestellen en ter oriëntatie door te nemen.

#### Informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met het Servicebureau van Penta Nova:

Telefoon: 030 275 35 80

E-mail: [info@pentanova.nl](mailto:info@pentanova.nl)

Website: [www.pentanova.nl](http://www.pentanova.nl)

Voor inhoudelijke informatie over de opleiding kunt u contact opnemen met de opleidingscoördinator MEL, drs. Lisette Uiterwijk

Telefoon: 030 2753503

E-mail: [l.uitwijk@hsmarnix.nl](mailto:l.uitwijk@hsmarnix.nl)

#### Algemene voorwaarden

Bij de inschrijving voor de Master Educational Leadership zijn de algemene voorwaarden van Penta Nova van toepassing. Deze kunt u vinden op de website [www.pentanova.nl](http://www.pentanova.nl) of opvragen bij het Servicebureau van Penta Nova.





**Servicebureau Penta Nova**

E-mail: [info@pentanova.nl](mailto:info@pentanova.nl)

Telefoon: 030 275 35 80

Vogelsanglaan 1      Postbus 85002  
3571 ZM Utrecht      508 AA Utrecht

**De zes hogescholen van Penta Nova:**

