



**Master**  
Educational Leadership



## 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	13
2.5 Toetsing	15
2.6 Kerncompetenties	15
<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 en lerarentekort 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 zijn er 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) ontwikkel je de competenties die noodzakelijk zijn om jouw school te leiden in een steeds sneller veranderende omgeving. Je leert op een onderzoeksmatige wijze leiding te geven en gebruik te maken van data in jouw 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 voor- en najaar van 2018. De precieze data per lesplaats kun je 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.

De Master Educational Leadership is in januari 2018 opnieuw geaccrediteerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO).

In deze brochure lees je meer over de inhoudelijke opzet van de Master Educational Leadership. Praktische informatie over inschrijving vind je achterin de brochure. Heb je nog vragen, dan kun je contact opnemen met het Servicebureau van Penta Nova, telefoon 030 275 35 80.

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

Drs. Peter Dijkxhoorn  
Manager Penta Nova

## Opleidingen Penta Nova

Opleiding	Doelgroep	Duur	Toelating	Studielast	Afronding
Oriëntatie op management	Leraren po/vo/mbo	6 maanden	Intakegesprek	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 en vo	1 jaar (3 modules)	Intakegesprek	15 ECTS	Diploma (of certificaat per module)
Opleiding Schoolleider Basisbekwaam voor leraren	Leraren po die nog geen leidinggevende rol hebben	1 jaar	Intakegesprek	15 ECTS	Diploma
Opleiding Schoolleider Basisbekwaam	Leraren met leidinggevende taken/ Leidinggevend en po/vo/mbo	1 jaar	Intakegesprek	15 ECTS	Diploma
Opleiding Schoolleider Basisbekwaam verkort	Leraren met leidinggevende taken / Leidinggevend en po/vo/ mbo in bezit van diploma Mid-denmanagent	7 maanden	Intakegesprek	10 ECTS	Diploma
Opleiding Schoolleider Vakbekwaam	Leidinggevend en po/vo/mbo	1 jaar	Intakegesprek	15 ECTS	Diploma
Master Educational Leadership	Schoolleiders po/vo/mbo/hbo	2 jaar	Position paper Intakegesprek	60 ECTS	Getuigschrift Master of Arts

*Overal waar in deze brochure hij staat kan natuurlijk ook zij gelezen worden.*

## Penta Nova, Academie voor Schoolleiderschap

### Visie

Penta Nova ontwikkelt, ondersteunt en inspireert door middel van opleiding en onderzoek het leiderschap in scholen primair onderwijs, voortgezet onderwijs, mbo en hbo in Nederland. Zij doet dit vanuit een sterke verbinding met onderzoek en (wetenschappelijke) literatuur. De internationale zoektocht naar leiderschap voor de 21ste eeuw – waaronder onderzoeksmatig leiderschap – is daarbij leidraad. Penta Nova werkt vanuit respect voor verschillende levensbeschouwingen; handelen vanuit persoonlijke waarden en zelfinzicht staat centraal. Bij het opleiden van schoolleiders staat het belang van de leerling voorop. Effectieve schoolleiders zijn schoolleiders die de cognitieve en affectieve leerlingresultaten positief weten te beïnvloeden mede door middel van het creëren van een professionele leergemeenschap met een onderzoekende cultuur in hun school.

***“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. Per 1 september 2018 is dr. Inge Andersen aangetreden als lector. Samen met de associate lector dr. Lisette Uiterwijk geeft zij vorm aan het onderzoek met als thema waardegericht leiderschap.

### 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)
- Opleiding Schoolleider Basisbekwaam (OSL BB regulier en verkort)
- Opleiding Schoolleider Vakbekwaam (OSL VB)
- Master Educational Leadership (MEL)
- Herregistratietrajecten voor schoolleiders

## 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;
- Onderzoeksmatig 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	
<i>Perspectief</i>	<i>Semester 1</i>	<i>Semester 2</i>	<i>Semester 3</i>	<i>Semester 4</i>
<b>Themalijn</b>	Educational Leadership	Leidinggeven aan organisatieontwikkeling	School & Context	Onderzoek
	Ontwikkelingen in leiderschap	Visies op veranderen	Netwerken	De onderzoekende schoolleider
	Onderwijskundig leiderschap	Veranderdiagnose	Maatschappelijke opdracht van de school	
	Transformationeel leiderschap	Veranderstrategieën	Scenariodenken	
	Systeemleiderschap	Complexiteit van veranderprocessen	Maatschappelijke waarde en visie	
	Gespreid leiderschap	Rol van de veranderaar	Leidinggeven aan samenwerken	
	Waardegericht leiderschap		Toezicht en verantwoording	
<b>Persoonlijke lijn</b>	Persoonlijke ontwikkeling van de student			
<b>Onderzoekslijn</b>	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. 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: onderzoeksmatig leiderschap, ontwikkelingen in leiderschap, onderwijskundig leiderschap, transformationeel leiderschap, systeemleiderschap, gespreid leiderschap en waardegericht 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: Leidinggeven aan organisatieontwikkeling**

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 dit semester onderzoeken de studenten 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 gaan de studenten op zoek naar manieren, waarop scholen succesvol kunnen opereren in een sterk aan verandering onderhevige samenleving. Dit heeft invloed op de strategische omgeving van scholen waarbinnen schoolleiders hun werk doen. De besturing door de overheid is minder hiërarchisch geworden; er is een ontwikkeling naar een meer netwerkachtige besturing in de vorm van diverse samenwerkingsverbanden waar schoolorganisaties deel van uit maken. Daarnaast is er meer en meer sprake van horizontale verantwoording naar alle betrokken stakeholders, waaronder ouders en diverse partners uit de omgeving van de school.

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

In deze veranderende context staan scholen voor een aantal vraagstukken die te complex zijn geworden om als autonome organisatie aan te pakken. De samenleving vraagt van scholen als maatschappelijke organisaties om maatschappelijk gezien waardevolle dienstverlening te realiseren. Denk bijvoorbeeld aan het vormgeven van passend onderwijs. Het realiseren van deze maatschappelijke waarde stelt scholen voor complexe vraagstukken, waarbij zij afhankelijk zijn van de samenwerking in de netwerken waar zij onderdeel vanuit maken.

In dit semester verkennen de studenten het type leiderschap dat nodig is om zich effectief te positioneren en een complex vraagstuk kansrijk aan te pakken. Op basis van deze verkenning worden strategieën geformuleerd om kansrijk te handelen in een meer-partijen-samenwerking die zich kenmerkt door ambiguïteit, onzekerheid, wederzijdse afhankelijkheid en het ontbreken van formele macht.

### **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 en waardegericht 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 de onderzoekende houding. Om een onderzoekende cultuur in de school te stimuleren is voorbeeldgedrag en dus een onderzoekende houding van de schoolleider essentieel. Dit onderdeel sluit nauw aan 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 gegeneraliseerd 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 onder 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 Master Educational Leadership gaat uit van een constructivistische visie op leren, waarbij mensen hun (sociale) werkelijkheid construeren door te interacteren met medemensen. Leidend daarbij is het principe van kennisvorming in plaats van kennisreproductie. Het leren verloopt het best wanneer er een actieve rol is voor de lerende zelf en wanneer lerenden in dialoog met elkaar samenwerken aan betekenisconstructie. Lerenden zijn actief en in hoge mate zelfsturend.

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

Ook persoonlijke en emotionele capaciteiten en ervaringen van de lerende krijgen ruimte. Daarom worden de studenten in de gelegenheid gesteld om nieuwe perspectieven te ontwikkelen door te interacteren met anderen (collega-studenten en opleiders). Het verwerven van competenties die nodig zijn om in de werksituatie succesvol te kunnen handelen, is nauw verbonden aan deze visie op leren.

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

Dit omdat het bij competenties gaat om de integratie van kennis, vaardigheden en attitudes en de verbinding daarvan aan de eigen persoonlijkheidskenmerken (zie Andersen & Krüger, 2013). Didactische principes die bij deze visie horen zijn bijvoorbeeld: collectief leren, leren van en met elkaar, toenemende complexiteit en toenemende zelfsturing en een activerende didactiek met werkvormen die veel inbreng van studenten vragen zoals onder andere interactieve colleges, externe oriëntatie, tutorgroepen en internationale studiereis.

## 2.4 Werkvormen

De Master Educational Leadership kent verschillende vormen van leren en daarbij behorende organisatieprincipes: studiedagen, tutorbijeenkomsten, masterclasses, externe oriëntatie, 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 studiedag volgen.



### **Tutorbijeenkomsten**

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 persoonlijk 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 elk semester een individueel coachgesprek, waarin de persoonlijk professionele ontwikkeling van deze schoolleider centraal staat.

### **Masterclasses**

Masterclasses zijn interactieve bijeenkomsten die verzorgd worden door gastdocenten.

Masterclasses worden gegeven aan één of meerdere groepen.

### **Zelfstudie**

Onder zelfstudie wordt verstaan de activiteiten en opdrachten die door de student thuis of in zijn werkring 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

Toetsing binnen de master Educational Leadership is geen doel op zich. Toetsen worden ingezet ter ondersteuning van het leerproces en worden om die reden niet alleen gebruikt om de prestaties achteraf te meten, maar ook om de prestaties van de student tijdens het leerproces te sturen. In deze competentiegerichte opleiding is de toets dus niet alleen een eindpunt ná het leerproces, maar wisselen toetsen en leren elkaar voortdurend af, en versterken elkaar.

### Toetsing in de MEL

Een toetsopdracht heeft als primair doel om de prestatie van de student te toetsen aan vooraf geformuleerde criteria. De beoordeling is altijd tweeledig: wat ging er goed en wat kan nog beter? De toetsopdracht wordt ingezet om het leerproces te volgen en te beoordelen en vindt plaats aan het eind van ieder semester. De toetsopdrachten bestaan uit formatieve en summatieve toetsen. Bij formatieve toetsen ligt de nadruk op feedback, feed-up en feed forward. Bij summatieve toetsen ligt de nadruk op beoordelen.

Beoordeling vindt plaats door docenten en tutores 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.

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



## **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

## **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 gemo-biliseerd 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;
- een werkplek die voldoet aan de eisen van een leerwerkplek;
- een positief studieadvies naar aanleiding van het intakegesprek.

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 je na 16 december 2019 inschrijft wordt contact met je opgenomen over het insturen van het position paper en het voeren van het intakegesprek.

#### Doorstroom

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

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



Inschrijvingsformulier uiterlijk indienen op:	Position paper uiterlijk insturen op:	Intakegesprek op:
2 september 2019	12 september 2019	Woensdagochtend 18 september 2019
25 september 2019	9 oktober 2019	Woensdagmiddag 16 oktober 2019
24 oktober 2019	7 november 2019	Donderdagmiddag 14 november 2019
27 november 2019	11 december 2019	Woensdagochtend 18 december 2019
16 december 2019	2 januari 2020	Donderdagmiddag 9 januari 2020

### **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 2019 en duurt twee jaar. De studiedag is donderdag.

De lestijden zijn van 9.30 tot 12.30 uur en van 13.15 tot 16.15 uur. Per leslocatie zijn afwijkingen mogelijk. Aan het begin van de opleiding en aan het begin van semester 2 en 4 is een tweedaags seminar gepland. Gemiddeld is er eens per twee weken een lesdag.

De precieze roosters van het eerste jaar kun je vinden op [www.pentanova.nl](http://www.pentanova.nl).

De data voor het tweede jaar worden later bekendgemaakt.

### Kosten

Voor de leergang 2019-2020 bedraagt het collegegeld € 7.295,- per jaar.

De verblijfskosten voor de seminars in het eerste, tweede en vierde semester bedragen € 325,- per seminar, inclusief btw. De kosten voor de studiereis in het tweede jaar zijn afhankelijk van de bestemming. Voor de aanschaf van boeken moet je rekening houden met een bedrag van ca. € 500,- voor de gehele studietijd.

### Aanmelden

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



Wij verzoeken je zo vroeg mogelijk in te schrijven, bij voorkeur vóór 1 december 2019.

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

### **Wat gebeurt er als je je hebt 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: Je 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: Je 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 en de overige kosten tijdig zijn betaald, word je definitief ingeschreven als student en ontvang je als bewijs van inschrijving een collegekaart.

### **Vorbereiding op de eerste bijeenkomst**

Je ontvangt een uitnodiging voor de eerste bijeenkomst in januari. Verder kun je je 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 kun je 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 kun je contact opnemen met de opleidingscoördinator MEL, dr. Lisette Uiterwijk

Telefoon: 030 2753503

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

### **Algemene voorwaarden**

Bij de inschrijving voor de Master Educational Leadership zijn de algemene voorwaarden van Penta Nova van toepassing. Deze kun je 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:

