



Opleiding  
Middenmanagement  
PO/VO



## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>Penta Nova</b>	<b>6</b>
<b>1. Waarom de opleiding Middenmanagement?</b>	<b>7</b>
<b>2. De opleiding</b>	<b>9</b>
2.1. Korte karakteristiek	9
2.2. Inhoud van de opleiding	9
2.3. Didactische opzet	12
2.4. Werkvormen	13
2.5. Toetsing	13
2.6. Kerncompetenties	14
<b>3. Praktische informatie</b>	<b>16</b>
3.1. Doelgroep, intake en uitstroom	16
3.2. Kosten en locatie	16
3.3. Studielast, opdrachten en toetsing	17
3.4. Registratie, aanmelden en aanvullende informatie	17

## Voorwoord

De taken van het leiderschap in de scholen worden door allerlei ontwikkelingen complexer en uitdagender. Van het managementteam wordt veel verwacht! Verdere professionalisering van het management is dan ook essentieel voor het goed functioneren van scholen in de toekomst.

Ook vanuit de overheid is meermalen de wens geuit om het leiderschap in scholen voor primair- en voortgezet onderwijs te versterken, onder meer door gerichte opleiding (Leerkracht 2020). De opleiding Middenmanagement komt tegemoet aan deze behoefte.

In de opleiding Middenmanagement ontwikkel je de competenties die noodzakelijk zijn om leiding te geven aan een (deel)team op de gebieden van visieontwikkeling, communicatie en schoolorganisatie. De opleiding richt zich op het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en houdingen ten opzichte van de aangeboden onderwerpen. Elke module biedt ruimte en handvatten om op jouw rol en handelen in de eigen praktijk te reflecteren en een koppeling te maken tussen je ervaringen en de opgedane kennis en vaardigheden. Hoewel de inhoud sterk overeenkomen kent de opleiding Middenmanagement een variant voor het primair onderwijs en een variant voor het voortgezet onderwijs.

## Penta Nova

De opleiding Middenmanagement wordt verzorgd door 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 voorjaar van 2019. De data per lesplaats kun je vinden op [www.pentanova.nl](http://www.pentanova.nl).

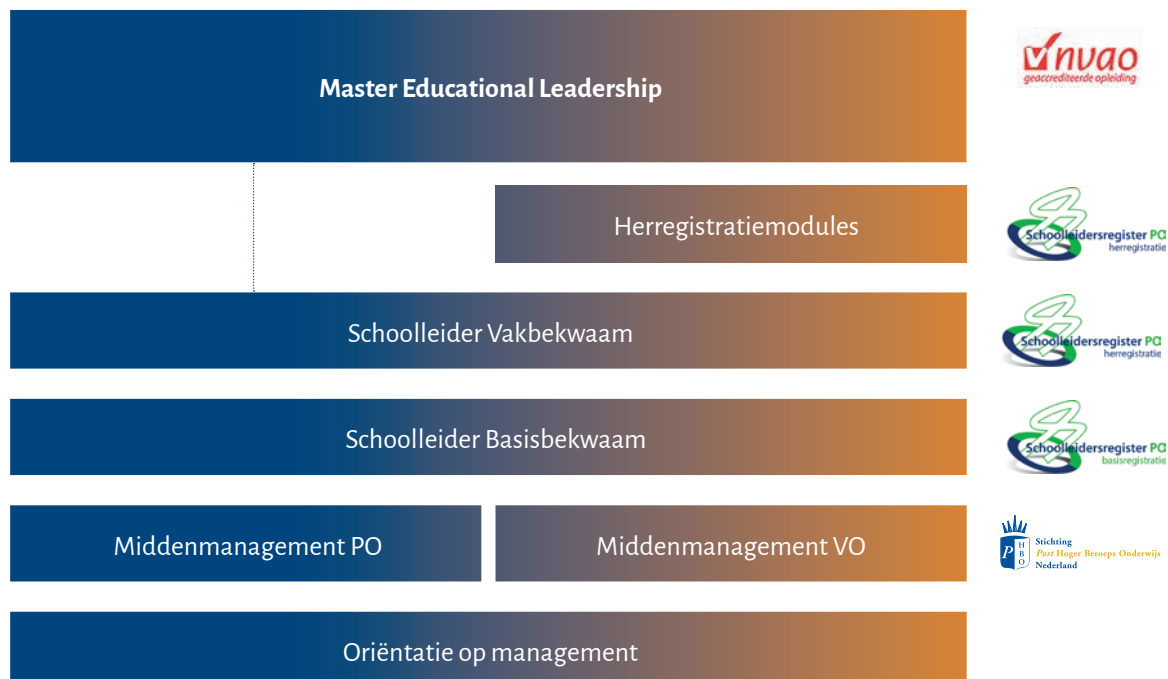
In deze brochure lees je meer over de inhoud = van de opleiding Middenmanagement. Praktische informatie vind je achterin de brochure. Heb je nog vragen, dan kun je contact opnemen met het Servicebureau van Penta Nova, telefoon 030 275 35 80.

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
Middenmanagement PO	Leraren po met leidinggevende taken	1 jaar (3 modules)	Intakegesprek	15 ECTS	Diploma (of certificaat per module)
Middenmanagement VO	Leraren vo met leidinggevende taken/ Leidinggevend en vo	1 jaar (3 modules)	Intakegesprek	15 ECTS	Diploma (of certificaat per module)
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-denmanagement	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



## Penta Nova, Academie voor Schoolleiderschap

### Visie

Penta Nova hanteert een integrale visie op schoolleiderschap in het onderwijs. Dat wil zeggen dat de opleidingen gericht zijn op de praktijk en focussen op onderwijskundig, transformatief en moreel leiderschap.

Centraal uitgangspunt in de opleidingen van Penta Nova is het onderzoekmatig leiderschap in een school met een onderzoekende cultuur. De schoolleiding en het team maken gebruik van de in de school aanwezige data om het onderwijsproces te sturen en te verbeteren met als uiteindelijk doel de resultaten van de leerlingen te optimaliseren.



***“Ik kan de dingen die ik leer, meteen toepassen in mijn onderwijspraktijk”***

### 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 verbonden zijn aan de praktijk en het vak van leiderschap kennen.

Ook worden externe specialisten en gecertificeerde coaches 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, verkort en een variant voor leraren)
- Opleiding Schoolleider Vakbekwaam (OSL VB)
- Master Educational Leadership (MEL)
- Herregistratietrajecten voor schoolleiders



## 1. Waarom de opleiding Middenmanagement?

Goede en gemotiveerde leerkrachten, docenten en schoolleiders zijn de basis voor goed onderwijs. Op dit moment is er maatschappelijk gezien een toenemende belangstelling voor het verbeteren van de kwaliteit van professionals in het onderwijs. Veranderingen in leerlingpopulatie en maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van onderwijs leiden ertoe dat functies binnen het onderwijs snel en blijvend veranderen. Om aan de gestelde vragen te kunnen voldoen hebben scholen hooggekwalificeerde middenmanagers nodig, die bereid zijn zich te ontwikkelen en nieuwe kennis en vaardigheden op te doen. Het Ministerie van OCW benadrukt in 'Leraar 2020' dat het management van scholen versterkt dient te worden, onder meer door het volgen van gerichte opleidingen.

Bovendien zal het tekort aan leidinggevendenden in het primair en voortgezet onderwijs toenemen, waardoor ook de vraag naar gekwalificeerde middenmanagers toeneemt. Naar verwachting zullen volgens het ministerie van OC&W in de komende 10 jaren ruim 6000 schoolleiders vervangen moeten worden in het primair onderwijs.

### Rol van de middenmanager

Scholen worden steeds grotere en complexere organisaties. De taken van de leidinggevendenden in deze scholen worden daardoor ingewikkelder en uitdagender. Van de leidinggevendenden in het onderwijs wordt dan ook veel verwacht. Middenmanagers nemen in het geheel van de schoolorganisatie een centrale positie in tussen meerdere actoren. In de school zijn de voornaamste actoren de leerlingen en hun ouders, de leraren, de directie en andere leden van het managementteam. De middenmanager opereert hiertussen en onderhoudt relaties met hen. Het doel hiervan is het bouwen aan en versterken van goed onderwijs: de kerntaak van de school.



***“Je leert wat je doet meer in een kader te plaatsen, en zo meer inzicht te krijgen en het beter te kunnen doen”***

Het onderhouden van bovengenoemde relaties is binnen een organisatie geen eenvoudige taak. Mensen zijn verschillend. Dat uit zich in een diversiteit van opvattingen en belangen. Leraren hebben hun eigen persoonlijke ervaringen en opvattingen over opvoeding en onderwijs. De rol van de middenmanager is een bijdrage te leveren aan de afstemming en het bepalen van een gezamenlijke overtuiging. Daarnaast heeft de middenmanager een coördinerende en stimulerende rol in de organisatie van het onderwijs. In de modules 'Visie op onderwijs en leiderschap', 'Algemene communicatieve vaardigheden' en 'Schoolorganisatie en schoolcultuur' doe je kennis, vaardigheden en inzichten op om deze taken op een adequate wijze tot uitvoer te brengen.

Leraren zijn professionals die graag enige autonomie tijdens het uitvoeren van hun werk behouden. Dat kan resulteren in verschillen in werkwijze en belangen in de organisatie. De middenmanager dient zicht te krijgen op de diverse belangen en deze bespreekbaar te maken. Dat vraagt om goede communicatieve vaardigheden. In de module 'Algemene communicatieve vaardigheden' neem je kennis van diverse communicatietechnieken en oefen je deze tijdens de opleiding en in de eigen praktijk. Scholen dienen te voldoen aan de eisen die in de huidige maatschappij aan het onderwijs worden gesteld. Een school is tegenwoordig een organisatie die continu in ontwikkeling is om het onderwijs aan de leerlingen te verbeteren. Om duurzaam te kunnen ontwikkelen en veranderen en de betrokkenheid

van het hele team te verkrijgen, zijn niet alleen visie en communicatie van belang, maar het vraagt ook leiderschap en een goede voorbereiding. De middenmanager doet in de module 'Schoolorganisatie en schoolcultuur' kennis, inzichten en vaardigheden op om leiding te geven aan een geplande verandering binnen de school met als doel de resultaten van de leerlingen te optimaliseren.

De basiscompetenties po en de competentieset voor leidinggevenden in het vo van de VO-Raad vormen de basis van deze opleiding. In de opleiding staat de ontwikkeling van deze competenties, uitgewerkt op het niveau van de middenmanager, centraal.





## 2. De opleiding

### 2.1. Korte karakteristiek

Cursisten die de opleiding Middenmanagement gevolgd hebben, zijn bekwaam in het uitvoeren van een middenmanagement functie binnen po/vo/mbo. Zij doen dit vanuit de visie op leiderschap van Penta Nova, die gericht is op de onderzoekende schoolleider in de onderzoekende school en zijn focus heeft op het optimaliseren van de leerlingresultaten.

Tijdens de opleiding Middenmanagement geef je vorm aan jouw visie op onderwijsmanagement, verwerf je diverse communicatievaardigheden en leer je organisatieontwikkelingen in kaart te brengen en te beheren. De opleiding bestaat uit drie modules van 5 EC.

#### **Module 1: Visie op onderwijs en management**

Welke eigenschappen brengt de deelnemer in, als mens en als middenmanager binnen de organisatie? Hierbij wordt aandacht geschonken aan de persoonskenmerken, normen, krachten en ontwikkelpunten en het gedrag van de deelnemer.

In deze module gaat het over de verschillende opvattingen over leiderschap in de school.

- Wat zijn de opvattingen van leiderschap van de cursist?
- Welke gangbare concepten over leiderschap in de school zijn er?
- Wat zijn de kenmerken van goed leiderschap?
- Welke leiderschapsstrategieën en leiderschapstijlen zijn er en hoe moet je deze inzetten?

#### **Module 2: Algemene communicatieve managementvaardigheden**

In deze module komen onderwerpen aan de orde als gesprekken met professionals en ouders, actief luisteren, feedback geven, vragen stellen, kritiekgesprek, slecht nieuwsgesprek, evaluatiegesprek, de middenmanager als leider van overlegsituaties (soorten vergaderingen, fasen in vergaderingen, taak en proces in vergaderingen enz.).

#### **Module 3: Schoolorganisatie en schoolcultuur**

Onderwerpen in deze module zijn cultuur en structuur van de organisatie, factoren die de cultuur van de organisatie beïnvloeden, organisatieontwikkeling, managen van projecten, financiën, time-management etc.

### 2.2. Inhoud van de opleiding

#### **Inhoud**

De competenties die Penta Nova hanteert in de opleiding Middenmanagement zijn gebaseerd op de set basiscompetenties van het Schoolleidersregister PO en de competentieset voor leidinggevend in het vo van de VO-Raad. In de opleiding staat de ontwikkeling deze competenties, uitgewerkt op het niveau van de middenmanager, centraal. De opleiding Middenmanagement is een praktische opleiding, waarin de focus ligt op de instrumentele vaardigheden van de middenmanager.

De opleiding kent twee doorlopende leerlijnen die geïntegreerd worden aangeboden:

1. de thematische lijn; waarin de inhoud van de opleiding wordt vormgegeven;
2. de persoonlijke lijn; waarin de persoonlijke ontwikkeling van de cursist centraal staat.

De inhoud van de drie modules van de opleiding Middenmanagement worden hieronder toegelicht.

### **Module 1. Visie op onderwijs en leiderschap**

Deze module heeft als centraal onderwerp: Visie op leiderschap, visie op onderwijs en de relatie tussen beide visies.

#### *Visie op leiderschap:*

Dit gedeelte van de module richt zich op diverse opvattingen over leiderschap in de school. Niet alleen leiderschapsvormen en -concepten worden besproken, ook de ontwikkeling van het eigen leiderschap wordt aan de orde gesteld. Kenmerken van goed leiderschap en diverse leiderschapsstrategieën worden belicht en je leert deze in de juiste situaties in te zetten in de eigen praktijk. Op basis van interactieve en reflectieve opdrachten ontwikkel je kennis en inzichten met betrekking tot je leiderschap en leiderschapsontwikkeling.

#### *Visie op onderwijs:*

In dit deel van de module gaat het over de persoonlijke visie op onderwijs van de middenmanager in relatie tot de visie van de school en van de collega's in de school. De lesdagen en opdrachten zijn zo vormgegeven, dat je je bewust wordt van je persoonlijke missie en visie op onderwijs en in gesprek gaat met je collega's om tot een collectieve visie te komen.

De onderwijsvisie geeft richting aan het bepalen van doelen en de resultaten van het onderwijs. Daarnaast geeft een gezamenlijke visie inspiratie en betekenis aan de teamleden: een visie werkt verbindend. In de module wordt verder aandacht besteed aan verschillen in werkstijlen, kwaliteiten en valkuilen. Een middenmanager heeft te maken met een gemêleerd team en dient de kwaliteiten van het team op waarde te schatten en deze op een effectieve manier in te zetten ten behoeve van de leerlingen. Tot slot onderzoek je vraagstukken rondom tijdbeheer, tijdbeheersing en tijdsbeleving om je eigen effectiviteit als middenmanager te verhogen.

De module 'Visie op onderwijs en leiderschap' wordt afgesloten met een paper, waarin je nieuwe inzichten omtrent leiderschap koppelt aan je visie en de eigen schoolpraktijk. Daarnaast stel je jezelf ontwikkeldoelen m.b.t. je leiderschap op basis van de cirkel van Korthagen.

### **Module 2. Professionele communicatie**

De effectiviteit van een leidinggevende wordt in hoge mate bepaald door het vermogen om te communiceren. Begrijpen en begrepen worden blijkt een kunst in vrijwel elke organisatie. Het helder maken van belangen, verwachtingen en procedures kan ruis en conflicten voorkomen.

Deze module bevat zowel kennis- als vaardigheidstraining op de volgende gebieden:

- Voeren van tweegesprekken
- Leiding geven aan een vergadering
- Inzicht in groepsprocessen
- Persoonlijke stijl van communicatie in relatie tot leidinggeven

Leren communiceren in een professionele cultuur begint met goed waarnemen en ontdekken hoe verschillend mensen en situaties zijn. Een effectief gesprek voeren begint daarom met een goede voorbereiding, waarbij er niet alleen naar de ander maar ook naar zichzelf gekeken dient te worden. Elk mens neemt immers 'gekleurd' waar, hij herkent wat hij heeft leren zien en handelt daarnaar. Kijken naar jezelf is een daarom onlosmakelijk onderdeel bij het ontwikkelen van communicatieve vaardigheden door middel van een reflectieve en onderzoekende houding.

In deze module verken je hoe je als middenmanager in de praktijk kunt bijdragen aan het ontwikkelen van een professionele cultuur. Binnen een professionele schoolcultuur spreken collega's elkaar aan op wat ze kunnen. Zij kunnen ook met elkaar bespreken wat ze (nog) niet kunnen. Je oefent met (twee)gesprekken en leert de spanning herkennen en hanteren wanneer er heftige emoties ontstaan. De literatuur laat zien dat gesprekken een eigen karakter, afhankelijk van situatie en doel hebben, met diverse en herkenbare patronen qua emotie. Je leert verschillende typen gesprekken herkennen en vormgeven in opbouw en aandachtspunten. In deze module oefen je in het geven en ontvangen van feedback en het houden van een slechtnieuwsgesprek.

Daarnaast leer je een effectieve en interactieve teamvergadering concreet vorm te geven. In onderwijsorganisaties wordt regelmatig vergaderd met teams en deelteams, overigens met wisselende betrokkenheid en successen. Deelnemers verlangen naar een heldere vergadering, waarin constructief met elkaar overlegd wordt en besluiten genomen kunnen worden, zodat de opbrengst van een vergadering het onderwijs en de organisatie ten goede komt. Naast het eigen maken van vergadertechnieken leer je als middenmanager leiding te geven aan een professionele dialoog in een lerende en onderzoekende school.

Coaching en coachend leidinggeven nemen een steeds grotere plaats in onderwijsorganisaties in. Het blijkt een goede methode te zijn om mensen in hun kracht te brengen, zodat zij zich verder kunnen ontwikkelen. In deze module verken je de principes en toepassingsmogelijkheden van coaching en oefen je in het stellen van oplossingsgerichte vragen.

De module wordt afgerond met twee praktijkopdrachten:

- Het voorbereiden, voeren van en reflecteren op een professioneel tweegesprek;
- Het leiden van een vergadering plus verslag over de sterke en leerpunten van deze vergadering.

### **Module 3. Schoolorganisatie en schoolcultuur**

Centrale onderwerpen in deze module zijn structuur en cultuur van een schoolorganisatie.

Onderwerpen die aan de orde komen zijn:

- Factoren die de cultuur beïnvloeden
- Organisatieontwikkeling en veranderingsprocessen
- Kwaliteitsontwikkeling
- Management van projecten
- Financiën

In de module word je begeleid in het opstellen van een projectplan om een veranderingsproces zo goed mogelijk uit te lijnen (tevens eindopdracht). Het leidinggeven aan het veranderingsproces staat centraal. Ook reflecteer je op je eigen houding en die van collega's ten aanzien van veranderingen binnen jouw school. Daarnaast breng je de cultuur en structuur van jouw schoolorganisatie in kaart. De werkvormen zijn gericht op de vraag hoe een middenmanager de schoolcultuur en -structuur kan beïnvloeden.

In het kader van kwaliteitsontwikkeling verkrijg je inzicht in het vormgeven, het ontwikkelen en het borgen van de onderwijskwaliteit in jouw school. Er is tevens aandacht voor (het ontwikkelen van) je persoonlijke visie op kwaliteitszorg en hoe je door omgaan met data een onderzoekende cultuur in jouw school kunt stimuleren.

Tot slot worden financiële consequenties van trends binnen het onderwijs en het beleid daarop verkend. Je verkrijgt inzicht in hoe onderwijskundige ontwikkeling (trends) en financiën, inclusief de inzet van personeel zo goed mogelijk op elkaar worden afgestemd en voegt naar aanleiding van deze opleidingsdag een financiële paragraaf toe aan je eindopdracht.

### 2.3. Didactische opzet

De didactiek van de opleiding Middenmanagement is gebaseerd op een sociaal-constructivistische definitie van leren. 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 zekere mate zelfsturend, de lerenden zijn actief en zelfregulerend.

In de opleiding Middenmanagement wordt bovenstaande didactiek vertaald in de volgende ontwerp-principes, gegroepeerd naar bovengenoemde uitgangspunten:

#### Leren is een sociaal proces

- Collectief leren; leren van en met elkaar

#### Betekenis verlenen

- Integratie van kennis  
De wisselwerking tussen en de integratie van de verschillende soorten kennis vormt een belangrijk uitgangspunt van de didactiek van deze opleiding.
- Relevantie en inbedding  
De (instrumentele) leervragen van de cursist vanuit zijn eigen werksituatie zijn relevant en geven betekenis aan de opleiding, maar ook de opleiding stelt eisen aan de werkplek.
- Complexiteit  
In de opleiding Middenmanagement staan de basisvaardigheden en de basiskennis centraal.



### Zelfsturing

- Evidence based learning  
De middenmanager ontwikkelt tijdens de opleiding een onderzoekende houding, met name door het ontwikkelen van reflectievaardigheden.
- Activerende didactiek  
In de opleiding Middenmanagement worden werkvormen toegepast die een aanzienlijke inbreng van studenten vragen.
- Zelfsturing  
In de opleiding Middenmanagement is er vooral sprake van een docentgestuurd programma. De zelfsturing van de cursist ligt vooral op het vlak van het verwerken van de opdrachten in de praktijk.

## 2.4. Werkvormen

### Studentgroepen

Studenten doorlopen het grootste deel van de opleiding als groep. Uit ervaring blijkt dat studenten elkaar motiveren en stimuleren tot ontwikkeling. Vertrouwen in elkaar en ontvangen van ontwikkelingsgerichte feedback is hierbij een belangrijke factor.

### Begeleiding

Gedurende de module komt de cursist in aanraking met verschillende docenten. De opleiding Middenmanagement heeft een kerndocent die gedurende de gehele opleiding het aanspreekpunt is voor de studenten. Daarnaast zijn er moduledocenten die een groot deel van de module verzorgen. In voorkomende gevallen wordt een gastdocent uitgenodigd voor het verzorgen van een gastcollege.

### Zelfstudie

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

### Aanwezigheidsplicht

Van de studenten wordt verwacht dat zij alle lesdagen aanwezig zijn. Bij calamiteiten wordt een passende oplossing gezocht.

## 2.5. Toetsing

### Toetsing als onderdeel van het leerproces

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

### Werkopdrachten

Werkopdrachten hebben als doel een bruikbaar resultaat op te leveren met als oogmerk dit resultaat daadwerkelijk te gebruiken. De student verricht als werknemer bepaalde opdrachten en door het uitvoeren van deze opdrachten bekwaamt hij zich verder in zijn beroep.

## Leeropdrachten

Leeropdrachten hebben primair als doel de student te laten leren. Daarom worden er per opdracht leerdoelen gespecificeerd waaraan beoordelingscriteria zijn gekoppeld. Bij een leerdoel gaat het in de eerste plaats om het ervaren en het oefenen van of het kennismaken met bepaalde competenties, vaardigheden, kennis of beroepsproducten. Bij leeropdrachten staat het leerrendement voorop en niet zoals bij werkopdrachten de kwaliteit van het concrete resultaat.

Leeropdrachten kunnen de volgende vormen hebben:

- kennisgerichte leeropdrachten (bijvoorbeeld studieopdrachten);
- vaardigheidsgerichte leeropdrachten (bijvoorbeeld opdrachten die verstrekt worden in vaardigheidstrainingen);
- competentiegerichte leeropdrachten (hierbij werkt de student aan beroepsproducten, net als bij werkopdrachten. Kenmerkend verschil is dat bij werkopdrachten het beroepsproduct doel op zich is, terwijl bij leeropdrachten het beroepsproduct een middel is om iets te leren.

## Toetsopdrachten

Een toetsopdracht heeft primair als doel om de prestatie van de student te toetsen aan specifieke, vooraf geformuleerde criteria. Een toetsopdracht staat ten dienste van het leerproces en hangt er nauw mee samen. Toetsopdrachten zijn cruciaal bij de start van leeractiviteiten. Competentiegericht leren gaat immers uit van de vragen: wat kun je al en hoe kun je dat nog verbeteren? Om die vragen goed te beantwoorden is een toetsopdracht het meest effectieve instrument. Toetsopdrachten worden dan ook voor twee doelen ingezet: om het leerproces te volgen en ter afsluiting van het leerproces.

## 2.6. Kerncompetenties

Na het volgen van de drie modules heeft de middenmanager de volgende competenties verworven:

### 1. Visiegerichtheid

De middenmanager kan zijn visie op onderwijs formuleren en deze visie met collega's bespreken.

Competent in leiding geven aan visieontwikkeling

De middenmanager ontwikkelt een persoonlijke visie op onderwijs en kan deze visie bespreken en delen met de naaste collega's en met ouders in de school.

### 2. Omgevingsbewustzijn

De middenmanager kan factoren uit de omgeving van de school die van invloed zijn op het onderwijs herkennen.

Competent in ondernemerschap

De middenmanager is zich bewust van factoren uit de directe omgeving van de school, die van invloed zijn op het schoolbeleid en op de ontwikkeling van de school en kan deze voor de eigen organisatie benoemen.

### 3. Leiderschapsstrategieën

De middenmanager ontwikkelt een visie op leiderschap.

Competent in leiding geven aan het primaire proces

De middenmanager is zich bewust van de rol van leiderschap in processen die gericht zijn op de ontwikkeling van de school en kan deze vergelijken met de eigen praktijk.

Competent in leiding geven aan onderwijsontwikkeling

De middenmanager is zich bewust van kenmerken van geborgde onderwijsontwikkeling en kan deze inzetten in de eigen praktijk.

Competent in het leiding geven aan communicatieprocessen

De middenmanager is zich bewust van cruciale aspecten in communicatieprocessen en kan deze inzetten in de eigen praktijk

#### **4. Organisatiebewustzijn**

De middenmanager kan kenmerken van de schoolorganisatie herkennen en inzetten voor de eigen praktijk.

Competent in leidinggeven aan professionals

De middenmanager is zich vanuit zijn positie bewust van organisatiefactoren die van invloed zijn op het leidinggeven aan professionals en kan deze inzetten in de eigen praktijk.

Competent in leidinggeven aan een organisatie

De middenmanager is zich bewust van aspecten van de cultuur en structuur van de organisatie, en kan deze benutten in de eigen praktijk.

Competent in leidinggeven aan kwaliteitsbeleid

De middenmanager is zich bewust van de cyclus van kwaliteitsbeleid en kan deze inzetten in de eigen praktijk.

#### **5. Hogere orde denken**

De middenmanager kan de eigen professionele ontwikkeling verbinden met de schoolontwikkeling.

Competent in zelfsturing

De middenmanager heeft het vermogen om vanuit de eigen visie op leiderschap en de visie van de school te reflecteren op de eigen professionele ontwikkeling.



## 3. Praktische informatie

### 3.1. Doelgroep, intake en uitstroom

#### Doelgroep

De opleiding Middenmanagement van Penta Nova is voor ambitieuze docenten, intern begeleiders, bouwcoördinatoren, teamleiders etc. uit het po, vo en mbo, die al een middenmanagementfunctie hebben of die een dergelijke functie ambiëren. Je wilt je bekwamen in het voeren van lastige gesprekken, leiden van vergaderingen, aansturen van veranderingen in een project; daarnaast word je je bewust van je visie op onderwijs en leidinggeven.

#### Intake

Voorafgaand aan de intake vult de student een intakeformulier in. Het intakeformulier vormt de basis voor het intakegesprek met een kerndocent van de opleiding. In het intakegesprek worden de verwachtingen van de opleiding en de student uitgesproken en op elkaar afgestemd.

#### Uitstroom

Deelnemers die de opleiding positief afsluiten worden opgenomen in het Abituriëntenregister en ontvangen een officieel erkend diploma van de Stichting Post Hoger Beroeps Onderwijs Nederland (SPHBO). Zie [www.cpion.nl](http://www.cpion.nl).



### 3.2. Kosten en locatie

#### Kosten

Het cursusgeld per module bedraagt € 1.345,- inclusief lunch, koffie/thee.

Voor de aanschaf van boeken moet je rekening houden met een bedrag van ca. € 250,-

De opleiding Middenmanagement is een post-hbo opleiding en valt niet onder de regeling van de Lerarenbeurs.

#### Opleidingsplaatsen

Penta Nova gaat uit van groepen van ten minste zestien studenten en maximaal 24 studenten. Bij de indeling wordt waar mogelijk rekening gehouden met je voorkeur of tweede keuze qua leslocatie (zie ook Locaties).

#### Locaties

De opleiding Middenmanagement wordt in principe over geheel Nederland aangeboden.

De lesplaatsen zijn:

- Haarlem/ Alkmaar
- Leiden
- Rotterdam/ Den Haag
- Gouda
- Utrecht
- Ede
- Zwolle

Bij voldoende aanmeldingen voor een bepaalde locatie kan gaat de opleiding van start.

Besturen kunnen een in-company traject arrangeren.



### Start en duur

Elke module heeft vijf contactdagen. De lesdag is woensdag.

Start module 1, Visie op onderwijs en management: medio september 2019

Start module 2, Algemene communicatieve managementvaardigheden: eind november 2019

Start module 3, Schoolorganisatie en schoolcultuur: eind februari 2020

Het rooster is medio mei beschikbaar op [www.pentanova.nl](http://www.pentanova.nl).

## 3.3. Studielast, opdrachten

### Studielast

De opleiding Middenmanagement is een opleiding van in totaal 15 European Credits (ECTS) die gelijk verdeeld zijn over drie modulen van 5 ECTS. Een ECTS staat voor 28 uur studiebelasting gemiddeld; dit betekent per module 140 uur. Voor de gehele opleiding moet je rekenen op 420 uur studiebelasting.



***“Binnen de modules is van te voren goed duidelijk wat er van je verwacht wordt, zodat helder is waar de pieken zitten in de opleiding en deze goed te combineren is met baan en gezin.”***

### Praktijk en opdrachten

Elke module heeft vijf contactdagen. Daarnaast zijn er opdrachten die uitgevoerd dienen te worden in de eigen praktijk en literatuuropdrachten. Elke module wordt afgerond met een integrale toetsopdracht.

## 3.4. Registratie, aanmelden en aanvullende informatie

### Registratie

De opleiding Middenmanagement is officieel geregistreerd als registeropleiding bij het Centrum voor Postinitieel Onderwijs Nederland (CPION).



### Aanmelden

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

Wij verzoeken je je zo vroeg mogelijk aan te melden, bij voorkeur voor 1 juni 2019.

Als je na 1 juni inschrijft kan de toelatingsprocedure niet in alle gevallen meer voor de zomervakantie worden afgerond.

### Wat gebeurt er als je hebt ingeschreven?

- Je ontvangt een bevestiging van jouw aanmelding met een intakeformulier;
- Je wordt uitgenodigd voor een intakegesprek;
- Je ontvangt, indien je voor 1 juni hebt aangemeld, nog voor de zomervakantie bericht over je toelating en je lesplaats, alsmede een bevestiging van inschrijving en een literatuurlijst.
- Je ontvangt een factuur voor het betalen van de opleiding.
- Voor of bij de start van de opleiding ontvang je alle verdere gegevens.

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

Je ontvangt uiterlijk in augustus een uitnodiging voor de eerste bijeenkomst in september. Verder kun je je voorbereiden door de toegestuurde informatie zorgvuldig door te lezen en de boeken te verkennen.

### **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 Middenmanagement, de heer Pieter Jaap Idema.

Telefoon: 06 239 13 828

E-mail: [p.idema@viaa.nl](mailto:p.idema@viaa.nl)

### **Algemene voorwaarden**

Bij de inschrijving voor de opleiding Middenmanagement 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:

