



Groeien als  
leidinggevende  
en vormgeven aan  
visionair leiderschap

# Leergang Hoger Management



# Leiderschap

Een samenwerking tussen  
1801 jeugd & onderwijsadvies  
en Kennisland





De leergang gaat verder dan competenties en kwalificaties. Het gaat over de kleur die jij aan jouw leiderschap geeft. Over persoonlijke en professionele groei. Over publiek leiderschap, jouw maatschappelijke taak en onderwijskundig leiderschap.

In november 2023 start de leergang Hoger Management weer: hét programma voor leiders in het voortgezet onderwijs met de ambitie een eindverantwoordelijke rol in het onderwijs in te nemen en te werken aan het onderwijs van de toekomst.

## Voor wie?

De leergang is bedoeld voor ervaren leidinggevenden in het vo die een eindverantwoordelijke rol ambiëren. Die ontwikkeling in de school willen veroorzaken en aan de maatschappelijke opdracht van het schoolleiderschap willen werken. We zetten in op een academisch niveau van praktijkgericht leren. Daarnaast staan vernieuwing en je publieke rol centraal, zowel maatschappelijk, organisatorisch als onderwijskundig. Je leert opereren in een grotere complexiteit die samenhangt met eindverantwoordelijkheid. We dagen je uit om over de toekomst van het onderwijs na te denken én over de bijdrage die jij als leidinggevende kunt leveren om die toekomst werkelijkheid te maken.

”

“Het fijne aan deze leergang is dat je samen met anderen op zoek gaat naar waar je als eindverantwoordelijke voor wilt staan. Door samen te werken, samen te denken maar zeker ook door samen over je verschillen te spreken krijg je meer en meer in beeld wat jou nu drijft. Wat betekent het voor jou om schoolleider te zijn en hoe neem je je authenticiteit hierin mee?”

Bob Wonnink, Conrector stedelijk  
gymnasium Arnhem, LHM9

## Waar gaat deze leergang over?

Het programma is intensief. Het onderscheidt zich van bijvoorbeeld een master door de nadruk op het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap en ervaringsgericht leren. De groep is daarbij een belangrijk leersysteem. De docenten en gastsprekers komen uit de praktijk en er is continu aandacht voor je eigen vraagstukken waar je als onderwijskundig leider nu (en in de toekomst) mee te maken hebt.



De gedachte achter de opzet van de leergang is dat leiderschap in het onderwijs in deze tijd op drie punten aandacht nodig heeft:

**1**

Durf je risico's te nemen, je eigen visie te volgen, je eigen school te maken, heersende opvattingen over de organisatie van onderwijs ter discussie te stellen, lessen uit de coronacrisis te trekken en deze om te zetten tot nieuwe aanpakken? Durf je spanning aan te gaan, bijvoorbeeld tussen vernieuwen/veranderen en rust en stabiliteit creëren?

**2**

Kun je vanuit een systemisch perspectief naar de wereld kijken? Dat wil zeggen, kun je de vraagstukken op strategisch en op organisatorisch niveau bekijken en beoordelen vanuit verschillende perspectieven, en kun je daarin weloverwogen besluiten nemen?

**3**

Kun je voortdurend in contact staan met je omgeving en met de samenleving, daarnaar luisteren en vervolgens je positie en je strategie bepalen, je visie aanscherpen, deze uitdragen en opnieuw toetsen aan anderen?



## De aanpak

De zojuist genoemde aandachtspunten over hedendaags schoolleiderschap krijgen vorm in een gedurfde aanpak. De leergang start met een assessment dat is gebaseerd op de competenties van het beroepsprofiel voor schoolleiders van de VO-raad. Daarmee brengen we de startsituatie in kaart. Hieruit vormt zich een persoonlijk leerplan dat de deelnemers met hun leidinggevende, de coaches en de programmaleiding opstellen. Dit plan is een continue toets voor je ontwikkeling.

In de leergang wordt niet alleen gepraat, maar ook gehandeld. Vanzelfsprekend komt actuele theorie over leidinggeven aan verandering en onderwijskundig leiderschap aan de orde. Deze theorie vormt de basis voor twee leeropdrachten die als rode draden door de leergang lopen en waar deelnemers gedurende het hele programma aan werken: een actieonderzoek dat op een andere school wordt uitgevoerd en een verander- of vernieuwingsvraagstuk uit je eigen werkcontext. Beide opdrachten zorgen ervoor dat je werkt aan leiderschap en ermee experimenteert in de praktijk.





Tijdens de leergang is er veel aandacht voor persoonlijk leiderschap. We onderzoeken hoe jij je eigen signatuur kunt geven aan vernieuwend en visionair leiderschap. Dat doen we door veel tijd te besteden aan persoonlijke ontwikkeling, reflectie en gedrag. Ook kijken we naar andere (vernieuwende) scholen om erachter te komen welke unieke visie en missie jij hebt met jouw school, en wat jouw maatschappelijke opgave is.

## **Wie biedt de leergang aan?**

1801 jeugd & onderwijsadvies en Kennisland werken in deze leergang nauw samen en betrekken innovatieve schoolleiders en schoolbesturen en (ervarings)deskundigen op het gebied van strategische, financiële en bestuurlijke thema's. De leergang is echter niet 'dichtgetimmerd'; er is ruimte voor een eigen agenda van de groep deelnemers om bijvoorbeeld stil te staan (of juist in beweging te komen) ten aanzien van actuele thema's zoals de gevolgen van en lessen die we kunnen trekken uit de coronacrisis, het lerarentekort, onderwijsachterstanden, toetsing e.d. 1801 jeugd & onderwijsadvies brengt in deze samenwerking



haar deskundigheid met betrekking tot professionalisering en leiderschapsontwikkeling in het onderwijs in, en Kennisland voegt haar kennis en ervaring met onderwijsvernieuwing daaraan toe vanuit een toekomstgericht perspectief.

Actuele inzichten, moderne concepten en innovatieve werkwijzen maken deel uit van het aanbod. Wat onveranderd is, is dat het ons altijd om jou gaat.

Wij geloven niet in één norm voor elke schoolleider; wel in jouw unieke betekenis voor de context waarin jij leidinggeeft. We zijn ervan overtuigd dat de leerlingen en medewerkers op jouw school erbij gebaat zijn wanneer jij zo goed mogelijk de balans kan houden tussen jouw eigenheid en datgene wat de school nodig heeft.



”

“In het actieonderzoek ‘infiltreren’ je in een school met een vraagstuk, als onderzoeker en als kritische vriend. Je komt er ‘neutraal’ binnen, los van de organisatie, het verleden en van bestaande verhoudingen. Het is interessant wat je juist vanuit dit perspectief kunt bijdragen en betekenen. De ‘truc’ van het actieonderzoek is iets neer te zetten wat blijft staan als jouw steentje er tussenuit gaat.”

Nienke Stolk, afdelingsleider havo,  
Farel College, LHM8

## De structuur van de leergang

De leergang bestaat uit de volgende deelgebieden:

### Vorbereidende fase

In november 2023 vindt het startassessment plaats. Dit wordt eerst besproken met de deelnemers en daarna gedeeld met betrokken opleiders en leidinggevenden.

Begin december 2023 voeren we intakegesprekken met de deelnemers op basis van het persoonlijke ontwikkelplan. We identificeren de leerdoelen en starten met de persoonlijke reflectie op leiderschapsontwikkeling.

Ook werven we in deze periode onderzoeksopdrachten bij de deelnemende scholen.

### Kennismakingsmiddag

Op woensdag 10 januari 2024 vindt er een bijeenkomst plaats met de deelnemers, leidinggevenden en opdrachtgevers voor het onderzoek.



## **Startbijeenkomst van twee dagen**

Tijdens deze tweedaagse staat het werken aan het vermogen om te vernieuwen en te veranderen centraal. Dat betekent een grondige verkenning van de context: wat zijn belangrijke ontwikkelingen?

Maar ook: hoe geef je sturing aan een proces, creëer je draagvlak, breng je je school in beweging vanuit jouw hoogstpersoonlijke kwaliteiten? We identificeren je persoonlijke missie en je eigen vernieuwingsvraagstuk.

Tijdens deze bijeenkomst starten we met het actieonderzoek in duo's met opdrachtgevers vanuit deelnemende scholen.

## **Drie expeditiedagen**

Zoals de term doet vermoeden gaan we tijdens deze dagen op expeditie bij vernieuwende scholen en spreken we met eindverantwoordelijk schoolleiders over de rol van eindverantwoordelijk leiders, de successen en de donkere kant van veranderen en vernieuwen.





## **Tweedaagse reflectiebijeenkomsten in het midden en aan het einde van de leergang**

Tijdens de tussentijdse tweedaagse reflecteren we grondig op de 'binnenwereld'. Zelfkennis en zelfonderzoek zijn cruciaal voor leiderschap en hiervoor zijn peers de beste spiegels. In deze bijeenkomst werken we vanuit de systeemtheorie met eigen ervaringen in de organisatie én in het leersysteem van de leergang. We verkennen hoe aandacht voor 'onderstromen' een bron voor leiderschap kan zijn. De laatste tweedaagse staan we stil bij de resultaten van de leerplannen, de eigen vernieuwings- en verandervraagstukken en het actieonderzoek. Deelnemers formuleren hun eigen visie en ambitie en maken hier plannen voor de toekomst.

### **Drie masterclasses**

Deze bijeenkomsten zijn thematisch en gaan bijvoorbeeld over strategie en governance, HR-management, de arbeidsmarkt en financiën.



### **Zes halve dagen voor collegiale consultatie**

Deze bijeenkomsten vinden beurtelings plaats op een van de deelnemende scholen. Hier gebruiken de deelnemers optimaal elkaars expertise en feedback op eigen vraagstukken.

### **Vijf persoonlijke coachingsgesprekken met deskundige coaches uit het veld**

De coaches zijn ervaren leiders uit het onderwijs die een coachopleiding hebben voltooid. Zij ondersteunen de deelnemers bij het realiseren van het leerplan, door gezamenlijk persoonlijke vraagstukken uit de praktijk te bespreken en te toetsen aan ontwikkelpunten.

### **Drie individuele gesprekken met de begeleiders van het programma**

Deze gesprekken zijn een monitor voor je leerplan, je vernieuwingsvraagstuk en je actieonderzoek: wat gaat goed? Wat kan beter? Welke verschuivingen vinden er plaats en vragen meer of minder aandacht?





### **De leergang is bedoeld voor leidinggevenden die:**

- een aantal jaren leidinggevende ervaring hebben op minimaal een middenmanagementniveau, waarbij ze personele verantwoordelijkheid dragen (bijvoorbeeld teamleiders of afdelingsleiders);
- de ambitie hebben om door te groeien naar een eindverantwoordelijke functie;
- een drive voor onderwijsvernieuwing hebben.

Kenmerkend voor deze groep is dat ze leidinggeven aan een operationele eenheid zoals een team of een deel van een organisatie. Deze leergang is ook bedoeld voor leidinggevenden die net nieuw zijn in een functie met integrale verantwoordelijkheid en zich op deze wijze willen ontwikkelen (bijvoorbeeld locatiedirecteuren, sectordirecteuren of conrectoren).

Wanneer er genoeg belangstelling is, kan de leergang ook worden gevolgd door schoolleiders en leidinggevenden uit het po of mbo.

Het is belangrijk dat deelnemers op woensdagen beschikbaar zijn voor de leergang. Alle gezamenlijke onderdelen van de leergang worden namelijk zoveel mogelijk op woensdagen ingepland. De planning van de leergang vind je [hier](#).



## Tijdsinvestering deelnemers

De tijdsinvestering voor de leergang bedraagt 30 ECTS-punten, oftewel 840 klokuren. Het betreft een duaal traject, dus het leren vindt plaats tijdens bijeenkomsten, maar voor een belangrijk deel ook in de werkpraktijk.

De verdeling is ongeveer als volgt:

Onderdeel	ECTS-punten	Klokuren
Assessments (inclusief voorbereiding en portfolio-opbouw)	3	84
Bijeenkomsten (inclusief voorbereiding en huiswerkopdrachten)	10	280
Intervisie en coaching (inclusief voorbereiding en reflectie)	2	56
Zelfstudie (literatuur en artikelen)	2	56
Werken aan vernieuwingspeerpunt	3	84
Werken aan actieonderzoek	10	280
<b>Totaal</b>	<b>30</b>	<b>840</b>

## Begeleiders



### Iselien Nabben

Werkt als senior adviseur bij Kennisland en heeft veel ervaring met organisatie- en verandervraagstukken en leiderschapontwikkeling in (onder meer) onderwijsinstellingen. Door mensen en processen – soms gedurfd – anders te benaderen, versterkt ze het innovatief vermogen van mensen en organisaties.



### Sander Luttje

Werkt als senior adviseur bij 1801. Sander houdt zich vooral bezig met vraagstukken rondom leiderschap, visie- en organisatieontwikkeling en professionele cultuur. Daarnaast is hij een ervaren coach voor teams en leidinggevendenden in het onderwijs.

## Beoordeling en certificering

De voortgang wordt tussentijds beoordeeld door middel van 360-graden-feedback en een feedbackgesprek met de opleiders.

De eindbeoordeling van het opgebouwde portfolio wordt gedaan door een onafhankelijke assessor. In dit portfolio zijn de beoordelingen van de leidinggevende en programma-leiders opgenomen, evenals de beoordeling van de onderzoeksopdracht door de opdrachtgever. Bovendien vindt er weer een 360-graden-feedback plaats waarbij mededeelnemers ook een rol spelen. Het eindassessment leidt tot een eindbeoordeling waaruit volgt of de deelnemer direct benoembaar is in een eindverantwoordelijke functie of dat hiervoor nog aandachtspunten zijn.

Alle deelnemers ontvangen daarnaast een certificaat van deelname.



## Voorwaarden deelname scholen

Omdat het programma een duale aanpak kent, leert de deelnemer niet alleen in de bijeenkomsten, maar ook op de eigen werkplek. De schoolorganisatie van de deelnemer verplicht zich daarom om tijd en kwaliteit te investeren in de begeleiding van de deelnemer op zijn of haar persoonlijke ontwikkeling.

Wanneer de school een onderzoeksopdracht inbrengt, dient hiervoor ook tijd en ruimte beschikbaar gesteld te worden. Hoe dit precies in zijn werk gaat is te lezen in een aparte flyer over de onderzoeksopdrachten, op te vragen via [projectbureau-elst@1801.nl](mailto:projectbureau-elst@1801.nl).

Wij vinden het belangrijk dat de schoolorganisatie deelneemt aan informatie-, evaluatie-, en/of inspiratiebijeenkomsten die door 1801 jeugd & onderwijsadvies en Kennisland in het kader van de leergang worden georganiseerd.







## Locatie

De bijeenkomsten vinden plaats in een conferentiecentrum op een centrale locatie in Nederland, op scholen en op andere plekken en broedplaatsen die voor inspiratie zorgen. Nadere informatie volgt bij inschrijving.

## Kosten

De kosten voor de leergang bedragen € 13.000,-. De verblijfskosten voor de meerdaagse bijeenkomsten zitten daar nog niet bij in en worden apart berekend.

## Meer informatie

Neem voor meer informatie contact op met Sander Luttje van 1801 jeugd & onderwijsadvies: [s.luttje@1801.nl](mailto:s.luttje@1801.nl) / 088 1801 794 of met Iselien Nabben van Kennisland: [in@kl.nl](mailto:in@kl.nl) / 0631743805