

Programma

Basis opleiding interim-management (start november 2021)

De opleiding die je klaarstoomt voor een voorspoedige start in het vak van interim-management in het onderwijs.



Colofon

© 2020 Beteor Mens en Organisatie

Eindhoven

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van Beteor.

Praktische informatie

Programma Basis opleiding interim-management

Doel

Een grondige en persoonlijke introductie in het vak van interim-leidinggevende. Via een uitdagend programma. Met als opbrengst een onderbouwd interim-profiel.

Pagina 4

Voor wie

- Leidinggevendenden met ruime ervaring in het onderwijs die interim-manager willen worden of dat overwegen.
- Interimmers die recentelijk (in de afgelopen twee jaar) zijn gestart in het interim-vak.
- Interimmers die aan hun eerste interim-opdracht(en) werken.

Inhoud

De Beteor LeiderschapSelector, het spel Frameworks for Change, kauwen op een casus, ronde tafel ad interim, literatuurstudie en literatuurbespreking, roleplay, groepsopdracht over herontwerp van onderwijs, blog schrijven, workshops over Value framing, lerende organisaties, crisiscommunicatie en goed bestuur.

Pagina 4 - 9

Logistieke programmering

10 bijeenkomsten/dagen (80 uur) en 88 uren voor verwerking en zelfstudie.

Pagina 10

Doorlooptijd

Start: december 2021.

Afronding: mei 2022.

Pagina 10

Civiel effect

Studiebelasting: 168 uur (6 ECTS).

Voor interim-managers is er geen accreditatie mogelijk via de schoolleiderregisters. Het civiel effect bestaat uit het zichtbaar maken van deze leergang in je CV en je profiel als interim-manager.

Pagina 11

Kosten

€ 5.750,- (exclusief btw, inclusief verblijfkosten hotel Hoog Holten en aanschaf basis literatuur). Deze opleidingskosten zijn fiscaal aftrekbaar.

Pagina 11

Inschrijven of vragen

Schrijf je in via het inschrijfformulier op onze website: www.Beteor.nl/onderwijs/onzes-diensten/interim-management/interim-manager/basis-opleiding-interim-management.

Neem voor vragen contact op via:

+31 (0) 40 - 24 64 900

office@beteor.nl

*“De Basis opleiding interim-management is een **praktijkgerichte opleiding** die ervaren managers opleidt tot interimmers voor de toekomst!”*

Programma Basis opleiding interim-management

Interim-manager zijn in een school of in een organisatie met meerdere scholen is een vak apart. Of dat nu als (locatie)directeur, team- of afdelingsleider, rector of bestuurder ad interim is. Er ligt altijd een specifieke opdracht die in een relatief korte tijd moet worden uitgevoerd. Soms is dat relatief eenvoudig, bijvoorbeeld doordat een leidinggevende tijdelijk is weggefallen en een periode overbrugd moet worden. Meestal is de opdracht complexer en komen ook aspecten als crisisbeheersing, veranderdoelen, verbinding met mensen herstellen en ingrijpende besluiten nemen bij de opdracht kijken. Dit levert zeer afwisselend en uitdagend werk op voor jou als interim-manager.

Als interim-manager in het onderwijs bezit je ruime ervaring in het leidinggeven binnen de onderwijssector. De Basis opleiding interim-management neemt jouw ervaring als uitgangspunt en verbindt deze met de specifieke vereisten van het werken als interim-manager, zodat je goed voorbereid bent op je (eerste) opdrachten. Daarbij gaat het zowel om de inhoud van het vak als jouw persoonlijke kwaliteiten in de nieuwe context van de voorbijganger die in korte tijd de organisatie steviger en effectiever wil maken.

In dit programma bouw je jouw interim-profiel op vanuit het perspectief van de diverse interim-rollen, zodat je een helder antwoord hebt op de vraag: *‘Wat past bij mij en in welke situaties ben ik het meest effectief in een organisatie?’*

Doelstelling

Aan het eind van het programma van de Basis opleiding interim-management ben je voorbereid op je (eerste) opdracht(en) als interim-manager. Je hebt je kwaliteiten, vaardigheden en inhoudelijke kennis in de specifieke context van het interim-beroep doorontwikkeld. Je bent je bewust van waar je staat in deze ontwikkeling en hoe je het meest effectief kunt worden ingezet (interim-profiel). Je hebt kennis gemaakt met de zakelijke aspecten die komen kijken bij het zijn van zelfstandig interim manager.

Opzet

Je werkt tijdens het programma zowel in de groep van deelnemers (cursusgroep van 12 personen) als in leergroepjes van 4-6 personen. Daarbij heb je een digitaal platform tot je beschikking om onderling te communiceren.

Na de intake start het programma met een gemeenschappelijke startbijeenkomst. De overkoepelende opdracht tijdens het hele programma (de rode draad) is om aan je persoonlijke interim-profiel te werken in het licht van de vereisten die doorgaans aan de interim-manager gesteld worden en afgezet tegen je eigen kwaliteiten. Tijdens de laatste dag presenteer je dit profiel, waar je tussentijds in de leergroep op hebt kunnen reflecteren.

Een aantrekkelijke investering

Deelname aan de Basis opleiding interim-management is een investering in jezelf en jouw loopbaan. De interim-manager die de opleiding succesvol heeft doorlopen dragen we bij interim-opdrachten met extra genoeg voor.

Programmaonderdeel 1

Wie ben ik als interim-leidinggevende?

- Mijn kracht en mijn aandachtspunten.
- Wat zijn de kenmerken van mijn stijl?
- Welke delen van mijn ervaring kan ik vooral inzetten?
- Wat zijn de kenmerkende elementen van het interim-profiel?

Het eerste programmaonderdeel bestaat uit de intake, de LeiderschapSelector, de uitleg hierover en het spel 'Frameworks for Change'.

De opleiding start met een **intake** met een docent van de opleiding. Startpunt voor de intake is jouw CV en je motivatie om interim-manager te worden (of al te zijn). Tijdens de intake onderzoeken we de 'match' tussen jouw wensen en verwachtingen en de opleiding. Dit biedt informatie om de leergang zo veel mogelijk te laten aansluiten bij de persoonlijke leervragen. Vervolgens verkennen we o.a. welke mogelijkheden het Beteor-netwerk van interim-managers jou kan bieden voor toekomstige opdrachten.

De **LeiderschapSelector** is een online assessment voor leidinggevendenden, bestaande uit drie capaciteitentests en een persoonlijkheidsvragenlijst. Op basis van de resultaten en een algemeen competentieprofiel voor interim-leidinggevendenden stellen we een rapport op. Over dit rapport voer je tijdens de intake een **eerste gesprek**.

Zodra er binnen de groep leergroepjes gevormd zijn, speelt elk leergroepje het spel **Frameworks for Change**. Vanuit de insteek: 'Interim-manager – jij bent je belangrijkste instrument' nodigen we je in een serious game uit om diepgaand te reflecteren op het snijvlak van het interim-werk, de focus van een opdracht en jouw persoonlijke opvattingen en effectiviteit. Het spel nodigt uit tot het onderzoeken van ieders perspectieven op de eigen 'werkwerkelijkheid'. In dialoog met collega's sta je

stil bij je eigen ontwikkeling als leidinggevende en de kerndilemma's van een interim-manager. Frameworks biedt plezier, is confronterend, zoekt de diepte en nodigt uit om eigen perspectieven op het dagelijks werk te heroverwegen. We spelen het spel met vier tot zes personen en het duurt vijf dagdelen; start is de avond voor het spelen van Frameworks for Change met kennismaking en toelichting op het programma (48-uurs bijeenkomst).

Programmaonderdeel 2

Ik kom binnen en wat zie ik?

- Wat is de opdracht onder de opdracht?
- Welke diagnose is er te stellen over deze organisatie?
- Welke wisselwerking met de schaduw-manager is nodig?
- Adviseren van de opdrachtgever over de werkelijke opdracht.
- Opstellen van een realistisch werk-programma.

Onderdeel van het tweede programmaonderdeel is een uitgebreide casestudy. In de opdracht **Kauwen op een casus** werk je als interim-directeur op een school waar nogal wat speelt. De situatie-beschrijving van de casus is gebaseerd op de werkelijkheid die interim-managers van Beteor en hun schaduwmanagers hebben meegemaakt. Je werkt in je leergroep en analyseert de problematiek van de school. Centraal staat een organisatiediagnose waarbij aandacht is voor aspecten als cultuur en structuur, onderwijs, personeel en financiën. Binnen de context van de casus moet je komen tot een weging van de opdracht ('Wat is hier de échte opgave?') en mogelijk tot het hercontracteren van de opdracht met de opdrachtgever. Vervolgens stel je een plan van aanpak op.

Programmaonderdeel 3

Aan het werk...

- Mogelijke thema's: crisis, veranderen, cultuuromslag, coachen, teamwork, project-management, structuurverandering, control, mensen in hun kracht zetten, krachtenvelden en powerplay, wet en regelgeving (compliance), innovatie in het onderwijs.
- Spiegelen met ervaren interim-manager(s).

In dit onderdeel gaat het om de (verdere) ontwikkeling van je kennisbasis, aansluitend bij de interim-praktijk en de reflectie op belangrijke onderdelen met mensen uit die praktijk. De **ontwikkeling van de kennisbasis** krijgt vorm via literatuurstudie en verwerking en bespreking van de literatuur. Je bestudeert twee/drie boeken (totaal ± 600 bladzijden): een basisboek over interim-management (allen) en in de leergroep lees je een gezamenlijke keuze uit de capita selecta. Je bespreekt de inhoud van jullie keuze in je leergroep en geeft een korte presentatie/samenvatting van de essentie en de relevantie voor de interim-praktijk. Vervolgens verwerk je de essentie in een tool, checklist of werkvorm die ingezet kan worden bij interim-opdrachten en presenteer je jouw verhaal in één van de bijeenkomsten.

Tijdens de **ronde tafel ad interim** gaan jullie met één of meer interim-manager(s) in gesprek over hun werkpraktijk; de inzichten uit het basisboek kunnen hier aanknopingspunten bieden voor het gesprek.

Programmaonderdeel 4

Verbinden en kracht mobiliseren in kritische beroepssituaties.

- Op de vierkante meter gebeurt het: welke aanpak is effectief?
- Welke ethische dilemma's kan een interim-manager tegenkomen?
- Hoe bewaakt een interim-manager zijn onafhankelijkheid?

Als interim-manager pleeg je veel interventies in allerlei alledaagse situaties in een school. Hoe hangen deze interventies samen met het grotere geheel van de gewenste organisatieverandering en de opdracht? Welke interventies zijn effectief en welke minder? Welke morele of ethische vraagstukken kun je als interim-manager tegenkomen en hoe voorkom je een speelbal te worden van bestuur of organisatie? Door middel van **praktijksimulatie (roleplay)** oefenen we in dit onderdeel met diverse kritische situaties, waarbij je met dergelijke interventies kunt oefenen. Deze situaties speel je met een professioneel trainingsacteur. Hierbij komen situaties voor als: een ingewikkeld één-op-ééngesprek met meerdere gezichten en een lastig gesprek met een team of vakgroep, of over een ingewikkeld onderwerp in een managementteam.

Programmaonderdeel 5

Teams als sleutel.

- In een lerende organisatie.
- Lerend van Beteor-onderzoek bij besturen voor primair onderwijs en voortgezet onderwijs.
- Ontwerpinzichten vanuit de sociotechniek voor effectieve teams.

Tijdens een **workshop over de lerende organisatie** werken we aan het in de vingers krijgen van het concept van de lerende organisatie in zijn praktische consequenties. Hierbij gaat het onder andere om de visie op (be)sturing, de rol van professionele ruimte versus professionele autonomie, welke rol informatie en eigenaarschap spelen, wat van teams verwacht mag worden en welke voorwaarden vervuld moeten zijn om van effectieve teams te kunnen spreken. Hierbij zetten we de onderzoeksuitkomsten van de Beteor BEREIKdiagnose in (klik [hier](#) voor meer informatie over de BEREIKdiagnose). Op het aspect van teamvorming (structuurkant) gebruiken we de inzichten die binnen de sociotechniek bestaan.

Programmaonderdeel 6

Team als ontwerpplatform.

- Onderwijskundig leiderschap en 'design thinking'.

Het herontwerpen van onderwijs kan in sommige scholen onderdeel uitmaken van de oplossing. 'Design thinking' biedt een methodiek die uitnodigt om het onderwijs en het ontwerpen daarvan anders dan binnen het bestaande stramien te benaderen. In een **groepsopdracht** kom je met je leergroepje tot een herontwerp van (een deel) van het onderwijs van een denkbeeldige school.

Programmaonderdeel 7

Taal schept werkelijkheid.

- Over de kracht van communicatie.
- One way: iets neerzetten, kaderen en toch verbinden.
- Het aansluiten bij de ontvangers via hun waardenfilters.
- Crisiscommunicatie.

Het zevende programmaonderdeel gaat in op de kracht van de communicatie in het dagelijks werk van de interim-manager. Daarbij oefen je met de opgave om eenzijdig te communiceren (zenden) en toch te verbinden. Opdracht is om **een blog te schrijven**, waarop je in de leergroep feedback krijgt. Hierbij gaat het om een boodschap overtuigend brengen, met de juiste toon en met tot de verbeelding sprekende concepten of metaforen.

Verder ontdek je in een **workshop Value framing** welke waardenfilters in het onderwijs een rol kunnen spelen en hoe je daarop in kunt spelen. In de workshop zetten we concrete communicatieoefeningen in.

In de workshop **crisiscommunicatie** behandelen we de situatie waarin je als interim-manager de

woordvoerder of belangrijke speler bent bij crisis en dreigend conflict. We gaan in op de juiste communicatie wanneer de gemoederen verhit zijn, de belangen tegengesteld, men snel duidelijkheid eist, de pers aanwezig is of de situatie in social media besproken wordt. Hoe kun je rust, overzicht en duidelijkheid creëren met heldere en eenduidige communicatie?

Programmaonderdeel 8

- Formele afstemming tussen opdrachtgever en interim-manager.
- Zakelijke aspecten van het interimerschap.

Het goed invullen van de **formele en zakelijke afstemming** met de opdrachtgever is belangrijk. Wederzijdse verwachtingen moeten in alle fasen van de interim-opdracht goed op elkaar aangesloten worden. Zowel voor de zakelijke als de inhoudelijke aspecten is dit van groot belang. Onderwerpen die in dit onderdeel aan de orde komen zijn bijvoorbeeld: netwerken, bekendheid geven aan jouw kunde en beschikbaarheid, kennismaken en het offertetraject, offerte inhoud, opdrachtdefiniëring en herdefiniëring, afstemming en verantwoording, afsluiting en overdracht, runnen van een eigen interim praktijk.

Programmaonderdeel 9

Open space.

- Met elkaar leeronderwerpen afbakenen en invullen.

De cursusgroep kan aangeven wat ze extra zouden willen doen om hun leerproces te verdiepen. In een proces van **co-creatie** gaan Beteor en de deelnemers na hoe deze verdieping het beste vorm kan krijgen. Dit is een kwestie van maatwerk binnen de mogelijkheden van tijd en organisatie. Voorbeelden van onderwerpen: inzoomen op de relatie met de schaduwmanager of het starten van mijn eigen bedrijf.

Programmaonderdeel 10

Afstemmen op ontwikkelingen in de context.

- Verbinding met en comfort bieden aan de opdrachtgever (directeur, bestuurder of raad van toezicht).
- Publieke belangen dienen: maatschappelijk ondernemen en goed bestuur.
- Sectorale ambities voor de komende jaren.
- Regionale ontwikkelingen (passend onderwijs, krimp,...).

Als interim-manager werk je nogal eens in opdracht van een bestuur of – als interim-bestuurder – in opdracht van een Raad van Toezicht. Het is daarbij van belang om de veranderende rol van het bestuur goed te begrijpen. In dit onderdeel gaan we daar op in met de **workshop goed bestuur: opdracht en opgave**.

De aandacht voor goed bestuur in het onderwijs is groter dan ooit. Bestuurders worden meer en meer aangesproken op hun eindverantwoordelijkheid en er wordt van hen verwacht om transparante en authentieke informatie te verschaffen over de kwaliteit en ambities van hun scholen of instellingen. Het gaat daarbij vooral om de dieptewerking van bestuur en leiding: hoe zorgt de organisatie voor kwalitatief goed onderwijs en de continuïteit daarvan? Vanuit welke visie en ambities doen bestuur en leiding dat? Welke ontwikkelingen bij de scholen zijn in gang gezet? En wat is het effect: wat merken de leerlingen of de studenten van het werk van bestuur en leiding? Komt dit tegemoet aan de maatschappelijke wensen en verwachtingen? En welke rol speelt het interne toezicht om bestuur en organisatie goed op koers te houden? Ook de Inspectie van het Onderwijs stelt in het toezicht de rol van het bestuur steeds centraler.

In deze workshop gaan we in op deze ontwikkelingen, de dynamiek van dit krachtenveld en de betekenis voor het werk van een interim-manager.

Programmaonderdeel 11

Ik kan aan de slag.

- Hoe verkoop ik mezelf?
- Plan for action: waar sta ik en wat staat mij nog te doen?

Dit programmaonderdeel vormt de afronding van de Basis opleiding interim-management. Je hebt naar een **Presentation of Learning (POL)** toegewerkt waarbij je jouw profiel als interim-manager beschrijft en onderbouwt.

Je geeft bij deze POL antwoord op drie vragen:

1. Hoe ziet mijn profiel er uit als interim-manager?
2. Waarom en wanneer moet een opdrachtgever mij nemen als interim-manager (omdat de kracht vanuit mijn profiel een grote kans op succes belooft)?
3. Waar sta ik in mijn leer- en ontwikkelproces: wat heb ik in de afgelopen maanden geleerd en wat staat mij nog te doen?

Op deze POL krijg je, hetzij vanuit de cursusgroep dan wel vanuit de leergroep, feedback. Ook krijg je feedback van een ervaren interim-manager en vanuit Beteor in de vorm van een **profieladvies**, dat de kracht heeft van een referentie (op schrift gesteld).

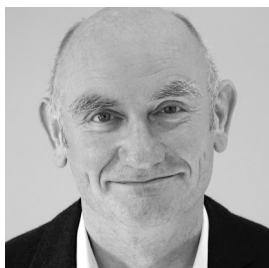
Naast je Presentatie of Learning houdt je een korte en wervende presentatie van jezelf in de context van een gesimuleerd klant gesprek.

De Beteor-adviseurs

De Beteor-adviseurs hebben uitgebreide ervaring met advies- trainings- en coachwerk in alle sectoren van het onderwijs. Een aantal adviseurs heeft zelf lange ervaring als leidinggevende en bestuurder in diverse posities binnen de onderwijssector. Ook kennen zij het interim-werk goed doordat ze intensief met interim-managers optrekken als schaduwmanager.

Verder heeft Beteor ruime ervaring met het opzetten en begeleiden van leergangen. In de diverse leeractiviteiten van dit programma zal de praktijkervaring van de docenten stevig doorklinken.

De docenten van de Basis opleiding interim-management



Martijn Visser



Rick Steur



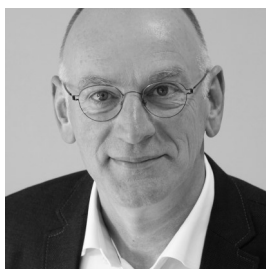
Ernie Baelde



Tine van Wijk



René v.d. Heuvel



Jaap Engbers

Logistieke programmering en data

Het programma van de Basis opleiding interim-management is vertaald in een compacte programmering van 10 bijeenkomsten in 10 dagen verspreid over 6 maanden. Voor een juiste verdeling van inhoud kan het programma afwijken van de hiervoor gepresenteerde volgorde. Ook gedurende het programma kunnen onderdelen verschoven worden ten behoeve van het totale programma.

Dag	Wat	Datum	Locatie	Begeleiding
1	Intake. LeiderschapSelector. (individueel).	Dinsdag 30 november 2021 Woensdag 1 december 2021	Beteor	Jaap Engbers & Martijn Visser
2	Startbijeenkomst cursusgroep. Workshop Lerende Organisatie.	Donderdag 13 januari 2022	Beteor	Martijn Visser
3+4	Frameworks for Change (in de leer- groep).	Woensdag 26 januari 2022 t/m vrijdag 28 januari 2022 of Woensdag 2 februari 2022 t/m vrijdag 4 februari 2022	Hoog Holten Forthaarsweg 7 7451 JS Holten	Rick Steur
5	Kauwen op een casus. Rond de tafel ad interim.	Dinsdag 15 februari 2022	Beteor	Martijn Visser
6	Roleplay over kritische Beroepssitua- ties.	Dinsdag 15 maart 2022	Beteor	Martijn Visser & René van den Heuvel
7	Formele interactie met opdrachtgever. Groepsopdracht herontwerp onder- wijs.	Donderdag 31 maart 2022	Beteor	Jaap Engbers & Martijn Visser
8	Crisiscommunicatie en crisishantering. Workshop Value Framing.	Woensdag 13 april 2022	Beteor	Bex Communicatie, Martijn Visser en Ernie Baelde
9	Ruimte in te vullen o.b.v. behoeften deelnemers. Workshop Goed Bestuur.	Dinsdag 10 mei 2022	Beteor	Tine van Wijk
10	Presentation of learning (w.o. profiel). Afsluiting interim-trajecten.	Woensdag 25 mei 2022	Beteor	Jaap Engbers & Martijn Visser

Parallel aan het programma is er ruimte voor eigen activiteiten en initiatieven in de vorm van:

- Literatuurstudie– en verwerking.
- Voorbereiding en verwerking van bijeenkomsten.
- Schrijven van een blog.
- Interactie met de leergroep.
- Voorbereiding eindpresentatie.

Dag 1: per individuele deelnemer.

Dag 3 en 4: per leergroep (inclusief overnachting, op externe locatie).

Onderbouwing studielast

In onderstaand overzicht is zowel contacttijd als voorbereidings- en verwerkingstijd verwerkt.

ONDERDEEL	AANTAL UUR
• Intake, online assessment, LeiderschapSelector:	6
• Startbijeenkomst cursusgroep:	4
• Frameworks for Change:	18
• Kauwen op casus:	6
• Literatuur: 600 blz./10 blz. per uur:	60
• Verwerkingsopdracht literatuur:	14
• Workshops (5 x 4 uur):	20
• Ronde tafel ad interim:	4
• Roleplay incl. voorbereiding:	10
• Groepsopdracht:	4
• Blog schrijven en uitwisselen:	4
• Co-creatie:	6
• Presentation of learning:	12
TOTAAL:	168 (6 ECTS)

Specificatie kosten

Hieronder vindt u een overzicht van de kosten voor het programma.

• Programma zoals in deze brochure omschreven (excl. btw):	€ 5.750,-
Inclusief 2 basisboeken:	
• Jaap Schaveling - Scoren met interim-management; de weg naar tevreden opdrachtgevers.	
• Dick Both - Onderwijs vraagt leiderschap.	
• Overige literatuur	naar eigen inzien
• Verblijfkosten hotel Hoog Holten (excl. dranken in de bar)	
TOTAAL:	€ 5.750,-

Interesse?

Heb je vragen, of wil je graag deelnemen aan de Basis opleiding interim-management? Neem dan contact met ons op. Bel naar +31 (0) 40 - 24 64 900 of mail naar office@Beteor.nl.

Over Beteor

Beteor, Mens en Organisatie is een adviesorganisatie voor het onderwijs (PO, VO, SO, MBO-ROC, HBO), het bedrijfsleven en de zorg. Wij geloven sterk dat ieder, vanuit het eigen potentieel en intrinsieke drive, zelf een bijdrage kan leveren aan een toekomstbestendige organisatie en loopbaan.

Vanuit onze expertise op het gebied van werving & selectie, interim-management, persoonlijke ontwikkeling, assessments, loopbaanverkenning, outplacement, organisatieontwikkeling en onderzoek reiken wij door heel Nederland handvatten aan zodat professionals, teams, schoolleiders en organisaties duurzaam kunnen groeien.

De onderwijsadviseurs binnen Beteor zijn arbeids- en organisatiepsychologen en professionals met ruime ervaring als schoolleider, rector en/of bestuurder. Dankzij de grote diversiteit aan achtergronden en expertisegebieden van onze adviseurs, zijn we in staat onze diensten af te stemmen op de specifieke eisen en wensen van jouw onderwijsorganisatie.

Beteor is een plek waar de persoonlijke en professionele interesses van onze adviseurs samenkomen met de morele opdracht. Zij willen, met een betrokken en persoonlijke benadering, bijdragen aan de samenleving en deze verbeteren. Door mensen te helpen gelukkiger in hun werkomgeving te worden. Door werk beter te combineren met een leven lang leren, in duurzame organisaties.

Beteor Mens en Organisatie
Programma Basis opleiding interim-management
www.beteor.nl

