

Leidinggeven aan onderwijs en ict

Anne-Marieke van Loon, Marijke Kral & Irma van der Neut

Voor vrijwel alle scholen is het recht doen aan verschillen tussen leerlingen een speerpunt in het strategisch beleid. De inzet van technologie is hierbij onmisbaar en biedt voortdurend nieuwe mogelijkheden, zowel in termen van data en feedback ten behoeve van het reguleren van leerprocessen, als voor de interactie met leerstof en voor de realisatie van een rijke, sociale leeromgeving. Wat betekent dat eigenlijk in de praktijk? Hoe ziet het onderwijs er dan uit? Hoe ver willen we vanuit onze visie gaan? Weten we wat werkt en voor welk doel? Wat vraagt dat van de leerlingen, de leraren en de organisatie? De schoolleider is in dit proces van grote betekenis.

De schoolleider speelt een cruciale rol in dit innovatieproces (Tondeur, Van Keer, Van Braak, & Valcke, 2008). Veel leidinggevendenden vinden dit lastig. Ze vinden het moeilijk om zelf een visie te vormen op hoe technologie een rol kan spelen in het onderwijs. En hoe leraren hierin mee te nemen, te inspireren en te ondersteunen (Van Loon & Kral, 2016). Ict kan alleen succesvol worden geïntegreerd als de leraren voldoende ict-geletterd zijn en vaardig zijn in het leren en lesgeven met ict (Uerz & Kral, 2014 ; Voogt, Van Braak, Heitink, Verplanken, Fisser & Walraven, 2014). Van de schoolleider wordt gevraagd een omgeving te creëren waarin leraren zich kunnen ontwikkelen. Dat betekent dat de schoolleider voldoende ruimte biedt voor professionele ontwikkeling en leraren actief aanmoedigt om te experimenteren, te leren en te delen (Van Loon & Kral, 2016). Daarnaast is het de rol van de schoolleider om vanuit een visie en een strategisch beleid, met het team een samenhangende onderwijsorganisatie te creëren, waarin de onderwijsdoelen , middelen en ondersteuning in lijn zijn.

Competenties van leidinggevendenden

Om leidinggevendenden hiervoor handvatten te bieden heeft het iXperium/Centre of Expertise Leren met ict (CoE) van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, verdiepend op de beroepsprofielen voor schoolleiders in het po en vo (Andersen & Krüger, 2012 en 2013), een set competenties voor 'Leidinggeven aan onderwijs en ict' ontwikkeld (Coetsier, Van Loon, Kral & Rigter, 2016). Deze competenties zijn tot stand gekomen in samenwerking met de Verenigde Scholen J.A. Alberdingk Thijm (VSAT). De VSAT verzorgt een masteropleiding tot leidinggevende en wil toekomstige schoolleiders graag expliciet toerusten in het leidinggeven aan onderwijs en ict.

Het competentieprofiel 'Leidinggeven aan onderwijs en ict' bestaat uit negen competenties met deelcompetenties. Het profiel wordt gekenmerkt door drie competentiegebieden: schoolleiders moeten zelf ict-vaardig zijn, leiding kunnen geven aan het proces van ict-integratie en kunnen leren en innoveren met ict (Van Loon & Kral, 2016).

Het iXperium/CoE is een samenwerkingsverband van de lerarenopleidingen en het lectoraat **Leren met ict** van de HAN met het basisonderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs in de regio rond Arnhem en Nijmegen. De samenwerking richt zich op het realiseren van onderwijs dat recht doet aan verschillen tussen leerlingen met behulp van ict en op het opleiden van ict-geletterde jongeren (zie www.ixperium.nl). De focus ligt hierbij op het opleiden, professionaliseren en faciliteren van leraren in opleiding, leraren en leidinggevendenden in

een duurzame verbinding tussen werkveld, opleiding en onderzoek. Het iXperium/CoE ontwikkelt al haar producten in nauwe samenspraak met het werkveld en verbindt hier onderzoek aan.

Samenstelling competentieprofiel

ICT-geletterdheid

Drie competenties (competentie 1 t/m 3) hebben betrekking op de ict-vaardigheden van de schoolleider zelf. Dit zijn de instrumentele-, de informatie- en de mediavaardigheden. De ict-geletterdheid van de schoolleider is van groot belang bij de integratie van ict in het onderwijs en wordt als voorwaardelijk gezien om als schoolleider te kunnen ontwikkelen op de andere competenties. Als het leren en lesgeven met ict op school in praktijk wil worden gebracht, is het van belang dat de schoolleider zelf ook ict gebruikt en dat hij zich bewust(er) wordt van manieren om ict in te zetten in het onderwijs (Schiller, 2003). Zelf ict-vaardig zijn, houdt in dat de schoolleider beschikt over digitale instrumentele vaardigheden om ict effectief in te zetten in de eigen onderwijsorganisatie en zich snel nieuwe ict-toepassingen kan eigen maken. Hierbij gaat het ook om 'computational thinking' waarbij de schoolleider begrijpt hoe technologie werkt, de logica en structuur van programmeerprincipes snapt en deze binnen een eenvoudige context kan toepassen. Daarnaast is de schoolleider in staat om effectief informatie van goede kwaliteit te zoeken en te vinden. Tot slot is de schoolleider mediavaardig. Hij kan media actief en kritisch gebruiken en is zich bewust van de medialisering van de samenleving en de impact daarvan.

Leiderschapscompetenties

Naast de ict-geletterdheid van de schoolleider, is het van belang dat hij het team stuurt, inspireert en ondersteunt om ict in het onderwijs te integreren. Vijf competenties (competentie 4 t/m 8) gaan daarom over het leidinggeven aan onderwijs en ict. Ze zijn een uitwerking van, en aanvulling op de competenties van de Beroepsstandaard schoolleiders primair onderwijs (Andersen & Krüger, 2012) en het Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs (Andersen & Krüger, 2013). Ook zijn er veel raakvlakken met het Kader ict-bekwaamheid van teammanagers in het mbo (Kennisnet, 2014). De bestaande leiderschapscompetenties zijn gespecificeerd naar het domein onderwijs en ict. Dit betekent dat een schoolleider bij de ontwikkeling van zijn kennis, vaardigheden en attitude ook de ict-component meeneemt.

Leidinggeven aan het proces van ict-integratie houdt in dat de schoolleider zijn eigen visie heeft op leren en lesgeven met ict en dat hij samen met zijn team een gedragen schoolvisie op leren en lesgeven met ict ontwikkelt, communiceert en uitdraagt (Tondeur et al., 2008). Schoolleiders hebben een initiërende rol, wat inhoudt dat ze de meerwaarde van ict voor het onderwijs kunnen vertalen naar een koers voor de toekomst (Kennisnet, 2014). Uit onderzoek blijkt dat succesvolle integratie van ict in de schoolorganisatie tot stand komt als leraren de visie onderschrijven en de implicaties hiervan begrijpen (Kennewell, Parkinson, & Tanner, 2000).

Naast het hebben van een gedeelde visie op het leren en lesgeven met ict, is het van belang dat de schoolleider op basis van de visie een samenhangende onderwijsorganisatie realiseert die op alle niveaus hier consistent aan bijdraagt. Dit betekent bijvoorbeeld dat inzet van ict, het gebruik van het leerlingvolgsysteem, het groeperen van leerlingen en de wijze van differentiëren congruent moeten zijn aan de visie en het leerconcept van de school (Van Loon & Kral, 2016).

Het is van belang dat de schoolleider kan anticiperen op technologische ontwikkelingen en weet wat die (kunnen) betekenen voor de school. Hoe kan *virtual reality* bijvoorbeeld worden ingezet in het onderwijs, en wat kan de rol van robots zijn in de klas? De schoolleider doet dit niet alleen, maar gebruikt hierbij zijn netwerk en gaat in gesprek met onder andere ouders, innovatieve scholen, lerarenopleidingen en organisaties buiten het onderwijs. Het gebruik van het netwerk van de school bij het delen van kennis over ict draagt bij aan een succesvolle integratie van ict in het onderwijs (Triggs & John, 2004).

Het stimuleren van het leren van leraren wordt gezien als een zeer belangrijke factor voor school- en onderwijsontwikkeling (Geijsel, Krüger & Slegers, 2010). Leidinggevend creëren een omgeving waarin leraren zich kunnen ontwikkelen, (online) kunnen samenwerken en innoveren als het gaat om het leren en lesgeven met ict. Een schoolleider stimuleert kennisontwikkeling en kennisdeling op alle niveaus in de organisatie. Hij zorgt voor een lerende cultuur waarin samen experimenteren en onderzoeken centraal staan, in verbinding met de buitenwereld.

Tot slot is het analytisch vermogen van de schoolleider van belang. Schoolleiders moeten zicht hebben op alle factoren die een rol spelen bij onderwijskwaliteit en op hun onderlinge samenhang. Daarbij moet hij ook ict kunnen inzetten om problemen te analyseren en om de oplossing mee vorm te geven. Denk hierbij aan het gebruik van bestaande data uit digitale informatiesystemen en uit digitale leermiddelen.

Innovatief denken en doen

De laatste competentie (competentie 9) heeft betrekking op het leren en innoveren met ict. Deze competentie is een belangrijke factor voor het realiseren van veranderingen in de onderwijspraktijk (Bouwhuis, 2008). Om het leren en lesgeven met ict op school te verwezenlijken is het van belang dat een schoolleider zelf ook innovatief is in het gebruik van ict, en zich hierin blijft ontwikkelen. Het gaat hier niet alleen over het innovatief handelen van de schoolleider zelf, maar ook om zijn vaardigheden om leiding te geven aan een innovatieproces op school. Hiertoe kan de schoolleider samen met leraren actief op zoek gaan naar innovatieve toepassingen en applicaties om het onderwijs in zijn school eigentijds, effectief en efficiënt vorm te geven. Hij houdt daartoe actuele ontwikkelingen en recente onderzoeksresultaten bij en laat zich inspireren door best practices in binnen- en buitenland.

De competenties in de praktijk

De competenties 'Leidinggeven aan onderwijs en ict' zijn generieke competenties. Ze kunnen in de vorm van gedragsindicatoren worden toegespitst op, en vertaald naar de specifieke schoolcontext. Die context betreft bijvoorbeeld het managementniveau waarop de schoolleider functioneert, de schoolomgeving of de schoolcontext. Daarbij valt te denken aan missie, visie en onderwijsconcept van de school. Het is dus van belang dat de leidinggevende met zijn collega's bespreekt wat de competenties betekenen voor hun specifieke organisatie. Vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn: Wat betekenen de competenties voor de schoolleider? Hoe moeten in onze situatie de competenties worden ingevuld? Welke leidinggevende ontwikkelt zich op welke competenties?

Scholen kunnen ervoor kiezen om de competenties te beleggen bij meerdere leidinggevendenden. De ene leidinggevende zal een bepaalde competentie beter beheersen en zich hier verder in ontwikkelen dan een ander. Op basis daarvan kunnen de taken worden verdeeld. Het managementteam heeft hierdoor alle competenties voor 'Leidinggeven aan onderwijs en ict' in huis. Uit onderzoek blijkt dat de succesvolste scholen hun schoolleiderstaken hebben belegd bij meerdere personen (Vanderlinde, Van Braak, & Dexter, 2012).

'De beroepsstandaard en het beroepsprofiel beschrijven wat van schoolleiders wordt verwacht, maar slechts in algemene zin. Onze scholengroep had behoefte aan nadere specificaties, vooral ook voor leidinggeven aan leren en lesgeven met ict. Welke competenties zijn precies nodig? Dat moet je weten als je gericht vorm wilt geven aan leren en lesgeven met ict'

Herman Rigter, directeur ICT van de Verenigde Scholen J.A. Alberdingk Thijm (VSAT).

Professionalisering van schoolleiders

Leidinggeven aan onderwijs en ict stelt hoge eisen aan de schoolleider. Een passend professionaliseringstraject kan schoolleiders hierbij ondersteunen. Het iXperium/CoE is bezig met de ontwikkeling van een dergelijk professionaliseringstraject. De eerste stap is gezet. Dit houdt in dat op basis van wetenschappelijke en praktische inzichten een aantal inrichtingskenmerken voor het professionaliseringstraject is geformuleerd. Medio 2016 wordt een co-creatiesessie georganiseerd, waarin aanbieders van professionalisering en schoolleiders samen een programma van eisen opstellen voor het professionaliseringstraject. In het schooljaar 2016-2017 zullen de eerste schoolleiders starten met hun professionaliseringstraject. Tevens ontwikkelt het iXperium/CoE een spelsimulatie waarin schoolleiders met hun team zicht krijgen op hoe ze een samenhangende onderwijsorganisatie kunnen creëren op basis van de visie. Via www.ixperium.nl kunt u op de hoogte blijven van de ontwikkelingen rondom professionalisering van leidinggevend en de ontwikkeling van de spelsimulatie.

Over de auteurs

Anne-Marieke van Loon is associate lector Leren met ict, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Marijke Kral is lector Leren met ict, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Irma van der Neut is onderzoeker, IVA onderwijs

Referenties

Andersen, I., & Krüger, M. (2012). *Advies beroepsstandaard schoolleiders primair onderwijs*. Utrecht, NSA.

Andersen, I., & Krüger, M. (2013). *Competentieprofiel schoolleiders Voortgezet Onderwijs*. Utrecht, VO Academie.

Bouwhuis, L. (2008). *Verklaren innovatief gedrag van leraren: een onderzoek naar de individuele variabelen, self-efficacy en leerdoeloriëntatie en de inzet van HRM-instrumenten*. Academisch proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.

Coetsier, N., Loon, A.-M. van, Kral, M. & H. Rigter (2016). *Competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict*. Nijmegen: iXperium/Centre of Expertise Leren met ICT. www.ixperium.nl

Geijsel, F.P., Krüger, M.L., & Slegers, P.J.C. (2010). Data feedback for school improvement: the role of researchers and school leaders. *Australian Educational Researcher*, 37(2), 59-75.

Kennewell, S., Parkinson, J., & Tanner, H. (2000). *Developing the ICT capable school*. London: RoutledgeFalmer.

Kennisnet. (2014). *Kader ict-bekwaamheid van teammanagers mbo*. Zoetermeer: Stichting Kennisnet.

Schiller, J. (2003). Working with ICT Perceptions of Australian principals. *Journal of Educational Administration*, 41(2), 171-185.

Tondeur, J., van Keer, H., van Braak, J., & Valcke, M. (2008). ICT integration in the classroom: challenging the potential of a school policy. *Computers and Education*, 51, 212-223.

Triggs, P., & John, P. (2004). From transaction to transformation: Information and communication technology, professional development and the formation of communities of practice. *Journal of Computer Assisted Learning*, 20, 416-439.

Uerz, D., & Kral, M. (2014). De lerarenopleider als rolmodel voor leren en lesgeven met ict. *Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 35(4), 29-41.

Vanderlinde, R., van Braak, J., & Dexter, S. (2012). ICT policy planning in a context of curriculum reform: disentanglement of ICT policy domains and artifacts. *Computers & Education*, 58(4), 1339-1350.

Van Loon, A.-M. & M. Kral (2016). *Onderbouwing competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict*. Nijmegen: iXperium/Centre of Expertise Leren met ICT. www.ixperium.nl

Van Loon, A.-M., Kral, M., & Coetsier, N. (2013). *Eindkwalificaties Leren en lesgeven met ict*. Nijmegen: iXperium/Centre of Expertise Leren met ICT. www.ixperium.nl

Voogt, J., van Braak, J., Heitink, M., Verplanken, L., Fisser, P. & Walraven, A. (2014). *Didactische ICTbekwaamheid van docenten*. Enschede: Universiteit Twente.