

# Onderbouwing van de competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict



*Anne-Marieke van Loon*

*Marijke Kral*

*In samenwerking met Verenigde Scholen Alberdingk Thijm (VSAT)*

Deze uitgave is een onderdeel van de professionaliseringstoolkit Leren en lesgeven met ict.

De toolkit bestaat uit:

- Eindkwalificaties Leren en lesgeven met ict
- Onderbouwing eindkwalificaties Leren en Lesgeven met ict voor de lerarenopleiding
- Gedragsindicatoren Leren en lesgeven met ict
- Onderbouwing leerlijn Leren en lesgeven met ict voor de lerarenopleiding
- Professionaliseringsaanpak Leren en lesgeven met ict voor lerarenopleiders
- Onderbouwing professionaliseringsaanpak Leren en lesgeven met ict voor lerarenopleiders
- Competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict
- Onderbouwing competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict

De toolkit wordt verder aangevuld. Zie hiervoor de website [www.ixperium.nl](http://www.ixperium.nl)

### Colofon

De competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict zijn tot stand gekomen in een samenwerking tussen het iXperium/Centre of Expertise Leren met ict van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en de Verenigde Scholen Alberdingk Thijm (VSAT), in eerste instantie ten behoeve van de schoolleidersopleiding van VSAT. De competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict zijn voorgelegd aan, en besproken in een klankbordgroep van leidinggevendenden, onderzoekers en experts. Op basis van hun feedback zijn de definitieve competenties vastgesteld.



Januari 2016

*Auteurs* Anne-Marieke van Loon, associate lector Leren met ict en Marijke Kral, lector Leren met ict, inhoudelijk programmamanagement iXperium/CoE

*Realisatie* HAN Marketing, Communicatie en Voorlichting

*Vormgeving* Bureau Ketel

*Drukwerk* Drukkerij Efficiënt

*HAN Press Nijmegen, The Netherlands 2015*

© Copyright vormgeving: Bureau Ketel



Naamsvermelding-NietCommercieel 3.0 Nederland

# INHOUD

1	Inleiding .....	4
2	De rol van de schoolleider bij de integratie van ict in het onderwijs .....	5
3	De opzet van de competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict .....	7
4	Inhoudelijke onderbouwing Leidinggeven aan onderwijs en ict.....	9
5	Beschrijving competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict .....	12
	Referenties .....	16

# 1 INLEIDING

Het onderwijs heeft tot taak leerlingen en studenten voor te bereiden op de 21ste eeuw en hen toe te rusten met de daarvoor benodigde competenties. Hiervoor zijn leraren nodig die 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). Veel leraren beheersen deze competenties nog niet voldoende. Individuele factoren, zoals onvoldoende ict-vaardigheden, zijn hierin vaak de achterliggende oorzaak, zo blijkt uit onderzoek (Uerz, Kral, & Ries, 2014). Om die reden zijn de eindkwalificaties Leren en lesgeven met ict voor startbekwame leraren vastgesteld (Loon, Kral, & Coetsier, 2013). Oorzaken voor problemen met de integratie van ict in het onderwijs dienen echter niet uitsluitend bij de individuele leraar gezocht te worden, maar ook in de schoolorganisatie als geheel (Aesaert, Van Braak, Van Nijlen, & Vanderlinde, 2015; Tang & Ang, 2002). Het gaat hierbij om factoren waar de schoolleider<sup>1</sup> aanwijsbaar invloed op heeft. De schoolleider moet in staat zijn een onderwijscontext te creëren waarin leraren leren en lesgeven met ict kunnen verwezenlijken. In het vervolg van deze onderbouwing wordt helder welke competenties schoolleiders nodig hebben om een dergelijke onderwijscontext te creëren en leiding te geven aan onderwijs en ict.

In de volgende paragraaf worden de achterliggende, maatschappelijke ontwikkelingen beschreven die aan de competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict ten grondslag liggen en welke rol de schoolleider kan spelen bij de integratie van ict in het onderwijs. Vanaf paragraaf drie wordt ingegaan op de opzet en het gebruik van de competenties om leiding te geven aan onderwijs en ict. Tenslotte worden de competenties onderbouwd en beschreven.

<sup>1</sup> Omwille van de leesbaarheid, verwijzen we in deze onderbouwing in de mannelijke vorm naar schoolleiders. We bedoelen daarmee zowel vrouwelijke als mannelijke schoolleiders. Waar de term schoolleider wordt gebruikt, kan ook leidinggevende in een onderwijsorganisatie worden gelezen.

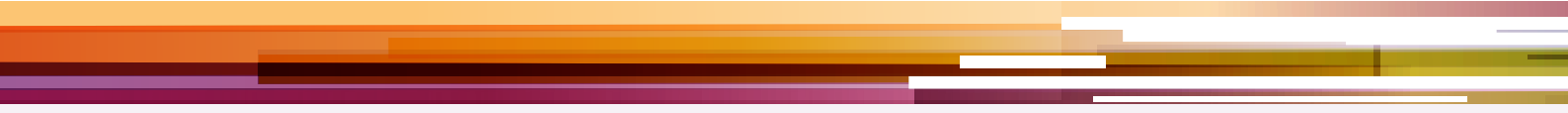
## 2 DE ROL VAN DE SCHOOLLEIDER BIJ DE INTEGRATIE VAN ICT IN HET ONDERWIJS

Veranderingen in de samenleving zoals mondialisering, globalisering en technologische ontwikkelingen stellen andere, hogere eisen aan de toekomstige generatie (o.a. Ministerie van OCW, 2015; Onderwijsraad, 2014). Het onderwijs heeft tot taak leerlingen hierop voor te bereiden en hen toe te rusten met 21ste-eeuwse competenties. Ict-geletterdheid is één van deze competenties. Deze competentie is nodig voor een leven lang leren. Dat wil zeggen, voor actief burgerschap, deelname aan het sociale verkeer en inzetbaarheid op de arbeidsmarkt in een kennismaatschappij (European Commission, 2012).

Onderwijsorganisaties staan voor de uitdaging na te denken over de manier waarop het leren plaats moet vinden in het licht van de 21ste eeuw. Ze zullen moeten inspelen op technologische ontwikkelingen en de consequenties hiervan voor het onderwijs. Hierdoor zal een school continu bezig moeten zijn met innovatie en ontwikkeling ten behoeve van de kwaliteit en actualiteit van onderwijzen en leren. De schoolleider speelt hierin een cruciale rol (Fullan, 2001). Hij heeft een spilfunctie in het op gang brengen en houden van schoolontwikkeling (Dinham, 2005; Fullan, 2003) en van het leren op alle niveaus in de school (Andersen & Kruger, 2012). De schoolleider heeft namelijk zicht op specifieke schoolfactoren, zoals teamsamenstelling en het onderwijsconcept, en kan schakelen tussen micro- en mesoniveau (Tondeur, Van Keer, Van Braak, & Valcke, 2008). Uit onderzoek blijkt dat de kwaliteit van de schoolleider de kwaliteit van de lessen sterk beïnvloedt (Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008).

Ook bij de integratie van ict in het onderwijs is leiderschap een cruciale factor (Anderson & Dexter, 2000; Dawson & Rakes, 2003). Schoolleiders kunnen de condities creëren die ondersteunend zijn bij de schoolontwikkeling met ict (Anderson & Dexter, 2000; Dawson & Rakes, 2003). Leidinggevend zijn in de positie om een gedeelde visie en ict-beleid te ontwikkelen (Tondeur et al., 2008). Het Kader ict-bekwaamheid van teammanagers mbo (Kennisnet, 2014) ziet een expliciete rol voor de schoolleider in schoolontwikkeling op het gebied van effectieve inzet van ict. Dit kader beschrijft dat de teammanager (schoolleider) in staat moet zijn een bijdrage te leveren aan de vier pijlers van Kennisnet die nodig zijn voor het effectief inzetten van ict in het onderwijs. Deze pijlers zijn visie, deskundigheid, digitaal leermateriaal en ict-infrastructuur. Uit eerder onderzoek blijkt dat ict alleen succesvol kan worden geïntegreerd als de schoolleider dit actief ondersteunt (Baylor & Ritchie, 2002), voldoende professionele ontwikkeling biedt en leraren hierin aanmoedigt (Byrom & Bingham, 2001).

Om leren en lesgeven met ict op school te realiseren, wordt dus een beroep gedaan op competenties van de schoolleider. Schoolleiders moeten zelf ict-vaardig zijn en daarnaast leiding kunnen geven aan het proces van ict-integratie om een optimaal leerproces te realiseren (Schiller, 2003). Zo moeten ze begrijpen hoe ict werkt en welke meerwaarde het kan hebben voor het gebruik ervan in de klas (Hope, Kelley, & Guyden, 2000). Om het leren en lesgeven met ict in de klas te realiseren, zullen schoolleiders met name aandacht moeten hebben voor de inzet hiervan in het onderwijsleerproces (Schiller, 2003).



In dit verband is het ontwikkelen van een gezamenlijke visie over de wijze waarop ict bijdraagt aan het onderwijzen en leren op school, essentieel (Hughes & Zachariah, 2001). Ook is het van belang dat de schoolleider op basis van de visie op leren en lesgeven met ict een coherente onderwijsorganisatie realiseert die hier op alle niveaus consistent aan bijdraagt (Petri & Zuylen, 2011). Daarnaast zal hij moeten werken aan een schoolcultuur waarbij het vanzelfsprekend is dat leraren actief op zoek zijn naar innovatieve toepassingen voor het onderwijs (Schiller, 2003). Hiervoor zal de leidinggevende zelf ook op de hoogte moeten zijn van technologische mogelijkheden en een actieve bijdrage moeten leveren aan een cultuur waarin leren en innoveren belangrijk zijn (Baylor & Ritchie, 2002).

Kortom, voor het leidinggeven aan onderwijs en ict wordt een beroep gedaan op verschillende competenties van de schoolleider. In de volgende paragraaf wordt aangegeven hoe de competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict zijn opgebouwd en hoe deze kunnen worden gebruikt.

### 3 DE OPZET VAN DE COMPETENTIES LEIDINGGEVEN AAN ONDERWIJS EN ICT

De competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict beschrijven welke kennis, vaardigheden en attituden een schoolleider nodig heeft om leiding te geven aan onderwijs en ict in zijn schoolorganisatie.

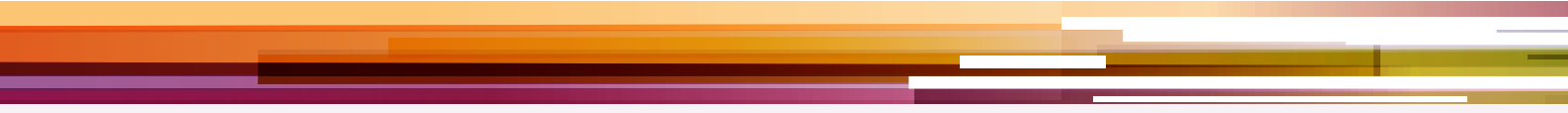
Het competentieprofiel Leidinggeven aan onderwijs en ict voor schoolleiders bestaat uit negen competenties met deelcompetenties. Drie competenties (competentie 1 t/m 3) hebben betrekking op de ict-vaardigheden van de schoolleider zelf. Ze zijn mede gebaseerd op de eindkwalificaties Leren en lesgeven met ict voor startbekwame leraren (Loon et al., 2013). Vijf competenties (competentie 4 t/m 8) gaan over het leidinggeven aan onderwijs en ict. Ze zijn een uitwerking van, en aanvulling op de competenties uit de beroepsstandaard voor schoolleiders PO en VO (Andersen & Krüger, 2012; Andersen & Krüger, 2013). Eén competentie (competentie 9) heeft betrekking op het leren en innoveren met ict. Hierbij is de schoolleider niet alleen zelf innovatief in het gebruik van ict, maar is hij ook in staat leiding te geven aan innovaties op school.

De eerste drie competenties gaan over de ict-vaardigheden van de schoolleider zelf. Dat zijn de instrumentele-, de informatie- en de mediavaardigheden (competentie 1 t/m 3). Wie beschikt over deze competenties, is ict-geletterd. Ict-geletterdheid van de schoolleider is van groot belang bij de integratie van ict in het onderwijs. De competenties 1 t/m 3 zijn voor schoolleiders dan ook voorwaardelijk om zich te kunnen ontwikkelen op de andere competenties.

Vijf competenties (competentie 4 t/m 8) gaan over leidinggeven aan onderwijs en ict. Ze sluiten aan bij 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 (Kennisset, 2014). De bestaande leiderschapscompetenties zijn aangevuld met ict-competenties. Dit betekent dat een schoolleider bij de ontwikkeling van zijn kennis, vaardigheden en attitude ook de ict-component meeneemt.

Eén competentie (competentie 9) gaat over het innovatief handelen van de schoolleider zelf en zijn vaardigheden om leiding te geven aan een innovatieproces op school. Dit betekent dat de schoolleider ideeën over het gebruik van ict genereert, promoot, realiseert en deelt (Janssen, 2000), maar ook leidinggeeft aan onderwijsvernieuwingen binnen zijn organisatie.

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, waarbij te denken valt aan missie en visie en schoolconcept. 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?



Schoolorganisaties kunnen ervoor kiezen om de competenties te beleggen bij meerdere leidinggevenden. 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). Op scholen waar een sterkere spreiding van leiderschap plaatsvindt, blijken bovendien betere leerlingprestaties te worden behaald (Heck & Hallinger, 2009).

In de volgende paragrafen worden de competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict beschreven en onderbouwd.



## 4 INHOUDELIJKE ONDERBOUWING LEIDINGGEVEN AAN ONDERWIJS EN ICT

### 4.1 De ict-vaardigheden van de schoolleider

De rol van de schoolleider is cruciaal bij de integratie van ict in het onderwijs. Toch lijkt er vaak weinig aandacht te zijn voor diens eigen competenties op het gebied van ict-geletterdheid (Michael, 1998). Als het leren en lesgeven met ict 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 (Hope et al., 2000). Hiertoe zijn drie competenties geformuleerd die gaan over de ict-vaardigheden van de schoolleider zelf. Gezamenlijk staan zij voor ict-geletterdheid.

#### *Competenties 1 t/m 3: ict-geletterdheid*

Ict-geletterdheid omvat zowel instrumentele ict-vaardigheden als informatie- en mediavaardigheden. Instrumentele vaardigheden omvatten het zich snel eigen kunnen maken van nieuwe ict-toepassingen en het verwerven van de digitale basisvaardigheden ten behoeve van de inzet van ict in het onderwijs en de schoolorganisatie. Informatievaardigheden gaan over het effectief kunnen zoeken en vinden van informatie van goede kwaliteit. Bij mediavaardigheden gaat het om het actief en kritisch gebruik van media, waarbij men zich bewust is van de medialisering van de samenleving en de impact daarvan (Mediawijzer.net, 2012).

### 4.2 Leidinggeven aan onderwijs en ict

De schoolleider heeft een belangrijke rol in een succesvolle integratie van ict in het onderwijs (Byrom & Bingham, 2001). Hij kan op school voorwaarden scheppen die de integratie van ict in het onderwijs bevorderen (Anderson & Dexter, 2000; Dawson & Rakes, 2003). Het ontwikkelen van een gedeelde visie over het leren en lesgeven met ict en een coherente schoolorganisatie waarin de visie wordt gerealiseerd, dragen bij aan een succesvolle integratie van ict in het onderwijs (Yee, 2000). Hieronder wordt een onderbouwing gegeven van de vijf competenties die schoolleiders nodig hebben om leiding te geven aan onderwijs en ict.

#### *Competentie 4: visie en richting over het gebruik van ict*

Het ontwikkelen van een gedeelde visie en het uitzetten van een ontwikkelrichting is van essentieel belang voor optimale onderwijsprocessen en leerresultaten (o.a. Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008; Leithwood, Patten, & Jantzi, 2010; Marzano, Waters, & McNulty, 2009). De schoolleider moet de visie samen met leraren kunnen formuleren, deze kunnen communiceren en uitdragen. Dit betekent op het gebied van leren en lesgeven met ict dat de schoolleider een visie heeft op het leren en lesgeven met ict en deze kan vertalen naar het onderwijsleerproces in de klas (Hughes & Zachariah, 2001; Tondeur et al., 2008). 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).

### ***Competentie 5: strategisch omgaan met de omgeving met betrekking tot (leren en lesgeven met) ict.***

Deze competentie heeft betrekking op het strategisch omgaan met de omgeving. Dit betekent dat de schoolleider kan anticiperen op technologische ontwikkelingen en weet wat die (kunnen) betekenen voor de school. Het gaat hierbij ook om samenwerking en afstemming met ouders, bestuur, andere scholen, relaties met opleidingsinstituten/lerarenopleidingen en organisaties buiten het onderwijs. De samenwerking tussen scholen draagt bij aan een succesvolle integratie van ict in het onderwijs. Datzelfde geldt voor het gebruik van het netwerk van de school bij het delen van kennis over ict (Triggs & John, 2004).

### ***Competentie 6: realiseren van een coherente organisatie ten behoeve van het primaire proces***

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 coherente onderwijsorganisatie realiseert die op alle niveaus hier consistent aan bijdraagt (Petri & Zuylen, 2011). Succesvolle schoolleiders zorgen voor een organisatie en schoolcultuur die de realisatie van de visie op leren en lesgeven met ict ondersteunt (Yee, 2000). Petri en Zuylen (2011) geven aan dat er samenhang moet zijn tussen (de visie op) leren en onderwijs in het primaire proces (microniveau) en de schoolorganisatie (mesoniveau). De veronderstelling is dat leren, onderwijzen, ict-gebruik en de organisatie van de school in één lijn moeten liggen. 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.

### ***Competentie 7: bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken***

De schoolleider heeft een expliciete rol in het op gang brengen en houden van de school- en onderwijsontwikkeling, gericht op verhoging van de kwaliteit van het leren van leerlingen en van leraren (Fullan, 2001). Het stimuleren van het leren van leraren komt in de literatuur naar voren als een zeer belangrijke factor voor school- en onderwijsontwikkeling (Geijsel, Krüger, & Slegers, 2010). In scholen met een lerende cultuur nemen leidinggevendende actief deel aan het proces van gezamenlijk leren en scheppen daar voorwaarden voor (Rikkerink & Verbeeten, 2011). Als de schoolleiding leraren ondersteunt en intellectueel uitdaagt, blijken leraren meer bereid te zijn tot leren en tot vernieuwing van hun eigen onderwijs (Geijsel, Slegers, Stoel, & Krüger, 2009). Ook als het gaat om de integratie van ict is het van belang dat leraren ruimte krijgen om te leren en te professionaliseren en dat zij hierin worden ondersteund (Galanouli, Murphy & Gardner, 2004; Lai & Pratt, 2004). Ondersteuning op het gebied van ict leidt tot meer gebruik in de praktijk (Tondeur et al., 2008).

### ***Competentie 8: onderzoeken, analyseren en probleem oplossen met ict***

Het analytisch vermogen van schoolleiders is belangrijk. Schoolleiders moeten zicht hebben op alle factoren die een rol spelen bij onderwijskwaliteit en op hun onderlinge samenhang. Daarbij moeten ze ook ict kunnen inzetten om problemen te analyseren en om de oplossing mee vorm te geven. Uit onderzoek blijkt dat schoolleiders die in staat zijn tot hogere-orde-denken, bijdragen aan een goed klimaat van professionalisering en aan het werken aan een gemeenschappelijke missie (Karstanje, Glauvé, Ledoux, & Verbeek, 2008).

### 4.3 INNOVATIEF HANDELEN VAN DE SCHOOLLEIDER

Competenties om te leren en innoveren zijn belangrijke verklarende factoren 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. Hierdoor levert hij een actieve bijdrage aan een schoolcultuur waar leren en innoveren belangrijk is (Baylor & Ritchie, 2002).

#### *Competentie 9: leren en innoveren met ict*

Innovatief handelen wordt beschouwd als een samenhangend proces van ideegeneratie, ideepromotie, ideerealisatie en het delen van ideeën over het gebruik van ict (Janssen, 2000). Het omvat het proces vanaf de ontwikkeling van een nieuw concept tot aan het uitvoeren daarvan in de praktijk. Bij deze competentie gaat het niet alleen over het innovatief handelen van de schoolleider zelf, maar ook om zijn vaardigheden om leiding te geven aan een innovatieproces op school.

## 5 BESCHRIJVING COMPETENTIES LEIDINGGEVEN AAN ONDERWIJS EN ICT

Het competentieprofiel Leidinggeven aan onderwijs en ict voor schoolleiders bestaat uit negen competenties, met deelcompetenties. Deze worden hierna in kaders weergegeven.

### Ict-geletterdheid

#### *Instrumentele vaardigheden*

**De schoolleider beschikt zelf over de digitale basisvaardigheden om ict effectief in te zetten in de onderwijsorganisatie en om zich nieuwe ict-toepassingen snel eigen te maken.**

De schoolleider:

- Begrijpt welke ict-faciliteiten hij tot zijn beschikking heeft in de schoolcontext en wat de consequenties daarvan zijn voor het eigen ict-gebruik en dat van de leraren en leerlingen.
- Heeft kennis van en is vaardig in het gebruik van ict-toepassingen die de organisatie van het onderwijs in de school faciliteren.
- Bezit instrumentele basisvaardigheden om zich te kunnen oriënteren binnen educatieve mediaomgevingen waarin apparaten, content en toepassingen op meerdere manieren met elkaar verbonden zijn of kunnen worden.
- Bekijkt, selecteert en maakt zich nieuwe ict-toepassingen snel eigen. Hij volgt technologische ontwikkelingen actief en probeert de toepassingen uit om zicht te hebben op de mogelijkheden voor het primaire en secundaire proces.
- Neemt deel aan één of meer platforms binnen de sociale media.
- Is vaardig in 'computational thinking': hij begrijpt hoe technologie werkt, hij begrijpt de logica en structuur van programmeerprincipes en kan deze binnen een eenvoudige context toepassen.

#### *Informatievaardigheden*

**De schoolleider is in staat online effectief informatie te zoeken en te vinden, de betrouwbaarheid van deze informatie te beoordelen, diverse online informatiebronnen te benutten, informatie van diverse bronnen met elkaar te vergelijken en de gevonden informatie te synthetiseren.**

De schoolleider:

- Hanteert diverse zoekstrategieën en kan daarmee informatie van internet efficiënt ontsluiten.
- Formuleert een heldere informatievraag op basis waarvan hij de zoekstrategie bepaalt.
- Past een persoonlijke strategie toe om informatie via diverse digitale media optimaal tot zich te laten komen.
- Kan (crossmediaal) schakelen tussen diverse informatiebronnen binnen het totale (gevraagde en ongevraagde) informatieaanbod.
- Kan informatie op bruikbaarheid en betrouwbaarheid beoordelen en weet relevante en bruikbare bronnen te selecteren en systematisch te beheren.
- Kan informatie van diverse bronnen met elkaar vergelijken en de gevonden informatie synthetiseren. Hij is op de hoogte van de regels met betrekking tot auteursrechten en bronvermelding en handelt er naar.
- Fungeert als een rolmodel voor het team in het effectief gebruik van digitale informatie.

## Mediavaardigheden

De schoolleider is zich bewust van de medialisering van de samenleving. Hij begrijpt hoe berichtgeving in de media tot stand komt, de vorm die daarbij hoort en hij ziet hoe media de werkelijkheid kleuren. Hij is zich bewust van de mogelijkheden en risico's van internet en sociale media en gaat hier actief en kritisch mee om voor de eigen professionele ontwikkeling en de ontwikkeling van de organisatie.

De schoolleider:

- Beseft dat de samenleving vraagt om nieuwe mediavaardigheden. Hij heeft een actueel beeld van de mogelijkheden van de technologische ontwikkelingen en het gebruik daarvan. Hij kan de effecten van het toenemend mediagebruik op de maatschappij benoemen.
- Herkent veelgebruikte standaardtechnieken die mediaproducten inzetten om kinderen en jongeren te bereiken en te beïnvloeden. Hij herkent wanneer een mediaboodschap gekleurd is door politieke, ideologische of levensbeschouwelijke overtuigingen of vooroordelen versterkt.
- Neemt actief deel aan de (online) professionele dialoog en is een actief gebruiker van diverse online sociale media ten behoeve van zijn eigen ontwikkeling en die van de schoolorganisatie. Hij houdt zich op de hoogte van wat over de school en diens relevante omgeving wordt gemeld op sociale media en formuleert en handhaaft het sociale mediabeleid.
- Vertaalt regelgeving en richtlijnen over communicatie, publicatie, mediagebruik, privacy en het opslaan, gebruik en delen van informatie in schoolbeleid en handhaaft dit.

## Leidinggeven aan onderwijs en ict

### Visie en richting over het gebruik van ict

De schoolleider heeft een visie op, en kan richting geven aan de toekomst van de organisatie in het kader van de maatschappelijke, internationale en sociaal-economische ontwikkelingen waarin leren en lesgeven met ict een expliciete plaats heeft gekregen.

De schoolleider:

- Vormt een eigen visie over leren en lesgeven met ict in relatie tot de maatschappelijke opdracht van het onderwijs en maatschappelijke, internationale en sociaal-economische ontwikkelingen.
- Ontwikkelt samen met het team een schoolvisie. Hij creëert draagvlak en betrokkenheid daarvoor door leiding te geven aan het ontwikkelen, concretiseren en communiceren van een gezamenlijke, inspirerende visie.
- Verbindt deze visie aan onderwijs- en organisatieontwikkeling met betrekking tot leren en lesgeven met ict.
- Draagt deze visie uit naar de buitenwereld.

### **Strategisch omgaan met de omgeving met betrekking tot (leren en lesgeven met) ict**

**De schoolleider kan anticiperen op ontwikkelingen in de omgeving en zet de omgeving doelbewust in om onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren.**

De schoolleider:

- Ziet hoe de omgeving verandert onder invloed van onder andere technologische ontwikkelingen.
- Weet wat dit betekent voor de school en kan deze invloeden verbinden aan de ontwikkeling van zijn onderwijsorganisatie.
- Gebruikt het netwerk van de school om leren en lesgeven met ict te verbeteren.

*(Onder omgeving verstaan we bestuur, wet- en regelgeving, ouders, maatschappelijke omgeving en andere relevante organisaties.)*

### **Realiseren van een coherente organisatie ten behoeve van het primaire proces**

**De schoolleider kan in dialoog met medewerkers optimale condities realiseren voor leren en lesgeven met ict. Hij doet dit vanuit kennis van de onderlinge samenhang van organisatiekenmerken in het algemeen en specifiek met betrekking tot leren en lesgeven met ict.**

De schoolleider:

- Kan de onderwijsorganisatie zodanig inrichten dat de visie en ambities van de school op het gebied van leren en lesgeven met ict tot stand kunnen worden gebracht. Hij realiseert een coherente onderwijsorganisatie die op alle niveaus (operationeel, tactisch en strategisch) consistent bijdraagt aan de realisatie van de visie.
- Weet alignment te bewerkstelligen tussen de concrete onderwijsdoelstellingen en de verschillende processen en systemen. De schoolleider kan een analyse maken van de schoolorganisatie op dit punt, inconsistenties in kaart brengen en deze oplossen.
- Neemt het team mee in het prioriteren van ontwikkelambities op het terrein van leren en lesgeven met ict en het doordenken van de organisatorische condities daarvoor op klas- en schoolniveau.

### **Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken**

**De schoolleider kan strategieën hanteren die gericht zijn op het stimuleren en organiseren van samenwerking tussen, en professionele ontwikkeling van leraren met betrekking tot leren en lesgeven met ict. Hij zorgt ervoor dat leraren ook online samenwerken, delen en leren.**

De schoolleider:

- Heeft inzicht in de diverse strategieën die kunnen worden ingezet om het gebruik van ict in de school(organisatie) te stimuleren en te verbeteren, en kan deze strategieën hanteren.
- Zorgt ervoor dat de teamleden in de school beschikken over de competenties voor leren en lesgeven met ict en zich verder professionaliseren op dat terrein.
- Stimuleert en organiseert kennisontwikkeling en kennisdeling over leren en lesgeven met ict op alle niveaus in de organisatie. Hij zorgt voor een lerende cultuur waarin samen experimenteren, onderzoeken en delen centraal staan, in verbinding met elkaar en met de relevante buitenwereld.

## Onderzoeken, analyseren en probleem oplossen met ict

**De schoolleider kan problemen creatief oplossen met de inzet van ict door zaken diepgaand te analyseren op basis van adequate informatieverzameling en vanuit alternatieve denkmodellen.**

De schoolleider:

- Neemt ict als component van het creatief oplossen van vraagstukken mee. Hij kan een probleem diepgaand analyseren. De schoolleider (her-)formuleert problemen en vraagstellingen en kan daarbij data logisch verzamelen en organiseren. De schoolleider zet ict in bij dit analyseproces én neemt ict mee als deel van de oplossing.
- Gebruikt data uit de onderwijsorganisatie om te sturen op onderwijskwaliteit, ten behoeve van horizontale verantwoording en om een continu proces van school- en onderwijsontwikkeling op gang te brengen. Hij volgt het leerproces van de leerlingen in zijn school door middel van diverse vormen van digitale monitoring waarbij gebruik wordt gemaakt van bestaande data uit informatiesystemen en uit digitale leermiddelen. Hij draagt er zorg voor dat leraren het leerproces en de leerresultaten van leerlingen zichtbaar maken met behulp van ict. Hij onderzoekt binnen de school de status van het leren en lesgeven met ict en de opbrengsten daarvan en bepaalt koers op basis van de gegevens.

## Leren en innoveren

### Competenties om te leren en innoveren met ict

**De schoolleider is innovatief in het gebruik van ict en blijft zich hierin ontwikkelen. Innovatief handelen omvat een proces van het ontwikkelen van een nieuw concept tot aan het uitvoeren daarvan in de praktijk en het delen daarvan. De schoolleider genereert, promoot, realiseert en deelt ideeën over het gebruik van ict.**

De schoolleider:

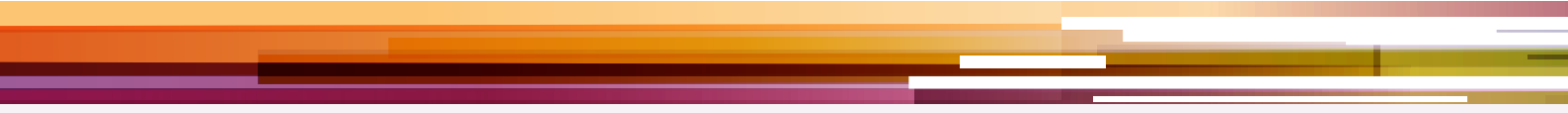
- Innoveert op het thema ict. Hij is met de leraren en de schoolomgeving van zijn school actief op zoek naar innovatieve toepassingen en applicaties om het onderwijs in zijn school eigentijds, effectief en efficiënt vorm te geven. Hij houdt daartoe actuele ontwikkelingen en recente onderzoeksresultaten bij en laat zich inspireren door best practices in binnen- en buitenland.
- Neemt de schoolorganisatie mee in het innovatieproces en voert de vernieuwingen planmatig door.
- Deelt innovatieve ideeën met collega's in en buiten de eigen schoolorganisatie.

## REFERENTIES

- Aesaert, K., Van Braak, J., Van Nijlen, D., & Vanderlinde, R. (2015). Primary school pupils' ICT competences: Extensive model and scale development. *Computers & Education*, 81, 326 – 344.
- Andersen, I., & Krüger, M. (2012). *Advies beroepsstandaard schoolleiders primair onderwijs*. Utrecht, NSA.
- Andersen, I., & Krüger, M. (2013). *Competentieprofiel schoolleiders Voortgezet Onderwijs*. Utrecht, VO Academie.
- Anderson, R. E., & Dexter, S. L. (2000). *School Technology Leadership: Incidence and impact*. Rep. No. 6, Center for Research on Information Technology and Organizations, University of California, Irvine and University of Minnesota. Retrieved from <http://escholarship.org/uc/item/76s142fc>
- Baylor, A. L., & Ritchie, D. (2002). What factors facilitate teacher skill, teacher morale, perceived student learning in technology-using classrooms? *Computers & Education*, 39, 395–414.
- 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.
- Byrom, E., & Bingham, M. (2001). *Factors influencing the effective use of technology for teaching and learning: Lessons learned from the SEIR\*TEC intensive site schools*. (2nd ed.). Greensboro, N.C.: University of North Carolina at Greensboro. Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED471140.pdf>
- Dawson, C., & Rakes, G. C. (2003). The influence of principals' technology training on the integration of technology into schools. *Journal of Research on Technology in Education*, 36, 29–49.
- Dinham, S. (2005). Principal leadership for outstanding educational Outcomes. *Journal of Educational Administration*, 43(4), 338-356.
- European Commission. (2012). *First European Survey on Language Competences: Final report*. Brussel.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2003). *The moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Galanouli, D., Murphy, C., & Gardner, J. (2004). Teachers' perceptions of the effectiveness of ICT-competence training. *Computers & Education*, 43, 63–79.
- 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.
- Geijsel, F.P., Slegers, P.J.C., Stoel, R.D., & Krüger, M.L. (2009). The Effect of Teacher Psychological, School Organizational and Leadership Factors on Teachers' Professional Learning in Dutch Schools. *The Elementary School Journal*, 109(4), 406-427.
- Heck, R.H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement. *American Educational Research Journal*, 46(3), 659-689.
- Hope, W.C., Kelley, B., & Guyden, J. (2000). *Technology Standards for School Administrators: Implications for Administrator Preparation Programs*. Paper presented at the Information Technology and Teacher Education Educational Conference, Sand Diego. Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED444496.pdf>
- Hughes, M., & Zachariah, S. (2001). An investigation into the relationship between effective administrative leadership styles and the use of technology. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 5, 1–10.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward, fairness and innovative work behavior. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73, 287-302.



- Karstanje, P.N., Glaudé, M.T., Ledoux, G., & Verbeek, A.E. (2008). *Beleidsvoerend vermogen van basisscholen: stand van zaken en verklarende factoren*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut.
- Kennewell, S., Parkinson, J., & Tanner, H. (2000). *Developing the ICT capable school*. London: RoutedledgeFalmer.
- Kennisnet. (2014). *Kader ict-bekwaamheid van teammanagers mbo*. Zoetermeer: Stichting Kennisnet.
- Lai, K. W., & Pratt, K. (2004). Information and communication technology (ICT) in secondary schools: The role of the computer coordinator. *British Journal of Educational Technology*, 35, 461–475.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 671 – 706.
- Loon, A.-M. van, Kral, M., & Coetsier, N. (2013). *Eindkwalificaties Leren en lesgeven met ict*. Nijmegen: HAN Press.
- Marzano, R.J., Waters, T., & McNulty, B.A. (2009). *Wat werkt: leiderschap op school*. Bazalt.
- Mediawijzer.net (2012). *Competentiemodel: 10 MEDIAWIJSHEID COMPETENTIES*. Opgehaald van [http://www.mediawijzer.net/wp-content/uploads/Competenties\\_Model\\_.pdf](http://www.mediawijzer.net/wp-content/uploads/Competenties_Model_.pdf)
- Michael, S. (1998). Best practices in information technology (IT) management: insights from K-12 schools' technology audits. *International Journal of Educational Management*, 12(6), 277-88.
- Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen (2015). *OCW Kennisagenda. Editie 2015*. Den Haag: Rijksoverheid, Ministerie van OCW.
- Onderwijsraad. (2014). *Een eigentijds curriculum*. Den Haag: Onderwijsraad
- Petri, M., & Zuylén, J. (2011). Introductie van schoolschetsen. In: Petri, M., Simons, P.R.J., Wijnen, W., & Zuylén, J. (2011). *De Kwestie nr. 3 De gedigitaliseerde wereld in de school, een succesvolle invoering*. Utrecht, VO-raad.
- Rikkerink, M., & Verbeeten, H. (2011). *Leiding geven aan lerend vernieuwen*. Tilburg: MesoConsult B.V.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44, 635–674.
- Schiller, J. (2003). Working with ICT Perceptions of Australian principals. *Journal of Educational Administration*, 41(2), 171-185.
- Tang, P. S., & Ang, P. H. (2002). The diffusion of information technology in Singapore schools: A process framework. *New Media & Society*, 4, 457–478.
- 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.
- Uerz, D., Kral, M., & Ries, K. de. (2014). *Lerarenopleiding voor de 21ste eeuw: Leren en lesgeven met ICT. Stand van zaken studiejaar 2012/2013*. Nijmegen: HAN Press.

- 
- 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.
- Voogt, J., van Braak, J., Heitink, M., Verplanken, L., Fisser, P. & Walraven, A. (2014). *Didactische ICT-bekwaamheid van docenten*. Enschede: Universiteit Twente.
- Yee, D. (2000). Images of school principals' information and communications technology leadership. *Journal of Information Technology for teacher Education*, 9(3), 287-302.



Het iXperium/Centre of Expertise Leren met ict is een samenwerkingsverband van de lerarenopleidingen en het Kenniscentrum Kwaliteit van leren 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 beter recht doet aan verschillen tussen leerlingen met behulp van ict en op het opleiden van ict-geletterde jongeren. De focus ligt hierbij op het opleiden, professionaliseren en faciliteren van leraren in een duurzame verbinding tussen werkveld, opleiding en onderzoek.

Het iXperium/Centre of Expertise Leren met ict is een netwerkorganisatie waar steeds meer partners uit onderwijs, wetenschap en bijvoorbeeld mediadesign aan bijdragen.

Leergemeenschappen vormen het hart van het iXperium/Centre of Expertise Leren met ict. Leraren, lerarenopleiders, studenten, onderzoekers en (ict-)experts werken samen vanuit praktijkvraagstukken aan onderwijsontwikkeling. Ze ontwerpen en onderzoeken ict-rijke leerarrangementen die recht doen aan verschillen. Overkoepelend onderzoekt versterkt de kennisontwikkeling. De leergemeenschappen maken gebruik van een inspirerende leerwerk omgeving waar de nieuwste ict-toepassingen voorhanden zijn: het iXperium.

Het iXperium/Centre of Expertise Leren met ict biedt leraren, leidinggevendenden, opleiders en studenten inspiratiemiddagen, workshops en trainingen op het gebied van leren en lesgeven met ict. Het curriculum van de lerarenopleidingen van de HAN wordt zodanig ingericht dat startende leraren goed zijn toegerust om onderwijs te verzorgen dat recht doet aan verschillen met behulp van ict.

De iXperium Academie is onderdeel van het iXperium/Centre of Expertise Leren met ict. De iXperium Academie organiseert en coördineert alle professionaliseringsactiviteiten in het kader van leren en lesgeven met ict. Bovendien is de iXperium Academie verantwoordelijk voor de doorontwikkeling en aanscherping van het aanbod.


Door middel van publicaties, website, social media, workshops, conferenties, iXpiratie-middagen en iX-camps borgen we de kennisdeling. We delen kennis, ervaringen en producten met elkaar en met onze omgeving.

**Kijk voor meer informatie op:**

[www.ixperium.nl](http://www.ixperium.nl)

**Volg ons op:**

 [Facebook.com/ixperium](https://www.facebook.com/ixperium)

 [Twitter @ixperium](https://twitter.com/ixperium)