

Bevindingen startfase versnellingsvraag CLC Arnhem

8 februari 2016

1. Inleiding

“Hoe kunnen we schoolleiders equiperen om, vanuit kennis over de huidige en benodigde competenties (t.a.v. leren en lesgeven met ICT) van leerkrachten, beleid te maken en te komen tot een effectief professionaliseringsplan waarbij teamleren een belangrijke rol speelt”. Dat is de versnellingsvraag die het CLC Arnhem (samenwerking tussen de besturen Fluvius, Delta en De Basis de HAN Pabo en het Lectoraat) het heeft ingediend bij de PO-Raad.

Vanaf september 2015 werken we aan de beantwoording van deze vraag. De periode tot januari 2016 was de startfase. In deze fase is een diagnose uitgevoerd naar de instrumenten die al aanwezig zijn in het CLC Arnhem en hoe schoolleiders het vraagstuk van professionaliseren beleven.

Wat hebben we gedaan, wat heeft dat opgeleverd en wat zijn tips voor andere besturen met eenzelfde vraagstelling? In de startfase hebben we vooral dieper gekeken naar de achtergrond van de vraagstelling. Op basis daarvan is de volgende hoofdlijn voor het vervolg gemaakt:

Van ...	Naar ...
Toepassen van instrument voor het in kaart brengen van ICT-competenties	Verbinden van ICT-competenties met schoolbeleid en inrichten van werkwijze
Professionaliseren als afzonderlijk onderwerp	Professionaliseren als logisch onderdeel van bestaande veranderconcepten in scholen en verankeren in beleidscyclus
Standaard manier van ondersteunen van schoolleider	In ondersteuning recht doen aan verschillen tussen scholen en schoolleiders

2. Expertmeeting: van instrument toepassen naar verbinden met schoolbeleid en inrichten

De scholen van de 3 schoolbesturen hebben een beginmeting uitgevoerd naar de ICT-competenties van de leraren. De uitkomsten van deze beginmeting zijn op het niveau van het team teruggekoppeld aan de schoolleider in een schoolrapport. In de praktijk blijkt deze rapportage beperkt te leiden tot interventies door schoolleiders op het vlak van ICT-competenties. In de expertmeeting is mede de achtergrond hiervan onderzocht. De deelnemers aan de expertmeeting waren schoolleiders en deskundigen van het iXperium.

In de expertmeeting is naar voren gekomen dat de rapportage voor de schoolleider weinig handvatten voor interveniëren bevat. Tegelijkertijd bevat het rapport veel informatie over het team. De schoolleider kiest uit deze informatie zijn prioriteiten. In veel gevallen zal eerst een ander gesprek met het team moeten worden gevoerd dan het gesprek over ICT-competenties gevoerd. Bijvoorbeeld over nieuwe ideeën over moeilijke onderwijskundige opgaven.

Vervolgens is de vraag gesteld wat de schoolleider nodig heeft als het gaat om het professionaliseren van het team op ICT-competenties. De ontwikkeling op het vlak van ICT gaan snel. Schoolleiders hebben niet altijd tijd om zich volledig in te lezen. Het team heeft vaak behoefte aan inspiratie.

Wellicht is de rol van de schoolleider het voeren van regie op het proces: hoe organiseer je de input voor je team, hoe zorg je dat de input verspreid wordt en dat er een omgeving ontstaat dat leraren er mee aan de slag gaan.

In de expertmeeting hebben schoolleiders voorbeelden gepresenteerd over hoe zij werken aan ICT in het leerproces. De voorbeelden zijn voor een deel beleidsmatig en voor een deel operationeel. De opgave lijkt te liggen in het verbinden van het schoolbeleid en de concrete initiatieven die er zijn. Op welke wijze geef je inrichting aan het continu gebruik van ICT, verspreiding van goede voorbeelden in het team en ook het binnen halen van nieuwe ideeën?

3. Interviews met bestuurders: aansluiten bij bestaande veranderconcepten en verankeren in de beleidscyclus

Uit de interviews met de bestuurders komt naar voren dat in de 3 besturen een keur aan tools, instrumenten en trajecten tot hun beschikking hebben waarin het versterken van leiderschap en / of het leren in teams centraal staat. Toch lijken al deze interventies nog niet voldoende.

Voorbeelden van dergelijke trajecten zijn:

Traject via stichting LeerKRACHT	Cultuurveranderingstrajecten waarin leraren en schoolleiding intensief samenwerken om het onderwijs op school naar eigen inzicht te verbeteren. Drie processen staan hierin centraal: <ol style="list-style-type: none"> 1. lesbezoek en feedbackgesprek, 2. gezamenlijk lesontwerp, en 3. gestructureerd, kort overleg in kleine teams om leerdoelen en verbeteracties te bespreken.
Jay Marino-continuous improvement	Methode die van de noodzaak tot voortdurende verbetering uitgaat: elke dag kun je een stap in het verbeteringsproces maken. Belangrijk in de methode dat er een link gemaakt wordt tussen benodigde acties van alle betrokken stakeholders: van schoolbestuur tot leerling. Op een gestructureerde manier wordt een gewenste verandering uitgewerkt tot concrete verbeteracties voor alle stakeholders.
Onderwijs Anders (iXpeditie maatwerk)	Traject om onderwijsvernieuwing te stimuleren. Drie scholen van elke stichting buigen zich over de vraag: als we het echt zelf mogen bedenken, hoe zou het onderwijs er dan uit zien. Pionierstraject.

De trajecten kunnen worden beschouwd als procesinterventies. Ze zijn gericht op het versterken van leiderschap of teamleren, of het verbeteren van processen in de school, maar hebben geen vaste inhoudelijke invalshoek. Dit maakt de interventies ook geschikt voor professionaliseringstrajecten en verbeterinterventies waar de versnellingsvraag op doelt.

Alle drie de besturen benadrukken het belang van onderwijsvernieuwing ondersteunt door ict, en het verbeteren van de bijbehorende competenties. Schoolleiders worden hierop bevraagd in managementgesprekken. Toch lijkt dit niet genoeg te zijn om schoolleiders in staat te stellen een veranderingsproces in hun team op gang te brengen. De moeilijkheid lijkt er in te liggen dat bij alle

interventies de veranderingsvraag uit de teams zelf moet komen, het zijn een 'bottom-up' en teamgestuurde processen. En teams blijken zelf nauwelijks met ict-gerelateerde vragen te komen.

Een mogelijke weg uit deze patstelling is een combinatie tussen een top-down en bottom-up interventie. Het gaat dan om het in de beleidscyclus vastleggen dat er in de school een beweging wordt gemaakt met ict-competenties en de scholen de vrijheid te geven om te beslissen welke competenties dat zouden moeten zijn.

4. Interviews schoolleiders: verschillen tussen schoolleiders / scholen en integraal benaderen

Hoe kijkt de schoolleider tegen het vraagstuk van de ontwikkeling van de ICT-competenties aan? Uit de interviews met 5 schoolleiders komt naar voren dat schoolleiders ICT-competenties niet als afzonderlijk vraagstuk zien. Het is afgeleid van vraagstukken over vernieuwing van het onderwijs of verbreding in pedagogisch didactisch handelen. Dergelijke vraagstukken verschillen per school. Is er sprake van een groei of krimp situatie? Is sprake van een relatief oud team met veel dienstjaren op dezelfde school of is sprake van een gemêleerd team?

Daarnaast zijn er verschillen in de persoon van schoolleider en zijn rolopvatting. De ene schoolleider is sterk in control, de andere heeft de voorkeur voor innovatie. De ene schoolleider geeft vernieuwing als taak aan een bouwcoördinator of een werkgroep ICT, de andere gaat neemt zelf een faciliterende rol. Bestuurders kunnen beelden hebben van

De schoolleider is ook de linking-pin tussen bestuur en lerarenteam. Aspectbeleid vanuit het bestuur, wordt vanuit integrale vragen in de school bekeken. In zijn aard is er geen verschil tussen professionalisering van ICT-competenties en andere beleidsterreinen.

4. Hoe verder in de periode januari – juli 2016?

De komende periode worden in het kader van de versnellingsvraag twee interventies gericht op schoolleiders vormgegeven:

1. In de strategische beleidsplannen van de 3 schoolbesturen zijn ICT-competenties benoemd als ontwikkelpunt. In lijn daarmee zullen in de beleidscyclus tussen bestuur en schoolleider harde afspraken gemaakt worden over de beweging die de schoolleider in zijn school wil maken. Welke beweging wordt gemaakt is aan de schoolleider en is afhankelijk van de specifieke situatie in de school. Het is aan de schoolleider om in lijn hiermee met leraren op basis van het schoolplan harde afspraken te maken in de HRM-cyclus over beweging, welke beweging wordt gemaakt is aan de leraar en afhankelijk van zijn specifieke situatie.
2. Schoolleiders via een professionele leergemeenschap ondersteunen bij het vormgeven van ontwikkeling in de eigen school op onderwerpen met een afgeleide rol voor ICT-competenties, bijvoorbeeld iXpeditie Maatwerk. Het is aan de schoolleider om in lijn hiermee aansluiting te maken bij het verandertraject in de eigen school waarbij ICT-competenties relevant kunnen zijn, bijvoorbeeld leerKRACHT.

De eerste interventie is "van bovenaf" en creëert richting en belang om aan de slag te gaan met de ICT-competenties. Tegelijkertijd geeft de interventie ruimte voor de specifieke context van de school. De tweede interventie is "van onderop" en geeft ruggensteun aan de schoolleider om in

zijn school aan de slag te gaan. De combinatie van beide kan leiden tot beweging op professionalisering op ICT-competenties van leraren.

5. *Tips uit de startfase*

- Verken het vraagstuk van leren van ICT-competenties door open en breed het gesprek aan te gaan met schoolleiders over de concrete werkpraktijk en hun rolopvatting: wat speelt echt in de school? Van welk vraagstuk is het leren van ICT-competenties een afgeleide?
- Inventariseer werkwijze en concepten waarmee scholen intrinsiek aan de slag is om het onderwijs te verbeteren. Onderzoek of en hoe die een rol kunnen hebben/ krijgen voor leren van ICT-competenties.
- Maak verbinding tussen vraagstuk van leren met ICT-competenties, wat concreet leeft op de scholen en de veranderconcepten die werken in de school.