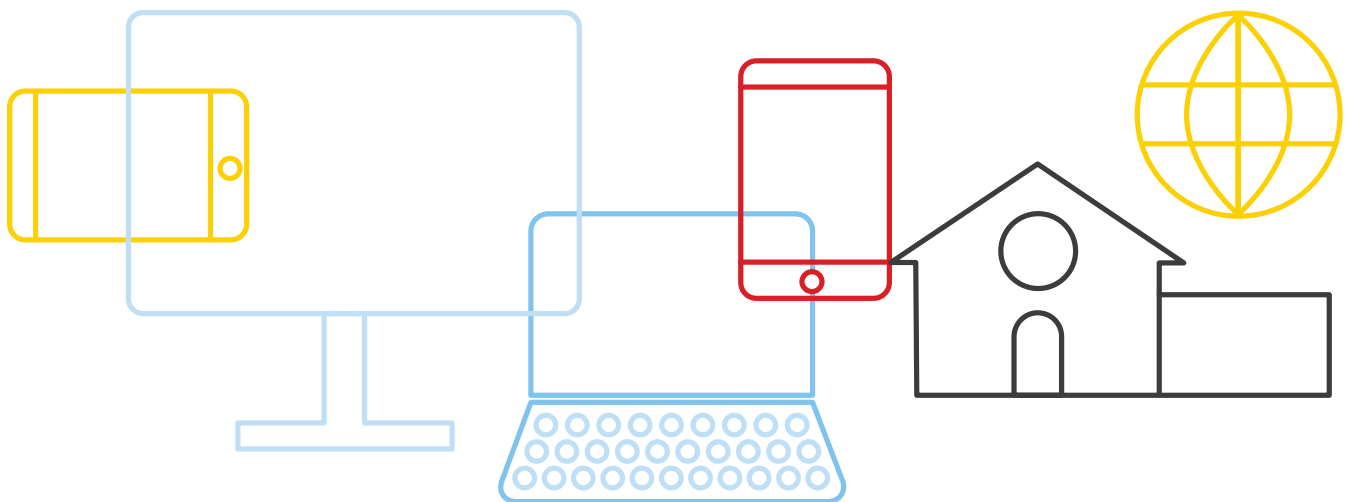


Het implementatie- en investeringsplan ict van PCO Noord Twente

*Procesbeschrijving van de
totstandkoming van het plan*





Deze brochure/handreiking/tool/test/etc. is ontwikkeld door de PO-Raad en Kennisnet. Samen werken wij aan Slimmer leren met ICT. Zodat scholen ICT op hun eigen manier makkelijk kunnen inzetten voor onderwijs, leerlingen meer op maat kunnen leren en het beste uit ieder kind kunnen halen. Deze uitgave kwam tot stand in samenwerking met Onderwijs Maak Je Samen.

Inhoud

1.	Inleiding.....	2
2.	Het profiel van PCO Noord Twente.....	3
2.1.1.	Identiteit/visie.....	3
2.1.2.	Regiokarakteristiek	3
2.1.3.	Concurrentiepositie	3
2.1.4.	Bestuursinrichting.....	3
2.2	Korte historie (waar komt het bestuur vandaan?)	3
2.3	Samenwerkingen.....	3
3.	Uitgangssituatie en startsituatie.....	4
3.1	Aanleiding(en) voor het doorlopen proces.....	4
3.2	Welk instrumentarium is gebruikt voor bepaling van de startsituatie?	4
3.3	Meerjarenbeleid binnen stichting	4
3.4	Schoolniveau	4
3.5	Leraarniveau	5
3.6	Leerlingniveau	5
4.	Proces.....	6
4.1	Vorbereidingsfase	6
4.2	Fase van analyse, prioritering en samenwerking.....	6
4.3	Fase van visieontwikkeling	6
4.4	Fase van operationalisering.....	7
4.5	Fase van financiële operationalisering	7
4.6	Fase van besluitvorming.....	7
5.	Taken en verantwoordelijkheden	8
5.1	Rolverdeling bestuur en scholen	8
5.2	Mandaat en rol bestuur.....	8
5.3	Projectleiderschap.....	8
5.4	Bemensing beleids- en projectgroep(en).....	8
6	Opbrengsten	9
6.1	Visie op leren in verbinding met ict.....	9
6.2	Opbrengsten.....	9
6.3	Doelen: meerjarenplan (operationalisering).....	9
6.4	Financiële implicaties	9
7	Procesevaluatie.....	11
7.1	Aandachtspunten.....	11
7.2	Successen	11
	Bijlage: profiel projectleider	13

1. Inleiding

Veel schoolbesturen staan voor de uitdaging om beleid te vormen voor de wijze waarop ict in het onderwijs een rol speelt en gaat spelen. Een eerste stap is een goed implementatie- en investeringsplan voor ict. Hoe kom je tot een goed plan en welke keuzes maak je daarin? Meer nog gaat het over de wijze waarop je tot de inhoud komt. In een drieluik schetsen we de manier waarop 3 verschillende besturen dit proces hebben vormgegeven. Wat werkte in dit proces en waar liggen de verbeterpunten? De beschrijvingen dienen ter inspiratie om uw eigen proces vorm te geven. In dit document staat het proces van PCO Noord Twente centraal.

2. Het profiel van PCO Noord Twente

PCO Noord Twente biedt protestants-christelijk basisonderwijs in Almelo en Wierden en protestants-christelijk speciaal basisonderwijs in Almelo en omgeving. De 8 scholen, 7 basisscholen en een school voor speciaal basisonderwijs, vormen samen de stichting Protestants Christelijk Onderwijs Noord Twente. Er zijn 12 locaties, 1746 leerlingen (1-10-2014) en 186 medewerkers.

2.1 Het profiel

2.1.1. Identiteit/visie

PCO Noord Twente onderschrijft een protestants-christelijke identiteit. Binnen de scholengroep zijn 2 scholen die vernieuwingsonderwijs aanbieden: Jenaplanonderwijs en Daltononderwijs.

2.1.2. Regiokarakteristiek

Zeven scholen van PCO Noord Twente zijn gelegen in stedelijk gebied, Almelo. Eén basisschool bevindt zich in het nabijgelegen dorp Wierden.

2.1.3. Concurrentiepositie

Binnen Almelo zijn 6 besturen voor primair onderwijs actief. In Wierden heeft de basisschool van PCO Noord Twente te maken met 6 andere scholen. De onderwijskwaliteit van de aangesloten scholen is voldoende/goed (bron: Onderwijsinspectie).

2.1.4. Bestuursinrichting

PCO Noord Twente volgt het raad-van-toezicht-model. Het College van Bestuur bestaat uit een bestuurder, die wordt ondersteund door 2 stafmedewerkers. De Raad van Toezicht bestaat uit 5 toezichthouders.

2.2 Korte historie (waar komt het bestuur vandaan?)

Het bestuur van PCO Noord Twente is sinds juli 2004 het bevoegd gezag van deze scholengroep. De periode 2014-2015 kent meerdere bestuurswisselingen. Na 2 interim-bestuurders is vanaf 1 juli 2015 de heer Gerlo Teunis als bestuurder van PCO Noord Twente aangesteld.

Als gevolg van krimpende leerlingaantallen is een school met 2 locaties in het buitengebied gesloten. Het aantal leerlingen binnen PCO Noord Twente zal naar verwachting dalen. Tot 2019 wordt een krimp voorzien van 12 procent.

Ten aanzien van ict, media en technologie is er tot 2015 nauwelijks sprake van gezamenlijk initiatief, beleid of activiteit op het niveau van de scholengroep. De laatste jaren hebben 2 schoolleiders, in samenspraak met de ict-coördinatoren, PCO Noord Twente vertegenwoordigd binnen het thema ict.

2.3 Samenwerkingen

Ten aanzien van ict heeft PCO Noord Twente nog geen duurzame samenwerkingsrelaties geïnitieerd. PCO Noord Twente onderzoekt en ontwikkelt nu strategische en inhoudsgerichte samenwerking met andere lokale besturen en Saxion Hogescholen (Enschede, Apeldoorn, Deventer).

3. Uitgangssituatie en startsituatie

3.1 Aanleiding(en) voor het doorlopen proces

Binnen PCO Noord Twente ontstonden, min of meer tegelijkertijd, meerdere aanleidingen om het visie- en beleidsproces ict te starten.

1. De primaire aanleiding was het vrij moeizaam verlopen van de vooruitgang en innovatie rondom ict binnen PCO, zoals werd waargenomen door de interim-bestuurder en schoolleiders. Het kunnen bieden van kwalitatief, maar vooral ook eigentijds onderwijs met ict, werd op meerdere niveaus als urgent ervaren. De interim-bestuurder heeft, op basis van die breed ervaren urgentie, het visie- en beleidsproces geïnitieerd als bestuurlijke interventie.
2. Het bestuursakkoord po 2015-2019. Deze sectorafspraken heeft de (interim-)bestuurder gemotiveerd in de noodzaak tot het vormen van visie en beleid op het niveau van de scholengroep.
3. Tegelijkertijd ontstond bij de schoolleiders de behoefte aan hernieuwde samenwerking en gerichte afstemming binnen de scholengroep, vooral ten aanzien van het thema ict-infrastructuur.

3.2 Welk instrumentarium is gebruikt voor bepaling van de startsituatie?

Naar aanleiding van de door de interim-bestuurder en schoolleiders gesignaleerde urgentie is PCO het proces van visie- en beleidsontwikkeling gestart. De startsituatie (ontwikkelingsfase scholen en stichting) werd bepaald in de gesprekken met de beleidsgroep. Aan de hand van een interne analyse met de beleidsgroep werd de actuele startsituatie van de aangesloten scholen verder verhelderd.

Deze interne analyse was gebaseerd op de volgende ijkpunten:

- Leren
- Leer- en werkomgeving
- Leerstofaanbod (inclusief digitaal leermateriaal)
- De leerling
- De leraar
- Management en bedrijfsvoering
- Schoolleider en bestuurder
- Professionalisering en ondersteuning
- Ict-infrastructuur

Aangevuld met de landelijke monitoring (Vier in balans-monitor) gaf deze uitgebreide interne analyse een voldoende duidelijk beeld van de startsituatie.

Ten aanzien van de ict-infrastructuur is een van de ict-leveranciers gevraagd een nulmeting ict-infrastructuur uit te voeren.

3.3 Meerjarenbeleid binnen stichting

PCO Noord Twente heeft in 2013 het strategisch beleidsplan 'Zin in onderwijs: strategisch beleidsplan 2013-2017' vastgesteld.

Uit dit strategisch beleidsplan heeft de beleidsgroep de gezamenlijke ambities en thema's geselecteerd die potentieel overlap hebben met ict, media en technologie:

- PCO Noord Twente biedt passend onderwijs voor iedere leerling.
- Binnen PCO Noord Twente zijn 2 scholen die zich ontwikkelen in het onderzoekend leren. Het onderzoekend leren wordt aangeboden aan alle leerlingen op die scholen.
- PCO Noord Twente biedt elke leerling hedendaags onderwijs aan dat bij hem of haar past.
- PCO Noord Twente neemt de verantwoordelijkheid voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs, dat zich richt op de optimale ontwikkeling van leerlingen met alle typen hulpvragen. Iedere leerling kan zich in een veilige en uitdagende omgeving veelzijdig ontwikkelen.

De scholen opereren op onderwijskundig gebied te veel los van elkaar. Door de eigenheid van de scholen ontbreekt verbinding, waardoor kansen blijven liggen.

3.4 Schoolniveau

Het strategisch beleidsplan van PCO Noord Twente dateert van 2013, dus van voor de introductie van versnellingsinitiatieven als het bestuursakkoord po 2015-2019. Het ontwikkelingsproces van het beleidsplan onderwijs, ict en technologie is begin 2015 afgerond.

De PCO-scholen hebben begin 2015 de schoolplannen 2015-2019 opgesteld. Hierin zijn de koersen uit het strategisch beleidsplan en de hoofdlijnen van het beleidsplan ict integraal meegenomen. De beleidsgroep heeft een concrete handreiking geschreven voor ict, media en technologie in het schoolplan van de PCO-scholen. Hiermee is het voor de scholen duidelijk van welke ict-thema's er een schoolspecifieke invulling wordt verwacht. Deze handreiking schoolplan is als bijlage 7.7 van het beleidsplan PCO Noord Twente opgenomen.

3.5 Leraarniveau

In het ontwikkelingsproces van visie en beleid is onder de leraren van PCO Noord Twente geen meting van de kennis, vaardigheden en attitude uitgevoerd. PCO achtte de inzichten van de beleidsgroep in combinatie met de Vier in Balans monitor toereikend.

In de uitvoering van de geformuleerde beleidsdoelen rond professionalisering en deskundigheid kan een nulmeting ingezet worden.

3.6 Leerlingniveau

Op leerlingniveau zijn er binnen meerdere PCO-scholen waarneembaar initiatieven en projecten gestart. Zoals deelname aan de First Lego League, pilots gericht op een beredeneerde inzet van iPads en pilots in relatie tot wetenschap en techniek en meerbegaafden. Op enkele scholen zijn ict-vaardigheden en mediawijsheid al onderdeel van het schoolcurriculum, echter in wisselende diepte en reikwijdte.

4. Proces

4.1 Voorbereidingsfase

Looptijd: 3 weken.

- Vraagstelling verhelderen:
In 2 gesprekken tussen bestuurder, de bestaande beleidsgroep ict en de externe adviseur is de vraagstelling van PCO Noord Twente helder geformuleerd, inclusief de beoogde opbrengsten van het proces visie- en beleidsontwikkeling ict.
- Draagvlak en urgentiebesef:
In het directiebestuur van PCO Noord Twente en de Raad van Toezicht heeft de bestuurder het draagvlak en urgentiebesef vooraf gepeild.
- Ict-infrastructuur:
Om een duidelijk beeld te krijgen van de actuele stand van zaken wat betreft de ict-infrastructuur is een van de ict-dienstverleners, Heutink, gevraagd deze per school in kaart te brengen. Volgens de collectieve waarneming was de ict-infrastructuur van zowel de aangesloten scholen als het bestuurscentrum in de basis niet op orde.
- Samenstellen van een beleidsgroep ict:
Een eerste analyse van de vragen en thema's die aan de beleidsgroep worden voorgelegd en de vragen/thema's die specifiek zijn voor een kleinere afvaardiging daarvan.

4.2 Fase van analyse, prioritering en samenwerking

Looptijd: 3 weken.

1. Interne analyse:
Een brede interne sterkte/zwakte-analyse op basis van 7 ijkpunten: leren, de leerling, de leraar, de leeromgeving, het leerstofaanbod, bedrijfsvoering (inclusief management), schoolleider. De resultaten van de laatst uitgevoerde tevredenheidsonderzoeken zijn op relevantie nagelopen, maar boden geen bruikbare informatie in relatie tot ict, media en technologie.
2. Externe analyse:
Een externe analyse van actuele ontwikkelingen en thema's in maatschappij, onderwijs en technologie. Met daarbij telkens het ontwikkelingsperspectief: welke kansen zien we hierbij voor het leren en onderwijs met ict van PCO? (Bronnen: strategisch beleid PCO Noord Twente, bestuursakkoord po 2015-2015, Vier in balans-monitor, SLO curriculumontwikkeling, Horizon Report Europe: 2014 Schools Edition.)
3. Samenwerking en urgentie:
De interne en externe analyse resulteerden in een groslijst van ontwikkelingen en thema's die kunnen leiden tot ict-beleid, doelen of visie-uitspraken.
De beleidsgroep heeft geduid vanuit welk niveau deze thema's binnen PCO Noord Twente benaderd gaan worden: vanuit het gezamenlijke perspectief van de scholengroep (samenwerken) en/of vanuit het schooleigen perspectief van de school. Deze gezamenlijke bepaling van de inhoud en mate van samenwerking is een van de mijlpalen in het ontwikkelingsproces gebleken.
4. Uitgangspunten voor visie en beleid:
Op basis van een verkenning van de inhoud en reikwijdte van relevante inhoudelijke en beleidskaders (afkomstig van de overheid, PCO Noord Twente, Kennisnet, PO-Raad, 21e eeuwse vaardigheden en onderwijsinnovatoren) zijn de volgende kaders als uitgangspunt voor het ict-beleid geselecteerd: Vier in balans+, SLO-definitie van vaardigheden voor de 21e eeuw (oktober 2014), competentieset leraarvaardigheden ict (Mediawijzer.net).

4.3 Fase van visieontwikkeling

Looptijd: 2 weken.

Als volgende procesfase heeft de werkgroep een aantal streefbeelden geformuleerd die richting geven aan een gedeelde visie en aan (delen van) beleid. De visie en daarbij passende streefbeelden zijn in meerdere fases aangescherpt en verdiept.

4.4 Fase van operationalisering

Looptijd: 4 weken.

Op basis van de visie en streefbeelden heeft de beleidsgroep een aantal operationele doelen geformuleerd. Deze doelen zijn zoveel mogelijk SMART geformuleerd in waarneembaar gedrag van de leerling, leraar, schoolleider en/of bestuurder.

Het proces van beleidsoperationalisering is gestart met de domeinen/ijkpunten: de leerling (leren), de leraar (werken) en de leer- en werkomgeving (de school).

Op basis van het kader van Vier in balans zijn hier de volgende domeinen/ijkpunten aan toegevoegd en uitgewerkt: professionalisering (inclusief ondersteuning), bedrijfsvoering (inclusief communicatie en samenwerking), digitaal leermateriaal, ict-infrastructuur en management.

De thema's ict-infrastructuur en bedrijfsvoering zijn uitgewerkt door de een afvaardiging van de beleidsgroep, twee schoolleider die voorheen de bestuurlijke ICT-coördinatie voerden. De thema's professionalisering en digitaal leermateriaal zijn uitgewerkt met de gehele beleidsgroep. Deze verdeling is gemaakt vanwege efficiency en de opgebouwde ervaring van de beide schoolleiders.

De laatste fase van operationalisering is het bijeenbrengen van doelen en acties in een meerjarenplanning 2015-2019 inclusief duiding van betrokkenen en hun verantwoordelijkheden (stichting- en/of schoolniveau).

4.5 Fase van financiële operationalisering

Looptijd: 3 weken

Tot slot is een basisversie van een meerjareninvesteringsplan ontwikkeld op basis van de visie, doelen en acties. De urgentie ten aanzien van ict-infrastructuur en de inzet van interim-bestuurders heeft er voor PCO Noord Twente toe geleid dat in eerste termijn uitsluitend een investeringsplan voor ict-infrastructuur is ontwikkeld, in het bijzonder de hardwarematige basisvoorzieningen.

Het ontwikkelde investeringsplan ict-infrastructuur/hardware bestaat uit een inventarisatie, een meerjareninvesteringsbegroting en een exploitatiebegroting.

De huidige bestuurder van PCO Noord Twente is inmiddels gestart met het in beeld brengen en afstemmen van de financiële effecten op de lange termijn voor de domeinen projectleiding, communicatie/bedrijfsvoering, professionalisering en (digitaal) leermateriaal.

4.6 Fase van besluitvorming

Looptijd: 4 weken

- Voorleggen en accordering door schoolleiders
- Voorleggen aan Raad van Toezicht
- Voorleggen en GMR
- Accordering CvB

De Raad van Toezicht en GMR hoeven formeel niet te accorderen, maar hebben een adviserende rol in dit proces. Hun visie wordt meegenomen.

5. Taken en verantwoordelijkheden

5.1 Rolverdeling bestuur en scholen

Het proces van visie- en beleidsontwikkeling is gebaseerd op het uitgangspunt van gedeelde verantwoordelijkheid tussen bestuur en aangesloten scholen.

5.2 Mandaat en rol bestuur

De bestuurder herkent en erkent de nulmetingen en de noodzakelijke acties in het ict-meerjarenplan. Het bestuur stimuleert het verbinden van onderwijs en technologie om de kwaliteit en duurzaamheid van het onderwijs sterk te verhogen (droomsценario) en te zorgen voor plezier en prestaties van de leerlingen en de medewerkers. De bestuurder draagt zorg voor de aanbestedingen en de aansturing en verbinding van de domeinen financiën, huisvesting en onderwijs, heeft elke 14 dagen contact met de bovenschoolse ict-coördinator, bewaakt termijnen en draagt bij aan het informatiebulletin ict voor alle medewerkers. De schoolleiders zijn verantwoordelijk voor de uitvoering op de eigen school vanuit de gezamenlijke ict-visie, gekoppeld aan de onderwijsvisie op de school.

5.3 Projectleiderschap

Tot aan de start van het proces werd de ICT coördinatie binnen PCO Noord-Twente uitgevoerd door twee schoolleiders. Deze was vooral gericht op ICT-infrastructuur en bedrijfsvoering.

De reikwijdte van het innovatieplan en de omvang van de uitvoeringsactiviteiten vraagt om een projectleider die beschikt over meer tijd en andere kennis en vaardigheden, onder andere de meer onderwijskundige inzet van ict.

PCO Noord Twente heeft direct een projectleider in de eigen gelederen gezocht, gevonden en benoemd. Deze zal voor de duur van het innovatieproject 2 dagen per week werkzaam zijn.

Als bijlage is het profiel van de projectleider opgenomen, dat als een van de uitgangspunten in het wervings- en selectieproces heeft gediend.

5.4 Bemensing beleids- en projectgroep(en)

In de fase van visie en beleidsontwikkeling is een brede beleids- en projectgroep samengesteld met van elke aangesloten school een vertegenwoordiger, bij voorkeur een enthousiaste leraar of ict-coördinator. Samen met de schoolleiders, bestuurder en adviseur was hiermee de beleidsgroep gecompleteerd.

PCO heeft vanuit strategisch motief gekozen voor een brede bottom-up dialoog en -strategie om ruimte te geven aan de bestaande diversiteit aan standpunten ten aanzien van ict en samenwerking in ict. Deze keuze is effectief gebleken: er is nieuw enthousiasme en samenwerkingsbereidheid bij de aangesloten scholen ontstaan.

PCO Noord Twente heeft externe procesondersteuning ingezet. De externe adviseur heeft samen met betrokkenen het procesontwerp ontwikkeld, het proces begeleid (alle bijeenkomsten), relevante inhoud en modellen aangereikt en een en ander concreet uitgewerkt naar het investerings- en implementatieplan.

6 Opbrengsten

6.1 Visie op leren in verbinding met ict

In de I&I plan staat de visie als volgt beschreven.

PCO Noord Twente onderschrijft de noodzaak en het belang van ict, media en technologie voor leren en onderwijs. Tegelijkertijd neemt PCO het basisstandpunt in dat ict geen leerdoel op zich is, maar een middel om leren en onderwijzen te verrijken, de onderwijspraktijk efficiënter en effectiever in te richten en meer differentiatie in ons onderwijs te realiseren.

Dit standpunt sluit aan op onze gezamenlijke ambities (strategisch beleidsplan PCO) om 'passend onderwijs' te realiseren en 'onderzoekend leren' meer en meer in het leerproces in te zetten.

PCO Noord Twente wil onderwijs van hoge kwaliteit realiseren voor alle leerlingen op alle niveaus, ondersteund door technologie, media en ict.

De ondersteuning en integratie van ict resulteert in een leeromgeving en onderwijsaanbod dat goed aansluit op de leerbehoeften van leerlingen van nu en de toekomst. Ict-rijk onderwijs dat toekomstbestendig is en daarmee aansluit op de technologiegerichte maatschappij waarin onze leerlingen opgroeien.

Door een beredeneerde inzet van technologie, media en ict verwachten we optimaal rekening te kunnen houden met de verschillende talenten van leerlingen. De leerlingen van PCO Noord Twente worden dan ook prima toegerust op een mediarijke leef- en werkwereld nu en in de toekomst.

PCO Noord Twente onderscheidt in de visie:

- ict als leerdoel (ict-geletterdheid)
- ict als middel ter ondersteuning van primaire processen (leren) en secundaire bedrijfsprocessen (bijvoorbeeld communicatie)

De verbinding met onderzoekend leren, een strategische ambitie van PCO, maakt een soepele verbinding mogelijk met de schoolspecifieke visie en uitwerking.

Op basis van een handreiking schoolplan en de meerjarenplanning/actieniveaus is het voor de scholen helder op welke thema's en visie, beleid en acties op schoolniveau worden verwacht. Deze handreiking schoolplan is als bijlage 7.7 van het PCO-beleidsplan opgenomen.

6.2 Opbrengsten

PCO Noord Twente verwacht in de periode tot en met 2019 de volgende concrete opbrengsten:

- Leerlingen die zelfstandig en actief leren, waar mogelijk ondersteund door ict, media en technologie. De leraar zal in de leersituatie steeds meer de rol van coach krijgen.
- Leraren herontwerpen het (bestaande) leerstofaanbod en passen technologie, media en ict in.
- In elke school is afstemming gerealiseerd hoe ict wordt ingezet in de vorm van een 'doorgaande lijn' op het niveau van de leerling.
- Alle aangesloten scholen realiseren een beredeneerd onderwijsaanbod voor ict-geletterdheid, waarbij expliciet aandacht wordt besteed aan sociale (online) vaardigheden.
- De scholen van PCO vormen in de toekomst dé live-ontmoetingsplaats voor leerlingen. Een werkelijke ontmoetingsplaats in een digitale en online maatschappij.
-

6.3 Doelen: meerjarenplan (operationalisering)

In de meerjarenplanning zijn alle doelen en ambities opgenomen. In de meeste gevallen concrete doelen, maar soms ook een wenselijke houding en onderwijssituaties die minder concreet zijn te duiden in acties. Altijd is opgenomen of het de verantwoordelijkheid is en/of actie vraagt van de scholengroep en/of van de PCO-scholen.

Een verdeling in tijd is opgenomen. Deze meerjarenplanning wordt jaarlijks herzien en aangepast. Alle PCO-scholen maken vanuit het strategisch beleidsplan PCO én het beleidsplan ict van PCO een uitwerking naar de eigen school. Dit kan een aanpassing van het schoolplan betekenen.

Aangesloten scholen ontwikkelen een schooleigen visie en beleid op de ijkpunten leren, leeromgeving, leerstofaanbod, leerling en leraar.

6.4 Financiële implicaties

De financiële implicaties zijn in de fase van visie- en beleidsontwikkeling deels in beeld gebracht.

De op dat moment gevoelde urgentie en de begrensde bestuurskracht (2 interim-bestuurders) leidden tot de ontwikkeling van een financiële paragraaf die uitsluitend het domein ict-infrastructuur, met name de hardwarekant hiervan, financieel in beeld brengt.

In de tweede termijn zal de projectleider samen met de bestuurder en beleidsgroep een investeringsbegroting opstellen voor het gehele plan, met name gericht op de domeinen professionalisering, implementatie, ondersteuning en digitaal leermateriaal.

7 Procesevaluatie

7.1 Aandachtspunten

- Wanneer er gaandeweg diepgewortelde en verschillende inzichten binnen de organisatie zijn ontstaan, kan het strategisch een goede interventie zijn om nieuwe objectieve beleidskeuzes te maken. In de situatie van PCO Noord Twente hebben de sterk verschillende ervaringen met ict-leveranciers binnen de scholengroep geleid tot een bewuste keuze van een 'nieuwe', nog onbekende ict-dienstverlener voor de gehele scholengroep.
- PCO Noord-Twente heeft niet gekozen voor een uitgebreide nulmeting onder leerkrachten. De landelijke meting van Kennisnet, de 'Vier in balans-monitor', biedt voldoende inzichten en houvast vanuit het leraar- en schoolleidersperspectief. De beleidsgroep heeft deze landelijke inzichten in de procesdialoog getoetst aan de eigen percepties van de PCO-leerkrachtvaardigheden. Deze werkwijze bleek toereikend en efficiënt.
- De noodzaak van een krachtige projectleider die gedurende het gehele proces operationeel is. In de situatie van PCO Noord Twente is direct na de ontwikkeling en fattering van het beleidsplan een projectleider geworven en benoemd.
Wanneer voorafgaand aan de beleidsontwikkeling een projectleider kan worden benoemd, zal die in grotere mate eigenaar zijn van de ontwikkelde visie en het beleid. Het heeft de voorkeur zo vroeg mogelijk over een projectleider, operationeel in het proces, te beschikken.
- De noodzaak om ict-infrastructuur in de basis op orde te hebben. Pas als hierin voldoende rust en vertrouwen is gerealiseerd, ontstaat de vrije mentale ruimte voor innovatie en verandering. In de situatie van PCO Noord Twente bleek de ict-infrastructuur op meerdere scholen niet op orde, er was sprake van achterstallige investeringen en onderhoud. De huidige bestuurder heeft direct het proces in gang gezet om de ict-infrastructuur in de basis op orde te brengen, en zo het vertrouwen zo snel mogelijk te herstellen.
- Eigenaarschap van de uitvoering op alle niveaus in de organisatie. Allereerst urgentiebesef, eigenaarschap en verantwoordelijkheid creëren bij bestuur, schoolleiders en ict-betrokkenen. In het proces van PCO Noord Twente is veel aandacht geschonken aan eigenaarschap op het niveau van de leraren, ict-beleidsgroep en bestuurder. In het proces had nog meer tijd en aandacht mogen uitgaan naar de schoolleiders, om op dat niveau van de organisatie maximaal eigenaarschap tot stand te brengen. Rol en inzet van de schoolleider blijken kritische succesfactoren in het proces te zijn.

7.2 Successen

- In het ontwikkelingsproces visie en beleid baseren op de dialoog en een brede dialoog voeren op vele niveaus binnen de scholengroep. Dit resulteert in eigenaarschap, betrokkenheid en enthousiasme op vele niveaus.
- Het proces en de procesfasering helder modelleren en formuleren. In de situatie van PCO Noord Twente is het visie- en beleidsproces gebaseerd op de innovatieprincipes 'divergeren' en 'convergeren'.
- Het ontwikkelproces waar mogelijk iteratief inrichten, met korte en snelle ontwikkelsprints.
- Doelen zijn niet bedrijfsmatig (bijvoorbeeld SMART) geformuleerd, maar meer in waarneembaar gedrag en in actie op alle lagen (bijvoorbeeld 'inhoud, houding, verhouding'). In het geval van PCO Noord Twente zijn de doelstellingen geformuleerd door concreet in gedachten te nemen hoe leerlingen gaan leren, hoe leraren gaan werken in de klas, hoe teamleden van en met elkaar gaan leren. Deze wijze van formuleren van doelstellingen draagt bij aan een transparant monitoringsproces (voortgang en opbrengsten). Daarnaast zijn de beleidsdoelstellingen herkenbaar voor de medewerkers op alle niveaus.
- Elke PCO-school is op 2 niveaus in het ontwikkelingsproces vertegenwoordigd: in de werkgroep (leraar) en in het schoolleidersberaad. Deze tweesporenvertegenwoordiging heeft op het proces van PCO Noord Twente een zeer positief effect gehad.
- In het proces van visie- en beleidsontwikkeling heeft PCO Noord Twente met regelmaat perspectieven van Michael Fullans 'Stratosphere' in gedachten genomen. Een beredeneerde keuze uit Fullans concepten bleek inhoudelijk bij te dragen aan de visie en de geformuleerde doelstellingen. In de situatie van PCO Noord Twente bleken in min of meerdere mate relevant:
 - Vier criteria voor het produceren van innovatieve leerervaringen voor alle leerlingen, waarbij technologie en pedagogiek geïntegreerd worden:
 - Ze zijn onweerstaanbaar boeiend, leerlingen raken in de flow.
 - Ze zijn elegant efficiënt en eenvoudig in het gebruik: intuïtief.

- Ze maken gebruik van techniek die overal en altijd beschikbaar is.
 - Ze gaan over alledaagse levensechte vraagstukken en problemen.
 - o Fullans aanbeveling: zorg voor een goed samenspel tussen pedagogiek, technologie en veranderekunde.
- Samenwerking lijkt voor de toekomst een belangrijke succesfactor. Samenwerking op alle niveaus: de school (brede school en kindcentrum) en scholengroep (samenwerking met opleiders en collegabesturen in de nabijheid).

Bijlage: profiel projectleider

<Naam bestuur> zoekt een projectleider ict

<Naam bestuur> heeft in het beleidsplan onderwijs en ict voor 2014-2018 een aantal gezamenlijke ambities geformuleerd voor wat betreft de (verdere) invoering en implementatie van technologie, media en ict in het onderwijs.

Om dit te realiseren zoekt <Naam bestuur> een projectleider ict met visie en ambitie, die over een breed draagvlak binnen <Naam bestuur> beschikt. De vacature projectleider ict staat open voor schoolleiders en ict-coördinatoren van onze stichting. Deze projecttaak omvat een taakomvang van 2 dagen per week voor de duur van maximaal 3 jaar.

Tot de taakstelling van de projectleider ict worden gerekend:

- Het voorbereiden en uitvoeren van het ict-beleid van <Naam bestuur> (inclusief het afleggen van verantwoordelijkheid aan het College van Bestuur en het overleg schoolleiders)
- Het inrichten en aansturen van het netwerk van ict-coördinatoren/ict-ambassadeurs
- Het coördineren van de technische ict-infrastructuur binnen de stichting en de onderwijsinhoudelijke inzet hiervan
- Professionalisering:
 - het aansturen en monitoren van scholing en professionalisering
 - het aansturen en monitoren van coaching
- Intern overleg, afstemming met de staf, de beleidsgroepen en het schoolleidersoverleg
- Het leggen en onderhouden van contacten met externe samenwerkingsverbanden, ict-netwerken en instanties als Kennisnet
- Het begeleiden en monitoren van ict-ontwikkelingen, zowel op het niveau van de stichting als op het niveau van de scholen.