

Versie: 30-08-16

1. Achtergrond

“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 HanPabo en het lectoraat leren met ICT) 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. Meer informatie over de uitkomsten van de diagnose zijn te vinden op

https://www.poraad.nl/files/rapportage_afronding_startfase_versnellingsvraag_clc_080216.pdf .

Op basis hiervan zijn twee samenhangende antwoorden van de versnellingsvraag uitgewerkt:

- Geef richting en ruimte aan de schoolleider door het verankeren van het werken aan ICT-competenties in de beleidscyclus op een manier die recht doet aan verschillen tussen scholen en schoolleiders;
- Geef ruggensteun aan de schoolleider door het vormgeven van een professionele leergemeenschap (PLG) voor schoolleiders, waarin met en van elkaar geleerd kan worden. De invulling van de PLG vindt volledig plaats vanuit de behoeften van de schoolleiders.

2. Richting en ruimte via de beleidscyclus

2.1 ICT-competenties voor leraren en schoolleiders

De lerarenopleidingen van HAN PABO en het Instituut voor Leraar en School (ILS HAN) hebben initiatief genomen om eindkwalificaties leren en lesgeven met ICT voor leraren te definiëren. In deze eindkwalificaties zijn de competenties uitgewerkt naar gedragsindicatoren van start bekwaame leraren. Deze eindkwalificaties zijn dekkend voor de Kennisbasis ICT 2013 en de mediawijsheid competenties van Mediawijzer.net. Een overzicht van deze eindkwalificaties is te vinden op <http://ixperium.nl/files/2014/11/eindkwalificaties-leren-en-lesgeven-met-ict.pdf> .

Onder alle leraren van de drie schoolbesturen van CLC Arnhem (Delta, De Basis en Fluvius) is in het najaar van 2014 een beginmeting gedaan in de vorm van een zelfevaluatie door leraren. De resultaten hiervan op bestuursniveau zijn te vinden op <http://ixperium.nl/files/2015/02/CLC-Arnhem-iXperium-.pdf> . De schoolleiders waarvan het team voldoende respons heeft gegeven op de begingmeting hebben een terugkoppeling gekregen over zijn team in het schoolrapport.

De ICT-competenties voor schoolleiders (Leidinggeven aan onderwijs met ICT) zijn ontwikkeld in een samenwerking tussen het iXperium/Centre of Expertise Leren met ICT van de HAN en de Verenigde

Scholen Alberdingk Thijm (VSAT). De resultaten hiervan zijn te vinden via http://ixperium.nl/files/2015/06/DEF-15377-folder_ixperium-def-versie.pdf De werkwijze om de competenties uit te werken zal hetzelfde zijn als bij de leraren: een combinatie van onderzoek en overleg met het werkveld. Het CLC Arnhem heeft formeel deze competenties nog niet omarmd.

De competenties voor leraren en schoolleiders zijn generiek gedefinieerd. De competenties bieden een ijkpunt voor het aangaan van het gesprek over de ICT-ontwikkeling in de school. De schoolleider heeft een vertrekpunt voor het gesprek met het team. De bestuurder heeft een vertrekpunt voor het gesprek met de schoolleider. De beleidscyclus biedt mogelijkheden om specifieke afspraken te maken met schoolleiders.

2.2 De beleidscyclus en HRM-cyclus

Elk PO-bestuur heeft een beleidscyclus: de periodieke besluitvorming over het beleid en monitoring van de uitvoering van het beleid. Deze cyclus is een houvast voor de strategische en tactische ontwikkeling van het bestuur en de scholen. Ook kan de cyclus de samenhang van ontwikkelingsvragen bewerkstelligen. Overigens is een dergelijke beleidscyclus in de praktijk van het onderwijs meestal een iteratief proces waarin overleg plaatsvindt tussen schoolleiders en bestuur. De precieze invulling van de beleidscyclus verschilt per bestuur. In box 1 is een beknopte omschrijving van de beleidscycli van de De Basis, Fluvius en Delta weergegeven.

Voorbeelden van beleidscycli

Beleidscyclus van De Basis en Fluvius:

- Meerjaren strategisch beleidsplan op bestuursniveau met looptijd van 5 jaar.
- Meerjaren beleidsplan (zgn. A3) op bestuursniveau
- Schoolplan met looptijd van 4 jaar
- Jaarplan op schoolniveau
- 2x per jaar management gesprek (bestuur/directeur) over schoolontwikkeling
- Verantwoording aan RvT
- Jaarverslag op bestuursniveau
- Managementgesprekken volgens de gesprekscyclus op basis van de MARAP (Maandrapportage)

Beleidscyclus van Delta:

- Meerjaren strategisch beleidsplan op bestuursniveau met looptijd van 4 jaar.
- Floating schoolplan op schoolniveau met looptijd van 1 jaar (vooruitkijken en terugblikken = jaarverslag)
- Jaarlijks management gesprek (bestuur/directeur) over schoolontwikkeling
- Verantwoording aan RvT
- Jaarverslag op bestuursniveau
- Managementgesprekken volgens de gesprekscyclus op basis van de MARAP (Maandrapportage).

De meeste besturen hebben naast of als specifiek onderdeel van deze generieke beleidscyclus een cyclus over de begroting (november), personeel en formatie (april) en HRM (functioneren en beoordelen). Dit laatste is ook relevant voor het werken aan ICT-competenties. Deze cyclus bestaat

uit: het bespreken functioneren ten opzichte van een competentie profiel, het maken van afspraken over ontwikkeling en het beoordelen van het functioneren en ontwikkelen.

2.3 ICT-competenties in de beleidscyclus: van generieke voornemens naar specifieke afspraken

De voornemens rond ICT en onderwijs in de strategische plannen zijn vaak abstract en geven tegelijkertijd een inkadering van de manier van denken binnen het bestuur: welke instrumenten en taken worden op bestuursniveau opgepakt, welke taken horen bij de scholen en op welke facilitering kunnen zij een beroep doen. In box 2 zijn voorbeelden opgenomen van passages uit de strategische plannen van Delta, Fluvius en De Basis.

Voorbeelden van ICT-competenties in de strategische plannen

Innovatie- en investeringsplan onderwijs en ICT 2016-2020 (Delta)

Professionalisering wordt in de optimale vorm georganiseerd d.m.v. het vormen van PLG's, waarbij dwarsverbanden leggen zeer wenselijk is. Moderne technieken maken plaats- en tijdonafhankelijk leren technisch mogelijk. Dit kan interessant zijn voor het leren in de PLG's maar ook voor het leren van leerlingen.

Bij leerkrachten is afgelopen schooljaar de nulmeting 'leren en lesgeven met ICT' afgenomen ten aanzien van de ICT-competenties. Als onderlegger zijn de 8 competenties leren en lesgeven met ICT van het Kenniscentrum (HAN Arnhem-Nijmegen) gebruikt.

Vanuit het CLC is het belang aangegeven dat alle leerkrachten binnen enkele jaren grotendeels voldoen aan de competenties leren en lesgeven met ICT. Hiertoe wordt een professionaliseringsaanbod ontwikkeld (via het iXperium) waarbij de focus ligt op teamleren en de professionele leergemeenschap. Om te zorgen voor borging van deze competenties zullen hiertoe in het IPB richtlijnen worden opgenomen. (uitbreiding competentieprofiel leerkracht).

Het compact strategisch beleidsplan 2015-2020 (De Basis en Fluvius)

Resultaten prestatie-indicatoren (leerlingen/ouders/omgeving):

- Een visie op omgaan met verschillen in het PO wordt ontwikkeld, vastgesteld en geïmplementeerd.
- Onderwijs van de 21^e eeuw, (incl. ICT en democratisch burgerschap): krijgen via initiatief van directeuren prioriteit in schoolplan en professionalisering team (0-meting CLC 2014 is startpunt; iedere school definieert SMART ontwikkeldoelen voor 2015/2016)

Resultaten prestatie-indicatoren (medewerkers):

- Professionalisering/competentieontwikkeling gericht op leren van de 21^e eeuw
- Gezamenlijke opleidingsacademie/kenniscentrum

In de schoolplannen en de gesprekken over de schoolontwikkeling tussen bestuur en schoolleiding kunnen de generiek voornemens specifiek voor de school worden gemaakt. Het uitgangspunt en ook de ambitie van de school kunnen onderling sterk verschillen door teamsamenstelling, aanwezigheid van krimp etc. Hier bestaat dus ruimte voor de schoolleider om afspraken te maken die er voor zijn school toe doen, het 'wat'. Daarnaast heeft de schoolleider de ruimte om samen met het team aan de slag te gaan met het 'hoe'.

In het CLC Arnhem zijn de vragen voor de bestuurder aan de schoolleider voor het specifiek maken van het werken aan ICT-competenties:

- ICT-competenties:
 - Ben je bekend met de competenties leren en lesgeven met ICT en beschikbare instrumenten zoals beginmeting, schoolrapport, iX-ray?
 - Heeft je school een schoolrapport en zo ja welke conclusies trek je daaruit?
 - Hoe verhoudt het beeld uit het schoolrapport zich met de visie van jouw school?
 - Waar staat je team wat betreft het ontwikkelen van ICT-competenties?
 - Welke stap wil je zelf maken op het vlak van professionaliseren met ICT, welke stap wil je team maken?
- Anders Organiseren, bv iXpeditie Maatwerk, zie voor toelichting www.iXperium.nl
 - Welke experiment wil je aangaan i.h.k.v. anders organiseren?
 - Wat betekent dit voor de competenties van je team en van jezelf?
- Leiderschap:
 - Hoe vaardig ben je zelf als schoolleider als het gaat om de competenties leren en lesgeven met ICT?
 - Welke visie heb je op jouw rol richting het team?

In dit gesprek tussen de bestuurder en de schoolleider ligt de focus op het zetten van een stap door de schoolleider en de school. Welke stap dat is, is aan de schoolleider en het team. De uitkomsten van de dialoog vinden hun plek in de beleidscyclus, bijvoorbeeld in de verslaglegging van de gesprekscyclus of in het school (jaar)plan. Daarmee ontstaat een “formele” taak om te werken aan ICT-competenties en worden de afspraken ook gemonitord.

Voorbeeld van concrete afspraken tussen bestuur en school

Uit het PDSA van een school inzake een ELO.

DO: (2. bewustwordingsfase)

Teambijeenkomst met de vraag: waar staan we, waar willen we naar toe m.b.t. leren met ICT?

Hoe denkt de school (team) over leren (met ICT)? Visie ontwikkeling.

Samen onderzoeken, samen leren, samenwerken.

Competentiegericht.

Praktijk gestuurd leerconcept.

Nieuwe didactische werkvormen

Kennisconstructie.

DO: (6. vaardigheidsfase)

Instructie leerkrachten/leerlingen/informereren ouders.

Training van leerkrachten.

Instructiefilmpjes op besloten deel van de school site.

Leerkrachten geven kennis door aan leerlingen.

CHECK:

evaluatie: aandachtspunten (o.a.):

- Zijn de leerkrachten voldoende vaardig?
- Was er genoeg tijd gereserveerd tijdens studiedagen/bouwvergaderingen?
- Succes ervaringen?
- Wat missen we nog?

De schoolleider kan op zijn beurt de dialoog aangaan met zijn team over de ICT-competenties. De uitkomsten van de dialoog kunnen een plek krijgen in HRM-afspraken met leraren.

2.4 Wie let op de plek van ICT-competenties in de beleidscyclus?

Het CLC Arnhem heeft het doel om het onderwijs in de regio te versterken. In haar aanpak staat de verbinding tussen leren, innoveren, onderzoeken en technologie centraal. In het CLC Arnhem fungeert een programmamanager als linking pin tussen de schoolbesturen, de HAN PABO en het Lectoraat. De programmamanager heeft enerzijds de taak om binnen de besturen overkoepelende thema's op het vlak van leren en lesgeven met ICT en innovatie op de agenda te zetten. Het werken aan ICT-competenties is een dergelijk overkoepelend thema. Anderzijds heeft de programmamanager de taak de behoefte binnen de besturen en scholen op het vlak van leren en lesgeven met ICT te signaleren (mede op basis van de competentiemetingen) en te verbinden met expertise / opleidingsaanbod. Afhankelijk van het vraagstuk kan worden gekozen voor een gezamenlijke aanpak van de drie besturen of een bestuur specifieke oplossing. De programmamanager is verantwoordelijk voor de vraagarticulatie vanuit het onderwijs. De programmamanager heeft ook een taak in het monitoren van de uitvoering van de afspraken die binnen het CLC Arnhem zijn gemaakt, dus ook voor het toepassen van de beschikbare instrumenten en opleiding.

Deze taak is in de praktijk complex, omdat met verschillende autonome organisaties wordt samengewerkt. Soms kan sprake zijn van onderwerpen met een groot gezamenlijk belang bij de schoolbesturen en HAN, terwijl de processen waarin gewerkt wordt aan het onderwerp per bestuur een eigen dynamiek en tempo hebben. Omgekeerd is ook zichtbaar dat alle organisaties in de samenwerking hetzelfde tempo lopen, terwijl het onderwerp geen prioriteit heeft.

2.5 *Proces van werken*

Het proces van werken aan de verankering van de ICT-competenties kenmerkt zich door een ontwerp benadering: oplossingsgericht, lineair proces, van abstract naar concreet. Voorafgaand hieraan heeft beleidsontwikkeling plaatsgevonden op het vlak van Onderwijs en ICT op bestuursniveau. Bij de schoolbesturen van het CLC Arnhem hebben schoolleiders een belangrijke inbreng in het proces van beleidsontwikkeling. Eén schoolleider is de trekker van een beleidsthema, hij of zij betreft collega's bij de beleidsontwikkeling op het thema. Het concept-beleid wat in deze groep ontstaat wordt voorgelegd aan het schoolleidersoverleg. Vervolgens stelt het bestuur het beleid vast. Deze wijze van werken zou ervoor moeten zorgdragen dat beleidsvoornemens reëel zijn en ook aansluiten bij vragen van de scholen. In de praktijk is dit voor verbetering vatbaar, zo geven verschillende mensen aan.

3. *Ruggensteun via de professionele leergemeenschap*

3.1 *Essentiële onderdelen voor de leergemeenschap*

In het kader van de versnellingsvraag zijn interviews afgenomen met schoolleiders over hun beleving van het vraagstuk rond teamleren over ICT-competenties. Uit deze interviews kwam naar voren dat teamleren over ICT-competenties een vraagstuk is dat niet afzonderlijk wordt herkend. Het is afgeleid van bredere vraagstukken over vernieuwing van het onderwijs of verbreding in pedagogisch

didactisch handelen. De bredere vraagstukken worden weer gekleurd door specifieke omstandigheden in de school: is sprake van een groei of krimp situatie? Is sprake van een relatief oud team of is sprake van een gemêleerd team qua leeftijd?

De schoolleiders geven aan zich de linking pin te voelen tussen beleid vanuit het bestuur en de onderwijspraktijk in het team. Aspectbeleid vanuit het bestuur wordt bekeken vanuit integrale vragen in de scholen. De vraag kan worden gesteld of professionalisering van leraren op het vlak van ICT-competenties in zijn aard verschilt van professionalisering. Op basis van dit totaal verdient het aanbeveling om de leergemeenschap integraal vorm te geven. Daarbij kan vanuit de integraliteit steeds specifiek de verbinding worden gemaakt naar specifieke vragen rond teamleren en ICT-competenties.

Het zijn van linking pin tussen team en bestuur geeft aan oog te hebben voor het systeem waarin de schoolleider functioneert. Tegelijkertijd komt uit gesprekken met bestuurders en experts naar voren dat schoolleiders ook een eigen aandeel in het systeem hebben. De vraag is in hoeverre zij zich hiervan ook bewust zijn. In het kader van de versnellingsvraag is geëxperimenteerd met twee bijeenkomsten met 4 - 5 schoolleiders waarin via systemisch werken

Samenvattend zijn twee essentiële (inhoudelijke) onderdelen voor de PLG:

- Focus op integrale vraagstukken, specifiek maken naar ICT-competenties;
- Oog voor systeem waarin de schoolleider functioneert en ook zijn eigen aandeel daarin.

3.2 Ontwikkelen van een aanbod binnen het CLC Arnhem

Voor het verder ontwikkelen van de PLG is het zaak te onderzoeken op welke wijze schoolleider (willen) leren en ook over welke specifieke thema's schoolleiders willen leren. Dit kan systematisch gebeuren in dialoog tussen schoolleiders en experts.

Binnen de versnellingsvraag is hier geen nadere invulling aangegeven, omdat het iXperium als onderdeel van het CLC Arnhem een aanbod voor de PLG voor schoolleiders aan het vormgeven is.

3.3 Proces van werken

Proces van werken richting de PLG is te karakteriseren als ontwikkelen: een iteratief proces, probleemgericht en organisch.

4. Reflectie op manier van werken

In paragraaf 2.5 en paragraaf 3.3 is kort stil gestaan bij respectievelijk de manier van werken bij het geven van richting en ruimte in de beleidscyclus en het geven van ruggesteun via de professionele leergemeenschap. Bij de beleidscyclus gaat het om ontwerpen, over het maken van inrichtingskeuzes. De nadruk ligt op een systematische vertalen en op toekomstbeschrijving van de scholen en bijhorende competenties. Dit zorgt voor inzicht, overzicht en kwaliteit. Van oudsher richt ontwerpen zich meer op de 'instrumentele' kant van organisatieverandering.

Bij de professionele leergemeenschap gaat het om ontwikkelen, over het in gang zetten van een veranderingsproces en het vormgeven van verandering om mensen binnen de organisatie effectief

en enthousiast te laten bijdragen aan de te behalen resultaten. Zo worden de doelen stevig ingebed. Ontwikkelen richt zich voornamelijk op de zachte kant van veranderen – de menskant.

Ontwerpen en ontwikkelen beïnvloeden elkaar bij het realiseren van veranderingen. De juiste combinatie leidt tot de beste oplossingen met een draagvlak. De schoolleider zal beide manieren van werken dienen te beheersen.

5. Samenvattend antwoord op de versnellingsvraag

“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”.

Antwoord:

- Geef richting en ruimte aan de schoolleider door het verankeren van het werken aan ICT-competenties in de beleidscyclus op een manier die recht doet aan verschillen tussen scholen en schoolleiders. Leg in dialoog tussen bestuurder en schoolleider vast wat moet worden gedaan, geef ruimte over hoe het gedaan wordt aan de schoolleider;
- Geef ruggensteun aan de schoolleider door het vormgeven van een professionele leergemeenschap (PLG) voor schoolleiders, waarin met en van elkaar geleerd kan worden. De invulling van de PLG vindt volledig plaats vanuit de behoeften van de schoolleiders. Belangrijke zoekgebieden voor het invullen van de PLG zijn:
 - Focus op integrale vraagstukken, specifiek maken naar ICT-competenties;
 - Oog voor systeem waarin de schoolleider functioneert en ook zijn eigen aandeel daarin.
 - Aandacht voor inrichtingsvaardigheden en ook ontwikkelingsvaardigheden.