

Onderbouwing professionaliseringsaanpak voor Leidinggeven aan onderwijs en ict



Irma van der Neut

Anne-Marieke van Loon

Marijke Kral

Colofon

Januari 2017

iXperium/Centre of Expertise Leren met ict

Kenniscentrum Kwaliteit van Leren

Faculteit Educatie,

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

www.ixperium.nl



Geselecteerde licentie

Naamsvermelding-NietCommercieel-GelijkDelen 4.0 Internationaal



Je bent vrij om:

het werk te delen – te kopiëren, te verspreiden en door te geven via elk medium of bestandsformaat

het werk te bewerken – te remixen, te veranderen en afgeleide werken te maken

De licentiegever kan deze toestemming niet intrekken zolang aan de licentievoorwaarden voldaan wordt.

Onder de volgende voorwaarden:

Naamsvermelding – De gebruiker dient de maker van het werk te vermelden, een link naar de licentie te plaatsen en aan te geven of het werk veranderd is. Je mag dat op redelijke wijze doen, maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat de licentiegever instemt met je werk of je gebruik van het werk.

NietCommercieel – Je mag het werk niet gebruiken voor commerciële doeleinden.

Geen aanvullende restricties – Je mag geen juridische voorwaarden of technologische voorzieningen toepassen die anderen er juridisch in beperken om iets te doen wat de licentie toestaat.

Let op:

Voor elementen van het materiaal die zich in het publieke domein bevinden, en voor vormen van gebruik die worden toegestaan via een uitzondering of beperking in de Auteurswet, hoef je je niet aan de voorwaarden van de licentie te houden.

Er worden geen garanties afgegeven. Het is mogelijk dat de licentie je niet alle gebruiksvrijheden geeft die nodig zijn voor het beoogde gebruik. Bijvoorbeeld, andere rechten zoals publiciteits-, privacy- en morele rechten kunnen het gebruik van een werk beperken.

INHOUD

1.	Inleiding	4
2.	Competenties voor leidinggeven aan onderwijs en ict	5
3.	Inhoud van professionalisering	8
	Eigen ict-vaardigheden (competenties 1 t/m 3, 8 en 9)	8
	Visie op onderwijs en ict en bijbehorende organisatie (competentie 4, 6 en 9)	8
	Ict-ontwikkelingen in het onderwijs en in de maatschappij (competentie 5 en 9)	9
	Lerende organisatie (competentie 7)	9
4.	Vorm van professionalisering	10
	Inzichten met betrekking tot de professionalisering van leidinggevenden	10
	• Continu leren op maat	10
	• Inbedding in de context van de school, ervaringsgericht leren.....	10
	• Gerichtheid op schoolontwikkeling.....	10
	• Gebruik van een geïntegreerde en meevoudige pedagogisch-didactische aanpak	11
	• Reflectie en feedback, actieve betrokkenheid van deelnemers, zelfregulatie en transfer ...	11
	• Integratie van theorie en praktijk.....	12
	• Teamleren of collegiaal leren	12
	• Reverse mentoring	12
	• Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling.....	13
	Betekenis voor het professionaliseringsprogramma.....	13
	Literatuur	14

1. INLEIDING

Scholen staan voor de uitdaging na te denken over de manier waarop leerlingen beter kunnen worden toegerust voor de snel veranderende samenleving en wat dat betekent voor zowel de doelstellingen en inhoud van het onderwijs als de voor de vormgeving ervan. Het betreft de wat, waartoe en de hoe vraag, in onderlinge samenhang. Ict-geletterdheid bijvoorbeeld is een essentiële component van de leef-, leer- en loopbaanvaardigheden die nodig zijn in de 21ste eeuw. Het onderwijs heeft hierin een duidelijke taak, zeker waar we weten dat de verschillen tussen jongeren in ict-geletterdheid aanzienlijk zijn en niet iedereen dit 'als vanzelf' ontwikkeld.

Het inrichten van meer op de individuele ontwikkelingsbehoeften van leerlingen toegesneden leerroutes, is één van de belangrijke ontwikkelthema's in de onderwijspraktijk. Voor vrijwel alle scholen is het recht doen aan verschillen tussen leerlingen een speerpunt in het strategisch beleid. De inzet van technologie is hierbij onmisbaar en biedt voortdurend nieuwe mogelijkheden, zowel in termen van data en feedback ten behoeve van het reguleren van leerprocessen, als voor de interactie met leerstof en voor de realisatie van een rijke, sociale leeromgeving. Maar wat betekent dat eigenlijk in de praktijk? Hoe ziet het onderwijs er dan uit? Hoe ver willen we vanuit onze visie gaan? Weten we wat werkt en voor welk doel? Wat vraagt dat van de leerlingen, de leraren en de organisatie? Dit zijn grote vraagstukken waar schoolbesturen, scholen, lerarenopleidingen en zeker ook leidinggevenden in het onderwijs op dit moment voor staan.

Het realiseren van onderwijs dat recht doet aan verschillen tussen leerlingen met ict en leerlingen opleidt in ict-geletterdheid is een complexe onderwijsinnovatie met veel onzekerheden. De schoolleider¹ speelt een cruciale rol in dit innovatieproces (Tondeur, Van Keer, Van Braak, & Valcke, 2008). Veel leidinggevenden vinden dit lastig. Ze vinden het moeilijk om zelf een visie te vormen op hoe technologie een rol kan spelen in het onderwijs en leraren hierin mee te nemen, te inspireren en te ondersteunen (Van Loon & Kral, 2016).

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

Er is een adequate professionaliseringsaanpak nodig om leidinggevenden in het primair en voortgezet onderwijs en in het middelbaar en hoger beroepsonderwijs te ondersteunen bij de verwerving van deze competenties. In de volgende paragrafen, vatten we eerst kort de belangrijkste competenties samen. Daarna gaan we in op de *inhoud* van professionalisering en stellen we vast *hoe* de professionalisering van (aankomend) leidinggevenden eruit zou kunnen zien. Leidinggevenden zijn in elk geval de schoolleider, maar ook alle andere leidinggevenden die rollen vervullen waarbij zij leidinggeven aan onderwijs en ict.

¹ 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. COMPETENTIES VOOR LEIDINGGEVEN AAN ONDERWIJS EN ICT

Door de groeiende aandacht voor kwaliteit van onderwijs treedt er wereldwijd een verschuiving op in de gewenste rol van de schoolleider. Er is brede internationale consensus dat een schoolleider dient te beschikken over de competenties om de kwaliteit van leren en onderwijzen, en de ontwikkeling en prestaties van leerlingen te verbeteren. Onderwijsorganisaties worden niet langer gezien als statische organisaties, maar als lerende organisaties die continu in ontwikkeling zijn. De rol van schoolleider verschuift richting het initiëren, ondersteunen en verduurzamen van substantiële en duurzame verandering en continue verbetering waar leerlingen van profiteren (Huber, 2008). Daarbij staat het onderwijs voor de uitdaging om na te denken over de manier waarop het leren plaats kan vinden in het licht van de 21e eeuw. Een van die uitdagingen is het ombuigen van onderwijs in de richting van ict-ondersteunde gepersonaliseerde leerroutes, zodat leerlingen optimaal ondersteund worden om die competenties aan te leren, die hen in staat stellen om een leven lang te leren in een snel veranderende, digitale context. Maar ook om hun talenten tot ontwikkeling te brengen. Dit is een majeure innovatie, die een groot beroep doet op zowel de professionele competenties als de cultuur en de organisatie van de onderwijsorganisatie. Leidinggevendenden staan voor de taak leiding te geven aan deze innovatie.

De vormgeving van ict-ondersteunde gepersonaliseerde leerroutes is een ontdekkingsreis voor de hele organisatie. Er zijn nog geen pasklare antwoorden op de vraag hoe dit type onderwijs het best vorm kan krijgen. Dit vraagt om een lerende organisatie waarin alle betrokkenen samen leren(d) onderwijs ontwikkelen (Teurlings & Van der Neut, 2010). Deze werkwijze van samen leren(d) ontwikkelen in een lerende organisatie vraagt om transformationele leiders. Dit zijn leiders die anderen aanzetten om creatief en innovatief te zijn en nieuwe oplossingen en andere methoden te bedenken (Pfaffen, 2011). Transformationeel leiderschap kent vier dimensies: inspirerend motiveren, intellectueel stimuleren, persoonlijke betrokkenheid en charismatische invloed (Kessels, 2015). Daarnaast vragen lerende organisaties om 'distributed leadership', waarbij de leiderschapscapaciteit niet bij één individu berust, maar bij meerdere personen in de organisatie (Huber, 2008). Dijkstra spreekt in dit verband van gedeeld leiderschap, waarbij per situatie wordt bepaald welke persoon of personen de beste leiderschapskwaliteiten hebben voor die situatie (Derksen, 2013).

Schoolleiders hebben een spilfunctie in het op gang brengen en houden van schoolontwikkeling (Dinham, 2005; Fullan, 2003) en dus ook van ict-integratie in het onderwijs (Anderson & Dexter, 2000; Dawson & Rakes, 2003). Het vormgeven aan leren en lesgeven met ict in schoolorganisaties doet een beroep op hun competenties. In onderstaande matrix staat een samenvatting van de competenties voor leidinggeven aan onderwijs en ict zoals ze door iXperium/ Centre of Expertise Leren met ict zijn ontwikkeld in samenwerking met de Verenigde Scholen Alberdingk Thijm (Coetsier, Van Loon, Kral & Rigter, 2016). Deze competenties zijn in eerste instantie ontwikkeld voor schoolleiders, maar zijn ook van toepassing op anderen die, samen met de schoolleider, in schoolorganisaties leidinggeven aan leren en lesgeven met ict.

Ict-geletterdheid				
1. Instrumentele vaardigheden	2. Informatievaardigheden	3. Mediavaardigheden		
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 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 is zich bewust van de medialisering van 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		
Leidinggeven aan onderwijs en ict				
4. Visie en richting over het gebruik van ict	5. Strategisch omgaan met de omgeving met betrekking tot (leren en lesgeven) met ict.	6. Realiseren van een coherente organisatie ten behoeve van het primaire proces.	7. Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken.	8. Onderzoeken, analyseren en probleem oplossen met 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 sociaaleconomische ontwikkelingen waarin leren en lesgeven met ict een expliciete plaats heeft gekregen.	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 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 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, leren en delen.	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.

Leren en innoveren				
9. Competenties om te leren en innoveren				
<p>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.</p> <p>De schoolleider genereert, promoot, realiseert en deelt ideeën over het gebruik van ict.</p>				

3. INHOUD VAN PROFESSIONALISERING

Professionalisering van leidinggevendenden is van belang om ict-integratie in het onderwijs te realiseren en de competenties eigen te maken. De professionalisering richt zich op personen die leidinggeven aan onderwijs en ict. Dit zijn zowel schoolleiders, als anderen die leidinggeven aan leren en ict. De *inhoud* van de professionalisering wordt in belangrijke mate ontleend aan de competenties. DE inhouden c.q. bouwstenen die wij centraal willen stellen in de professionalisering zijn:

Eigen ict-vaardigheden (competenties 1 t/m 3, 8 en 9)


De eigen ict-vaardigheden gaan verder dan vaardigheden alléén: het gaat om het vermogen tot computational thinking van de schoolleider. Computational thinking is het denkproces dat nodig is voor het formuleren van problemen en oplossingen op een manier die het mogelijk maakt om oplossingen op een efficiënte wijze te laten uitvoeren door bijvoorbeeld een computer. Daarvoor is het nodig dat de leidinggevende in staat is om zich de specifieke vaardigheden met betrekking tot een applicatie of hardware snel eigen te maken. Daarnaast is de leidinggevende innovatief in het gebruik van ict en blijft hij zich hierin ontwikkelen. De leidinggevende deelt zijn kennis over ict binnen de organisatie en zorgt ervoor dat ook anderen kennis met elkaar delen.

Bij deze bouwsteen ligt de focus op het (kunnen) verwerven van ict-vaardigheden die een leidinggevende nodig heeft binnen een schoolorganisatie waarin gepersonaliseerde leersituaties met ict vorm krijgen. 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. In elk geval is er aandacht voor het analyseren en gebruiken van data uit de onderwijsorganisatie om te sturen op onderwijskwaliteit (competentie 8). Daarnaast is er aandacht voor het gebruik van ict bij het delen en creëren van kennis, denk bijvoorbeeld aan het gebruik van ict bij communicatie met ouders, het verspreiden van informatie over de school (Twitter, blog, website, etc.), deelname aan virtuele netwerken, volgen van ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en ict, etc. Tot slot is het van belang dat de leidinggevende weet hoe hij op de hoogte kan blijven van innovatieve ict-toepassingen en hoe hij ideeën over ict-gebruik kan genereren, promoten en delen met anderen en hoe hij deze in de praktijk kan realiseren.

Visie op onderwijs en ict en bijbehorende organisatie (competentie 4, 6 en 9)

Bij deze bouwsteen gaat het erom dat de leidinggevende allereerst een eigen visie ontwikkelt op onderwijs en ict. Hierbij is er aandacht voor (vernieuwende) opvattingen over leren en onderwijzen, voor de dimensies die ten grondslag liggen aan gepersonaliseerde leersituaties (Van Loon, De Ries, Van der Neut & Kral, 2016) en voor de rol die ict kan spelen bij ondersteuning van deze leersituaties. De leidinggevende leert hoe hij op de hoogte kan blijven van (vernieuwende) inzichten omtrent leren, onderwijs en ict-gebruik en deze inzichten kan gebruiken bij de ontwikkeling van een eigen visie op onderwijs en ict. Daarnaast leert hij hoe hij samen met zijn team een visie op onderwijs en ict kan ontwikkelen, waarbij eveneens vernieuwende inzichten worden benut, gegenereerd, gepromoot, met elkaar gedeeld en gerealiseerd.

Tot slot wordt de leidinggevende zich bewust van de inrichting van de schoolorganisatie die nodig is om zijn visie op onderwijs en ict te realiseren en van de rol die alle actoren (schoolleider, leraren, leerlingen, ouders en



eventueel anderen) hierin vervullen. De visie op leren en onderwijs in het primaire proces (microniveau) hangt samen met de onderwijsorganisatie (mesoniveau). Dit betekent bijvoorbeeld dat inzet van ict, het gebruik van het leerlingvolgsysteem, het groeperen van leerlingen en de wijze van differentiëren congruent zijn aan de visie en het leerconcept van de onderwijsorganisatie (Van Loon, De Ries, Van der Neut & Kral, 2017).

Ict-ontwikkelingen in het onderwijs en in de maatschappij (competentie 5 en 9)

Bij deze bouwsteen gaat het erom dat leidinggevendenden worden geïnspireerd over technologische ontwikkelingen en hun betekenis voor de maatschappij, de school en de leerlingen. En dat zij leren om op hun beurt anderen te inspireren en samen met hun team ideeën te genereren, te promoten, te delen en te realiseren.

De leidinggevende krijgt zicht op technologische ontwikkelingen en weet wat die (kunnen) betekenen voor de onderwijsorganisatie. Enerzijds gaat het dan om de (toekomstige) rol van ict in onze maatschappij, waarmee ook hun leerlingen worden geconfronteerd. Anderzijds gaat het om de rol van ict in het onderwijs. Leidinggevendenden maken kennis met inspirerende voorbeelden. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een kunstenaar die samen met technici een brug maakt met 3D-printers, studenten die auto's bouwen die op zonne-energie rijden, inzet van robots, kinderen die met een VisitU-bril verbonden zijn met thuis terwijl ze in het ziekenhuis liggen. Daarnaast maken ze kennis met vernieuwende ict-toepassingen voor het onderwijs, bijvoorbeeld in het iXperium. De leidinggevendenden reflecteren op deze ontwikkelingen: wat leren deze ontwikkelingen mij en wat is de betekenis hiervan voor het onderwijs op mijn school? Daarnaast leren zij om, o.a. met behulp van ict, op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en ict en hoe zij op hun beurt anderen kunnen inspireren en samen met hun team ideeën kunnen genereren, promoten, delen en uiteindelijk kunnen realiseren in de eigen schoolorganisatie.

Lerende organisatie (competentie 7)

Bij deze bouwsteen gaat het erom dat de leidinggevende zicht heeft op relevante competenties van leraren om onderwijs met ict vorm te geven en dat hij zicht krijgt op de kwaliteiten/ sterke kanten van zijn medewerkers in dit domein. Uit onderzoek blijkt dat vooral handelingsverlegenheid van leraren een drempel vormt voor leren en lesgeven met ict en niet urgentiebesef of negatieve opvattingen over ict. Leraren zijn vooral onzeker over hun vermogen om ict creatief in te zetten in het onderwijs (Peters, Uerz, Kral, De Ries, Van der Neut & Hölsgens, 2015). Dit vraagt om een specifieke aanpak, waarbij leraren worden gestimuleerd om proactief te leren door samen met elkaar onderwijs met ict te ontwikkelen (bijvoorbeeld ontwikkelprojecten waarin gebruik wordt gemaakt van design thinking), te onderzoeken wat wel en niet werkt en kennis over onderwijs en ict en producten (bijvoorbeeld lesmateriaal) met elkaar en met anderen buiten de school te delen (bijvoorbeeld via blogs, virtuele leernetwerken). De leidinggevende leert welke strategieën hij kan hanteren om dit type leren te stimuleren. Tevens weet de leidinggevende hoe hij binnen zijn school een cultuur kan creëren die is gericht op leren, samenwerking en vernieuwing. In een dergelijke cultuur staat men open voor elkaars kwaliteiten en wordt er met respect met verschillen omgegaan. Er is een veilige omgeving en men waardeert en vertrouwt elkaar. Fouten mogen worden gemaakt. Bovendien staat men open voor vernieuwingen en experimenten (Dixon 2002; Sprenger, 2001). Daarnaast is het belangrijk dat er binnen de schoolorganisatie structuren zijn waardoor leraren de tijd, ruimte en gelegenheid hebben om elkaar te ontmoeten. En, dat leraren daadwerkelijk de mogelijkheid hebben om samen actie te ondernemen, ervaringen op te doen en kritisch daarop te reflecteren. Het werken in teamverband kan hierbij faciliterend werken (Hermanussen, Teurlings & Van der Neut, 2007). Het is van belang dat leraren ruimte krijgen om te leren en te professionaliseren en dat zij hierin worden ondersteund.

4. VORM VAN PROFESSIONALISERING

Om na te gaan *hoe* de professionalisering van leidinggevendenden op deze inhoud en het best kan vormkrijgen, is de literatuur over professionalisering van leidinggevendenden geraadpleegd. Dit biedt handvatten voor onze professionaliseringsstrategie.

Inzichten met betrekking tot de professionalisering van leidinggevendenden

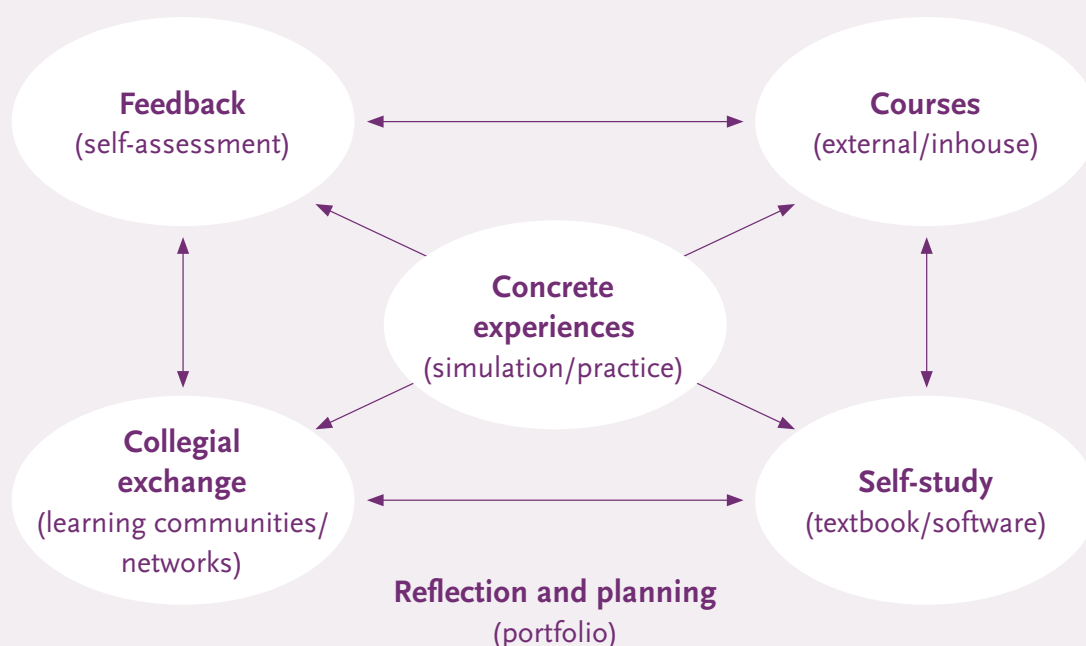
Huber (2008) heeft een aantal internationale trends in de aanpak van de professionele ontwikkeling van schoolleiders in kaart gebracht. Deze trends reflecteren de groeiende aandacht voor de competenties van schoolleiders om de kwaliteit van onderwijs en leren, alsmede de ontwikkeling en leerprestaties van leerlingen te verbeteren. Huber onderscheidt twee typen professionaliseringsprogramma's. Programma's die individuele competentieontwikkeling tot doel hebben en programma's die de ontwikkeling van leiderschap verbinden met schoolontwikkeling. De laatste categorie programma's heeft niet alleen de ontwikkeling van individuele competenties van de schoolleider tot doel, maar wil eveneens het vermogen tot leiderschap van de hele school versterken. De professionele ontwikkeling richt zich niet op één persoon, maar op een team van leiders, waarvan ook leraren, ouders en bestuurders deel uit kunnen maken. Huber (2008) houdt een pleidooi voor de ontwikkeling van juist dit laatste type programma's. Uit verschillende onderzoeken komen trends en aanbevelingen naar voren voor de inrichting van professionaliseringstrajecten (Huber, 2008; Huber, 2011; Huber, 2013; Kessels, 2015; Derksen, 2013; Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson, Orr & Cohen, 2007)

De belangrijkste trends en aanbevelingen zijn:

- **Continu leren op maat**
De ontwikkeling van leiderschap wordt gezien als een continu proces van ontwikkeling, dat aansluit op de specifieke behoeften van schoolleider en op de loopbaanfase waarin de leidinggevende zich op dat moment bevindt (maatwerk). Door middel van modularisering en continue ondersteuning wordt juist in time aangesloten op de behoeften van de schoolleider en/of de behoeften van de organisatie (Huber, 2008; Darling-Hammond et al., 2007).
- **Inbedding in de context van de school, ervaringsgericht leren**
De professionele ontwikkeling van de schoolleider wordt ingebed in de context van de school. Dit versterkt de gelegenheid om te leren van reële situaties en om de school als een intensieve, extreem complexe leeromgeving te gebruiken. De schoolcontext is vertrekpunt van leren. Er wordt gebruik gemaakt van methodes voor ervaringsgericht leren, zoals probleemgestuurd leren, projecten op de eigen of andere scholen, stages, job-shadowing, coaching en mentoring (Huber, 2008; Darling-Hammond et al., 2007, Kessels, 2015).
- **Gerichtheid op schoolontwikkeling**
Niet alleen de ontwikkeling van het individu als leidinggevende staat centraal, maar in het professionaliseringstraject worden de ontwikkeling van leiderschap en de ontwikkeling van de onderwijsorganisatie met elkaar verbonden. De ontwikkeling van leiderschap wordt ingebed in de onderwijsorganisatie. De onderwijsorganisatie is het vertrekpunt en het doel van leren en is tegelijkertijd een intensieve en zeer complexe leeromgeving. Gerichtheid op schoolontwikkeling impliceert ook dat niet alleen de individuele leiderschapscompetenties worden ontwikkeld, maar ook dat de leiderschapscapaciteit van de hele organisatie wordt versterkt (Huber, 2008).

Gebruik van een geïntegreerde en meervoudige pedagogisch-didactische aanpak

De ontwikkeling van leiderschap wordt gestimuleerd door middel van een pedagogisch-didactisch samenhangend geheel van cursussen, zelfstudie, praktijkervaringen, leren in collegiale netwerken, self-assesment en feedback, en reflectie (zie figuur 1) (Huber, 2008).



Figuur 1: Geïntegreerde aanpak van professionele ontwikkeling. Bron: Huber, 2008.

- **Reflectie en feedback, actieve betrokkenheid van deelnemers, zelfregulatie en transfer**

Het is belangrijk dat de deelnemers voldoende mogelijkheden krijgen om te reflecteren op hun eigen competenties en interesses en op basis daarvan eigen leerdoelen kunnen formuleren (Huber, 2011). In een latere studie stelt Huber (2013) dat self-assessment en feedback een rijke leergelegenheid bieden. Het stimuleert zelfreflectie, motiveert (toekomstige) schoolleiders om meer informatie over hun gedrag in de dagelijkse praktijk te verzamelen en draagt ertoe bij dat ze zich willen professionaliseren in die professionele competenties waarmee zij hun leiderschapspraktijk kunnen verbeteren. Goede feedback biedt lerenden handvatten om hun leerdoelen te bereiken. Deze feedback geeft een antwoord op drie vragen: wat is je doel? (feed up), waar sta je nu? (feedback) en welke stappen kun je zetten om je doel te bereiken? (feed forward). Zelfreflectie of jezelf kritisch laten volgen door anderen is nodig voor zelfinzicht (Kessels, 2015; Lamtink, Mol & Van Ranswijk, 2014). Leidinggevendenden moeten regelmatig in de spiegel kijken (Kessels, 2015).

- Oriëntatie op zelfregulatie houdt in dat de deelnemers verantwoordelijk zijn voor hun eigen leren (Huber, 2011) en de regie nemen op hun eigen leerproces (Kessels, 2015). Tot slot dient er veel aandacht te zijn voor transfer van nieuw verworven competenties door de deelnemers te ondersteunen bij de implementatie van deze nieuwe competenties in hun dagelijkse praktijk (Huber, 2011).
- **Integratie van theorie en praktijk**
Het wordt belangrijk gevonden dat de lerende voor hem/haar nieuwe kennis verwerft. Kennisverwerving vindt plaats in nauwe samenhang met de praktijk, zodat nieuwe kennis direct kan worden toegepast (Huber, 2008). Ook Darling-Hammond et al. (2007) pleiten voor integratie van theorie en praktijk.
- **Teamleren of collegiaal leren**
Leiderschap kan het best in een groep worden ontwikkeld en in verbinding met een specifieke context, omdat het belangrijk is dat leiders leren om sociale processen te hanteren bij het aangaan van adaptieve uitdagingen (Kessels, 2015). Ontwikkelingen als 'distributed leadership' en de school als lerende organisatie leiden ertoe dat sommige professionaliseringsprogramma's voor de ontwikkeling van leiderschap zich richten op teams van medewerkers, waarvan niet alleen leidinggevend, maar ook leraren en soms zelfs ouders deel uitmaken. Andere programma's richten zich wel op individuele leidinggevend, maar besteden steeds meer aandacht he team, aan collegiaal leren en aan probleem oplossen. Omdat communicatie en samenwerking belangrijke componenten van leiderschap zijn, is er veel aandacht voor leren in kleine en grote groepen. Er wordt geleerd door middel van ondersteuning, coaching en mentoring door peers, job-shadowing en collegiale netwerken, waarbij de focus ligt op gezamenlijke probleemoplossing en reflectie. Collegiale netwerken bieden goede contextgebonden leergelegenheden en de mogelijkheid om intensief te reflecteren op de eigen opvattingen en het eigen handelen en gedragspatronen en daardoor het eigen repertoire uit te breiden (Huber, 2008; Huber, 2013).
- **Reverse mentoring**
In relatie tot collegiaal leren houdt Derksen (2013) een pleidooi voor 'reverse mentoring'. Dit houdt in dat de mentor niet per se een ervaren leidinggevende hoeft te zijn, maar ook iemand kan zijn met ervaring op een ander vakgebied. Als voorbeeld wordt Jack Welsh, de CEO van General Electric genoemd, die voor zichzelf een reverse mentor aanstelde, waarvan hij kennis wilde opdoen over internet en wat dit voor zijn organisatie kon betekenen. Als tegenprestatie deelde hij zijn eigen kennis met de reverse mentor. *"Door echt nieuwsgierig te zijn naar elkaars kennis en kwaliteiten en samen te zoeken hoe je die kwaliteiten optimaal kunt benutten, ontwikkel je samen leiderschapskwaliteiten"* (Derksen, 2013).

- **Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling**

Er vindt een verschuiving plaats in opleidingsprogramma's van het trainen van leidinggevenden voor een rol die van te voren gedefinieerd is, naar persoonlijk leren en leren dat is toegesneden op de persoonlijke leerbehoeften op het gebied van kennis, opvattingen en gedrag die nodig zijn in een complexe organisatie (Huber, 2008). Er moet in opleidingsprogramma's veel aandacht zijn voor persoonlijke ontwikkeling. Het gaat dan bijvoorbeeld om de ontwikkeling van een persoonlijke visie, fundamentele waarden, mentale modellen en het vermogen om te reflecteren. De leider leert zichzelf goed kennen door middel van zelfonderzoek naar zijn drijfveren en sterke kanten (Kessels, 2015; Derksen, 2013).


Betekenis voor het professionaliseringsprogramma

Uit bovenstaande is een aantal inrichtingskenmerken af te leiden, waarmee rekening gehouden kan worden bij het ontwerp van een professionaliseringsaanbod voor Leidinggeven aan onderwijs en ict, te weten:

- Maatwerk: aansluiten op persoonlijke behoeften en behoeften van de school (just in time, just in place, modulair);
- Continu leren;
- Een integrale pedagogisch-didactische aanpak, waarin theorie en praktijk met elkaar verbonden worden en er veel aandacht is voor feedback en kritische reflectie;
- Ervaringsgericht en contextgebonden leren en in verbinding met schoolontwikkeling;
- Collegiaal leren (leernetwerken, coaching, mentoring, reverse mentoring, job-shadowing, etc.);
- Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling.

LITERATUUR

- 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>.
- Andersen, I., & Krüger, M. (2012). *Advies beroepsstandaard schoolleiders primair onderwijs*. Utrecht, NSA.
- Andersen, I., & Krüger, M. (2013). *Competentieprofiel schoolleiders Voortgezet Onderwijs*. Utrecht, VO Academie.
- Baars, M. (in druk), *Leidinggeven aan talentontwikkeling. Een 70-70-10 programma gebaseerd op topsport, wetenschap en managementpraktijk*.
- Coetsier, N., Loon, A.-M. van, Kral, M. & H. Rigter (2016). *Competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict*. Nijmegen: iXperium/Centre of Expertise Leren met ICT. www.ixperium.nl
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T., & Cohen, C. (2007). *Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs*. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- 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.
- Derksen, K. (2013). Leiderschap is een proces. Jelle Dijkstra over gedeeld leiderschap en leiderschapsontwikkeling. *O&O*, 2, 6-10.
- Dinham, S. (2005). Principal leadership for outstanding educational outcomes. *Journal of Educational Administration*, 43(4), 338-356.
- Dixon, N.M. (2002). *De organisatie-leercyclus : Hoe we collectief kunnen leren*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Fullan, M. (2003). *The moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Hermanussen, J., Teurlings, C. & Van der Neut, I. (2007). *Op weg naar ondernemend docentschap: Ervaringen uit 'Samen op Scholen'*. 's-Hertogenbosch: CINOP.
- Huber, S.G. (2008). School development and school leader development: New learning opportunities for school leaders and their schools. *International handbook on the preparation and development of school leaders 2008*, 163-175.
- Huber, S.G. (2011). The impact of professional development: a theoretical model for empirical research, evaluation, planning and conducting training and development programmes. *Professional Development in Education*, 37(5), 837-853, DOI: 10.1080/19415257.2011.616102
- Huber, S.G. (2013). Multiple Learning Approaches in the Professional Development of School Leaders – Theoretical Perspectives and Empirical Findings on Self-assessment and Feedback. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(4), 527-540.
- Hughes, M. & Zacharian, 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.
- Kessels, J. (2015). De vele verschijningen van leiderschap. *O&O*, 2, 7-11.
- Lamtink, M., Mol, A. & Van Rantwijk, J. (2014). Leiderschapontwikkeling 2.0. *O&O*, 2, 12-17.
- Loon, A.-M. van & M. Kral (2016). *Onderbouwing competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict*. Nijmegen: iXperium/Centre of Expertise Leren met ICT. www.ixperium.nl

- 
- Loon, A.-M. van, Neut, I. van der, Ries, K. de, & Kral, M. (2016). *Dimensies van gepersonaliseerd leren. De eerste bouwsteen voor het organiseren van gepersonaliseerd leren*. Nijmegen: HAN Press.
- Loon, A.-M. van, Neut, I. van der, Ries, K. de, & Kral, M. (2017). *Organiseren van personaliseren van leren*. Nijmegen: HAN Press.
- Peters, M., Uerz, D., Kral, M., De Ries, K., Van der Neut, A.C. & Hölsgens, R. (2015), *Leren en lesgeven met ict in het basisonderwijs: CLC Arnhem. Stand van zaken schooljaar 2014/2015 – beginmeting*. Arnhem/Nijmegen: iXperium/Centre of Expertise Leren met ict, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Pfaffen, P. (2011). Wat is typerend voor transformationele leiders? *Holland/Belgium Management Review*, 139, 8–14.
- Schiller, J. (2003). Working with ICT Perceptions of Australian principals. *Journal of Educational Administration*, 41(2), 171-185.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. London, UK: Century Business.
- Sprenger, (2001). *Leerpraktijken : Lerend werken aan organisatieverandering*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Teurlings, C. & Van der Neut, A.C. (2010). Samen leren(d) ontwikkelen. Vernieuwen in de praktijk. *MESO magazine 30e jaargang*, 174, 4-9.
- 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.

iXperium/Centre of Expertise Leren met ict

‘Het leren van morgen is een leven lang gepersonaliseerd leren in een door technologie ondersteunde sociale leeromgeving.’

Het iXperium/CoE is een netwerkorganisatie van het onderwijswerkveld (po, vo, mbo en hbo), lerarenopleidingen en onderzoek, op het gebied van leren en lesgeven met ict. We ontwikkelen en delen kennis, inspireren en professionaliseren leraren, docenten en leidinggevenden om ict in te zetten in het onderwijs. We doen praktijkgericht onderzoek om gepersonaliseerd leren met inzet van ict én ict geletterdheid in het onderwijs verder te ontwikkelen. We onderzoeken de rol van technologie in het onderwijs in drie onderzoekslijnen:

1. Leren met ict als middel, ten behoeve van gepersonaliseerd leren
2. De organisatie, op micro-, meso- en macroniveau, van gepersonaliseerd leren
3. Leren met ict als doel: ict-geletterde leerders en werkers opleiden voor de snel veranderende samenleving

Het iXperium/CoE is een netwerkorganisatie van het HAN lectoraat ‘Leren met ict’, schoolbesturen in de brede regio en de lerarenopleidingen van de HAN.

Kijk voor meer informatie op:

www.ixperium.nl

Volg ons op:

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

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