

# iXpact professionalisering

Leidinggeven aan onderwijsinnovatie en ict



Irma van der Neut, Dana Uerz, Bas Kurver, Pieter van Rooij, Anne-Marieke van Loon, Marijke Kral, Pierre Gorissen

## Colofon

iXperium/Centre of Expertise Leren met ict  
Academie Educatie, HAN University of Applied Sciences  
[www.ixperium.nl](http://www.ixperium.nl)

## Auteurs:

Irma van der Neut, Dana Uerz, Bas Kurver, Pieter van Rooij, Anne-Marieke van Loon,  
Marijke Kral, Pierre Gorissen

Deze publicatie is gemaakt in het kader van het gezamenlijk programma  
SPRONG Educatief van Regieorgaan SIA en NRO.



Naamsvermelding-NietCommercieel  
4.0 Internationaal (CC BY-NC 4.0)

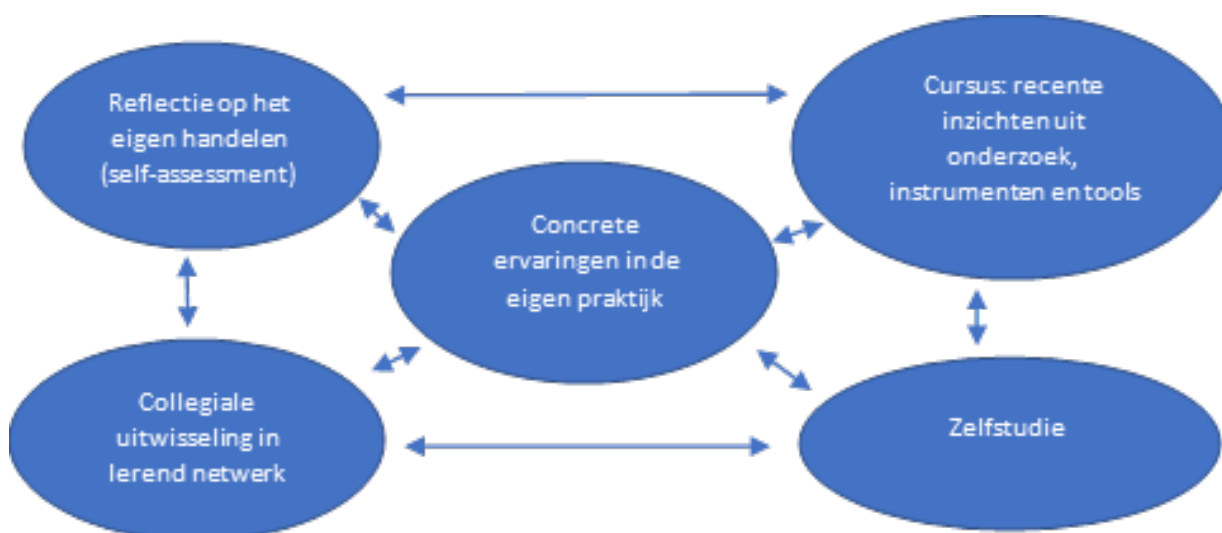
iXperium/Centre of Expertise Leren met ict 2020

## Inhoud

1.	Inleiding.....	1
2.	iXpact: Gepersonaliseerd leren met en over ict.....	2
3.	Leidinggeven aan onderwijs en ict.....	4
4.	Professionalisering van leidinggevenden .....	6
5.	De contouren van de iXpact professionalisering voor leidinggevenden.....	8
6.	Referenties.....	10
7.	Bijlage: randvoorwaarden voor een goed.....	12

## 1. Inleiding

In het kader van iXpact wordt een professionaliseringstraject ontwikkeld en uitgevoerd voor leidinggevendenden. Doel is professionalisering op het gebied van leidinggeven aan onderwijsinnovatie en ict, zodat leidinggevendenden hun eigen praktijk beter in beweging krijgen en handvatten hebben om (onderbouwd) de complexe innovatie met ict aan te pakken. De professionalisering wordt steeds verbonden met de eigen praktijk van de leidinggevendenden, er wordt aangesloten bij hun eigen ervaringen en vragen. Het traject richt zich in het bijzonder op de implementatie van gepersonaliseerd leren met ict en ict-geletterdheid. In dit traject leren leidinggevendenden op verschillende manieren, namelijk door met elkaar ervaringen uit te wisselen, door kennis te nemen van actuele inzichten uit onderzoek, door te reflecteren op de eigen praktijk en hun eigen handelen en via cursussen en zelfstudie. Na afloop van het traject voelen leidinggevendenden zich beter toegerust om leiding te geven aan onderwijsinnovatie met ict. In de professionalisering is er aandacht voor meer evidence-informed werken. Dit houdt in dat leidinggevendenden na afloop beter in staat zijn om inzichten uit onderzoek te vertalen in beleid, in nieuw handelen in de praktijk en om – in samenspraak met het team - kennis- en ontwikkelvragen te formuleren, die aansluiten bij de school- of opleidingsontwikkeling.



*Figuur 1: Schets van de geïntegreerde aanpak van de professionalisering (naar Huber, 2008)*

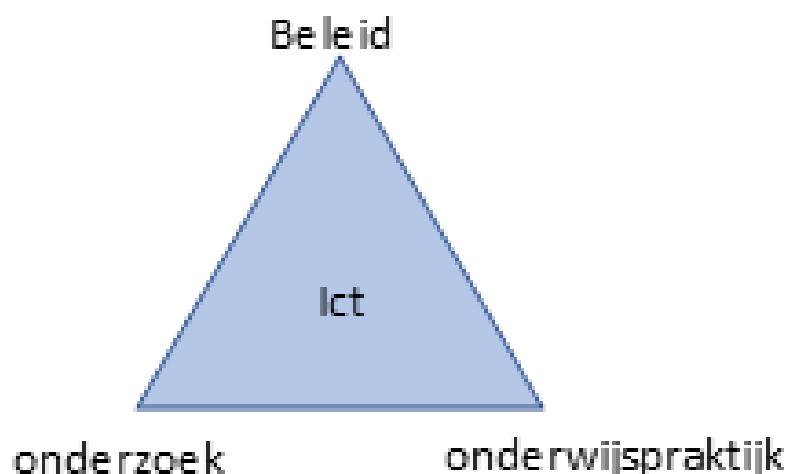
In deze notitie schetsen we de context van iXpact, gaan we in op de competenties voor leidinggeven aan onderwijs en ict en op de (onderbouwing van) de bouwstenen van het professionaliseringstraject.



## 2. iXpact: Gepersonaliseerd leren met en over ict

Het consortium ‘iXpact: Gepersonaliseerd leren met en over ict’ richt zich op het verbeteren van onderwijs en (leraren)opleidingen met behulp van ict en ten behoeve van de digitale samenleving. De invoering van gepersonaliseerd leren met ict is een complexe innovatie. Het combineert onderwijskundige, technologische en organisatorische vernieuwing (zie Van Loon, Van der Neut, Kral & De Ries, 2018). Het is een dubbele innovatie: onderwijsteams gaan hun onderwijs op een nieuwe manier inrichten met nieuwe of aangepaste pedagogische-didactische werkwijzen en met behulp van nieuwe ict-middelen, waarbij zij ook aandacht dienen te besteden aan de ontwikkeling van de ict-geletterdheid en metacognitieve vaardigheden van leerlingen. Dit vraagt om het ontwikkelen van nieuwe routines en dus om transformatief leren, dat wil zeggen perspectiefverandering en daaruit voortvloeiend ander gedrag. Daarbij kunnen scholen die hun onderwijs gaan verbeteren met ict geen gebaande paden bewandelen; er is nog onvoldoende kennis over wat wel of niet werkt. Scholen gaan dus op een ontdekkingsreis. Een onderzoekende houding ten aanzien van ict en evidence-informed werken zijn daarbij van belang. Dit houdt in dat betrokkenen binnen scholen op zoek zijn naar (de betekenis van) nieuwe onderwijskundige inzichten en ontwikkelingen op het gebied van gepersonaliseerd leren en ict, die aansluiten bij de praktijkvragen van leraren(teams) en beleidsmakers. Dat zij deze inzichten vertalen naar nieuwe onderwijspraktijken en een bijpassende onderwijsorganisatie en dat zij onderzoeken of wat zij daarmee beogen ook wordt gerealiseerd. Daarnaast vraagt deze complexe onderwijsinnovatie om transformatief leren. Dit vraagt om ‘transformationele’ leiders, omdat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op creativiteit en innovatie (Paffen, 2011). Transformationele leiders dragen een visie uit en kunnen mensen enthousiasmeren om die visie te omarmen. Ze stimuleren mensen om problemen vanuit verschillende perspectieven te bekijken, om zich vrij uit te spreken en om steeds te zoeken naar creatieve oplossingen. Ze stimuleren een veilige en “*creatieve, innovatieve en lerende*” cultuur (Paffen, 2011, p.10). Ze hebben oog voor en besteden aandacht aan ieder individu en ondersteunen mensen op allerlei manieren in hun ontwikkeling (Paffen, 2011).

Het volstaat niet als een individuele leraar of een enkele leidinggevende alleen op zoek gaat naar innovatieve manieren om gepersonaliseerd leren met ict vorm te geven. Het vraagt om een krachtenbundeling en verbinding van alle betrokkenen binnen de school, zoals leraren, leerlingen, leidinggevenden, onderwijskundigen, ict-coördinatoren, stafdiensten en bestuurders. En daarnaast vraagt het om samenwerking met externe partijen, zoals lectoraten, lerarenopleidingen, onderzoekers, vakexperts en ict-experts. Het vraagt om de continue verbinding tussen onderwijspraktijk, onderzoek en beleid (Van der Neut, Van Loon, & Kral, 2017).



Figuur 1: De relatie tussen onderwijspraktijk, onderzoek, beleid en ict.

De centrale focus van het iXpact-consortium is de vraag hoe (aankomend) onderwijsprofessionals effectief kunnen worden toegerust en ondersteund voor gepersonaliseerd leren met en over ict. Aansluitend op een veel gehoorde behoefte in de praktijk, wil iXpact een professionaliseringstraject voor leidinggevenden ontwikkelen en leidinggevenden voorzien van kennis en instrumenten, waardoor zij zich beter voelen toegerust om leiding te geven aan de ontwikkeling en invoering van gepersonaliseerd leren met ict en ict-geletterdheid. Verder wil iXpact een professionaliseringstraject voor verbinders ontwikkelen. Verbinders vervullen een sleutelpositie tussen praktijk, beleid en onderzoek. Zij zijn daarmee ook een belangrijke sparringpartner van leidinggevenden.

### 3. Leidinggeven aan onderwijs en ict

Schoolleiders vervullen een belangrijke rol bij het op gang brengen en houden van schoolontwikkeling en bij de integratie van ict in het onderwijs. Dit doen zij onder meer door het uitzetten van een duidelijke koers en door invloed uit te oefenen op actoren en factoren die op organisatieniveau een rol spelen bij de integratie van ict. Het gaat dan onder meer om een gedragen onderwijskundige visie, de competenties en inzet van leraren, de inrichting van de ict-infrastructuur en de aanschaf en het gebruik van leermiddelen (Kral, Van Loon, Gorissen & Uerz, 2019; Van Loon, Van der Neut, Kral & De Ries, 2018). Uit eerder onderzoek blijkt dat ICT alleen succesvol kan worden geïntegreerd als de schoolleider dit actief ondersteunt (Baylor & Ritchie, 2002), voldoende professionele ontwikkeling biedt en leraren hierin aanmoedigt (Byrom & Bingham, 2001) schoolleiders de condities kunnen creëren die ondersteunend zijn bij schoolontwikkeling met ict (Anderson & Dexter, 2000; Dawson & Rakes, 2003). Hierbij gaat het onder andere om het ontwikkelen van een gedeelde visie en ict-beleid (Tondeur, Van Keer, Van Braak, & Valcke, 2008) waardoor de ambitie met betrekking tot leren met ict helder is en in praktijk kan worden gebracht. Als leraren de visie onderschrijven en de consequenties hiervan begrijpen, is de kans groot dat de integratie van ict op school succesvol is (Hughes & Zachariah, 2001; Kennewell, Parkinson, & Tanner, 2000). Daarnaast kan de schoolleider de competenties van teamleden op het gebied van leren met ict stimuleren door professionaliseringsactiviteiten te initiëren en te ondersteunen en door het samenwerken en samen leren te bevorderen (Coetsier, Van Loon, Kral & Rigter, 2016; Van Loon & Kral, 2016). Het gaat hierbij niet alleen om onderwijskundig leiderschap (Onderwijsraad, 2013), maar ook om de ict-vaardigheden van de schoolleider zelf (Van Loon & Kral, 2016). Schoolleiders moeten zelf ict-vaardig zijn (Schiller, 2003). Zo moeten ze begrijpen hoe ict werkt en welke meerwaarde het kan hebben voor het gebruik ervan in de klas (Hope, Kelley, & Guyden, 2000). Om het leren en lesgeven met ict in de klas te realiseren, zullen schoolleiders met name aandacht moeten hebben voor de inzet hiervan in het onderwijsleerproces (Schiller, 2003). Bovenstaande geldt niet alleen voor schoolleiders, maar ook voor directeuren en leidinggevendenden. Voor leidinggevendenden, geldt afhankelijk van hun positie en de onderwijssector, dat zij hier (mede) verantwoordelijk voor zijn.

Om schoolleiders, directeuren en leidinggevendenden hiervoor handvatten te bieden heeft het iXperium/Centre of Expertise Leren met ict (CoE) van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, verdiepend op de beroepsprofielen 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). In onderstaand kader staat een samenvatting van de competenties.

Het competentieprofiel ‘Leidinggeven aan onderwijs en ict’ bestaat uit negen competenties met deelcompetenties. Het profiel wordt gekenmerkt door drie hoofddomeinen: schoolleiders moeten zelf ict-vaardig zijn, leiding kunnen geven aan het proces van ict-integratie en kunnen leren en innoveren met ict (Van Loon & Kral, 2016).

Competentie	Beknopte omschrijving van de competentie <sup>1</sup>
Ict-geletterdheid	de leidinggevende beschikt over instrumentele, informatie- en mediavaardigheden
Visie en richting over het gebruik van ict	de leidinggevende <i>“heeft een visie op, en kan richting geven aan de toekomst van de organisatie in het kader van de maatschappelijke, internationale en sociaal-economische ontwikkelingen waarin leren en lesgeven met ict een expliciete plaats heeft gekregen”</i>
Strategisch omgaan met de omgeving met betrekking tot (leren en lesgeven met) ict	de leidinggevende <i>“kan anticiperen op ontwikkelingen in de omgeving en zet de omgeving doelbewust in om onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren”</i> .
Realiseren van een coherente organisatie ten behoeve van het primaire proces	de leidinggevende <i>“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”</i>
Realiseren van een coherente organisatie ten behoeve van het primaire proces	de leidinggevende <i>“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”</i>
Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken	de leidinggevende <i>“kan strategieën hanteren die gericht zijn op het stimuleren en organiseren van samenwerking tussen, en professionele ontwikkeling van leraren met betrekking tot leren en lesgeven met ict. Hij zorgt ervoor dat leraren ook online samenwerken, delen en leren”</i>
Onderzoeken analyseren en probleem oplossen met ict	de leidinggevende kan <i>“problemen creatief oplossen met de inzet van ict door zaken diepgaand te analyseren op basis van adequate informatieverzameling en vanuit alternatieve denkmodellen”</i>
Leren en innoveren met ict	de leidinggevende is <i>“innovatief in het gebruik van ict en blijft zich hierin ontwikkelen. Innovatief handelen omvat een proces van het ontwikkelen van een nieuw concept tot aan het uitvoeren daarvan in de praktijk en het delen daarvan. De schoolleider genereert, promoot, realiseert en deelt ideeën over het gebruik van ict”</i>

De competenties ‘Leidinggeven aan onderwijs en ict’ zijn generieke competenties. Ze worden toegespitst op, en vertaald naar de specifieke schoolcontext. Die context betreft bijvoorbeeld het managementniveau waarop de schoolleider functioneert, de schoolomgeving of de schoolcontext. Daarbij valt te denken aan missie, visie en onderwijsconcept van de school. Het is dus van belang dat de leidinggevende met zijn collega’s bespreekt wat de competenties betekenen voor hun specifieke organisatie. Vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn: Wat betekenen de competenties voor de schoolleider? Hoe moeten in onze situatie de competenties worden ingevuld? Welke leidinggevende ontwikkelt zich op welke competenties? (Van Loon & Kral, 2016).

In het professionaliseringstraject kunnen leidinggevendenden werken aan de ontwikkeling van bovenstaande competenties, passend bij hun individuele behoefte en hun schoolcontext. De competenties in samenhang met elkaar ontwikkeld. Evidence-informed werken krijgt hierbij bijzondere aandacht.



## 4. Professionalisering van leidinggevenden

Professionalisering van leidinggevenden is van belang om ict-integratie in het onderwijs te realiseren. Uit verschillende onderzoeken komen trends en aanbevelingen naar voren voor de inrichting van professionaliseringstrajecten voor leidinggevenden (Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson, Orr & Cohen, 2007; Derksen, 2013; Huber, 2008; Huber, 2011; Huber, 2013; Hulsbos, Evers, Kessels & De Laat, 2014; Kessels, 2015). De ontwikkeling van leiderschap wordt gezien als een continu proces van ontwikkeling, dat aansluit op de specifieke behoeften van de leidinggevende, op de loopbaanfase waarin deze zich op dat moment bevindt, op de behoeften van de organisatie en op nationale standaarden (continu leren op maat) (Huber, 2008; Darling-Hammond et al., 2007). Daarmee vertoont de professionalisering van leidinggevenden grote overlap met de professionalisering van docenten in het hoger onderwijs (Horvers, Uerz, Hopster-den Otter & Ter Beek, 2020). We nemen de bouwstenen voor docenten in het hoger onderwijs dan ook mee bij het formuleren van bouwstenen voor de professionalisering van leidinggevenden. Tot slot vormt het boek “Leidinggeven aan onderwijsinnovatie met ict. Sturen op beweging” (Kral, Van Loon, Gorissen & Uerz, 2019) de onderlegger voor de inhoud en vormgeving van het professionaliseringstraject.

### *Bouwstenen voor de professionalisering van leidinggevenden*

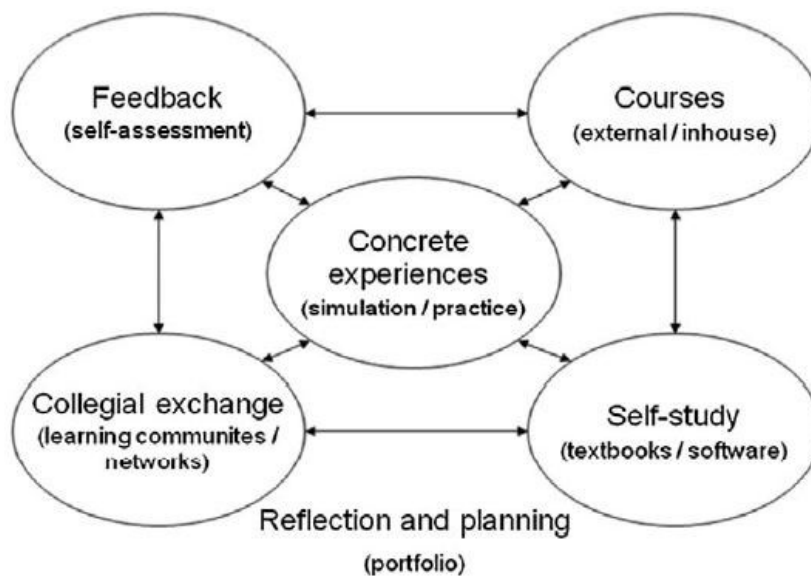
Op basis van de literatuur kunnen de volgende bouwstenen voor professionalisering van leidinggevenden (of onderwijsprofessionals) worden onderscheiden:

- Aansluiten bij behoeften. Een professionaliseringstraject is effectief als het aansluit op de persoonlijke behoeften ten aanzien van wat en hoe onderwijsprofessionals willen leren, als het voortborduurt op de aanwezige voorkennis en gericht is op het verder uitbouwen van de kennisbasis (Horvers, Uerz, Hopster-den Otter & Ter Beek, 2020). Het professionaliseringstraject sluit bij voorkeur aan op de specifieke behoeften van de leidinggevende, op de loopbaanfase waarin die zich bevindt en op de behoeften van de organisatie (Huber, 2008; Darling-Hammond et al., 2007). Om dit op een goede manier te doen is het belangrijk dat leidinggevenden bijvoorbeeld met behulp van self-assessment zicht krijgen op hun eigen kennisbasis en behoeften (Huber, 2008; Horvers, Uerz, Hopster-den Otter & Ter Beek, 2020)
- Relateren aan de eigen praktijk. De professionele ontwikkeling van de leidinggevende moet worden 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. Tevens wordt hierdoor de ontwikkeling van leiderschap verbonden met de ontwikkeling van de onderwijsorganisatie (Huber, 2008). Het is belangrijk dat het leren direct verbonden is met de kern van het werk van leidinggevenden en dat leidinggevenden reflecteren op hun eigen handelen (Hulsbos, Evers, Kessels & De Laat, 2014).
- Toewerken naar een doel. In de professionalisering wordt bij voorkeur toegewerkt naar een doel. Leidinggevenden moeten inspraak hebben in dit doel, zodat het aansluit bij hun individuele behoeften. Het verdient aanbeveling hen te ondersteunen bij het formuleren van hun doel, bijvoorbeeld met behulp van vraagarticulatie (zie Horvers, Uerz, Hopster-den Otter & Ter Beek, 2020).
- Samen leren. Leren is voor leidinggevenden waardevoller wanneer zij samen met collega's kunnen leren in leergemeenschappen of netwerken (Huber, 2008; Hulsbos, Evers, Kessels & De Laat, 2014; Horvers, Uerz, Hopster-den Otter & Ter Beek, 2020). Een hecht professioneel leernetwerk, waarbinnen deelnemers met elkaar kennis delen en ontwikkelen, kan bijdragen aan succesvolle en duurzame onderwijsvernieuwing. Een belangrijke taak van de begeleider van het netwerk is het mogelijk maken van kennisontwikkeling en kennisdeling tussen de leidinggevenden van verschillende organisaties en het 'regisseren' van de sociale relaties en kennisinput (zie März, Gaikhorst, Mioch, Weijers & Geijssel, 2018). Een manier om samen te leren is ervaringsleren. Hierbij staan de eigen ervaringen centraal en wordt hierop gereflecteerd, en wordt er onderzoekend geleerd (Horvers, Uerz, Hopster-den Otter & Ter Beek, 2020).
- Actief leren. Leren is effectiever als onderwijsprofessionals actief participeren in hun eigen professionele ontwikkeling, als zij nieuwe vaardigheden oefenen door er in hun eigen praktijk mee te experimenteren en

als er gebruik wordt gemaakt van een mix van werkvormen. Die mix van werkvormen wordt bij voorkeur toegesneden op de behoeften van de leidinggevende (Horvers, Uerz, Hopster-den Otter & Ter Beek, 2020).

- Transformatief leren. De complexiteit van onderwijsinnovatie met ict, zoals hierboven beschreven, vraagt om transformatief leren ofwel de verandering van mentale modellen. Een manier om dit te bewerkstelligen is grensoverschrijdend leren, waarbij verschillen in mentale modellen zichtbaar worden. Dit kan door mensen met verschillende denkkaders en perspectieven te betrekken bij de professionalisering (Horvers, Uerz, Hopster-den Otter & Ter Beek, 2020).

Bij de professionalisering van leidinggevenden wordt bij voorkeur gebruikgemaakt van een samenhangend geheel van praktijkervaringen, cursussen, zelfstudie, leren in collegiale netwerken, self-assesment, reflectie en feedback, (zie figuur 2) (Huber, 2008).



Figuur 2: Geïntegreerde aanpak van professionele ontwikkeling (bron: Huber, 2008)

Uit een designthinking sessie met schoolleiders in het primair onderwijs en een professionaliseringstraject voor leidinggevenden in het mbo komen de volgende wensen ten aanzien van de vorm van de professionalisering naar voren:

- Inspiratie en inspirerende voorbeelden. Leidinggevenden worden geïnspireerd op het gebied van gepersonaliseerd leren en ict en ict-geletterdheid, o.a. door tijdens het professionaliseringstraject gebruik te maken van diverse ict-tools ('teach as you preach'), door inspiratiesessies (bijv. een bezoek aan het iXperium), door op bezoek te gaan bij inspirerende voorbeelden en door input van experts op voor leidinggevende relevante thema's (o.a. visieontwikkeling, creëren van een lerende cultuur, professionalisering van docenten). Leidinggevenden worden geïnformeerd over tools die zij kunnen gebruiken bij het leidinggeven aan onderwijsinnovatie en ict. Ook worden leidinggevenden uitgedaagd om zichzelf met behulp van ict te informeren over onderwijs en ict.
- Intervisie. Leidinggevenden geven intervisie aan anderen die in een innovatietraject zitten of krijgen intervisie van anderen bij hun eigen schoolontwikkeling.
- Zelfstudiemateriaal. Leidinggevenden krijgen de beschikking over verschillende typen zelfstudiemateriaal, zoals voorbeelden, bronnen, korte modules.

## 5. De contouren van de iXpact professionalisering voor leidinggevenden

Het overkoepelend doel van het professionaliseringstraject voor leidinggevenden is dat leidinggevenden beter toegerust worden om leiding te geven aan onderwijsinnovatie en ict, in het bijzonder gepersonaliseerd leren met ict en ict-geletterdheid.

We gaan achtereenvolgens in op de inhoud, de vorm en de doelgroep van het professionaliseringstraject en op de werving van leidinggevenden.

### *Inhoud*

Het professionaliseringstraject richt zich op de ontwikkeling van de competenties voor leidinggeven aan onderwijs en ict (zie hoofdstuk 3). Deze worden in samenhang ontwikkeld en er wordt aangesloten bij de behoeften van de leidinggevenden. In het kader van iXpact is er bijzondere aandacht voor evidence-informed handelen, wat inhoudt dat er onderzoekmatig naar de eigen praktijk wordt gekeken (o.a. vraagarticulatie, monitoren van de eigen praktijk) en dat kennis en inzichten uit onderzoek worden vertaald naar de eigen praktijk (kennisbenutting).

Vragen die bijvoorbeeld aan bod kunnen komen zijn:

- Hoe kan ik in dialoog met mijn teamleden een visie op gepersonaliseerd leren en ict ontwikkelen en er voor zorgen dat de organisatie van het onderwijs aansluit bij onze ambities?
- Hoe kan ik gepersonaliseerd leren met ict op school vormgeven? En hoe krijg ik m'n team mee als ik meer ict wil inzetten in het primaire proces?
- Hoe weet ik tegen welke problemen mijn team aanloopt bij gepersonaliseerd leren en ict en ict-geletterdheid? Welke informatie heb ik hierover en heb ik nog nodig? Welke acties zijn nodig om deze problemen het hoofd te bieden? Kan ik docenten beter ondersteunen, bijvoorbeeld door een goed professionaliseringsaanbod, door een cultuur van samen werken en leren bevorderen, en/of door te zorgen voor een coherente organisatie van het onderwijs?
- Hoe kan ik de ontwikkeling van gepersonaliseerd leren met ict en ict-geletterdheid in mijn eigen school volgen? Welke informatie heb ik nodig en hoe kan ik die informatie vertalen naar beleid, bijvoorbeeld ten aanzien van de visie op onderwijs, een coherente onderwijsorganisatie en/of de professionalisering van leraren? Welke tools kan ik hierbij gebruiken?
- Hoe kan ik met mijn team het gesprek voeren over competenties die nodig zijn voor leidinggeven aan onderwijsinnovatie en ict en samen met het team afspreken bij welke personen deze worden belegd?
- Hoe blijf ikzelf op de hoogte van vernieuwingen op het gebied van onderwijs en ict en hoe zorg ik ervoor dat docenten hiervan op de hoogte blijven? Hoe kan ik samen met mijn team nagaan wat die vernieuwingen betekenen voor hoe wij gepersonaliseerd leren met ict vormgeven?

### *Vorm*

- Aansluiten bij eigen behoeften. Het professionaliseringstraject is in belangrijke mate vraaggestuurd. Door gebruik te maken van tools, bijvoorbeeld voor selfassessment<sup>2</sup> en vraagarticulatie<sup>3</sup> wordt er zicht gekregen op de behoeften van leidinggevenden. Dergelijke tools kunnen leidinggevenden later in hun eigen praktijk inzetten. Dit impliceert dat het een (deels) flexibel professionaliseringstraject is, dat gaandeweg wordt ingevuld.
- Relateren aan de eigen praktijk. In het professionaliseringstraject wordt steeds de verbinding gelegd met vraagstukken ten aanzien van onderwijsinnovatie en ict waar leidinggevenden in hun eigen praktijk tegenaan lopen. Leidinggevenden delen met elkaar hoe zij binnen hun eigen organisatie bezig zijn met gepersonaliseerd en ict en welke praktijk- en leervragen zij daarbij

- hebben. Ze helpen elkaar bij het scherper krijgen van de eigen praktijkvragen. Leidinggevenden krijgen tools aangereikt waarmee zij deze vraagstukken (nog) beter boven tafel kunnen krijgen<sup>4</sup>.
- Samen leren. Een belangrijk element van het professionaliseringstraject voor leidinggevenden is het opbouwen van een werkend en duurzaam sector-overstijgend netwerk van circa 30 leidinggevenden uit po, vo, mbo en de lerarenopleidingen (zie bijlage voor randvoorwaarden voor een lerend netwerk). Het lerend netwerk is sector-overstijgend, omdat dit mogelijkheden biedt voor transformatief leren. Binnen dit netwerk kunnen leidinggevenden elkaar inspireren, consulteren en helpen met betrekking tot onderwijsinnovatie en ict. Belangrijk is dat leidinggevenden elkaar blijvend kunnen versterken. Samen leren binnen dit netwerk kan op verschillende momenten en verschillende manieren vorm krijgen, zoals door kennis en ervaringen uit te wisselen tijdens plenaire bijeenkomsten (maximaal vijf in twee jaar tijd), in subgroepen en in duo's. Maar bijvoorbeeld ook door te leren van elkaar in intervisiegesprekken of via jobshadowing (Leidinggevenden 'schaduw' een leidinggevende op een andere school). Bij de vormgeving van het samen leren wordt aangesloten bij de interesses en behoefte van leidinggevenden. De begeleider van het lerend netwerk daagt leidinggevenden met behulp van activerende werkvormen uit om hun kennis met elkaar te delen en te reflecteren op hun eigen en elkaars praktijken en op het eigen handelen rond concrete praktijkvragen (actief leren, reflecteren, feedback). Daarnaast wordt er gezorgd voor inspiratie van leidinggevenden (zie hiervoor hoofdstuk 4) en krijgen leidinggevenden tools aangereikt die zij kunnen gebruiken bij het samen leren<sup>5</sup>. Er wordt gebruik gemaakt van een blended leeromgeving.
  - Actief leren. In bijeenkomsten wordt gebruik gemaakt van activerende werkvormen. Daarnaast bestaat een belangrijk deel van het professionaliseringstraject eruit dat leidinggevenden in hun eigen praktijk toepassen wat zij leren, dat zij hierop reflecteren en dat zij vervolgstappen zetten.
  - Zelfstudie. Leidinggevenden krijgen kennisproducten en tools aangereikt waarmee zij zich theoretisch kunnen verdiepen. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om kennisclips, korte modules met opdrachten en filmpjes, praktijkvoorbeelden, webinars en om instructie in het gebruik van tools waarmee zij hun eigen organisatie beter in kaart kunnen brengen. Het materiaal is altijd tijd- en plaatsafhankelijk en sluit aan bij de eigen leervragen van leidinggevenden.

### *Doelgroep*

Dit traject is bedoeld voor leidinggevenden in de breedste zin van het woord in po, vo, mbo en op lerarenopleidingen, van teamleiders tot directeuren van grote onderwijsinstellingen. Leidinggevenden die samen met hun team(s) beter willen inspelen op de leerbehoeften van leerlingen of studenten, die hen meer regie willen geven op hun leerproces en die hierbij ict willen inzetten. Leidinggevenden die een stijl van leidinggeven willen ontwikkelen die passend is bij dit proces en die zich daarbij willen laten inspireren door collega's en experts.

## 6. Referenties

- Andersen, I. & Krüger, M. (2013). *Competentieprofiel schoolleiders Voortgezet Onderwijs*. Utrecht: VO Academie.
- Andersen, I. & Krüger, M. (2012). *Advies beroepsstandaard schoolleiders primair onderwijs*. Utrecht: NSA.
- 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. Geraadpleegd van [escholarship.org/uc/item/76s142fc](http://escholarship.org/uc/item/76s142fc).
- Brouwer, P., Brekelmans, M., Nieuwenhuis, L., & Simons, R.J. (2012). Fostering teacher community development: A review of design principles and a case study of an innovative interdisciplinary team. *Learning Environ Res* 15, 319–344.
- Coetsier, N., Van Loon, A-M., Kral, M. & Rigter, H. (2016). *Competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict. Ixperium/Centre of Expertise Leren met ict*. Geraadpleegd van [https://ixperium.nl/wp-content/uploads/2015/06-1537-folder\\_ixperium-def-versie.pdf](https://ixperium.nl/wp-content/uploads/2015/06-1537-folder_ixperium-def-versie.pdf).
- 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. School Leadership Study. Final Report. 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.
- Hope, W.C., Kelley, B. & Guyden, J. (2000). Technology Standards for School Administrators: Implications for Administrator Preparation Programs. Paper presented at the Information Technology and Teacher Educational Conference, Sand Diego. Geraadpleegd van [files.eric.ed.gov/fulltext/ED444496.pdf](http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED444496.pdf).
- Horvers, A., Uerz, D., Hopster-den Otter, D. & Ter Beek, M. (2020). *Bouwstenen voor effectieve docentprofessionalisering in het hoger onderwijs gericht op onderwijsinnovatie met ict Literatuurverkenning*. iXperium/Centre of Expertise Leren met ict, Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT.
- Huber, S.G. (2008). School development and school leader development: New learning opportunities for school leaders and their schools. In Lumby, J., Crow, G., & Pashiardis, P. (Eds.), *International handbook on the preparation and development of school leaders* (pp 163-175). New York: Routledge.
- Huber, S.G. (2011). The impact of professional development: a theoretical model for empirical research, evaluation, planning and conducting training and development programs. *Professional Development in Education*, 37(5), 837-853.
- 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. & Zachariah, S. (2001). An investigation into the relationship between effective administrative leadership styles and the use of technology. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 5, 1-10.
- Hulsbos, F., Evers, A., Kessels, J. & De Laat, M. (2014). *Een aantrekkelijke leeromgeving voor schoolleiders. Onderzoek naar het non- en informele leren van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Heerlen: Welten Instituut – Open Universiteit.
- Kennewell, S., Parkinson, J. & Tanner, H. (2000). Developing the ICT capable school. London: RoutledgeFalmer.
- Kessels, J.W.M. (2015). De vele verschijningen van leiderschap. *O&O*, 2, 7-11.
- Kral, M., Van Loon, A-M., Gorissen, P. & Uerz, D. (2019). *Leidinggeven aan onderwijsinnovatie met ict. Sturen op beweging*. Huizen: Uitgeverij PICA.



- März, V., Gaikhorst, L., Mioch, R., Weijers, D. & Geijssel, F. (2018). *VAN ACTIES NAAR INTERACTIES. Een overzichtsstudie naar de rol van professionele netwerken bij duurzame onderwijsvernieuwing*. Amsterdam/Diemen: Universiteit van Amsterdam, NSO-CNA Leiderschapsacademie.
- Onderwijsraad (2013). *Kiezen voor kwalitatief sterke leraren*. Advies. Den Haag: Onderwijsraad.
- Paffen, P. (2011). Wat is typerend voor transformationele leiders? Wat is typerend voor transformationele leiders? *Management Review*, 139, 8–14.
- Schiller, J. (2003). Working with ICT Perceptions of Australian Principals. *Journal of Educational Administration*, 41(2), 171-185.
- 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.
- Van Loon, A.-M., & Kral, M. (2015). *Onderbouwning competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict*. Geraadpleegd van <https://www.ixperium.nl/onderzoeken-en-ontwikkelen/publicaties/onderbouwning-van-de-competenties-leidinggeven-aan-onderwijs-en-ict/>.
- Van Loon, A.-M., Van der Neut, I., Kral, M., & De Ries, K. (2018). *Het organiseren van gepersonaliseerd leren Praktijkscenario's op weg naar gepersonaliseerd leren*. Nijmegen: HAN Press Nijmegen.
- Van der Neut, I., Van Loon, A.-M., & Kral, M. (2017). *Onderbouwning professionaliseringsaanpak voor Leidinggeven aan onderwijs en ict*. Nijmegen: HAN Press Nijmegen.

## 7. Bijlage: randvoorwaarden voor een goed

Voor een goed werkend netwerk is een aantal zaken nodig, te weten:

- Een gedeelde visie op de inrichting van het netwerk, een duidelijk doel of vraagstuk en helderheid over de meerwaarde en het gewenste resultaat (Infographic netwerken SRVO<sup>6</sup>). Binnen het sectoroverstijgend netwerk van leidinggevenden kan het om verschillende doelen gaan, omdat er uiteenlopende doelgroepen in het netwerk participeren en praktijkvragen van leidinggevenden kunnen verschillen. Om die reden wordt er gewerkt met duo's en subgroepen.
- Wederzijdse betrokkenheid, onder andere hoe leden zich identificeren met de groep, ruimte voor verschillende ideeën in de groep, verantwoordelijk voelen voor het leernetwerk en andere leden, sociale banden tussen groepsleden (Brouwer, Brekelmans, Nieuwenhuis en Simons, 2012) en onderling vertrouwen en de veiligheid om zaken met elkaar te delen (Infographic netwerken SRVO).
- Een gemeenschappelijk repertoire, wat inhoudt dat deelnemers voortbouwen op elkaars inbreng, er sprake is van gereguleerde interactie (discussie, reflectie), dat men in de groep bepaalde rollen, taken en posities accepteert en dat er sprake is van flexibiliteit in het omgaan met en het waarderen en benutten van verschillen (Brouwer et al., 2012). Er zijn gemeenschappelijke afspraken gericht op het verbeteren van proces en procedures (Infographic netwerken SRVO).
- Verbinding met de buitenwereld om te leren en inhoudelijke professionele inbreng (Infographic netwerken SRVO).
- Interactie en ontmoeting met een focus op het halen en brengen van ervaringen, expertise en kennis (Infographic SRVO), waarbij deelnemers voortbouwen op elkaar om doelen te realiseren, kennis te delen en elkaar te ondersteunen in het gebruik van die kennis (Brouwer et al., 2012).
- Een beperkte omvang (Infographic SRVO).