
ICT-VAARDIGHEDEN EN E-DIDACTIEK

HANDREIKING VOOR HET VERSTERKEN
VAN ICT-VAARDIGHEDEN EN E-DIDACTIEK

STAP 2  | VO RAAD

VOOR EEN PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIE

ICT-VAARDIGHEDEN EN E-DIDACTIEK

HANDREIKING VOOR HET VERSTERKEN
VAN ICT-VAARDIGHEDEN EN E-DIDACTIEK

INHOUD

1.	INLEIDING	9
1.1	LEESWIJZER	9
1.2	DOEL HANDREIKINGEN STRATEGISCH HRM (SHRM)	9
1.3	THEMA'S IN BREDER PERSPECTIEF	10
1.4	DOELGROEPEN EN KEUZES	12
1.5	TOEPASSING: DE REGIE VOEREN	12
1.6	ONDERSTEUNING VO-RAAD: STAP 2	12
2.	ALGEMENE INFORMATIE	14
2.1	UITGANGSPUNTEN STRATEGISCH HRM	14
2.1.1	DEFINITIE	14
2.1.2	IMPLEMENTEREN VAN STRATEGISCH HRM-BELEID	15
2.1.3	HET AMO-MODEL	15
2.2	ONTWIKKELING ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIE	16
2.2.1	KWALITEITSCIRKEL: PDCA-CYCLUS	16
2.2.2	DATAGESTUURD WERKEN	17
2.2.3	DOORLOPENDE LEERLIJN	17
2.2.4	LERENDE ORGANISATIE EN LERENDE CULTUUR	18
2.3	BELEIDSKADER	18
2.3.1	NATIONAAL ONDERWIJSAKKOORD 2014-2017	19
2.3.2	SECTORAKKOORD VO 2014-2017	19
2.3.3	LERARENAGENDA 2013-2020	20
2.3.4	PROFESSIONELE KETEN	20
3.	THEORETISCH KADER	22
3.1	WAAROM AANDACHT VOOR HET THEMA?	22
3.2	DEFINITIES	23
3.3	BELEIDSCONTEXT	27
3.3.1	SECTORAKKOORD VO 2014-2017	27
3.4	BESTAANDE INITIATIEVEN	28

4.	AAN DE SLAG	30
4.1	ONTDEK	30
4.1.1	FASE 1A VISIE EN DOELEN VAN DE SCHOOL	31
4.1.2	FASE 1B IN KAART BRENGEN VAN DE HUIDIGE SITUATIE, DE GEWENSTE SITUATIE EN DE VERSCHILLEN	32
4.1.3	FASE 1C PRIORITEITEN EN NIEUWE DOELEN	40
4.2	KIES	40
4.2.1	FASE 2A AANKNOPINGSPUNTEN VOOR SHRM-BELEID	41
4.2.2	FASE 2B SHRM-INTERVENTIES EN HET AMO-MODEL	43
4.3	DOE	46
4.3.1	FASE 3A OPSTELLEN IMPLEMENTATIEPLAN SHRM-BELEID	47
4.3.2	FASE 3B IMPLEMENTATIE SHRM-BELEID	48
4.4	GA DOOR	48
5.	PRAKTIJKVOORBEEDEN	50
5.1	PRAKTIJKVOORBEELD 1	50
5.2	PRAKTIJKVOORBEELD 2	51
5.3	PRAKTIJKVOORBEELD 3	53
5.4	PRAKTIJKVOORBEELD 4	55
5.5	PRAKTIJKVOORBEELD 5	57
5.6	PRAKTIJKVOORBEELD 6	59
5.7	PRAKTIJKVOORBEELD 7	61
5.8	PRAKTIJKVOORBEELD 8	63
6.	BIJLAGEN	64
7.	BRONNEN	66
8.	NOTEN	70

1. INLEIDING

1.1 LEESWIJZER

HOOFDSTUK	INHOUD
1. Inleiding	informatie over de handreiking en het gebruik ervan
2. Algemene informatie	Informatie over de uitgangspunten van strategisch HRM en het beleidskader
3. Theoretisch kader	Theoretische achtergrond met daarin de volgende informatie <ul style="list-style-type: none"> - Urgentie van het thema - Definitie van veelgebruikte termen in relatie tot het thema - Beleidscontext - Bestaande initiatieven
4. Praktisch werkdocument: 'Aan de slag'	Werkdocument waarin u vier fasen doorloopt: <ul style="list-style-type: none"> - Fase 1: Ontdek - Fase 2: Kies - Fase 3: Doe - Fase 4: Ga door
5. Praktijkvoorbeelden	Een aantal voorbeelden uit de praktijk ter illustratie en inspiratie
6. Bijlagen	Bijlagen bij de handreiking
7. Bronnen	Gebruikte bronnen in de handreiking
8. Noten	Gebruikte voetnoten in de handreiking

1.2 DOEL HANDREIKINGEN STRATEGISCH HRM (SHRM)

Goed voortgezet onderwijs, dát is waar de vo-sector voor staat. Dat betekent werken in professionele organisaties, waar:

1. de onderwijsambities verbonden zijn met het personeelsbeleid (strategisch HRM) en;
2. het organisatiebeleid gekenmerkt wordt door een lerende cultuur.

Scholen zijn voortdurend bezig zich verder te ontwikkelen als professionele organisaties, waarin iedereen (OOP-ers, leraren, teamleiders, schoolleiders en bestuurders) zich continu ontwikkelt. Samen zijn zij verantwoordelijk voor optimaal onderwijs binnen de school.

Maar hoe leggen scholen verbindingen? Hoe kunnen ze SHRM verder ontwikkelen om hun doelen te bereiken? Hoe creëren ze een lerende cultuur? Hoe faciliteren ze ontwikkeling en professionalisering van leraren?

VISIE EN STRATEGIE

Succesvolle scholen hebben veelal een heldere visie en aansprekend strategisch beleid geformuleerd en in de praktijk vertaald. Een visie die aansluit bij de identiteit en de potentie van de organisatie: herkenbaar en motiverend. En beleid dat met vasthoudendheid wordt geïmplementeerd. Beleid dat urgentie kent en relevant is door oriëntatie op de ontwikkelingen in de omgeving. Zo komt de school tegemoet aan de behoeften van leerlingen, medewerkers, partnerorganisaties en andere stakeholders. Beleid dat innovatief is zodat de school aansluit bij de verwachtingen van medewerkers die vandaag starten met hun leer- of werkcarrière en de verwachtingen van medewerkers die al langer actief zijn.

En dan? Hoe krijgt ontwikkeld beleid concreet vorm in de schoolorganisatie? Welke speerpunten kunnen scholen kiezen om effectief te zijn en hun doelen te verwezenlijken?

THEMA'S VOOR SHRM

De VO-raad heeft vijf handreikingen opgezet om u te ondersteunen bij het leggen van de verbinding tussen uw personeelsbeleid en onderwijsambities. Deze ambities sluiten direct aan bij het Sectorakkoord¹ en kunnen richting geven aan kwalitatief goed en toekomstbestendig onderwijs in uw professionele schoolorganisatie. De vijf ambities zijn:

1. meer differentiatie in de klas;
2. versterking van ICT-vaardigheden en e-didactiek;
3. betere begeleiding van startende leraren;
4. meer masteropgeleide leraren;
5. bevoegd aan de slag.

De voorliggende handreiking gaat concreet in op het thema ICT-vaardigheden en e-didactiek.

VERVOLGSTAPPEN ZETTEN IN SHRM: WAT IS UW FOCUS?

De handreikingen kunnen u helpen om vervolgstappen te zetten in SHRM. Dat gaat immers niet alleen over het bepalen van strategische doelen, maar ook om het vormgeven van beleid, het uitvoeren van SHRM-activiteiten en interventies en de dialoog met de betrokkenen. Per handreiking krijgt u concrete stappen waarmee u het betreffende aspect van het SHRM-beleid in kaart kunt brengen zodat u uw doelen in samenhang met andere ontwikkelingen binnen de school kunt aanpakken.

1.3 THEMA'S IN BREDER PERSPECTIEF

De vijf thema's staan niet op zichzelf maar gaan allemaal over professionalisering. Ze maken deel uit van een samenhangend SHRM-beleid. Daarom is het raadzaam de thema's in samenhang te bekijken én aan te pakken. Het effect van SHRM-beleid, -activiteiten en interventies binnen de organisatie is dan het grootst.

In Tabel 1 staat per thema weergegeven:

- urgentie: waarom vraagt het betreffende thema uw aandacht? Wat is de urgentie van het thema?
- verwachte effecten: wat is het gewenste effect van HRM-activiteiten en -interventies?
- aanknopingspunten voor beleid: welke HRM-activiteiten en -interventies kunnen ingezet worden?

Tabel 1. Urgentie, verwachte effecten en aanknopingspunten beleid voor de vijf thema's

THEMA	URGENTIE	VERWACHTE EFFECTEN	AANKNOPINGSPUNTEN BELEID
Meer differentiatie in de klas	Vraag naar maatwerk vanwege: <ul style="list-style-type: none"> · heterogeniteit leerlingen/passend onderwijs · wens van versnellen, vertragen, verbreden, verdiepen · (top)talent benutten 	<ul style="list-style-type: none"> · doelgerichter handelen van leraren · effectieve leerprocessen · passend onderwijs/maatwerk bieden · talentontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> · opleidingen/nascholing · meer masters · coaching · peer review/intervisie · werving & selectie · organisatie van/ruimte in het onderwijs
ICT-vaardigheden en e-didactief	Mogelijkheden ICT en e-didactiek nog onvoldoende benut: <ul style="list-style-type: none"> · als tool bij maatwerk in onderwijs · als tool bij de organisatie van maatwerk (leerlingvolgsystemen, roosteren) · als middel om als docent te professionaliseren 	<ul style="list-style-type: none"> · meer maatwerk en differentiatie · meer leerling-gerichte didactiek · impuls op organisatie en kwaliteitsbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> · opleidingen/nascholing · organisatie en inrichting school · coaching · peer review/intervisie · werving & selectie · vier in balans: visie, vaardigheden, onderwijscontent, infrastructuur
Begeleiding startende leraren	<ul style="list-style-type: none"> · vergrijzing van het personeelsbestand · te grote uitval startende leraren · ontwikkeling leerlingaantallen · overschotten en tekorten op de arbeidsmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> · behoud startende leraren · samenhang en cultuur onderwijs-teams/secties · loopbaanperspectief van startbekwaam naar vakbekwaam naar ervaren leraar · leraarschap als dynamisch beroep (leven lang leren) 	<ul style="list-style-type: none"> · werving & selectie · loopbaanbeleid · academisch werkklimaat/lerende cultuur · rol schoolleider · opleiding: lerarenbeurs · regionale samenwerking · samenstelling en doelgerichtheid teams/secties · (onderwijskundig) leiderschap
Bevoegd aan de slag	<ul style="list-style-type: none"> · deel van de lessen wordt verzorgd door onbevoegden, onderbevoegden of anders bevoegden: een mogelijke bedreiging voor onderwijskwaliteit en imago van de school 	<ul style="list-style-type: none"> · kwalitatief hoogwaardig onderwijs aansluitend op de wensen en eisen vanuit de omgeving · versterking schoolprofilering · vermindering inspectiedruk 	<ul style="list-style-type: none"> · opleiden en begeleiden · werving & selectie · strategische personeelsplanning · onderwijsorganisatie · regionale samenwerking
Meer master-opgeleide leraren	Vraag naar: <ul style="list-style-type: none"> · eerstegraads bevoegde leraren · onderzoeksvaardigheden · specialistrollen/variatie in teams · complexe docentvaardigheden 	Bijdrage aan: <ul style="list-style-type: none"> · vakinhoudelijke kennisoverdracht · onderwijskwaliteit · complexe vaardigheden · schoolontwikkeling · profilering school 	<ul style="list-style-type: none"> · werving & selectie · loopbaanbeleid · academisch werkklimaat/lerende cultuur · rol schoolleider · opscholing/lerarenbeurs · regionale samenwerking

1.4 DOELGROEPEN EN KEUZES

De handreikingen zijn bedoeld voor iedereen die binnen uw onderwijsorganisatie aan de slag gaat met SHRM en in het bijzonder de vijf thema's^I. Om het gebruik van de handreikingen te vergemakkelijken, maken we hier onderscheid tussen twee verantwoordelijkheidsgebieden.

VERANTWOORDELIJK VOOR VISIE EN STRATEGIE

U bent verantwoordelijk voor vorming van visie en strategie en bepaling van de onderwijsdoelen voor uw organisatie. Traditioneel wordt deze rol ingevuld door bestuurders en schoolleiders. Maar met de groeiende professionalisering binnen de scholen en de werkelijkheid van de netwerksamenleving^{II} met alle veranderingen in werkrelaties en techniek² leveren ook andere professionals hieraan steeds vaker een bijdrage.

Gebruik handreikingen: de handreikingen kunnen u ondersteunen bij vertaling van de visie naar concrete doelen en SHRM-beleid. De informatie uit hoofdstuk 2 'Algemene informatie' en hoofdstuk 3 'Theoretisch kader' helpt u hierbij. In hoofdstuk 4 'Aan de slag' staan vragen over de vertaling van de visie in SHRM-doelen en -beleid.

VERANTWOORDELIJK VOOR TACTIEK EN UITVOERING

U vervult een tactische/operationele rol. U bent verantwoordelijk voor het opstellen en implementeren van het SHRM-beleid. Deze rol wordt ingevuld door zowel middenmanagers en leidinggevendenden als P&O-/HRM-managers en -medewerkers. Zij ontwikkelen SHRM-beleid en voeren dit uit.

Gebruik handreikingen: de handreikingen kunnen u ondersteunen bij het opstellen en implementeren van SHRM-beleid en -interventies. Hoofdstuk 4 'Aan de slag' helpt u hierbij. U kunt de fasen opeenvolgend doorlopen of uw eigen weg kiezen. Het beantwoorden van de vragen biedt inzicht als basis voor ontwikkeling en implementatie van SHRM-beleid.

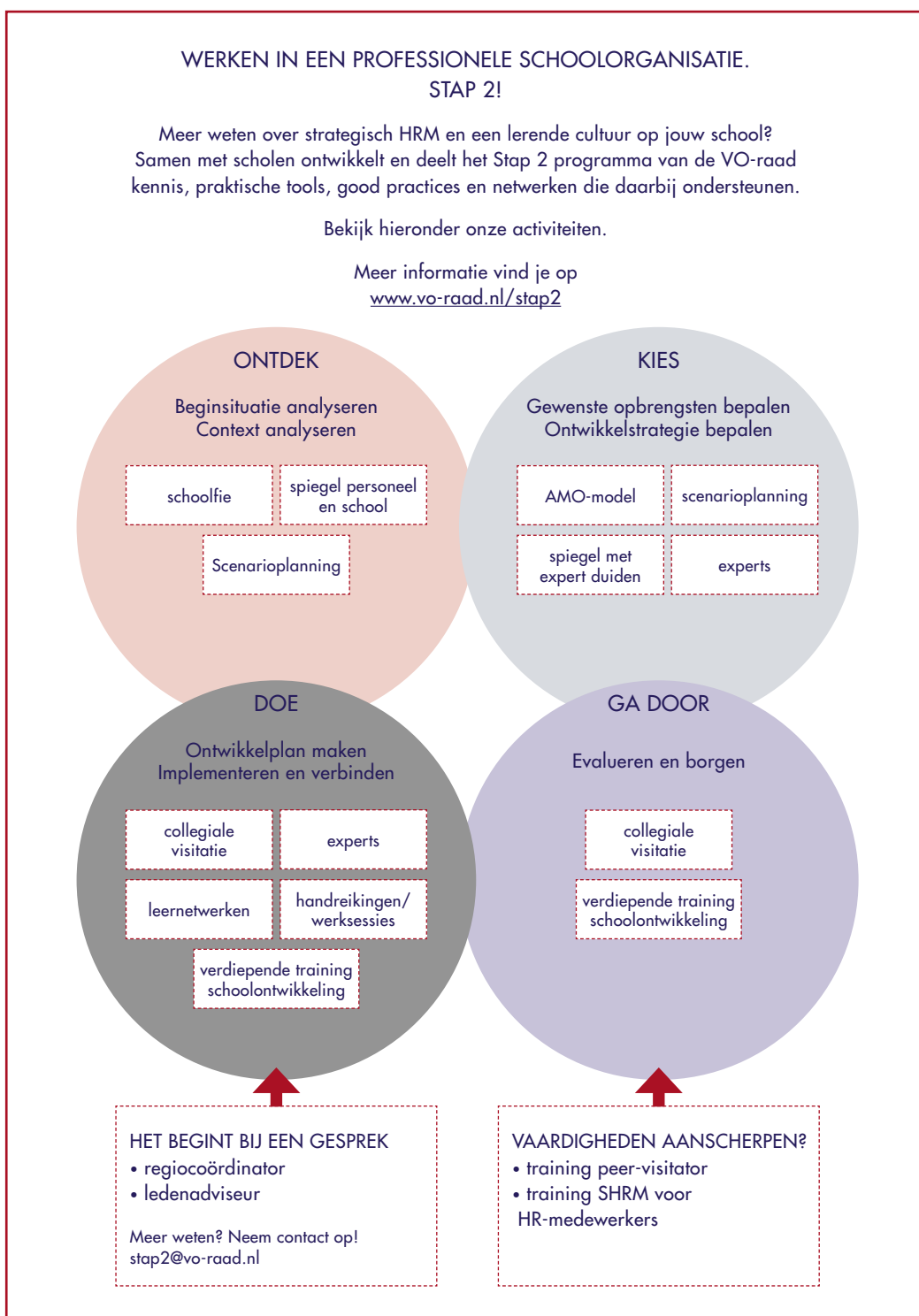
1.5 TOEPASSING: DE REGIE VOEREN

U voert de regie. Deze en de andere handreikingen kunnen u ondersteunen bij het inbedden van de vijf thema's^{III} in uw schoolorganisatie. Doordat u de handreikingen doorloopt, de informatie leest en de vragen beantwoordt, kunt u een analyse maken van uw school. U krijgt inzicht in de huidige situatie en gewenste situatie op het thema en u bepaalt of en hoe u aan de slag wilt gaan met de thema's. De handreikingen geven bewust geen pasklaar oordeel of advies maar laten ruimte voor de vertaling van uw visie in SHRM-beleid. Daarnaast kan de handreiking de dialoog met collega's binnen uw school ondersteunen, maar ook met partners en stakeholders buiten de school. In de handreikingen komt dan ook herhaaldelijk het belang van dialoog aan de orde. Met de handreiking kunt u gezamenlijk^{IV} doelen bepalen en daardoor draagvlak creëren voor het nieuwe beleid.

1.6 ONDERSTEUNING VO-RAAD: STAP 2

Met het programma Stap 2 ondersteunt de VO-raad scholen op diverse manieren bij hun verdere ontwikkeling als professionele schoolorganisaties. De VO-raad verzamelt kennis over organisatie- en personeelsbeleid uit het onderwijsveld en deelt die kennis met hun netwerk van VO-scholen. Ook ontwikkelt de raad praktische tools die iedere school kan gebruiken om binnen en buiten de school mogelijkheden tot professionalisering van de schoolorganisatie te onderzoeken. Deze handreiking SHRM maakt ook onderdeel uit van het programma Stap 2. Een overzicht van het aanbod van programma Stap 2 vindt u in Figuur 1.

Figuur 1. Aanbod programma Stap 2



N.B.: dit betreft een overzicht van het huidige aanbod van Stap 2, dit aanbod is aan verandering onderhevig. Dus houd de website in de gaten als u de meest actuele versie wilt raadplegen. Meer informatie over Stap 2 en het actuele aanbod vindt u op de website van de VO-raad.³

2. ALGEMENE INFORMATIE

In dit gedeelte vindt u informatie over de uitgangspunten van strategisch HRM (SHRM), en aspecten die de ontwikkeling als professionele schoolorganisatie versterken. Ook krijgt u een beeld van de beleidskader: relevante akkoorden en afspraken geldend in het VO. Deze akkoorden en afspraken worden in het hoofdstuk 3: ‘Theoretisch kader’ verder uitgewerkt. Ze vormen kaders waarbinnen scholen zelf de richting bepalen. Deze kaders zijn niet dwingend maar zijn suggesties waarmee een u verantwoorde keuzes kunt maken of en hoe u aan de slag gaat met het thema ICT-vaardigheden en e-didactiek.

2.1 UITGANGSPUNTEN STRATEGISCH HRM

2.1.1 DEFINITIE

Een belangrijke randvoorwaarde voor scholen om zich verder te kunnen ontwikkelen als professionele schoolorganisaties is het verbinden van onderwijsambities en personeelsbeleid. Dit wordt ook wel strategisch human resource management (SHRM) genoemd.

DEFINITIE SHRM

Strategisch Human Resource Management⁴ verwijst naar het management van arbeid en personeel dat is gericht op het realiseren van (langetermijn-)opbrengsten/doelstellingen voor:

- de organisatie,
- de maatschappij (leerlingen) en
- de individuele medewerkers.

Dit is een ‘brede’ benadering met oog voor drie aspecten

1. de omgeving en de context, zowel binnen als buiten de organisatie;
2. belangenpartijen binnen en buiten de organisatie;
3. realiseren van doelen en opbrengsten op meerdere gebieden: organisatie, maatschappij en medewerker.

KENMERKEN SHRM

Meer dan een serie instrumenten

SHRM is veel meer dan een serie instrumenten en een afdeling P&O. Het omvat het geheel van instrumenten, de organisatie van het werk, de HR-functionarissen en de leidinggevenden in de school.

People management

Leidinggevenden en hun leiderschap zijn van doorslaggevend belang. Daarom wordt er ook wel gesproken over ‘people management’⁵ een combinatie van:

1. HRM-activiteiten (zoals het managen van mensen en werkprocessen) en
2. uitvoerend leiderschap (individuele medewerkers ondersteunen bij hun dagelijks functioneren, welzijn, ontwikkeling en loopbaan)⁶

Deze combinatie bepaalt de effectieve toepassing van HRM in een organisatie. Leidinggevenden zullen echter wel bereid en bekwaam moeten zijn om hun rol als people manager te vervullen.

Verbinding onderwijsambities en personeelsbeleid

Wanneer organisaties HRM zien als een middel om hun ambities te bereiken wordt er gesproken over SHRM. Voor de school betekent dit dat de doelen die de school stelt, uitgangspunt zijn voor het personeelsbeleid en dat het personeelsbeleid zo wordt uitgewerkt dat het gericht is op het realiseren van die doelen. Formulering van doelen en beleid moet dus concreet en congruent zijn.

SHRM kent drie hoofdprincipes⁷:

1. Verticale integratie: goede afstemming van het HRM-beleid op de doelen/gewenste opbrengsten van de school.
2. Horizontale integratie: goede afstemming van HRM-activiteiten op elkaar.
3. Implementatie door leidinggevendenden: implementatie van HRM-beleid door leidinggevendenden die optreden als people managers (combinatie van leiderschap en HRM-activiteiten).

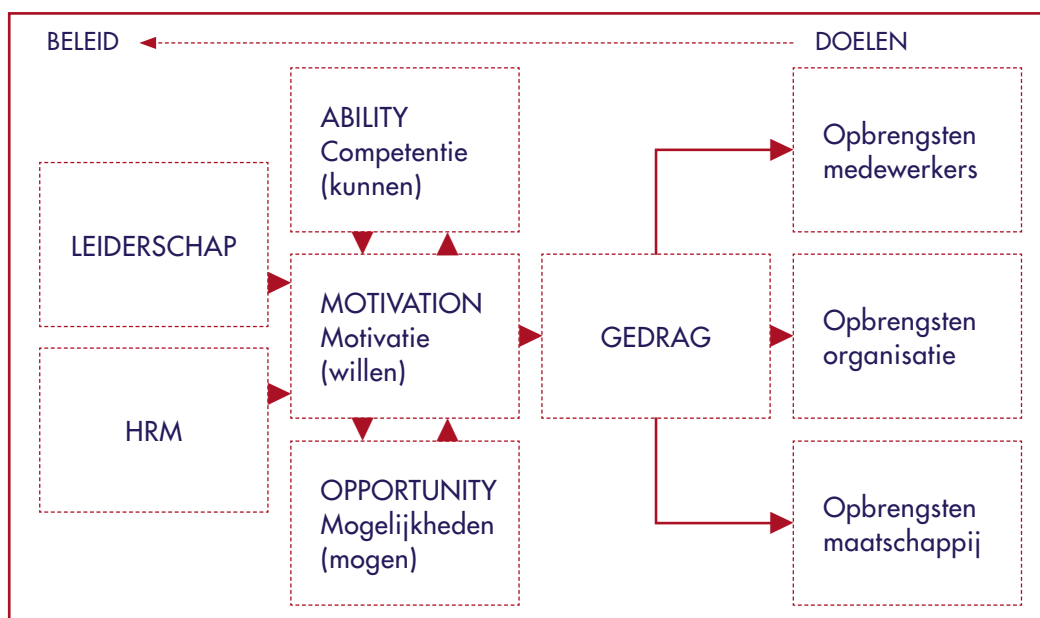
2.1.2 IMPLEMENTEREN VAN STRATEGISCH HRM-BELEID

Het implementeren van SHRM-beleid betekent niet dat uw school het bestaande HRM-beleid moet omgooien. Integendeel: het gaat om een lange termijn-ontwikkeling en scholen moeten de ruimte nemen om zich te ontplooien. SHRM bouwt voort op meerjarenplannen en reeds ontwikkeld HRM-beleid. Bovendien gaat SHRM niet alleen over het bepalen van strategische doelen, maar ook om het uitvoeren van HRM-activiteiten en interventies, het voeren van dialoog met betrokken actoren en het bijstellen van het beleid of de strategische doelen. Het is daarom nooit af.

2.1.3 HET AMO-MODEL

Onderzoek naar de wijze waarop SHRM bijdraagt aan het realiseren van doelen heeft geresulteerd in het AMO-model, weergegeven in Figuur 2. Het AMO-model is een veelgebruikt model om vast te stellen hoe HRM bijdraagt aan doelen en opbrengsten van organisatie, medewerkers en maatschappij⁸. HRM en leiderschap kunnen AMO-factoren beïnvloeden en daarmee het professioneel gedrag van medewerkers. Het gedrag van medewerkers is bepalend voor de opbrengsten van organisatie, medewerkers en maatschappij.

Figuur 2. Het AMO-model



TOELICHTING AMO-MODEL

Volgens HRM-onderzoekers is professioneel gedrag afhankelijk van drie factoren:

- Ability (kunnen): bekwaamheid van medewerkers.
- Motivation (willen): motivatie van medewerkers
- Opportunity (mogen): ruimte/hulpmiddelen die medewerkers krijgen om hun werk te doen

Prestatie van scholen is te definiëren als het totaal van de opbrengsten voor de onderstaande drie maatstaven:

- de organisatie,
- de maatschappij (leerlingen)
- de individuele medewerkers

Organisaties zijn op de lange termijn alleen succesvol als de prestaties op alle drie de maatstaven uit het model bovengemiddeld en in balans zijn.⁹

Het AMO-model is een instrument dat kan helpen om voor concrete doelen en opbrengsten richting te geven aan HRM-beleid. U kunt het model rechts naar links de volgende stappen doorlopen:

1. Wat zijn de doelen/gewenste opbrengsten op het niveau van de organisatie, de medewerkers en de leerlingen?
2. Welk professioneel gedrag van leraren is nodig om deze doelen/gewenste opbrengsten te realiseren?
3. Welke AMO-factoren hebben medewerkers nodig om het professionele gedrag te laten zien?
 - a. Abilities: welke bekwaamheden hebben medewerkers nodig?
 - b. Motivation: welke motivatie van medewerkers is van belang?
 - c. Opportunity: hoe worden medewerkers gefaciliteerd?
4. Welke HRM-activiteiten kunnen voorzien in deze AMO-factoren?
5. Welk leiderschap vraagt dit van leidinggevenden?
6. Hoe wordt SHRM-beleid vormgegeven?

2.2 ONTWIKKELING ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIE

Voor de verdere ontwikkeling als professionele schoolorganisatie is niet alleen het koppelen van personeelsbeleid aan de onderwijsambities (Strategisch HRM) van belang. Ook andere aspecten dragen daaraan bij.

2.2.1 KWALITEITSCIRKEL: PDCA-CYCLUS

Om kwaliteitsborging en kwaliteitsverbeteringen te realiseren kan cyclisch gewerkt worden. Cyclisch werken betekent dat steeds opnieuw bepaald wordt aan welke verbetering, aan welke doelen gewerkt wordt en welke concrete resultaten bereikt moeten worden. De PDCA-cyclus van Deming (1986)¹⁰ is een veelgebruikte manier om cyclisch te werken (Figuur 3). Doordat de cyclus zich herhaalt, leidt het doorlopen van de stappen tot een voortdurende verbetering van de resultaten. De PDCA-cyclus is een handig hulpmiddel om een interventie/activiteit vorm te geven en uit te voeren.

De PDCA-cyclus bestaat uit de volgende stappen¹¹:

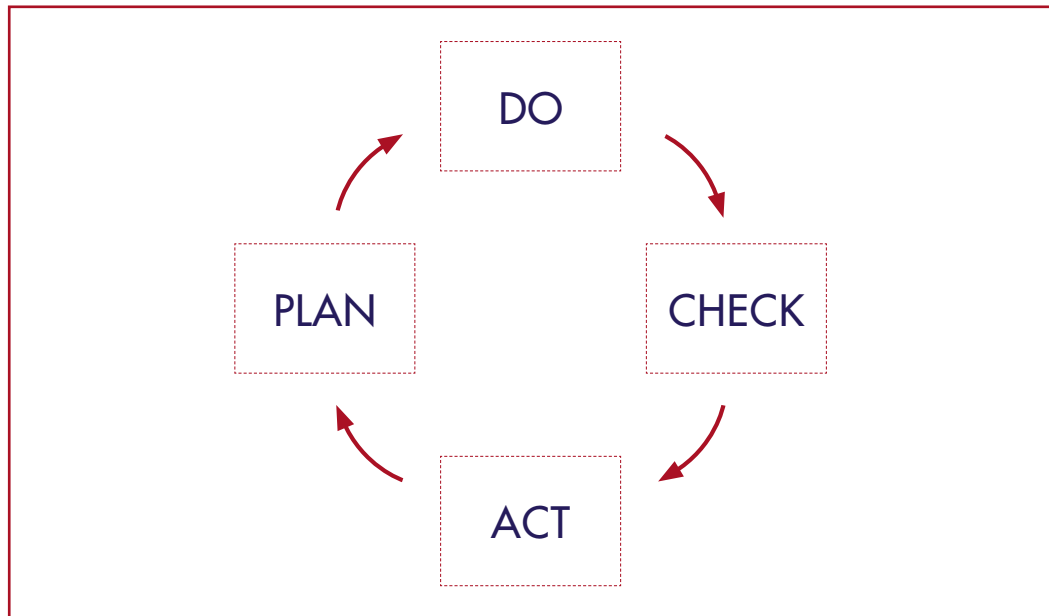
Plan: formuleren of bijstellen van de beoogde doelen (bij voorkeur SMART: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden);

Do: uitvoeren van activiteiten en resultaten meten;

Check: analyse en evalueren van resultaten, in beeld brengen van mogelijke verklaringen;

Act: Bepalen welke acties en interventies nodig zijn om de behaalde resultaten te borgen of te verbeteren om beoogde doelen te behalen.

Figuur 3. PDCA-cyclus



2.2.2 DATAGESTUURD WERKEN

Datagestuurd werken wordt steeds belangrijker en relevanter. Scholen die datagestuurd werken gebruiken beschikbare data doelgericht en systematisch voor het evalueren en verbeteren van hun onderwijs. Datagestuurd werken helpt om te kijken naar wat ten grondslag ligt aan scores/cijfers en maakt je bewust van wat je bereikt. Datagestuurd werken kan bijvoorbeeld helpen bij het leveren van maatwerk. Meer informatie en animatiefilmpjes (opgesteld door ministerie van OCW en VO-raad) over datagestuurd werken vindt u op de website van de VO-raad¹².

Datagestuurd werken is een cyclisch proces, waarbij de proceseigenaren steeds opnieuw bepalen aan welke verbetering gewerkt wordt en welke concrete resultaten nagestreefd worden¹³. Dit proces kan ondersteund worden met de PDCA-cyclus.

2.2.3 DOORLOPENDE LEERLIJN

Er gaat steeds meer aandacht uit naar de professionele ontwikkeling van de leraar in een doorlopende leerlijn. Doorlopende leerlijnen zijn in grote mate bepalend voor de kwaliteit van de leraar (afgezien van individuele persoonlijke kenmerken). Leerlijnen zijn concretisering van leerplannen. Een meer concrete definitie van SLO, het nationaal expertisecentrum leerplanontwikkeling luidt: "Een leerlijn is een beredeneerde opbouw van tussendoelen en inhouden, leidend naar een einddoel. Afhankelijk van de precieze functie, gebruikscontext en doelgroep variëren leerlijnen in de mate waarin implicaties voor verschillende leerplanellementen zijn uitgewerkt."¹⁴

Doorlopende leerlijnen van leraren houden in dat leraren constant leren en zich verder ontwikkelen, van student tot ervaren leraar. Een doorlopende leerlijn kent drie fases die goed op elkaar aan moeten sluiten. Alle partners in deze fases moeten samen de verantwoordelijkheid voelen en nemen om de doorlopende leerlijn van de leraar te versterken.¹⁵

1. De initiële lerarenopleiding (binnen het opleidingsinstituut en op de opleidingsschool).
2. De begeleiding op school tijdens de eerste jaren als leraar.
3. De verdere professionele ontwikkeling en de bij- en nascholing: het actualiseren, uitbreiden en verdiepen van de kennis en bekwaamheden gedurende het werken als ervaren leraar. De professionele ontwikkeling van de leraar is afhankelijk van een samenspel tussen de eigen initiatieven van de leraar en de mogelijkheden of stimulansen die overheid en bevoegd gezag bieden.

De minister van OC&W stelt vast dat samenwerking door partners, scholen en lerarenopleidingen in de regio's een belangrijke bijdrage kan leveren aan een doorlopende leerlijnen¹⁶. Er zal de komende tijd dan ook gewerkt worden aan het versterken van de doorlopende leerlijn. Ook de inspectie pleit voor doorgaande professionaliseringsroutes voor leraren.¹⁷

2.2.4 LERENDE ORGANISATIE EN LERENDE CULTUUR

Leerlingen optimaal voorbereiden op de voortdurend veranderende maatschappij kan alleen als het onderwijs mee verandert. Dit lukt het best in professionele scholen die 'lerende organisaties' zijn.¹⁸ Organisaties waar samen werken en samen leren centraal staan en die in staat zijn zich constant aan te passen aan de veranderde eisen van de maatschappij. Een lerende organisatie kan het best omschreven worden aan de hand van drie centrale kenmerken:

- leren in teamverband, vanuit een duidelijke structuur;
- een lerende cultuur op school;
- een directie die het leren faciliteert en stimuleert.

Om inzicht te krijgen in de ontwikkelprocessen van de lerende organisatie heeft School aan zet met een aantal voorlopende scholen het Ontwikkelmodel voor de Lerende Organisatie ontwikkeld¹⁹. Het model biedt scholen een kijkrichting op hun ontwikkeling en helpt om vragen te beantwoorden als 'Waar staan we in onze ontwikkeling?', 'Waar willen we naartoe?' en 'Hoe gaan we daar komen?'. Het model bestaat uit vijf ontwikkelaspecten die verschillende niveaus van ontwikkeling beschrijven.

In een lerende organisatie werken alle geledingen van de school continu aan het verbeteren van het onderwijs, passend bij de visie van de school. Er is, met andere woorden, sprake van een 'lerende cultuur'. Deze cultuur heeft een aantal typerende kenmerken:

- Het begint vaak met een klein groepje leraren die samen kijken hoe het onderwijs beter kan. Door ervaringen te delen en successen te laten zien, verspreidt de lerende cultuur zich als een olievlek.
- De school voert plannen echt uit, waarbij leraren nieuwe dingen uitproberen en zich niet laten weerhouden door de angst dat het ook mis kan gaan.
- De leraren gaan bij elkaar kijken en geven elkaar feedback. Ze reflecteren op hun eigen en elkaars werk. Collegiale consultatie en het werken met portfolio's zijn gebruikelijk.
- De lerende cultuur zit in alle geledingen van de school: bij leraren, directie en leerlingen. Leraren motiveren hun leerlingen om te leren. Dit 'leren van de leerling' neemt een centrale plaats in.
- In het aannamebeleid stuurt de school op een lerende cultuur door nieuwe leraren aan te nemen die enthousiast zijn om volgens de visie te werken.

2.3 BELEIDSKADER

De noodzaak tot professionalisering, SHRM en de inbedding van de vijf²⁰ thema's in het voortgezet onderwijs wordt onderkend door de politiek, het ministerie van OCW en de VO-raad. Er zijn daarom diverse akkoorden tot stand gekomen en concrete afspraken gemaakt op de the-

ma's. Hieronder is een aantal relevante akkoorden en afspraken uiteengezet. Ze worden (indien relevant) verder uitgewerkt bij hoofdstuk 3: 'Theoretisch kader' en vormen kaders waarbinnen scholen zelf de richting kunnen bepalen. Deze kaders zijn niet dwingend maar zijn suggesties waarmee u voor uw school goede en verantwoorde keuzes kunt maken of en hoe u met het thema's aan de slag gaat.

2.3.1 NATIONAAL ONDERWIJSAKKOORD 2014-2017

Het Nationaal Onderwijsakkoord 2014-2017²⁰ is een akkoord tussen het kabinet en de partijen uit de Stichting van het Onderwijs. De Stichting van het Onderwijs bestaat uit de vakbonden en de besturenorganisaties. In het Nationaal Onderwijsakkoord worden kaderafspraken vastgelegd op vijf thema's die de partijen cruciaal vinden om de hoge ambitie waar te maken:

1. inhoud en kwaliteit van het onderwijs;
2. de beste onderwijsgevenden (blijven) interesseren voor het onderwijs;
3. arbeidsvoorwaarden;
4. verhouding tussen overheid en het onderwijsveld;
5. de besturing van en binnen het onderwijs.

De kaderafspraken van dit akkoord zijn het startpunt. In de sectorale uitwerking worden afspraken gemaakt over de inzet van de middelen die in het Regeerakkoord gereserveerd zijn voor PO, VO en MBO.

2.3.2 SECTORAKKOORD VO 2014-2017

Het Sectorakkoord VO 2014-2017²¹ is gesloten tussen de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), handelend als bestuursorgaan, en de VO-raad als sectororganisatie en belangenbehartiger van besturen en scholen in het voortgezet onderwijs. In het Sectorakkoord VO zijn afspraken vastgelegd over prioriteiten, doelstellingen, maatregelen en investeringen in het voortgezet onderwijs in de periode van 2014 tot en met 2017. Het Sectorakkoord geeft invulling aan de ambities die zijn geformuleerd in het Regeerakkoord en zijn beschreven in het Nationaal Onderwijsakkoord en de Lerarenagenda.

Het sectorakkoord VO kent **drie hoofdlijnen**:

1. Vormgeven van toekomstbestendig onderwijs,
2. door professionele scholen,
3. die op verantwoorde wijze rekenschap afleggen.

Om dit te realiseren wordt invulling gegeven aan de volgende **zeven ambities** die raken aan de drie hoofdlijnen van het sectorakkoord VO:

1. uitdagend onderwijs voor elke leerling (hoofdlijn 1);
2. eigentijdse voorzieningen (hoofdlijn 1);
3. brede vormgeving voor alle leerlingen (hoofdlijn 1);
4. partnerschap in de regio (hoofdlijn 1);
5. scholen als lerende organisaties (hoofdlijn 2);
6. toekomstbestendig organiseren: koppeling van onderwijs- en personeelsontwikkeling (hoofdlijn 2);
7. nieuwe verhoudingen in verantwoording en toezicht (hoofdlijn 3).

De handreikingen zijn voornamelijk gericht op de ontwikkeling tot professionele onderwijsorganisaties (hoofdlijn 2). Hierbij is het essentieel om scholen als lerende organisaties (ambitie 5) te versterken en onderwijs- en personeelsontwikkeling aan elkaar te koppelen (ambitie 6). Een van de pijlers onder deze ambities is de Lerarenagenda van het ministerie van OCW, waarin de belangrijkste uitdagingen voor leraren worden beschreven.

2.3.3 LERARENAGENDA 2013-2020

Goed onderwijs begint bij goede leraren. Daarom hebben leraren, schoolleiders, opleiders, bestuurders en het ministerie van OCW samen een visie op het vak ontwikkeld. Resultaat: een plan om het leraarschap te verbeteren, ofwel de Lerarenagenda 2013-2020²². De lerarenagenda is een programma met zeven punten, die aangeven waar we de komende jaren aan werken.

1. betere studenten aan lerarenopleidingen;
2. betere lerarenopleidingen;
3. aantrekkelijke en flexibele leerroutes;
4. een goed begin voor startende leraren;
5. scholen als lerende organisaties;
6. alle leraren bekwaam en bevoegd;
7. een sterke beroepsorganisatie.

Op de website²³ wordt weergegeven wat de zeven agendapunten in de praktijk betekenen. Voor leraren in het PO, het VO en het MBO. Er worden goede voorbeelden en inspirerende initiatieven gedeeld.

2.3.4 PROFESSIONELE KETEN

Het leraarsberoep kan ingedeeld worden in drie onderstaande samenhangende onderdelen, als het ware schakels in een 'professionele keten'²⁴. Met deze drie onderdelen van het beroep wordt gestimuleerd dat leraren bekwaam zijn, hun bekwaamheidsonderhoud op orde hebben en handelen volgens een professionele standaard. Ze verbeteren de beroepskwaliteit van leraren en dragen bij aan de versterking van het imago van het beroep leraar.

1. De omschrijving van het beroep leraar

Door de omschrijving van het beroep – de bekwaamheidseisen – is duidelijk wie leraar is. Anders is niet helder wie in het lerarenregister mogen worden opgenomen. Een leraar is zelfstandig bevoegd voor het beoordelen van de onderwijsprestaties van leerlingen en draagt verantwoordelijkheid voor het pedagogisch-didactische en vakinhoudelijke proces.

2. De professionele ruimte van de leraar

De leraar heeft zeggenschap over zijn professionele handelen. De professionele ruimte van de leraar wordt bepaald door drie elementen: zeggenschap, professioneel statuut en professionele standaard.

3. Bekwaamheidsonderhoud

Bekwaamheid registreren en onderhouden in het *lerarenregister*, het beroepsregister voor leraren in het PO, VO, MBO en (S)VO. Door registratie kunnen leraren laten zien dat ze bevoegd en bekwaam zijn en dat ze hieraan blijven werken.

ICT-vaardigheden en e-didactiek

In het Sectorakkoord (2014-2017) is vastgelegd dat in 2020 alle leraren beschikken over voldoende basiskennis en -vaardigheden op het gebied van ICT en e-didactiek.

Veel scholen benutten de mogelijkheden van ICT en e-didactiek nog onvoldoende. Bijvoorbeeld als hulpmiddel voor maatwerk in het onderwijs of voor het organiseren ervan, zoals leerlingvolgsystemen en roostertechnische zaken.



Ga door

Is meer aandacht voor ICT en e-didactiek nog van belang voor de school? Zijn er vervolgcursussen nodig? Zo ja, welke?

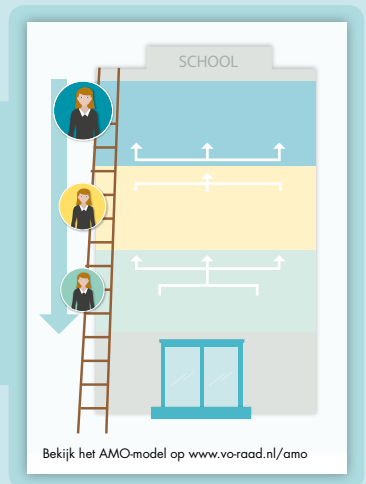
Ontdek

In hoeverre geeft u in samenspraak met uw leraren prioriteit aan het verbeteren van de kennis en vaardigheden op het gebied van ICT en e-didactiek? Zet u het versterken van ICT-vaardigheden en e-didactiek van leraren in uw organisatie op de kaart en/of bezien in het licht van uw professionaliseringsbeleid? En heeft u zicht op de succes- en faalfactoren in uw eigen school?

Kies

Aan welk onderwerp of welke set aan onderwerpen gaat u werken? Denk aan werving & selectie van leraren met affiniteit voor ICT of aan de organisatie en inrichting van de school. Zoals onderwijscontent, infrastructuur en ICT-vaardigheden voor leraren.

Bedenk wat u uiteindelijk wilt bereiken en redeneer terug naar wat dat vraagt aan middelen, kennis en motivatie van medewerkers, en uiteindelijk personeelsbeleid en leiderschap. Het AMO-model is hier een hulpmiddel toe om strategisch personeelsbeleid (sHRM), vanuit de bekwaamheden (A), motivatie (M) en ruimte/voorwaarden (O) van de medewerkers, vorm te geven in de school. De schoolvoorbeelden onderstaand laten zien hoe HRM-activiteiten hebben bijgedragen aan de gewenste bekwaamheden, motivatie en ruimte/voorwaarden voor 'ICT-vaardigheden en e-didactiek'.



Doe

Nu kunt u de beleidsimplementatie en de gekozen interventies gericht op ICT en e-didactiek in gang zetten.

Schoolvoorbeeld

Het Stanislas College in Delft stelde voor gepersonaliseerd onderwijs met ICT een denktank samen met daarin directie, teamleiders en een bevlogen leraar met veel kennis van ICT.

"Na anderhalf jaar voorbereiding is een eerste groep leraren aan de slag gegaan met gepersonaliseerd onderwijs, ondersteund door ICT. De professionalisering van en de dialoog met leraren zijn belangrijke onderdelen van de aanpak. In onze methode spreken individuele leerlingen hun leerdoelen en leertraject af met een coach, waarmee zij wekelijks een voortgangsgesprek hebben."



Verwachte effecten

Bekijk, in verhouding tot het schoolbeleid en afgesproken doelen, of de beoogde effecten zijn gehaald. Is er meer maatwerk en differentiatie in de klas? Is er meer leerlinggerichte didactiek? En heeft dit een impuls gegeven aan uw organisatie en kwaliteitsbeleid?



3. THEORETISCH KADER

3.1 WAAROM AANDACHT VOOR HET THEMA?

De maatschappelijke vraag aan het onderwijs verandert. De samenleving, ouders en leerlingen verwachten in toenemende mate onderwijs op maat: eigentijds en uitdagend onderwijs dat aansluit bij de individuele behoeften en talenten van leerlingen. Marktpartijen spelen in op deze ontwikkelingen, door steeds meer digitale faciliteiten en digitaal leer materiaal te creëren en beschikbaar te stellen en door wetenschappelijk onderzoek te financieren²⁵. ICT maakt het onderwijs namelijk eigentijds en kan er – mits ingezet op een goede manier en in aanvulling op bestaande middelen – aan bijdragen dat leerlingen op hun eigen manier kunnen leren en hun talenten optimaal kunnen ontwikkelen. ICT is derhalve een middel dat kan ondersteunen bij differentiëren en gepersonaliseerd leren. Deze ICT-mogelijkheden moeten echter wel goed afgestemd worden op de pedagogische en didactische uitgangspunten van de school en de leraren.

ONDERZOEK

Wetenschappelijk onderzoek levert steeds meer bewijs dat ICT bijdraagt aan aantrekkelijker, effectiever en efficiënter onderwijs²⁶. Bovendien blijkt dat ICT-bekwaamheid van leraren van essentieel belang is voor de leeropbrengsten van leerlingen.²⁷ Om het meeste rendement te halen uit de beschikbare ICT-voorzieningen is het wel van belang dat de randvoorwaarden uit het vier-in-balansmodel (visie, deskundigheid, inhoud en toepassingen, infrastructuur)^{VI} met elkaar in balans zijn²⁸ (Zie ook hoofdstuk 2. ‘Theoretisch kader’ – definities) Alleen dan kan ICT goed, gericht en gedoceerd ingezet worden. Dit betekent dus ook dat ‘weten wat werkt met ICT’ in de 21^e eeuw behoort tot de vakkennis van een professionele leraar.²⁹ Verder is het belangrijk te weten dat onderzoeksresultaten zelden laten zien dat de inzet van ICT voor alle leerlingen op dezelfde manier effectief is. Een ICT-toepassing kan voor bepaalde leerlingen bijdragen aan gewenste opbrengsten maar bij andere leerlingen geen of zelfs een ongewenste effecten hebben.³⁰

DE PRAKTIJSITUATIE

Over de gehele breedte groeit de aanwezigheid van ICT in het onderwijs. De infrastructuur verbetert en het percentage digitale leermiddelen neemt toe.³¹ CT-voorlopers geven in recent onderzoek³² aan dat ze het gebruik van technologie zien als voorwaarde om hun didactische doelen te bereiken. Het helpt hen bijvoorbeeld om interactie te stimuleren, leerlingen te motiveren, beter te differentiëren en feedback te geven. Ook kan het tijdwinst opleveren. De ICT-voorlopers vragen om meer gebruiksvriendelijke apps, hardware en lesmateriaal op maat, meer flexibiliteit om te experimenteren en ondersteuning voor leraren die meer moeite hebben met de inzet van ICT in de klas.

Voor digitale leermiddelen is een elektronisch apparaat (pc, tablet of ander device) nodig. Het gebruik van digitale leermiddelen in het VO was in 2007 ongeveer 15%, in 2015 was dit al 35%. Deze stijging is ook in het mbo zichtbaar. Het gebruik van digitale leermiddelen in het mbo was in 2007 ongeveer 35%, in 2015 was dit al 55%. Niet alleen kwantiteit, maar ook de kwaliteit van leermaterialen is toegenomen. In de afgelopen jaren was er een geleidelijke stijging te zien van de rol die ICT inneemt in het onderwijs en deze trend zet door.³³

ICT werkt echter alleen in de handen van een vaardige leraar die weet wanneer, hoe en waarom ICT wordt ingezet. De effectieve inzet van ICT valt of staat dus met de deskundigheid van de leraren die ermee werken. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen ICT-basisvaardigheden en ICT didactische vaardigheden. Uit onderzoek³⁴ in het VO in 2015 blijkt dat 91% van de leraren zichzelf beschouwt als gevorderd ICT-gebruiker in basisvaardigheden (zoals tekstverwerken

en internetten) en dat 74% van de leraren zichzelf beschouwt als gevorderd ICT-gebruiker in didactische vaardigheden beschouwt. Vrijwel alle leraren die aangeven dat ze over voldoende didactische vaardigheden beschikken geven ook aan de ICT-basis onder de knie te hebben. Verder is er een geleidelijke stijging zichtbaar het aantal leraren dat zichzelf beschouwt als gevorderd ICT-gebruiker in didactische vaardigheden. In het VO was dit rond 57%, in 2015 al 74%. Ondanks deze toename is er nog een grote verbeteringslag mogelijk om de ambitie te realiseren dat in 2020 alle leraren beschikken over voldoende basiskennis en -vaardigheden op het gebied van ICT en e-didactiek.

BENUTTING ICT-TOEPASSINGEN BLIJFT ACHTER³⁵

Leraren werken veel aan professionalisering, maar de invloed op het onderwijs is nog beperkt. Dat komt doordat leraren zich vaak zelfstandig en in hun eigen tijd scholen. Scholing is dan geen onderdeel van het schoolbeleid en effecten zijn niet of minder merkbaar in de les. Dit is geen effectieve manier van professionalisering van leraren. Leren van *peers* (collega's) in professionele leergemeenschappen kan daarentegen wel een effectieve manier van professionalisering zijn (zie ook hoofdstuk 2 'Theoretisch kader – bestaande initiatieven) bestaande initiatieven. Uit onderzoek van de Onderwijscoöperatie³⁶ blijkt echter dat dit nog weinig gebeurt. Ook blijkt uit de Vier-in-balansmonitor van Kennisnet³⁷ dat het gebruik van ICT-toepassingen stijgt, maar de benutting achterblijft. Op veel scholen hangt bijvoorbeeld een digibord, maar de mogelijkheden voor het verrijken van lessen worden vaak nog niet genoeg benut.

ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Om ICT-vaardigheden te verbeteren zijn niet alleen leraren aan zet. Hieronder een aantal belangrijke rollen en verantwoordelijkheden.

- **Leraren:** Zorgen dat ze beschikken over en werken aan ICT-bekwaamheid die nodig is voor hun taken.
- **Vaksecties:** Een jaarlaag-overstijgende aanpak voor vakken coördineren.
- **ICT-coördinatoren:** Ondersteuning bieden aan leraren en kennisdeling organiseren
- **Leidinggevenden:** Faciliteren en een centrale rol vervullen in de SHRM-benadering (AMO-model)
- **Schoolleiding/besturen:** Stimuleren dat op schoolniveau gewerkt wordt conform het vier-in-balans model.

3.2 DEFINITIES

Hieronder zullen we een aantal veelgebruikte termen in relatie tot het thema definiëren en toelichten.

ICT

Informatie- en communicatietechnologie (ICT), is een vakgebied dat zich bezighoudt met informatiesystemen, telecommunicatie en computers. Hieronder vallen het ontwikkelen en beheren van systemen, netwerken, databases en websites..

ICT-BASISVAARDIGHEDEN

Deze basisvaardigheden³⁸ zijn voorwaardelijk om ICT effectief in te kunnen zetten in het onderwijs. Dit betekent onder meer:

- apparaten, software en toepassingen kunnen gebruiken;
- kunnen omgaan met digitale communicatiemiddelen;
- kunnen participeren in sociale netwerken;
- hun weg kunnen vinden op internet: gebruiken van een internetbrowser en toepassen van een zoekmachine op internet (vinden, beoordelen en verwerken van informatie).

ICT-BEKWAAMHEID, DESKUNDIGHEID EN DIDACTISCHE VAARDIGHEDEN

ICT-bekwaamheid (ook wel deskundigheid genoemd) is een van de vier pijlers van het vier-in-balans-model. Het gaat om de didactische vaardigheden die leraren nodig hebben om ICT zo te integreren dat het hun onderwijs aantrekkelijker, efficiënter, effectiever en beter te organiseren maakt³⁹ (naast de ICT-basisvaardigheden). Er zijn vier kerntaken voor leraren die aansluiten bij de beroepscontexten van de onderwijscoöperatie.

- 1. Pedagogisch-didactisch handelen:** Leraren ondersteunen hun onderwijs succesvol met ICT-hulpmiddelen. Zij kunnen beoordelen wanneer ICT meerwaarde heeft en passen hun kennis en vaardigheden op het gebied van leerinhoud, pedagogiek, didactiek en technologie in samenhang/geïntegreerd toe. De kennis die dit vraagt wordt TPACK⁴⁰ genoemd, de afkorting voor Technological, Pedagogical Content Knowledge. Volgens dit model ben je als leraar ICT-bekwaam als je vakinhoudelijke, didactische en ICT-kennis integreert waardoor de drie kennisdomeinen elkaar versterken.
- 2. Werken in de schoolcontext:** Leraren gebruiken ICT-middelen om hun werk te organiseren en te verantwoorden. Ze gebruiken de ICT-systemen van de school om hun eigen werk te organiseren, om met collega's en ouders te communiceren en om hun eigen handelen te verantwoorden.
- 3. Professionele ontwikkeling:** ICT-bekwaam zijn op dit vlak betekent dat leraren hun eigen vakbekwaamheid met behulp van ICT-middelen onderhouden en ontwikkelen. Zij kunnen de meest actuele informatie online vinden en weten hoe ze ICT kunnen inzetten om vakbekwaam te blijven.
- 4. Digitale geletterdheid:** Onder digitale geletterdheid verstaan we in de schoolcontext het gebruik van ICT voor het verzamelen, creëren en delen van digitale informatie, om thuis, op school, op het werk en in de samenleving als geheel effectief te participeren. Digitale geletterdheid bestaat uit vier digitale vaardigheden:
 - a. ICT-basiskennis;
 - b. computational thinking;
 - c. informatievaardigheden; en
 - d. mediawijsheid.

De mate van digitale geletterdheid bij jongeren wordt vooral bepaald door het onderwijsniveau en de thuissituatie (sociaal-economische status). Onderwijs kan dus het verschil maken. Daarom is het essentieel dat leraren zelf ook digitaal geletterd zijn.

21E-EEUWSE VAARDIGHEDEN

21e-eeuwse vaardigheden zijn generieke vaardigheden en daaraan te koppelen kennis, inzicht en houdingen die nodig zijn om te kunnen functioneren in en bij te dragen aan de 21e-eeuwse samenleving. Digitale geletterdheid maakt een belangrijk deel uit van 21e-eeuwse vaardigheden.⁴¹

CONTINUE VERANDERING ICT-BEKWAAMHEID

Het thema ICT-bekwaamheid is voortdurend in beweging. Privacy en sociale media speelden een paar jaar geleden bijvoorbeeld nauwelijks een rol, terwijl die onderwerpen nu onlosmakelijk verbonden zijn met het gebruik van ICT. ICT-bekwaamheid is dus nooit af en er is geen vaststaand lijstje met criteria waar scholen zich aan moeten houden. Deze criteria volgen uit de onderwijskeuzes die de school zelf maakt. Op basis daarvan weet een school welke leermaterialen kunnen worden gebruikt, welke rol ICT daarin speelt en welke vaardigheden leraren dus nodig hebben.

PRIVACY EN INFORMATIEBEVEILIGING

Privacy en informatiebeveiliging zijn belangrijke thema's binnen het vo. Scholen dragen de verantwoordelijkheid om de privacy van hun leerlingen en personeel te waarborgen (privacy-wetgeving). Zo dienen zij zorgvuldig om te gaan met persoonsgegevens van leerlingen en medewerkers, deze mogen niet zomaar ingezien of verspreid worden. Een goede beveiliging van ICT en een juiste omgang met ICT is hierbij noodzakelijk en vormt ook onderdeel van ICT-vaardigheden. Scholen krijgen bovendien te maken met complexe wet- en regelgeving en nieuwe technologische ontwikkelingen.⁴²

Meer informatie over privacy en informatiebeveiliging:

- In het convenant 'Digitale Onderwijsmiddelen en privacy'⁴³ staat hoe scholen en leveranciers van digitaal lesmateriaal/systemen moeten omgaan met de uitwisseling van leerlingendata. Wat moeten zij doen? Wat mag wettelijk gezien wel en niet?
- Op de themawebsite van de VO-raad over privacy en informatiebeveiliging (bron 22) is meer informatie te vinden en wordt verwezen naar publicaties en andere websites die u verder kunnen helpen.

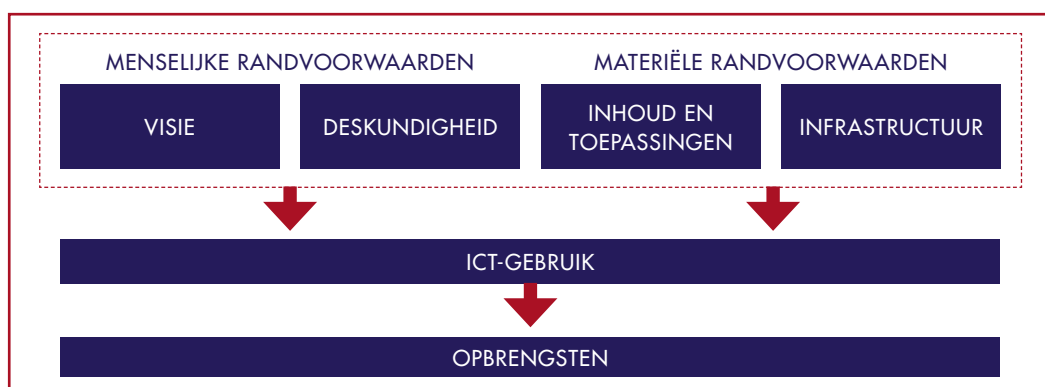
VIER-IN-BALANSMODEL⁴⁴

Het Vier-in-balansmodel (zie Figuur 4) beschrijft randvoorwaarden die nodig zijn om ICT optimaal in te zetten in het onderwijs. Er zijn menselijke en materiële voorwaarden. Hoe meer deze voorwaarden met elkaar in balans zijn, hoe beter scholen de gewenste opbrengsten op het gebied van ICT kunnen bereiken. Een goede balans vergt dat alle betrokkenen in de school samenwerken (leraren, tealeiders, schoolleiders, managers, OOP-ers en bestuurders).

De randvoorwaarden, oftewel bouwstenen, van het Vier-in-balansmodel zijn:

1. visie (menselijke randvoorwaarde);
2. deskundigheid (menselijke randvoorwaarde);
3. toepassing (materiele randvoorwaarde); en
4. infrastructuur (materiele randvoorwaarde).

Figuur 4. Het vier-in-balans-model



Het Vier-in-balansmodel wordt als uitgangspunt gebruikt voor deze handreiking. De nadruk in de handreiking zal liggen op menselijke voorwaarden: visie en deskundigheid. Scholen kunnen het model gebruiken om hun visie op ICT te vertalen naar HRM-beleid en om bekwaamheid van medewerkers te bevorderen.

1. Visie: de opvatting over kwalitatief goed en doelmatig onderwijs en de plaats die ICT daarbij inneemt. De visie omvat de overkoepelende ambities en gaat in op de randvoorwaarden om deze te verwezenlijken.

2. Deskundigheid: de benodigde competenties van medewerkers om ICT goed in te zetten.

- De ICT-bekwaamheid van leraren: kennis, kunde en houding tegenover ICT in zowel het pedagogisch-didactisch handelen, het werken in schoolcontext als de eigen professionele ontwikkeling.
- De deskundigheid van leidinggevend en bestuurders ICT in te zetten om de ambities van de schoolorganisatie te realiseren en medewerkers te faciliteren ICT-bekwaam te worden.
- De deskundigheid van onderwijsondersteunend personeel (zoals ICT-ers, administratieve medewerkers en mediathecarissen) om ICT te laten werken voor leerlingen, leraren, OOP-ers en leidinggevend.

DIFFERENTIËREN

Differentiatie in het onderwijs kan omschreven worden als het proactief omgaan met verschillen tussen leerlingen, om maximaal leerrendement bij alle leerlingen te realiseren.⁴⁵ Er zijn diverse vormen van differentiëren, bijvoorbeeld differentiatie van inhoud, product en proces op basis van gereedheid, leerstijl en interesses⁴⁶. Differentiatie kan daarnaast divergerend of convergerend zijn⁴⁷. Tot slot kan er op schaalgrootte gedifferentieerd worden, te weten small, medium en large.⁴⁸ Zie ook het kader Differentiëren op schaalgrootte.

Differentiatie in het onderwijs heeft te maken met verschillende en vooraf vastgestelde leerroutes. Deze leerroutes hebben hetzelfde doel, maar variëren van elkaar in niveau en aanpak. Op die manier sluit het lesmateriaal beter aan op de niveaoverschillen in de klas. Bij een gedifferentieerde aanpak deelt een leraar zijn klas doorgaans in groepen in. Na een klassikale les, waarbij de theorie en/of instructie voor iedereen hetzelfde is, werken de leerlingen in hun groepje verder aan oefeningen en opdrachten, die qua moeilijkheidsgraad en aanpak het beste bij hun niveau passen. De leraar differentieert en bepaalt de leerroute per groep.⁴⁹

DIFFERENTIËREN OP SCHAALGROOTTE

De Loor (2015)⁵⁰ onderscheidt small, medium en large differentiëren. Hij raadt leraren aan om te bepalen welke manier het beste past.

1. Small differentiëren: experimenteren met de inrichting van het lokaal en het groeperen van leerlingen. Door leerlingen in groepjes bij elkaar te zetten, worden zij nadrukkelijker uitgenodigd om zelf aan de slag te gaan en om samen te werken. Leerlingen worden zo meer geactiveerd. Qua inhoud en structuur van de les verandert er niets; de leraar blijft de sturende factor. Doordat leerlingen zelfstandig of in groepjes werken, krijgt de leraar meer tijd voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben.
2. Medium differentiëren: het onderwijs meer op maat maken. Het is flexibeler. De leraar is zowel instructeur als begeleider en denkt in termen van leerarrangementen. Leerlingen worden uitgenodigd om hun eigen leerroute te plannen.
3. Large differentiëren: het omgaan met verschillen is in alle lagen van de school doorgevoerd en het is opgenomen in de visie van de school. Differentiëren is onderdeel van de totale schoolontwikkeling. Leerlingen werken in heterogene groepen en zijn zelf in staat om te kiezen waar, met wie en hoe zij leren.

GEPERSONALISEERD LEREN

Bij gepersonaliseerd leren staat de individuele leerling centraal en organiseert de leraar een uitdagend en efficiënt onderwijsproces voor de leerling. De leerling kan op de eigen wijze en in het eigen tempo werken aan leerdoelen. Per vak, leerinhoud of onderdeel wordt afhankelijk van de prestaties en voorkeuren van de leerling een aangepast programma voor herhaling, verdieping en/of verrijking van de stof aangeboden. Bij gepersonaliseerd leren zijn leerlingen en leraren, ieder met een eigen rol, samen verantwoordelijk voor het leerproces.⁵¹

Gepersonaliseerd leren gaat een stapje verder dan differentiëren. Bij deze onderwijsvorm ligt de focus namelijk op individuele leerroutes. Op basis van formatieve testresultaten bepaalt de leraar een aantal keer per schooljaar op welke manier een leerling de komende tijd het beste verder kan leren. Ook hierbij kan de kwaliteitscirkel (PDCA-cyclus) gebruikt worden. Tegelijk bepaalt de leerling (in meer of mindere mate) doorgaans zelf hoe en in welk tempo hij of zij de leerroute doorloopt. De personalisatie van de leerstof blijkt vooral uit de moeilijkheidsgraad en leerstijl. Deze is afgestemd op de individuele leerling. Gepersonaliseerd is leerling-gestuurd: de leerling bepaalt grotendeels de eigen, individuele leerroute.⁵²

ONDERSCHEID TUSSEN PERSONALISATIE, DIFFERENTIATIE, INDIVIDUALISATIE⁵³

De termen personalisatie, differentiatie en individualisatie worden nog wel eens door elkaar gebruikt, maar betekenen iets anders. Een duidelijke onderscheid tussen deze termen vindt u in Tabel 2.

Tabel 2. Verschillen tussen personalisatie, differentiatie en individualisatie

PERSONALISATIE	DIFFERENTIATIE	INDIVIDUALISATIE
DE LEERLING....	DE LERAAR...	DE LERAAR...
... stuurt zijn of haar eigen leerproces	... geeft les aan groepen leerlingen	... geeft les aan individuele leerlingen
... verbindt het leren met eigen interesses, passies en ambities	... stemt onderwijs af op de leerbehoeften van groepen leerlingen	... voorziet in leerbehoeften van de individuele leerling
... ontwikkelt de vaardigheden om zelf de juiste technologie en hulpmiddelen te kiezen en te gebruiken	... selecteert technologie en hulpmiddelen die zijn gericht op de leerbehoeften van groepen leerlingen	... selecteert technologie en hulpmiddelen die zijn gericht op de leerbehoeften van de individuele leerling
... bewijst dat hij/zij de stof beheerst in een competentiegericht model	... houdt de voortgang bij op basis van Carnegie-units (contacturen) en niveau	... houdt voortgang bij op basis van Carnegie-units (contacturen) en niveau
... gebruikt toetsing om te leren	... gebruikt toetsing voor het leren	... gebruikt toetsing van het leren
... wordt een zelfsturende leerling die de eigen voortgang bijhoudt en reflecteert op basis van beheersing van stof en vaardigheden	... gebruikt data en toetsen om groepen en individuele leerlingen voortdurend feedback te geven ter bevordering van het leren	... gebruikt data en toetsen om voortgang te bevestigen en te rapporteren wat de individuele leerling heeft geleerd

3.3 BELEIDSKADER

3.3.1 SECTORAKKOORD VO 2014-2017⁵⁴

Twee belangrijke ambities in het Sectorakkoord VO zijn:

Ambitie 1: Uitdagend onderwijs voor elke leerling

Scholen gaan nóg beter om met verschillen tussen leerlingen. De individuele talenten van leerlingen staan centraal. De structuur volgt de leerling en niet andersom. Leerlingen worden uitgedaagd, in alle schoolsoorten en op alle niveaus. Alles is erop gericht dat elke leerling opti-

maal presteert en zijn eigen talenten ontwikkelt. Meer differentiëren in de klas is een essentieel middel om deze ambitie te realiseren. ICT-vaardigheden en e-didactiek zijn geen doel, maar middelen om differentiëren en gepersonaliseerd leren te ondersteunen en meer maatwerk te realiseren.

Ambitie 2: Eigentijdse voorzieningen

Het onderwijs sluit aan bij de huidige generatie leerlingen en de ontwikkelingen in de maatschappij. Om het onderwijs nog beter toe te snijden op de individuele leerling, benutten scholen de mogelijkheden van ICT en gebruiken zij digitale leermiddelen. Onder meer door de inzet van digitale leermiddelen kunnen leerlingen individuele, passende leerroutes doorlopen. ICT-vaardigheden en e-didactiek zijn geen doel, maar een middel om differentiëren en gepersonaliseerd leren te ondersteunen en meer maatwerk te realiseren.

Relevante afspraken uit het sectorakkoord VO:

- In 2020 beheersen alle leraren in het VO de basisvaardigheden (algemeen didactische vaardigheden) en de complexe vaardigheden (differentiatievaardigheden).
- In 2020 beschikken alle leraren over voldoende basiskennis en -vaardigheden op het gebied van ICT en e-didactiek.
- Besturen geven in samenspraak met leraren prioriteit aan het verbeteren van de kennis en (complexe) vaardigheden op het gebied van opbrengstgericht werken, aan het signaleren van en omgaan met verschillen tussen leerlingen en aan het versterken van kennis en vaardigheden op het gebied van ICT-kennis en -didactiek.

Gesproken wordt dus over een voldoende basiskennis en vaardigheden. Sommige leraren zullen al (veel) verder zijn dan een basisniveau. Anderen voldoen niet aan een basisniveau. Voor een optimale situatie in de afzonderlijke scholen kan een schooleigen mix aan vaardigheden het beste zijn: alle leraren hebben een minimaal basisniveau en daarnaast is er een mix aan voorlopers, innovators en specialisten.

3.4. BESTAANDE INITIATIEVEN

Deze initiatieven kunnen uw school ondersteunen in de ontwikkeling tot professionele schoolorganisatie.

Doorbraakproject onderwijs en ICT

<https://www.doorbraakonderwijsenICT.nl/>

Het doorbraakproject Onderwijs & ICT is een samenwerkingsverband tussen PO-raad, VO-raad, ministerie van Economische Zaken en ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Het doorbraakproject Onderwijs & ICT heeft tot doel om belemmeringen weg te nemen in ICT-gebruik, zodat ICT nog slimmer, efficiënter en op grotere schaal inzetbaar wordt. Het doel van het project is om in 2017 scholen beter in staat te stellen met ICT en digitaal lesmateriaal te werken, zodat leerlingen het maximale uit hun talenten kunnen halen. Het project heeft met het oog daarop 10 verschillende, elkaar versterkende, doelstellingen geformuleerd. Door vraag en aanbod van school en aanbieder bij elkaar te brengen wordt deze ambitie bereikt.

Leerling2020

www.leerling2020.nl

Dit is onderdeel van het doorbraakproject Onderwijs & ICT. Met het project ondersteunt de VO-raad scholen bij de verdere ontwikkeling van gepersonaliseerd leren in de eigen school. Leerling2020 biedt diverse activiteiten, bijeenkomsten en vormen van ondersteuning aan. Scholen kunnen onder andere deelnemen aan leerlabs. Elk leerlab heeft zijn eigen onderwerp.

Kennisnet

www.kennisnet.nl

Kennisnet is de publieke organisatie voor onderwijs & ICT die zorgt voor een landelijke ICT-basisinfrastructuur, sectoren in het onderwijs adviseert en haar kennis deelt met basisonderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. Kennisnet heeft tot doel om 'samen met de sectorraden het onderwijs in staat te stellen hun ICT-ambities te realiseren.'

Leraar24

www.leraar24.nl

Leraar24 is een website van, voor en door leraren. Leraar24 richt zich op de ondersteuning van leraren bij het uitoefenen van hun beroep. Leraar24 biedt kennis en informatie over talloze thema's en vraagstukken die aansluiten bij het beroep van leraar. Elk thema is uitgewerkt in informatieve video's die samen met verdiepende informatie een rijk dossier vormen. Ook het thema ICT en e-didactiek komt aan bod. Leraar24 wordt gedragen door drie organisaties: de Onderwijscoöperatie, NTR en Kennisnet.

VO content

<http://www.vo-content.nl/>

Sinds 2011 werkt Stichting VO-content aan digitaal leer materiaal van en voor scholen. Op de website staat meer informatie over Stercollecties (open digitale leerlijnen van actueel, multimediaal en leerlinggericht materiaal).

Steunpunt Opleidingsscholen

<http://www.steunpuntopleidingsscholen.nl/>

Steunpunt Opleidingsscholen ondersteunt (academische) opleidingsscholen – als samenwerkingsverband van schoolbesturen, scholen en lerarenopleidingen – bij het versterken van onderlinge samenwerking en kennisuitwisseling. Het is een steunpunt van, voor en door opleidingsscholen dat bijdraagt aan de professionalisering van leraren, de ontwikkeling van scholen en de versterking van schoolbesturen in primair en voortgezet onderwijs.

Professionele leergemeenschappen

<http://www.voion.nl/downloads/c459f33a-8a49-4f49-81d1-7e886dab9490>

In professionele leergemeenschappen (PLG's) voor het voortgezet onderwijs werken groepen leraren, onder begeleiding van externe experts, samen aan verbetering van hun eigen vakonderwijs of aan een probleem dat voor hun onderwijs relevant is. Zo versterken leraren de vak kennis, het didactisch handelen, de professionele houding en de aantrekkingskracht van het docentschap.

Ons Onderwijs 2032

<http://onsonderwijs2032.nl/>

Het Platform Onderwijs 2032 heeft van de overheid de opdracht gekregen met geïnteresseerden, belanghebbenden en experts in dialoog te gaan over het curriculum van het PO en VO. In 2015 zijn veel belangstellenden het gesprek met dit platform aangegaan. De groep belangstellenden bestond uit leraren, wetenschappers, leerlingen en maatschappelijke organisaties. Het doel was te komen tot een visie op de kennis en de vaardigheden die leerlingen moeten opdoen met het oog op (toekomstige) ontwikkelingen in de samenleving. Tijdens honderden debatten over de toekomst van het onderwijs bij symposia, onderwijsmanifestaties en andere bijeenkomsten stond de volgende vraag centraal: "Wat moeten kinderen nu leren om straks goed op de toekomst en het vervolgonderwijs te zijn voorbereid?" Onderwijs 2032 benadrukt het belang van 21e-eeuwse vaardigheden van zowel leraren als leerlingen, waaronder ICT-vaardigheden: informatievaardigheden, mediawijsheid, computational thinking en ICT-basisvaardigheden.

4. AAN DE SLAG

Wat betekent dit alles voor u bestuurder of HRM-/P&O-adviseur? Welke vragen stelt u zichzelf en elkaar? Hoe gaat u aan de slag met SHRM en dit thema? Welke visie en doelen heeft uw school? En hoe kunt u die doelen realiseren?

Om de situatie op uw eigen school te verkennen, zijn hieronder vier fasen toegelicht. Per fase krijgt u verschillende vragen en hulpmiddelen/tips. Door het beantwoorden van deze vragen en gebruiken van de hulpmiddelen/tips krijgt u inzicht en handvatten.

U kunt zelf bepalen welke fasen u doorloopt en welke vragen u relevant vindt en beantwoordt. Er is niet één beste route om met het thema aan de slag te gaan, u stippelt uw eigen route uit. Dit is ook afhankelijk van welke rol u inneemt binnen de organisatie.

De vier fasen:

1. Ontdek

- A. Visie en doelen
- B. In kaart brengen van de huidige, de gewenste situatie en de verschillen
- C. Prioriteiten en nieuwe doelen

2. Kies

- A. Aanknopingspunten SHRM-beleid
- B. SHRM-interventies en het AMO-model

3. Doe

- A. Opstellen implementatieplan
- B. Implementatie SHRM-beleid

4. Ga door

Elke fase is op dezelfde wijze ingedeeld en kent de volgende onderdelen:

- **Doel:** Hier wordt het doel van de fase kort toegelicht.
- **Vragen:** Hier vindt u enkele vragen waarmee u de betreffende fase kunt concretiseren en uitvoeren. Niet alle vragen zullen relevant of nieuw zijn voor uw school. U bepaalt uiteraard zelf welke vragen u beantwoordt. De vragen zijn vooral bedoeld om te inspireren, dieper inzicht te krijgen in dit thema en de relatie te leggen met andere relevante thema's en SHRM-vraagstukken. En mogelijk om de thema's te agenderen in uw organisatie. Zo kunt u de regie voeren en invulling geven aan SHRM-beleid.
- **Resultaat en reflectie:** Hier kijkt u terug op de fase, u analyseert resultaten en de vragen die u hebt ingevuld. U gaat na of de fase volledig is uitgevoerd of dat bijstelling nodig is.

4.1 ONTDEK

DOEL VAN DEZE FASE

In deze cruciale fase brengt u visie en doelen in beeld. U gaat na wat de Ausgangssituatie en gewenste situatie van uw school is bij dit thema. Deze fase bestaat uit vier onderdelen:

- A. Visie en doelen van de school
- B. In kaart brengen van de huidige situatie, de gewenste situatie en de verschillen
- C. Prioriteiten en nieuwe doelen

Dialogoog: in deze fase is dialoog met betrokkenen van belang. Ga een dialoog en een verdere verkenning aan met uw collega's over de huidige situatie en de gewenste situatie, de bereikte resultaten tot dusver, de gevolgde aanpak en de verschillende rollen. Welke inzet vragen jullie doorgaans van elkaar?

HULPMIDDEL: SPIEGEL PERSONEEL EN SCHOOL (<https://personeelenschool.nl/>)

De Spiegel Personeel en School faciliteert besturen en scholen bij het krijgen van inzicht in de staat van hun SHRM-beleid en doet aanbevelingen over de (verdere) versterking daarvan. De Spiegel bestaat uit gebruiksvriendelijke vragenlijsten, die worden ingevuld door verschillende geledingen binnen de school zoals directie, P&O- en HRM-medewerkers, teamleiders, leraren en OOP-ers. De uitkomst is een rapportage die inzicht geeft hoe medewerkers het SHRM-beleid binnen uw schoolorganisatie ervaren. Daarnaast geeft de Spiegel een breed en diepgravend inzicht in de actuele staat van het SHRM-beleid op school, de uitvoering daarvan en mogelijke verbeteringen.

HULPMIDDEL: SCHOOLFIE (<http://www.schoolfie.nl/>)

Een zelfevaluatie-instrument dat u inzicht geeft in het leerklimaat in uw school. Hoe ambitieus is uw leerklimaat? De Schoolfie kan ingevuld worden door verschillende doelgroepen: OOP-ers, schoolleiders, teamleiders, leraren, mentoren, leden van zorgteams, ouders en leerlingen. De uitkomsten van de Schoolfie kunt u gebruiken om gerichte ambities en ontwikkelingsvragen te formuleren voor het verder realiseren en versterken van het leerklimaat in de school. U kunt de Schoolfie gebruiken als eerste aanzet voor een collegiale visitatie. Het belangrijkste uitgangspunt voor de visitatie is de eigen ontwikkelingsvraag. Op welk vlak wilt u zich met de school ontwikkelen, zodat de onderwijskwaliteit (nog) sterker wordt? En hoe kunt u dit bereiken? Die ontwikkelingsvraag formuleert u met de Schoolfie.

4.1.1 FASE 1A VISIE EN DOELEN VAN DE SCHOOL**DOEL VAN DEZE DEELFASE**

Deze deelfase heeft als doel om het thema richtinggevend en kaderstellend in beeld te brengen in uw eigen school. In deze fase gaat het erom de strategische visie en doelen van de school, de HRM-doelen en de doelen voor ICT-vaardigheden en e-didactiek te omschrijven.

VISIE EN DOELEN VAN ONDERWIJSORGANISATIES

Afhankelijk van de situatie (schooltype, locatie, schoolleiding, leerlingen, leraren e.d.) formuleren onderwijsorganisaties hun visie. Wat voor organisatie willen ze zijn? Wat willen ze bereiken? Die visie past bij de opdracht van de school, namelijk onderwijs verzorgen. Voor de hand liggende ambities zijn: onderwijs van hoge kwaliteit en goed werkgeverschap. Andere ambities zijn bijvoorbeeld: lerende organisatie zijn, bijdragen aan het oplossen van achterstandsproblematiek, de leerling in al zijn facetten centraal stellen, een leef-, leer- en werkgemeenschap zijn, een excellente school of een school voor excellente leerlingen zijn en zorgen voor de loopbaan en ontwikkeling van het personeel.

Wezenlijk voor SHRM is dat doelen die de school zich stelt, uitgangspunt zijn van het personeelsbeleid en dat het personeelsbeleid zo wordt uitgewerkt dat het gericht is op het realiseren van die doelen. De organisatiedoelen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op: de kwaliteit van het verzorgde onderwijs, de school als sterk merk, goed werkgeverschap, het functioneren van de organisatie en externe verantwoording aan belanghebbenden (transparantie). Afgeleid van de organisatiedoelen kunnen de doelen op het gebied van SHRM worden geformuleerd.

ADVIES: FORMULEER DOELEN CONCREET EN DUIDELIJK

Het is belangrijk om doelen voldoende concreet en duidelijk te formuleren. Alleen als de school haar doelen concreet maakt, kunnen leraren bespreken wat elk van die doelen voor hen betekent en hoe ze kunnen nagaan in welke mate ze het bereiken. De koppeling met het personeelsbeleid kan worden gemaakt door telkens de vraag te bespreken wat leraren nodig hebben om de geformuleerde opbrengsten te realiseren.

VRAGEN OVER VISIE EN HRM-DOELEN

- Wat is de strategische visie van uw school? Is in uw visie aandacht besteed aan de organisatie als geheel, de medewerkers en de leerlingen?
- Is de strategische visie van uw organisatie helder? Is die visie in een enkele zin te vatten?
- Zijn de volgende zaken expliciet gemaakt:
 - identiteit en bestaansrecht;
 - normen, waarden en overtuigingen;
 - ambities op de lange termijn?
- Is de strategische visie van uw organisatie bekend bij de schoolleiding en bij alle medewerkers? En waaruit blijkt dat in de praktijk?
- Komt de visie tegemoet aan de behoeften van medewerkers, ouders, leerlingen en andere stakeholders? En hoe weet u dat?
- Wat zijn de HRM-doelen van uw organisatie?
- Zijn de schoolleiding en alle medewerkers op de hoogte van de HRM-doelen van de organisatie?
- Hoe en waar worden die HRM-doelen expliciet benoemd en in de praktijk gebracht?

VRAGEN OVER DOELEN OP HET GEBIED VAN ICT-VAARDIGHEDEN EN E-DIDACTIEK

- Hoe passen ICT-vaardigheden en e-didactiek binnen de visie en SHRM-doelen van de school?
- Hoe dragen ICT-vaardigheden en e-didactiek bij aan realiseren van deze SHRM-doelen van de school?
- Zijn ICT-vaardigheden en e-didactiek aandachtspunten van uw school? Waarom wel/niet?
- Wat zijn de concrete doelen van de organisatie op gebied van ICT-vaardigheden en e-didactiek?
- Wat zijn verwachte effecten van het versterken van ICT-vaardigheden en e-didactiek?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Na deze deelfase heeft u in beeld wat de visie en doelen van de school zijn, waarom uw school het versterken van ICT-vaardigheden en e-didactiek hand neemt en wat uw school daarmee wil bereiken. Dat biedt perspectief om ermee verder te gaan of het anders te (gaan) doen. Welke conclusies trekt u na deze deelfase?

4.1.2 FASE 1B IN KAART BRENGEN VAN DE HUIDIGE SITUATIE, DE GEWENSTE SITUATIE EN DE VERSCHILLEN

DOEL VAN DEZE DEELFASE

In deze deelfase wordt de situatie van de school meer gedetailleerd in kaart gebracht. Het gaat om het in kaart brengen van de huidige situatie, de gewenste situatie en de verschillen daartussen. Daarbij spelen interne en externe factoren een rol. Belangrijke bronnen zijn onder andere managementinformatie en de gesprekken met leraren en teamleiders in de school.

Dialogo: Ga de dialoog met betrokkenen aan, niet alleen om input te verkrijgen voor de analyse en uitkomsten te checken. Maar ook om vervolgstappen te kunnen zetten (zoals de ontwikkeling van interventies en het aanscherpen van doelen) en draagvlak te creëren.

OPTIE: VERGELIJK UW SCHOOL MET ANDERE SCHOLEN VIA 'SCHOLEN OP DE KAART'
www.scholenopdekaart.nl

Op deze site van de VO-raad en Kennisnet is veelzijdige informatie te vinden over scholen en kunnen scholen vergeleken worden. De VO-raad zorgt er bijvoorbeeld voor dat ieder jaar het percentage bevoegd gegeven lessen op de site verschijnt, zodat scholen zich kunnen verantwoorden over het aantal onbevoegd gegeven lessen. Besturen krijgen door terugkoppeling een goed beeld van de situatie per afdeling. Scholen hebben de mogelijkheid correcties door te geven en de situatie op hun school toe te lichten.

VRAGEN OVER DE HUIDIGE SITUATIE, GEWENSTE SITUATIE EN DE VERSCHILLEN DAARTUSSEN

Wilt u concreter op de materie ingaan? Om de huidige situatie, de gewenste situatie en de verschillend daartussen in beeld te brengen kunt u gebruik maken van Tabel 3 en Tabel 4. Kies een aantal van de vragen. Breng vervolgens in kaart:

1. De huidige situatie: hierbij kunt u gebruik maken van voorgenoemde bronnen.
2. De gewenste situatie: probeer na te gaan wat voor uw school *realistisch en haalbaar* is en houdt rekening met interne en externe factoren
3. De verschillen: Spiegel de huidige, de gewenste situatie en bepaal de verschillen. Ga vervolgens na of en zo ja welke actie nodig is.

SCENARIO'S

Hieronder schetsen we twee scenario's die zich kunnen voordoen.

1. U ontdekt dat het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie klein is. Uw school is al goed op weg, de gewenste situatie is al (bijna) bereikt. U concludeert dat er weinig of geen acties nodig zijn. Dat is prima, het gaat goed zoals het gaat.
Tip: ga na of en zo ja welke acties nodig zijn om de gewenste situatie te behouden of versterken.
2. U ontdekt dat het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste groot is. Uw school heeft nog een lange weg te gaan, de gewenste situatie is nog (lang) niet bereikt. U concludeert dat er veel acties nodig zijn.
Tip: ga na welke acties mogelijk, realistisch en haalbaar zijn. Stel prioriteiten.

VRAGEN OVER INVLOED VAN OVERIG BELEID OP ICT-VAARDIGHEDEN EN E-DIDACTIEK

- Wat is de invloed van overig HRM-beleid op ICT-vaardigheden en e-didactiek? Denk daarbij bijvoorbeeld aan wervings- en selectiebeleid, aanstellingsbeleid, beleid rond functioneren, beoordelen en professionaliseren, ziekteverzuimbeleid, arbobeleid, loopbaan- en mobiliteitsbeleid en financieel beleid.
- Wat is de invloed van beleid rondom de andere thema's (meer differentiatie in de klas, ICT-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding startende leraren, bevoegd aan de slag, meer masteropgeleide leraren)? Hoe verklaart u dat?
- Wat versterkt het behalen van doelen op het gebied van ICT-vaardigheden en e-didactiek? Hoe verklaart u dat?
- Wat verzwakt het behalen van doelen op het gebied van ICT-vaardigheden en e-didactiek? Hoe verklaart u dat?

Tabel 3. Verkenning interne en externe situatie

	Huidige situatie	Gewenste situatie	Vershil, actie nodig? Zo ja, welke?
INTERNE SITUATIE:			
Hoe wordt HRM-beleid in de school ingezet om de gestelde doelen op het gebied van ICT-vaardigheden en e-didactiek te bereiken?			
Wordt dit beleid in elke laag van de organisatie gedragen?			
Voert u de dialoog over dit thema? Op welk(e) niveau(s)?			
Welke HRM-investeringen worden er gedaan? Denk hierbij aan tijd, geld, ruimte, roosters, hulpmiddelen.			
Welke actoren spelen een rol bij de inzet van HRM-interventies en -activiteiten? ^{VII}			
Hoe zijn leerlingen betrokken bij deze HRM-interventies en -activiteiten?			
EXTERNE SITUATIE:			
Welke wetgeving, akkoorden en afspraken gelden er op gebied van ICT-vaardigheden en e-didactiek. In hoeverre wordt hier rekening mee gehouden?			
Wat is de relatie met de opleidingen, scholen en partners in uw regio?			
Welke kennisdeling is er met andere scholen en partners over het thema?			
Welke faciliteiten zijn er buiten de school waar leraren gebruik van kunnen maken? Wordt hier gebruik van gemaakt?			
Wat is het aanbod aan opleidingen in de regio? Wordt hier gebruik van gemaakt?			

Tabel 4. Verkenning van het thema

	Huidige situatie	Gewenste situatie	Vershil, actie nodig? Zo ja, welke?
IN KAART BRENGEN			
Over welke ICT-vaardigheden beschikken leraren? Maak daarbij onderscheid naar vaksecties.			
Wat passen leraren toe, waar maken ze daadwerkelijk gebruik van?			
Wie zijn voorlopers, innovators, volgers en achterblijvers in de school in beeld?			
Welke (na)scholing is aangeboden? Aan wie?			
VERDIEPING			
Welke belemmeringen zijn er om betere ICT-vaardigheden te krijgen?			
Zijn er leraren(-teams) in de school die begeleiding nodig hebben omdat zij nog niet goed genoeg functioneren?			
Zijn er vaksecties waar ICT-vaardigheden en de -coördinatie extra aandacht behoeven?			
Is in beeld welke vaksecties, groepen of individuen niet gemotiveerd zijn voor betere ICT-vaardigheden en wat de redenen daarvoor zijn?			
Is de leiding in staat mensen te motiveren die weerstand voelen? Mensen die niet willen, niet kunnen of 'niet het gevoel hebben dat ze moeten'.			
VERBREDING			
Heeft de school specifiek beleid/doelen geformuleerd en geïmplementeerd voor differentiatie in de klas? (op niveau van de organisatie, de medewerkers en de leerlingen?)			
Zijn daar middelen voor vrijgemaakt?			
Hoe draagt de manier waarop u omgaat met ICT-vaardigheden en e-didactiek bij aan de realisatie van de bredere SHRM-doelstellingen?			
Hoe is de samenhang met de andere SHRM-thema's van de handreikingen? ^{viii}			

ANALYSE KOPPELEN AAN HET VIER-IN-BALANS-MODEL

Voor verdere verdieping kunt u de analyse koppelen aan het vier-in-balansmodel (voor het model zie hoofdstuk 3 ‘Theoretisch kader’):

- Welke kennis, kunde, motivatie en houding zijn gevraagd en bij wie?
- Rollen, specialisten, ICT in teams: Moet elke docent (in gelijke mate) beschikken over ICT-vaardigheden? Welke taken worden bij specialisten, innovators en voorlopers belegd?
- Welke vaardigheden worden gevraagd van leraren, vaksecties, ondersteuners, leidinggevenden en bestuurders?
- Welke pedagogische, didactische, inhoudelijke, technische of organisatorische kwaliteiten zijn nodig in relatie tot ICT? Zie vier hoofdcontexten voor ICT-vaardigheden:
 1. pedagogisch-didactisch handelen;
 2. onderwijsresultaten volgen en verantwoorden;
 3. ICT benutten voor de eigen professionele ontwikkeling;
 4. digitale geletterdheid.
- Maak daarbij onderscheid tussen voorlopers, volgers en achterblijvers.
- Welke didactiek gebruiken leraren: leraar-gestuurd of leerling-gestuurd?
- Is er vooral kennisoverdracht of ook kennisconstructie?

KNELPUNTEN

Met de volgende vragen brengt u drempels bij het versterken van ICT-vaardigheden en e-didactiek in beeld. Scholen ervaren verschillende (combinaties van) knelpunten die hieraan ten grondslag liggen. Deze knelpunten kunnen gelegen zijn in de interne en/of externe context. De volgende vragen en checklist knelpunten kunnen u helpen de knelpunten in kaart te brengen.

VRAGEN OVER KNELPUNTEN

- Welke knelpunten doen zich voor in onze school? Zie ook checklist knelpunten
- In welke mate zijn deze knelpunt voor ons een (urgent) probleem?
- Heeft u zicht op waarom deze knelpunten zich voordoen?
- Wat kunt u zelf doen om deze knelpunten te verhelpen?

HULPMIDDEL: CHECKLIST KNELPUNTEN

Hieronder volgt een aantal mogelijke knelpunten. Let wel: dit overzicht is niet volledig, er kunnen in uw school dus andere knelpunten zijn. Denk hier dus goed over na. Per knelpunt kunt u zichzelf de volgende vragen stellen:

- Doet dit knelpunt zich voor in onze school?
- In welke mate vormt dit knelpunt een (urgent) probleem?
- Waarom doet het knelpunt zich voor?
- Wat kunt u zelf doen om het knelpunt te verhelpen?

- ICT en e-didactiek – Checklist knelpunten
- Stand van didactische bekwaamheid niet bekend
- Visie van de school versus de professionele autonomie van de docent
- Verschil tussen leraren: achterblijvers, volgers en voorlopers
- Tekortschietende motivatie/overschatting van de eigen bekwaamheid
- Behoeft aan experimenteerruimte
- Vier-in-balansmodel is niet in balans
- Benutting van e-didactiek is leraar afhankelijk en/of de aanpak in vaksecties is onvoldoende gecoördineerd
- Vaardigheden van starters schieten tekort

- Nascholing is te praktisch en biedt te weinig maatwerk
- Een passend opleidingsaanbod ontbreekt
- Het opleidingsaanbod is aan verandering onderhevig. Dit kan het lastig maken om voortdurend een actueel overzicht van mogelijke opleidingen te hebben.

KNELPUNTEN DIE RAKEN AAN AMO-BOUWSTENEN

De juiste inzet van ICT in het onderwijs en het verbeteren van de didactische ICT-bekwaamheid is geen gemakkelijk opgave. In uw visie dienen de belangrijkste knelpunten en valkuilen geadresseerd te worden. We noemen enkele belangrijke die aan de AMO-bouwstenen raken:

- Uit onderzoek blijkt dat het overgrote deel van de leraren vindt dat het gebruik van ICT in het onderwijs een aangelegenheid is waarover zij zelf beslissen, zonder dat daar vanuit een gemeenschappelijke visie afspraken in de sectie of op school over gemaakt worden. De afspraken set in het Sectorakkoord over ICT spreekt over ‘in samenspraak met leraren’ en in SHRM staat de dialoog centraal. Omdat ICT in het onderwijs zo direct raakt aan de autonomie van leraren, vergt de dialoog hierover extra aandacht en gevoel. Het niveau van de vaksectie is daarvoor een belangrijke ingang. Het gebruik van ICT in het VO is vaak leraar afhankelijk, wat de afstemming op vakniveau door leerjaren heen lastig maakt. Afstemming in vaksecties is om die reden een centraal aangrijpingspunt.
- Leraren hebben bij de toegepaste (e-)didactiek bij uitstek behoefte aan autonomie; ze moeten veelal de mogelijkheden van ICT zelf ontdekken. Opleggen van bovenaf werkt vaak niet goed. En vooral de ruimte om te experimenteren bepaalt de mate waarin ICT wordt benut in het onderwijs. In Leerlabs kunnen leraren bijvoorbeeld zelf zaken uitproberen. Belangrijk is dat ze zelf zien wat het oplevert. Er zijn wel bewezen effectieve methoden, maar de school moet ruimte geven voor de eigen gewenning bij leraren.
- Bijna driekwart van de leraren vindt zichzelf gevorderd tot heel gevorderd in het gebruik van de computer als didactisch hulpmiddel (Vier-in-balansmonitor, Kennisnet, 2015). Dat aandeel is snel gegroeid: vijf jaar terug lag het op de helft. De mate waarin de leraar ICT gebruikt in de les hangt ook samen met de door de leraar zelf ingeschatte vaardigheid in het didactisch gebruik van ICT. Anderzijds kunnen leraren zich ook overschatten bij hun vaardigheden en blijkt uit onderzoek dat de daadwerkelijke benutting van ICT in het onderwijs vaak niet optimaal is.
- Nascholing op ICT-gebied is vaak praktisch gericht. Vragen van leraren zijn ook vaak praktisch van aard (‘welke app-jes zijn handig?’ en ‘hoe maak ik presentaties?’). Voor deelnemers met een hoger niveau van ICT-vaardigheden kan een praktisch of te laag mikkend nascholingsaanbod demotiverend werken. De bijschaving van ICT-vaardigheden vergt dus bij uitstek een gedifferentieerde benadering en maatwerkscholing. In het nascholingsbeleid moet u ook omgaan met leraren die zichzelf overschatten op terrein van ICT en e-didactiek of die de mogelijkheden niet (willen zien). Verder is de verbinding van ICT met de basisvaardigheden van leraren vaak wel in orde, maar de verbinding met de differentiatievaardigheden minder.
- De inzet van ICT en de daarbij horende vaardigheden zijn afhankelijk van de algemene visie op het onderwijs, bij de school en bij individuele leraren. Het draait daarbij om het onderscheid tussen leerling- of leraar-gericht onderwijs, waarbij leerling-gericht onderwijs hier opgevat wordt als onderwijs gericht op kennisconstructie. Hierbinnen wordt actief en samenwerkend leren door leerlingen gestimuleerd, ook met inzet van ICT.
- Op de lerarenopleidingen is vaak te weinig aandacht voor ICT. Daarover zou overleg met de opleidingen zinvol zijn, waarbij vooral de opleidingsscholen een rol kunnen hebben. Samen in gesprek zijn en blijven met lerarenopleidingen en aanbieders van nascholing is belangrijk. Een goede begeleiding van starters is bij ICT cruciaal, bijvoorbeeld door het bieden van handvaten voor de omgang met ICT.

STAKEHOLDERS

Om de strategische ambities en doelstellingen van de school te kunnen waarmaken, is het belangrijk dat schoolorganisaties weten wie de interne en externe stakeholders zijn. En wat hun belangen en invloeden zijn, en of in hoeverre ze betrouwbaar zijn. De hieronder volgende vragen en stakeholder matrices kunnen u daarbij helpen.

Waarom is de dialoog met stakeholders van belang?

Bestuurders in het onderwijs hebben te maken met een omgeving die eisen stelt aan de schoolorganisatie (waaronder doelstellingen geformuleerd in het sectorakkoord). Tegelijkertijd is draagvlak nodig voor de veranderingen en vernieuwingen die doorgevoerd moeten worden. Ontwikkeling en verandering hebben een grotere kans van slagen als de meest belanghebbenden, de stakeholders, er op de een of andere wijze bij worden betrokken. Zo wordt expertise benut, draagvlak en loyaliteit gecreëerd en worden problemen achteraf voorkomen.⁵⁵ Vooral schoolorganisaties die in staat zijn om relaties te leggen, betrokkenheid van stakeholders te ontwikkelen, weerstanden te voorkomen en optimaal gebruik te maken van hun inbreng hebben perspectief.⁵⁶

Vanuit hun belangen kunnen stakeholders invloed uitoefenen op het beleid en de activiteiten van het bestuur en de schoolorganisatie en andersom. Bewustwording bij schoolorganisaties van de belangrijkste stakeholders in relatie tot het strategisch beleid van het bestuur, de schoolorganisatie en de doorvertaling daarvan in tactisch en operationeel beleid, is essentieel. Het geeft inzicht in risico's en kansen waarmee het bestuur en de schoolorganisatie te maken krijgen en helpt om onderwijs te ontwikkelen dat relevant is voor leerlingen en de omgeving.

VRAGEN OVER STAKEHOLDERS

- Welke interne stakeholders zijn betrokken bij het behalen van gestelde doelen? (bijvoorbeeld bestuur, leidinggevenden, adviseur(s) op het gebied van onderwijskwaliteit, HR, OOP-medewerkers en medezeggenschap)? Wat is hun rol?
- Welke externe stakeholders zijn betrokken bij het behalen van gestelde doelen? (bijvoorbeeld de gemeente, de provincie, de winkeliersvereniging, stagebedrijven, de vakbond, de Inspectie van het Onderwijs)? Wat is hun rol?
- Welke ideeën hebben de verschillende stakeholders over uw organisatie en over het SHRM-thema?
- Hoe groot is het belang van de stakeholders?
- Hoe groot is de invloed van de afzonderlijke stakeholders?
- Wat is de toegevoegde waarde voor schoolorganisaties om specifieke stakeholders te betrekken?
- Welke specifieke kennis heeft de stakeholder over ICT-vaardigheden en e-didactiek?
- Welke invloed/relaties heeft de stakeholder met het oog op ICT-vaardigheden en e-didactiek?

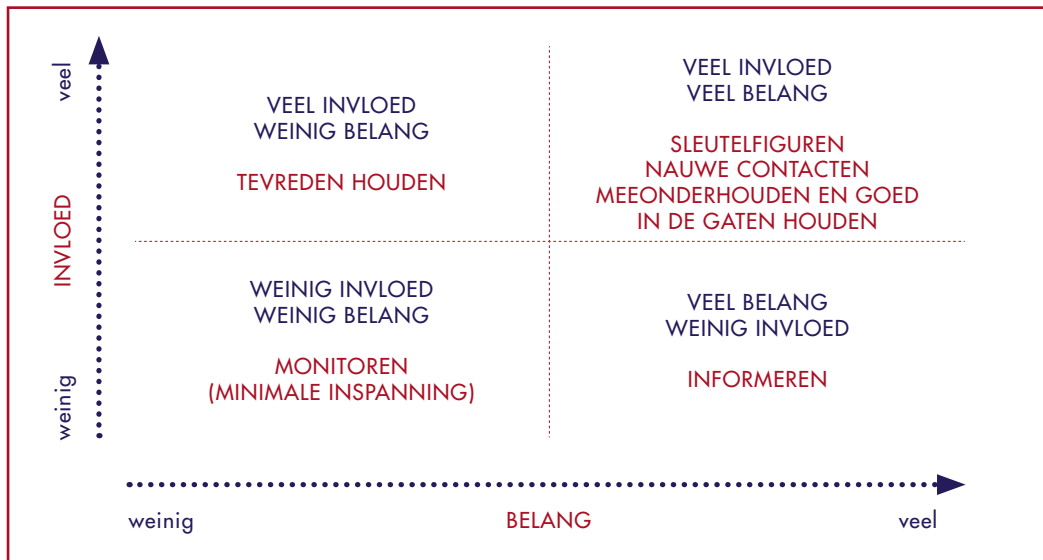
TIP: MAAK EEN STAKEHOLDERANALYSE

Om inzichtelijk te maken welke stakeholders er zijn en wat hun rol is kunt u een stakeholderanalyse maken. In een stakeholderanalyse wordt het speelveld van belanghebbenden rond een organisatie of project vastgesteld en beschreven. De stakeholderanalyse is een manier om stakeholders te identificeren en het belang/de invloed/de macht van de verschillende stakeholders te bepalen.

Stakeholdermatrix – invloed en belangen

Een handige vorm om stakeholders in kaart te brengen is een stakeholdersmatrix waarin direct de belangen en invloed van de verschillende betrokkenen is aangegeven in Figuur 5. U ziet welke acties nodig zijn om de relatie met die stakeholder te benutten.

Figuur 5. Stakeholdermatrix: belang en invloed (omvang)



Tegenstrijdige of gelijke belangen?

Soms zijn de belangen en doelstellingen van uw stakeholders echter strijdig met de doelstellingen van uw organisatie of project.

Om uw strategische ambities en doelstellingen te kunnen waarmaken, kunnen samenwerking en coalities nodig zijn. Inzicht in de daaraan verbonden kansen en risico's is essentieel. Want een stakeholder is niet vanzelfsprekend een relatie die hetzelfde doel nastreeft of dezelfde (maatschappelijke) ambities heeft. Wanneer u de samenwerking aangaat of moet onderhandelen, is een volgend overzicht van betrouwbaarheid en belangen zeer bruikbaar (Figuur 6)⁵⁷

Figuur 6. Stakeholdersmatrix: afstemming van belangen en betrouwbaarheid

	BELANGEN GELIJK	BELANGEN ONBEKEND	BELANGEN NIET GELIJK
WEL BETROUWBAAR	Vriend	Twijfelaar	Opponent
NIET BETROUWBAAR	Coalitiegenoot	Opponent	Vijand

Vragen die u kunt stellen:

- Hoe gaat u om met de verschillende stakeholders en houdt u ze aangesloten bij uw organisatie?
- Hoe zijn de belangen verdeeld en hoe groot is de invloed/de macht van de verschillende partijen?
- Welke stakeholder(s) zijn de sleutelfiguren voor uw organisatie of project?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Na afronding van deze deelfase heeft in kaart wat de huidige situatie is, de gewenste situatie en wat te overbruggen verschillen zijn. Ook weet u wat de knelpunten zijn, en wat de invloed van stakeholders.

4.1.3 FASE 1C PRIORITEITEN EN NIEUWE DOELEN

DOEL VAN DEZE DEELFASE

Deze deelfase gaat terug naar het bepalen van de doelen van SHRM in de context van de school. Het gaat in feite om het aanscherpen van de doelen voor ICT-vaardigheden en e-didactiek. In deze fase gaan we uit van factoren die de school zelf kan beïnvloeden. Het kan hierbij helpen om terug te blikken naar geformuleerde visie en doelen (1A) en de analyse van huidige situatie, gewenste situatie en de verschillen (1B). Het thema past in een breder SHRM-beleid/ professionaliseringsbeleid. In deze fase brengen we de thema's weer in samenhang in beeld.

Dialogoog: In deze fase is dialoog van belang. Dialoog over wat de nieuwe prioriteiten zijn en waarom. Het voeren van de dialoog creëert draagvlak en ondersteunt de bewustwording van het belang daarvan.

IEDERE SCHOOL EIGEN KEUZES

Het gaat er bij SHRM nadrukkelijk om dat de school eigen keuzes per thema maakt, in relatie tot andere thema's en het SHRM-beleid. Elke school zal immers andere keuzes maken ten aanzien van de ambitie, het tempo in het behalen van de ambitie, korte- versus langetermijn doelen en de plek die het thema inneemt binnen strategisch HRM.

ONDERSTEUNING: EXPERTS INSCHAKELEN

Indien u meer wilt weten over het thema, de mogelijkheden om aan de slag te gaan met het thema en SHRM-interventies kunt u bijvoorbeeld contact opnemen met experts van de VO-raad. Stap 2 heeft een uitgebreid netwerk op het gebied van onder meer dit thema en faciliteert vraag-gerichte ondersteuning. Is er bijvoorbeeld binnenkort een teamdag op uw school? Of wilt u een expert op bezoek die concrete tips geeft over het thema? Neem dan contact op met Stap 2. Er zijn geen kosten verbonden aan het inschakelen van experts. <https://www.vo-raad.nl/artikelen/102>

VRAGEN OVER PRIORITEITEN EN NIEUWE DOELEN

- Is op basis van de analyse aanpassing of aanscherping van de voorlopig geformuleerde doelen nodig?
- Zo ja, wat zijn dan de (aangepaste) concrete doelen op het gebied van ICT-vaardigheden en e-didactiek? Denk daarbij aan een korte en lange termijn.
- Wat zijn de opbrengsten uit de dialoog over ICT-vaardigheden en e-didactiek? Welke opbrengsten zijn urgent?
- Welke aanpassingen zijn nodig in overig SHRM-beleid zodat het samenhangend SHRM-beleid het behalen van de nieuwe doelstellingen bevordert?
- Welke mogelijkheden zijn er om gericht de gesignaleerde knelpunten op te heffen?
- Welke mogelijkheden zijn er om gericht de gesignaleerde kansen te benutten?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Na deze deelfase heeft u eventuele aanpassingen gedaan in doelen en prioriteiten op basis van de gemaakte analyse. De uitkomst van de drie deelfasen biedt input voor het bepalen van SHRM-beleid en interventies. Betrokkenheid en draagvlak van alle actoren is van essentieel belang om de navolgende fasen te laten slagen. Welke conclusies trekt u op basis van het doorlopen van de drie deelfasen?

4.2 KIES

DOEL VAN DEZE FASE

In deze fase gaan we verder in op de mogelijkheden om de doelen te bereiken. Er is niet één beste aanpak. Het doel is om de variatie in beeld te brengen zodat u uit enkele opties kunt

kiezen. Het kan zijn dat één enkele beleidsaanpassing voldoet, maar het is ook mogelijk dat de doelen eerder en beter worden bereikt door een combinatie van beleid, SHRM-interventies en activiteiten.

Deze fase bestaat uit twee deelfasen: twee verschillende methoden om meer inzicht te krijgen in mogelijk SHRM-beleid en -interventies en een verantwoorde keuze te maken daaruit. De methodes kunt u afzonderlijk of gecombineerd gebruiken.

- A. U krijgt een aantal mogelijke aanknopingspunten voor SHRM-beleid aangereikt geclusterd rond vier onderwerpen. U kunt kiezen welke aanknopingspunten u (mogelijk) gaat gebruiken binnen uw school.
- B. U kunt aan de hand van het AMO-model gerichte SHRM-interventies kiezen die u (mogelijk) gaat inzetten binnen uw school.

Dialogo: Ook in deze fase is de dialoog met betrokken actoren nodig. Dialoog over de keuze van HRM-activiteiten en -interventies en om draagvlak te creëren.

ONDERSTEUNING: SPREEK EENS MET EEN LEDENADVISEUR OF THEMA-EXPERT

Regiocoördinatoren kunnen u verbinden met ledenadviseurs of thema-experts. Een ledenadviseur is een collega-schoolleider die voor u fungeert als sparring partner, een ervaringsdeskundige met wie u in gesprek kunt gaan over de ontwikkeling van een professionele schoolorganisatie. Aan thema-experts kunt u gerichte vragen stellen over thema's en tools. De regiocoördinator schakelt de beste expert in voor uw vraag.

VOORWAARDEN VOOR GOEDE SHRM-INTERVENTIES OP HET GEBIED VAN ICT-VAARDIGHEDEN EN E-DIDACTIEK⁵⁸

- grote mate van betrokkenheid van leraren bij de ontwikkeling en organisatie van het innovatieconcept;
- goede begeleiding door experts;
- kennisdeling met andere scholen die de innovatie doorvoeren;
- een doortastende projectleider die werkt op basis van een goed uitgedacht plan;
- inhoudelijke voorwaarden voor de implementatie van het concept, zoals geschikte fysieke huisvesting en benodigde ICT-infrastructuur;
- voldoende budget;
- ondersteuning van leraren met scholing, training, begeleiding e.d.

4.2.1 FASE 2A AANKNOPINGSPUNTEN VOOR SHRM-BELEID

DOEL VAN DEZE DEELFASE

Er zijn diverse aanknopingspunten voor SHRM-beleid denkbaar op het gebied van ICT-vaardigheden en e-didactiek. Een aantal van deze aanknopingspunten is weergegeven in Figuur 7. De aanknopingspunten zijn als voorbeeld geclusterd rondom vier SHRM-onderwerpen. Om na te gaan welke (combinatie van) aanknopingspunten toepasbaar zijn binnen uw school kunt u bij elk aanknopingspunt nagaan:

1. de verwachte impact, ofwel bijdrage aan beoogde opbrengsten (groot of klein);
2. de slagingskans/haalbaarheid (groot of klein).

Aanknopingspunten voor SHRM-beleid die hoog scoren op beide indicatoren, zullen naar alle waarschijnlijkheid meer succes hebben dan aanknopingspunten die laag scoren op een of beide indicatoren. De onderstaande vragen helpen u een keuze te maken voor aanknopingspunten die u mogelijk wilt gebruiken binnen uw schoolorganisatie.

TIP: KIES AANKNOPINGSPUNTEN DIE EFFECTEN SORTEREN OP MEERDERE THEMA'S IN HET SAMENHANGEND STRATEGISCH SHRM-BELEID

Hiervoor verwijzen we terug naar Tabel 1 die duidelijk maakt hoe de vijf thema's – meer differentiatie in de klas, ICT-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding startende leraren, bevoegd aan de slag en meer masteropgeleide leraren – in breder perspectief geplaatst kunnen worden. De thema's gaan immers allemaal over professionalisering en maken integraal onderdeel uit van een samenhangend strategisch SHRM-beleid. De tabel geeft per thema aan welke mogelijke aanknopingspunten voor SHRM-beleid er zijn om gewenste effecten op dat thema te behalen. Aanknopingspunten die voor meerdere thema's gelden, kunnen bij uitstek in samenhang en in onderlinge afstemming aangepakt worden.

Figuur 7. Aanknopingspunten beleid geclusterd rond vier SHRM-onderwerpen

<p>WERVING EN SELECTIE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor gerichte werving van en voorlichting aan (bepaalde) kandidaten met ICT-vaardigheden • Start kweekvijvers (stageplaatsen, opleiden in de school) • Bied goede begeleiding met accent op ICT na de start 	<p>LOOPBAANBELEID</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bied een aangepaste mix van taken, functies en rollen • Stel in de gesprekkencyclus complexe vaardigheden en ICT-kennis aan de orde • Bied ruimte om ICT-kennis toe te passen
<p>OPLEIDING EN NASCHOLING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stimuleer gericht bepaalde competenties/opleidingen • Agendeer perspectief op loopbaanvervolg na opleiding • Zorg voor samenwerking met opleiders, kennisdeling en verbinding met teamleren • Zorg voor professionalisering van leidinggevende(n) op vlak van ICT 	<p>SAMENWERKEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Draag zorg voor kennisdeling, intern en met andere scholen en opleidingen • Extern: benut de samenwerking met opleidingsscholen • Intern: bevorder een open, lerende cultuur die is gericht op ontwikkeling • Intern: creëer vertrouwen/veiligheid • Intern: verspreid kennis in teams

VRAGEN OVER AANKNOPINGSPUNTEN SHRM-BELEID

- Welke (combinatie) van aanknopingspunten heeft de hoogste slagingskans?
- Welke (combinatie) van aanknopingspunten heeft de hoogste impact?
- Met welke (combinatie van) aanknopingspunten denkt u de beoogde doelen/effecten te kunnen realiseren?
- Hoe verhouden deze aanknopingspunten zich tot een samenhangend SHRM-beleid?
- Is het mogelijk om ook doelen op andere thema's te bereiken met deze aanknopingspunten?
- Hoe organiseert u de besluitvorming binnen de school en hoe geeft u vorm aan implementatie en communicatie die is gericht op draagvlak?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Na deze exercitie heeft u er meer zicht op welke (combinatie van) aanknopingspunten toepasbaar zijn binnen uw school. U kunt bij elk aanknopingspunt nagaan wat de verwachte impact is (de bijdrage aan de beoogde opbrengsten) en hoe waarschijnlijk het is dat u slaagt in uw opzet. Ook bent u in staat de vijf thema's - meer differentiatie in de klas, ICT-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding startende leraren, bevoegd aan de slag en meer masteropgeleide leraren - in breder perspectief te plaatsen. Welke combinatie van aanknopingspunten en thema's heeft u positief verrast? En welke combinatie baart u zorgen?

4.2.2 FASE 2B SHRM-INTERVENTIES EN HET AMO-MODEL

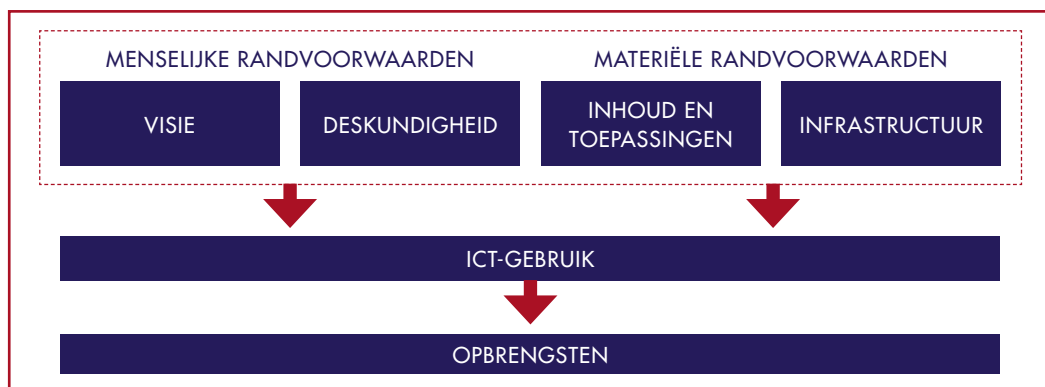
DOEL VAN DEZE DEELFASE

Deze fase gaat om het kiezen van gerichte SHRM-interventies. Goed onderwijs draait om de professionaliteit van leraren in het primaire proces. Met behulp van het AMO-model (Figuur 8) kunt u gericht SHRM-interventies kiezen om het professionele gedrag van leraren te stimuleren om zo gewenste opbrengsten te realiseren. U kunt daarbij de volgende fasen doorlopen:

1. Vaststellen doelen/opbrengsten op het niveau van respectievelijk de organisatie, de medewerkers en de leerlingen (zie ook fase 1A)?
2. Welk professioneel gedrag van leraren is nodig om deze doelen/gewenste opbrengsten te realiseren?
3. Welke AMO-factoren hebben medewerkers nodig om het professionele gedrag te laten zien?
 - a. Welke bekwaamheden hebben medewerkers nodig (Abilities)?
 - b. Welke motivatie van medewerkers is van belang (Motivation)?
 - c. Welke ruimte/voorwaarden zijn van belang (opportunity)?
4. Welke SHRM-activiteiten kunnen voorzien in deze AMO-factoren?
5. Welk leiderschap vraagt dit van leidinggevendenden?
6. Vormgeven van SHRM-beleid

ICT TOOL: VIER-IN-BALANSMODEL

Belangrijkste tool is het Vier-in-balansmodel waarmee u systematisch kijkt naar beperkingen in de sfeer van visie, vaardigheden, content en infrastructuur. In het kader van een SHRM-analyse is dat echter nog niet afdoende. U koppelt de analyse ook aan een AMO-analyse, waarin de focus ook ligt op motivatie en ruimte.



Voor meer informatie over het AMO-model zie hoofdstuk 2 'Algemene informatie'.

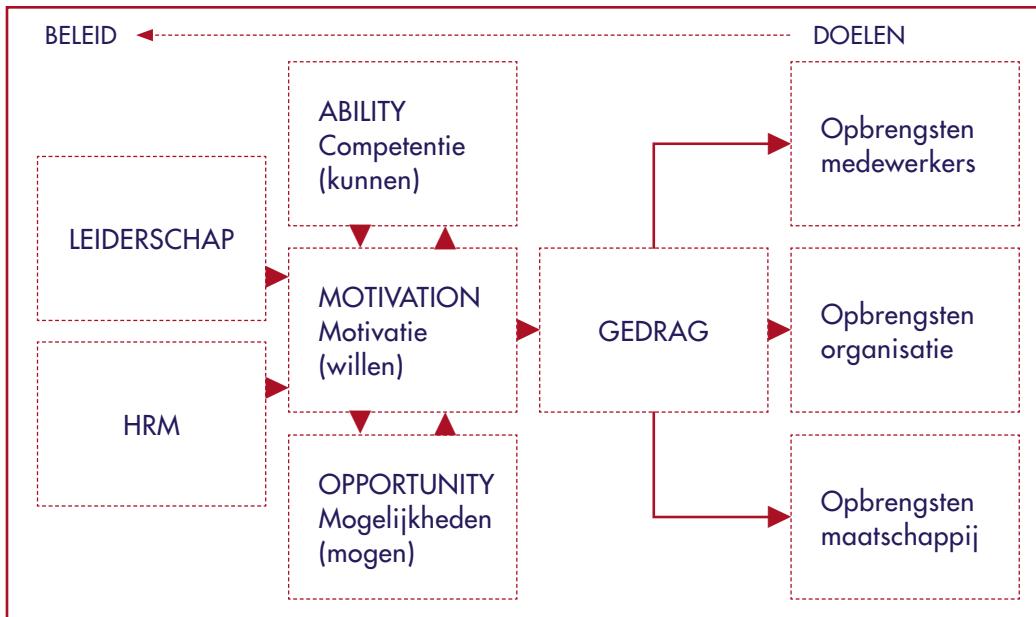
DE ROL VAN LEIDINGGEVENDEN IS CRUCIAAL

Leidinggevendenden spelen een cruciale rol als people managers. People management is een combinatie van:

- SHRM-activiteiten (zoals het managen van mensen en werkprocessen); en
- uitvoerend leiderschap (individuele medewerkers ondersteunen bij hun dagelijks functioneren, welzijn, ontwikkeling en loopbaan)(bron 8,9)

Deze combinatie bepaalt de effectieve toepassing van SHRM in een organisatie. Zo beïnvloedt de leidinggevende vanuit zijn of haar rol de AMO-factoren van de leraar.

Figuur 8. Het AMO-model

**TIP: SLUIT U AAN BIJ EEN LEERNETWERK**

Stap 2 faciliteert leernetwerken in de regio, die rondom een thema worden opgezet. In een leernetwerk zitten vijf tot tien scholen die van en met elkaar willen leren op thema's rondom het verbinden van onderwijskundige ambities in verhouding tot hun personele ambities. Dit alles gaat onder begeleiding van een procesbegeleider. Doel van de leernetweken is om de scholen inhoudelijk verder te brengen op hun thema. Een netwerk komt maximaal zes keer bijeen en is na de laatste bijeenkomst in staat om zelfsturend verder te gaan.

In Figuur 9 zijn een aantal gerichte SHRM-interventies opgenomen die kunnen voorzien in de AMO-factoren van de leraar. In het kader is ook weergegeven wat de rol van leidinggevend is, ofwel welk leiderschap dit vraagt. De verdiepende vragen die volgen na het kader kunnen u helpen gerichte SHRM-interventies te kiezen en benodigd leiderschapsgedrag te bepalen^{ix}. Het verdient daarbij sterke aanbeveling om een combinatie aan interventies te kiezen waarbij wordt ingezet op het positief beïnvloeden van zowel Ability, Motivation als Opportunity.

Figuur 9. HRM-interventies en leiderschap in relatie tot AMO-factoren van de leraar

	AMO VAN DE LERAAR (ICT-VAARDIGHEDEN EN E-DIDACTIEK)	GERICHTE HRM-INTERVENTIES LEIDINGGEVENDE	ROL VAN LEIDINGGEVENDE (LEIDERSCHAPSGEDRAG)
ABILITY	<ul style="list-style-type: none"> • huidige ICT-bekwaamheid op individueel niveau • in staat om complexe vaardigheden in combinatie met ICT uit te voeren • de mogelijkheden van ICT zien 	<ul style="list-style-type: none"> • zet mentor in met voldoende ICT-capaciteiten en -faciliteiten • zorg voor goede afspraken met opleidingen voor nascholing ICT • vergelijk gewenste ICT-competenties en teamrollen met de werkelijk aanwezige competenties • ontwikkel een strategische kijk op het potentieel bij docenten/sollicitanten: wie kan een gewenste rol als innovator/ICT-specialist vervullen • zorg voor optimale faciliteiten • faciliteer ICT-ontwikkelingstrajecten op maat 	<ul style="list-style-type: none"> • maak concrete en haalbare afspraken over ICT-nascholing van docenten • stel in de werving & selectie duidelijke doelen voor ICT-vaardigheden • reflecteer op de eigen capaciteiten om leiding te geven aan ICT-processen en start zo nodig professionalisering van management en/of uzelf
MOTIVATION	<ul style="list-style-type: none"> • stimuleer ambitie bij leraren om met ICT te werken • stimuleer ambitie om een rol als voorloper of innovator te nemen • overtuiging dat ICT van belang is voor het onderwijs, vaksecties en school • overtuiging dat school, leidinggevende en team ICT-vaardigheden belangrijk vinden 	<ul style="list-style-type: none"> • formuleer een overtuigende visie op/noodzaak voor betere ICT-vaardigheden (waarom nodig, wat levert het op voor individuen, voor teams, voor de school) • communiceer deze visie helder en maak gebruik van ervaringen, successen en verworven inzichten bij de inzet van ICT • maak heldere, stimulerende en haalbare afspraken • beloon de ontwikkeling van docenten met ruimte, interessante taken en faciliteiten 	<ul style="list-style-type: none"> • expliciteer gewenst gedrag en toon voorbeeldgedrag ten aanzien van ICT • organiseer goede communicatie over de masterambitie en de rol en positie van masters in teams • stimuleer dat in alle gesprekken opleidingsbehoefte en teamrollen ter sprake komen en hoe een masteropleiding daarbij kan passen
OPPORTUNITY	<ul style="list-style-type: none"> • voldoende tijd (balans werk-privé) en geld bij nascholing of kennisdeling ICT • voldoende begeleiding (tijd, juiste mentor) • overtuiging dat opgedane ICT-kennis en -vaardigheden ook binnen school en team toegepast kunnen worden • overtuiging dat voor die toepassing binnen de school voldoende middelen (infrastructuur) en tijd beschikbaar zijn • voldoende stimulans en steun vanuit collega's en verdere omgeving/privé 	<ul style="list-style-type: none"> • faciliteren met voldoende tijd, ruimte en geld • organiseer slim om tijd vrij te maken; • organiseer ICT-leergemeenschappen binnen de school 	<ul style="list-style-type: none"> • Veranker het ICT-beleid in het schoolbeleid en de strategische prioriteiten van de school

VRAGEN OVER HET AMO-MODEL

- Wat zijn de concrete doelen/opbrengsten op gebied van ICT-vaardigheden en e-didactiek (terugblik fase 1)
- Wat is het gewenste gedrag van betrokken actoren?
- Welke AMO-factoren van de leraar zijn nodig om gewenst gedrag te laten zien?
 - competenties (kunnen)?
 - motivatie (willen)?
 - mogelijkheden (mogen)?
- Welke SHRM- interventies zijn mogelijk op gebied van AMO-factoren:
 - competenties (kunnen)?
 - motivatie (willen)?
 - mogelijkheden (mogen)?
- Wat is de rol van de leidinggevenden (welk leiderschapsgedrag vraagt dit)?
- Wat mag verwacht worden van die interventies (effect, tijdpad, draagvlak en investeringen)?
 - competenties (kunnen)?
 - motivatie (willen)?
 - mogelijkheden (mogen)?

VRAGEN OVER GERICHTE SHRM-INTERVENTIES:

- Met welke (combinatie van) SHRM-interventies denkt u de beoogde doelen/effecten te kunnen realiseren?
- Hoe verhouden deze SHRM-interventies zich tot een samenhangend SHRM-beleid?
- Is het mogelijk om met interventies op de andere SHRM-thema's ook de AMO-doelen te bereiken op dit thema?
- Passen deze interventies in het samenhangend SHRM-beleid en versterkt het die samenhang?
- Denk hierbij aan de thema's van de andere handreikingen en aan thema's zoals ziekteverzuim-beleid, arbobeleid, aanstellingsbeleid en investeringsbeleid.
- Welke interventies zijn nodig voor beter samenhangend SHRM-beleid? Wat mag daarvan worden verwacht (effect, tijdpad, draagvlak en investeringen)?
- Welke interventie is mogelijk op de verticale integratie/dialog (communicatie)? Denk hierbij aan interactie tussen leraren, hun teamleiders, sectieleden, sectieleiders en de schoolleiding.
- Wat mag daarvan verwacht worden (effect, tijdpad, draagvlak, investeringen)?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Resultaten van deze fase zijn een overzicht van aanknopingspunten voor SHRM-beleid, gerichte SHRM-interventies om beoogde SHRM doelen/opbrengsten te realiseren. Daarnaast ook een beeld van benodigde SHRM-investeringen en haalbaarheid. Welke conclusies trekt u op basis van het doorlopen van de twee deelfasen?

4.3 DOE

DOEL VAN DEZE FASE

In deze fase worden SHRM-beleid, -interventies en -instrumentarium daadwerkelijk geïmplementeerd. Het maken van heldere afspraken over uitvoering is hierbij noodzakelijk. Uitvoering geschiedt bij voorkeur aan de hand van een implementatieplan waarin HRM-activiteiten en de gekozen interventies zijn uitgezet in de tijd en waarin rollen en verantwoordelijkheden zijn benoemd. Deze fase kent daarom twee onderdelen:

- 3A. Opstellen implementatieplan SHRM-beleid
- 3B. Implementatie SHRM-beleid

Dialogo: Dialogo is ook in deze fase belangrijk. Voer het gesprek, onder meer over het monitoringsproces, met de mensen die betrokken zijn bij implementatie van het SHRM-beleid en de bijpassende interventies.

Monitoring: Gedurende de implementatiefase is het van belang de vinger aan de pols te houden en te bezien of bijsturing noodzakelijk is.

ONDERSTEUNING: REGIONALE LEERNETWERKEN

In de regio faciliteert Stap 2 van de VO-raad thematische leernetwerken. In een leernetwerk willen vijf tot tien scholen van en met elkaar leren over het verbinden van onderwijskundige ambities in verhouding tot personele ambities. Dit netwerk wordt begeleid door een procesbegeleider. Doel van de leernetwerken is om de scholen inhoudelijk verder te brengen op hun thema. Een netwerk komt maximaal zes keer bijeen en is na de laatste bijeenkomst in staat om zelfsturend verder te gaan.

ONDERSTEUNING: COLLEGIALE VISITATIE

Met de Schoolfie krijgt u zicht op de ontwikkelvraag voor uw school. Die vraag is het uitgangspunt voor de collegiale visitatie. Als de ontwikkelvraag van de school helder is, wordt een visitatieprogramma op maat gemaakt. Tijdens de collegiale visitatie komen collega's van andere scholen – door Stap 2 getrainde peer visitatoren – bij u op bezoek om mee te kijken en bevindingen te delen op de door u gestelde ontwikkelvraag. Zij geven u terug in hoeverre het beeld dat u van uw school schetst (o.a. in de Schoolfie) overeenkomt met wat zij zien tijdens de visitatie. Hun mondelinge en schriftelijke bevindingen geven u inzicht en handvatten voor verdere ontwikkeling en realisatie van uw ambities.

HULPMIDDEL: GEBRUIK DE KWALITEITSCIRKEL – PDCA-CYCLUS

De PDCA-cyclus kan een handig hulpmiddel zijn om een SHRM-interventie/-activiteit vorm te geven en te implementeren. Meer informatie over de PDCA-cyclus vind je in hoofdstuk 2. 'Algemene informatie'

4.3.1 FASE 3A OPSTELLEN IMPLEMENTATIEPLAN SHRM-BELEID

DOEL VAN DEZE DEELFASE

De eerste deelfase betreft het opstellen van een implementatieplan. Het gaat om het opstellen van een plan voor de implementatieplan voor SHRM-beleid en gekozen interventies. Ook worden SHRM-interventies op concreet niveau ontworpen en uitgewerkt.

TIP: GEBRUIK EEN IMPLEMENTATIEPLAN

Op internet is veel informatie te vinden over mogelijke implementatie plannen, strategieën, modellen. Dit kan u helpen een gedegen implementatieplan op te stellen voor SHRM-beleid en gekozen interventies.

VRAGEN VOOR HET VORMGEVEN VAN EEN IMPLEMENTATIEPLAN

- Welke SHRM-interventies zullen worden geïmplementeerd? En hoe?
- Hoe zien deze SHRM-interventies er concreet en praktisch uit?
- Is er gezorgd voor de randvoorwaarden om de implementatie goed vorm te geven (tijd, budget en kwaliteit van het leidinggevendend)?
- Wat is het fasenplan? Wat zijn de concrete activiteiten uitgezet in de tijd?
- Wat zijn de rollen en verantwoordelijkheden van de actoren binnen en buiten de school
 - Wat is de rol van HR?

- Wat is de rol van leidinggevend(en) (faciliteren, sturen, evalueren)?
- Welke rol wordt verwacht van de (masteropgeleide) leraar?
- Wat is de rol van de opleiding(school)?
- Wat is de rol van andere collega's?
- Hoe moet er worden samengewerkt?
- Hoe wordt de voortgang gemonitord?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Na deze fase hebt u (een opzet voor) een implementatieplan voor SHRM-beleid. Ook hebt u SHRM-interventies (op concreet niveau) ontworpen en uitgewerkt. Hoe gaat u de kwaliteit van het proces borgen?

4.3.2 FASE 3B IMPLEMENTATIE SHRM-BELEID

DOEL VAN DEZE DEELFASE

De tweede deelfase betreft het daadwerkelijk implementeren van SHRM-beleid en interventies. Het gaat om het uitvoeren van het implementatieplan en monitoring ervan.

VRAGEN OVER IMPLEMENTATIE VAN SHRM-BELEID

- Worden de fasen en activiteiten op tijd uitgevoerd?
- Zijn de gestelde doelen op het betreffende gebied (nog altijd) concreet genoeg? Zowel voor de school, de teams/secties als de individuen.
- Zijn de gevoerde dialoog en communicatie over de interventies voldoende? Denk daarbij aan tijdspad, uit te voeren activiteiten, te verwachten effecten en monitoring.
- Zijn de rollen en verantwoordelijkheden van de actoren in en buiten de school duidelijk genoeg (gecommuniceerd en vastgesteld)?
- Nemen de actoren hun rol/verantwoordelijkheid:
 - Leidinggevend(en) (faciliteren, sturen, evalueren)?
 - HR?
 - De opleiding(school)?
 - De leraren?
 - Collega's?
- Hoe wordt er samengewerkt?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Na afronding van deze fase is beleid geïmplementeerd en zijn interventies gericht op ICT-vaardigheden en e-didactiek uitgevoerd vervullen actoren hun rol/verantwoordelijkheid adequaat. Welke conclusies trekt u op basis van het doorlopen van de twee deelfasen?

4.4 GA DOOR

DOEL VAN DEZE FASE

In de laatste fase van de cyclus kijkt u terug op de behaalde doelen en denkt u na over mogelijke vervolgacties. U inventariseert en evalueert de effecten van gezet SHRM-beleid en uitgevoerde interventies. Het kan natuurlijk zijn dat de resultaten van het beleid overeenkomen met de gestelde doelen of deze zelfs overtreffen. Ook kan het zijn dat er intern of extern veranderingen zijn opgetreden die om andere maatregelen vragen.

Dialogo: ook in deze fase is dialoog belangrijk, bijvoorbeeld dialoog over effecten, successen en knelpunten met alle stakeholders tegen de achtergrond van de principes van strategisch SHRM (zie ook hoofdstuk 2 'Algemene informatie')

ONDERSTEUNING: COLLEGIALE VISITATIE

Met de Schoolfie krijgt u zicht op de ontwikkelvraag voor uw school. Deze ontwikkelvraag is het uitgangspunt voor de collegiale visitatie. Zodra de ontwikkelvraag van de school helder is, kan een visitatieprogramma op maat worden gemaakt. Tijdens de collegiale visitatie komen collega's van andere scholen – door Stap 2 getrainde peer visitatoren – bij u op bezoek om mee te kijken en bevindingen te delen op de door u gestelde ontwikkelvraag. Zij geven u terug in hoeverre het beeld dat u van uw school schetst (o.a. in de Schoolfie) overeenkomt met wat zij zien tijdens de visitatie. Hun mondelinge en schriftelijke bevindingen geven u inzicht en handvatten voor verdere ontwikkeling en het realisatie van uw ambities.

VERDIEPENDE VRAGEN

- Wat zijn de gerealiseerde doelen/opbrengsten van ICT-vaardigheden en e-didactiek in relatie tot de beoogde effecten/doelen? Check de beschikbare (management)informatie hierover.
- Waar ging het goed in de communicatie, implementatie en gemaakte afspraken?
- Waar ging het minder goed in de communicatie, implementatie en gemaakte afspraken?
- Wat is de betekenis hiervan en is verbetering nodig?
- Is blijvende aandacht voor het thema van belang voor de school? Waarom?
- Wat kan/moet er beter?
- Is bijstelling van doelen en SHRM-beleid nodig?
- Zijn er vervolgacties nodig? Zo ja, welke?
- Voert u met een zekere regelmaat de dialoog met uw stakeholders over effecten en knelpunten tegen de achtergrond van de principes van uw strategisch SHRM-beleid?
- Wanneer en hoe vaak komt dit thema weer terug in de agenda?
- Zit dit thema goed geborgd in een PDCA-cyclus? Hoe?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Het resultaat van deze fase is hoe u verder kunt gaan met ICT-vaardigheden en e-didactiek. Analyse van de doorlopen fasen en de effecten ervan kunnen tevens input zijn voor aanpassing van doelen, beleid en nieuwe interventies. Welke conclusies trekt u op basis van het doorlopen van deze fase?

5. PRAKTIJKVOORBEEDEN

5.1 PRAKTIJKVOORBEELD 1

'KOPLOPERSOVERLEG' BEWAAKT ONDERWIJSVISIE EN ICT-VAARDIGHEDEN

Picasso Lyceum Zoetermeer

Het Picasso Lyceum te Zoetermeer, een scholengemeenschap voor gymnasium, atheneum, havo en 'TOPmavo' legt in de onderwijsvisie sterk de nadruk op talentontwikkeling via coaching van leerlingen. Dat gebeurt in een uitdagend en digitale leeromgeving met prikkelende en activerende werkvormen. De bij de schoolvisie aansluitende didactische ICT-vaardigheden heeft de school vervat in negen modules waaruit docenten zelf een keuze kunnen maken en die samen met een opleidingsinstituut zijn ontwikkeld op de maat van de school. De keuze van de modules komt direct voort uit een analyse van en gesprekken over de vaardigheden die binnen de school en secties nog gemist worden.

MODULES VOOR HET VERSTERKEN VAN 21E EEUWSE VAARDIGHEDEN

Kern is dat de modules tezamen het antwoord bieden op de vragen: wat kan ik als docent met de bestaande technologie doen om de 21ste eeuwse vaardigheden van mijn leerlingen op een ander niveau te brengen? Hoe kan ik mijn lessen/onderwijs daaraan aanpassen? Wat kan ik zelf doen? Wat voor opdracht geef ik mijn leerlingen? De modules zijn:

1. Webwijsheid
2. Presenteren
3. Samenwerken
4. Formatief toetsen
5. 'Flipping the classroom'
6. Portfolio, Reflecteren en Feedback
7. Oefenen/automatiseren
8. Coding & Gaming
9. Arrangeren met digitaal lesmateriaal

De modules zijn op maat en persoonsgericht te volgen, waarbij aan de scholing per docent ook een opdracht is gekoppeld. De docent kan bij die opdracht naar wens ook ondersteuning/coaching inroepen.

KOPLOPERSOVERLEG OM VOORTGANG TE BESPREKEN

In een zogeheten 'koplopersoverleg' bespreken vertegenwoordigers van elke sectie en afdeling samen met de schoolleiding en de ICT-coördinator zes keer per jaar de voortgang. In dat overleg wordt integraal gekeken naar de onderwijsvisie en wat nodig is om die te (blijven) realiseren, onder meer met ICT-vaardigheden. Per sectie is er bovendien periodiek een terugkoppeling van de aanwezige competenties en de feitelijke deelname vanuit die sectie aan de modules ICT-vaardigheden. De communicatie over de schoolvisie en wat dat praktisch betekent voor medewerkers heeft in het koplopersoverleg permanente aandacht. Door de aanwezigheid van de schoolleiding is er een directe terugkoppeling naar het beslisniveau.

RESULTATEN

De ervaring is dat deze aanpak veel energie en aandacht kost, maar door de actieve omgang met informatie ook veel oplevert. De prioriteiten zijn binnen de school duidelijk (ICT-vaardigheden hebben prioriteit), de communicatie en dialoog profiteert van de heldere verbinding met de schoolvisie, op sectieniveau zijn analyses beschikbaar van de stand van zaken met ICT-competenties (monitor) en daardoor is ook per sectie duidelijk wat er nog mist aan vaardigheden en faciliteiten zodat gerichte bijsturing mogelijk is.

5.2 PRAKTIJKVOORBEELD 2

VAN CENTRALE PLANNEN EN STREEFCIJFERS NAAR EIGENAARSCHAP BIJ TEAMS VANUIT EEN GEDEELDE VISIE OP ONDERWIJS OP MAAT

Citadel College, Lent

Het Citadel College is een jonge school van nog geen tien jaar oud en biedt VMBO, HAVO, VWO(+). Rector Karel de Waal licht toe dat die relatieve jongheid van zijn organisatie een belangrijke rol heeft gespeeld bij de omgang met strategische vraagstukken. Rode draad in zijn betoog is de beperkte maakbaarheid op basis van een 'beleidsplan'. Zeker als in dat beleidsplan ontwikkelingen voor de komende jaren gedetailleerd uitgewerkt zijn.

LEERMIDDELENBELEIDSPLAN

De strategische visie voor de periode 2012-2016 legde het Citadel College vast in een mooi leermiddelenbeleidsplan. Uitgangspunten waren en zijn: onderwijs op maat en een belangrijke ondersteunende rol voor ICT en een elektronische leeromgeving. Het beleidsplan werkte de ambitie vergaand uit; zo werden voor de professionalisering de prioriteiten op een schaal van 1 tot 10 benoemd en werd de monitoring gedetailleerd vastgelegd. Strategisch HRM-beleid volgens het boekje, zou je kunnen zeggen.

Karel de Waal heeft er geen spijt van dat hij het met een interne werkgroep zo heeft opgeschreven; het is beslist nuttig om ideeën te verhelderen en een gezamenlijk beeld te krijgen. Alleen: de praktijk is doorgaans weerbarstiger dan papieren plannen. En, zo heeft hij ervaren: strikte procesafspraken, bijvoorbeeld over aantallen personeelsgesprekken en wat en hoe dat moet worden besproken, kunnen ook snel een 'kunstje' worden en juist de aandacht afleiden van de kwaliteit van de dialoog in de school; het gesprek waar het écht om gaat.

ONDERVONDEN LESSEN

Belangrijke les was dat een jonge school ook een jong team herbergt. De ambities om het hele team met gerichte professionaliseringsstappen op een hoog niveau van differentiatievaardigheden te brengen, bleek te hoog gegrepen. Startende docenten hebben, zo blijkt ook uit onderzoek stelt de Waal, zes tot acht jaar nodig om zich ook de complexe docentvaardigheden eigen te maken. Dat moet je niet forceren. Anderzijds: het jonge schoolteam herbergt dan wel weinig ervaring, maar wel veel enthousiasme en leergierigheid. Leraren op het Citadel onderschrijven de onderwijsvisie en willen zich graag ontwikkelen.

EIGENAARSCHAP

In zo'n situatie met enthousiaste en gemotiveerde teams werkt strakke sturing van bovenaf en het mechanisch uitvoeren van vooraf uitgedachte stappen minder goed, volgens de Waal. Hij heeft dan ook in schooljaar 2014-2015 het eigenaarschap van de teamontwikkeling bij de afdelingen gelegd en hen de benodigde ruimte en bijhorende scholingsbudgetten gegeven. De schoolvisie en het beleidsplan fungeren nog wel als kader, maar lossen en meer in controlerende dan in sturende zin. De rol van de afdelingsleider is daardoor wel belangrijker geworden; de kwaliteit van de afdelingsleider is cruciaal, volgens de Waal. Vierwekelijks bespreekt hij of een mededirectielid met afdelingsleiders de stand, de resultaten en de ontwikkeling van teams.

STURING OP FUNCTIEMIX

Sturing is er wel op de functiemix: de inhoudelijke ontwikkelkracht die verbonden is aan LC- en LD-functies wordt zoveel mogelijk gespreid over de afdelingen. En elk team heeft een eigen ICT-coach die als vraagbaak voor de collega's optreedt. Binnen de school is er daarnaast ook een leergemeenschap 'Omgaan met verschillen, ondersteund door ICT' actief.

DE KRACHT VAN EEN JONGE SCHOOL

De kracht van een jonge school is volgens de Waal het enthousiasme en dat niet zo snel de hakken in het zand gaan. Die kracht moet je benutten, niet alleen door te sturen, maar vooral door ruimte te geven. Essentieel is daarbij wel volgens de Waal dat de kernwaarden en de onderwijsvisie van de school worden gedeeld; in zijn ervaring gaat dan de energie ook de goede kant op. Als de visie en focus worden gedeeld en ook echt doorleefd, kun je met vertrouwen ruimte geven. Het aanspreken op het 'willen', op de eigen motivatie, werkt volgens de Waal het beste.

RESULTATEN EN TOEKOMST

Anno 2016 is met deze veel losser dan aanvankelijk bedachte aanpak, toch min of meer het streefbeeld uit het plan uit 2012 bereikt. De Waal onderkent dat deze gewijzigde aanpak heel goed bij zijn school en jonge team past. Maar situaties veranderen aldoor. Over tien jaar is zijn lerarencorps ouder, meer ervaren maar ook wellicht minder enthousiast voor nieuwe dingen. Dat vergt dan mogelijk een andere sturing op en omgang met de strategische agenda. Kern van zijn boodschap is: maak mooie plannen, maar bouw vooral voort op de motivatie binnen de afdelingen en teams zelf, zo lang die goed past bij de schoolvisie. Dan komt de maakbaarheid alsnog.

5.3 PRAKTIJKVOORBEELD 3

GEPERSONALISEERD LEREN ONDERSTEUND DOOR ICT

Stanislas College Delft, vestiging vmbo Krakeelpolderweg.

Het Stanislas college, onderdeel van Stichting Lucas Onderwijs te Den Haag, is al meerdere jaren zeer toegewijd bezig met gepersonaliseerd leren, ondersteund door ICT.

DE VOORBEREIDING: EEN DENKTANK

De start lag bij een stevige visieontwikkeling; daarvoor is binnen de school een denktank samengesteld met daarin de directie, teamleiders en een bevolegen docent met veel kennis van ICT. Deze denktank heeft de schoolvisie op maatwerkonderwijs als uitgangspunt genomen en geanalyseerd wat onder meer op vlak van ICT- en coachingvaardigheden nodig was om de ambities te realiseren. Vanaf het begin is steeds de verbinding gelegd met wat technisch, praktisch en organisatorisch ook feitelijk mogelijk is of kan worden binnen de school.

DE AANPAK

Na anderhalf jaar voorbereiding is een eerste groep docenten aan de slag gegaan met gepersonaliseerd onderwijs, ondersteund door ICT. De kern van de aanpak in Delft is gebaseerd op het Zweedse Kunskapsskolan EDucation, een onderwijsprogramma voor gepersonaliseerd leren binnen het voortgezet onderwijs. Binnen het Stanislas college spreken individuele leerlingen hun leerdoelen en leertraject af met een coach. Elke leerling heeft wekelijks een coachinggesprek over de voortgang en de leerdoelen. Dat is niet vrijblijvend. Eerder afgesproken stappen moeten wel gevolgd worden. Vorderingen houden leerlingen bij op een eigen portal en in het onderwijs wordt veel gebruik gemaakt van tablets om het gepersonaliseerde leren te ondersteunen. De school zit anno 2016 in het derde jaar dat alle nieuw instromende leerlingen volgens de aanpak werken. Binnenkort geldt de aanpak dus voor de gehele school en is de oude aanpak uitgefaseerd.

PROFESSIONALISERING EN DIALOOG

De professionalisering van en de dialoog met docenten zijn belangrijke onderdelen van de aanpak. Met alle docenten zijn gesprekken gevoerd en is nascholing aangeboden om hen optimaal te equiperen voor de persoonsgerichte benadering en hen voldoende ICT-vaardig te maken. Docenten die zich niet bij de aanpak thuis voelden, konden bij andere vestigingen van het Stanislas college of breder binnen andere scholen van Lucas Onderwijs worden herplaatst. De schaalomvang van Lucas onderwijs, doe ook mogelijkheden voor mobiliteit biedt, is hierbij een duidelijk voordeel. Slechts enkele docenten hebben van deze herplaatsingsmogelijkheid gebruik gemaakt.

AANDACHTSPUNTEN

Bij de professionalisering van docenten bleken de coachingvaardigheden een belangrijker aandachtspunt dan de ICT-vaardigheden. Docenten bleken toch vaak moeite te hebben met de individuele benadering en de complexe docentvaardigheden waarop de onderwijsaanpak een beroep doet. De transitie wordt door de docenten en ook door de schoolleiding als goed, maar ook fors ervaren. De ondersteuningsstructuur is daarom recent verstevigd:

- Er is begeleiding door 'Kunskapsskolan Nederland', waarin de circa 30 scholen in Nederland die dit toepassen samenwerken
- De Lucas Academie van Lucas Onderwijs ondersteunt met scholing en kennisdeling.
- Er is een leernetwerk opgezet en er is nauwe uitwisseling met de twee andere scholen die dit binnen Lucas Onderwijs toepassen.

De denktank heeft thans meer een rol als stuurgroep, die de processen en resultaten nauwlettend monitort en integraal verbindt met de schoolvisie. De schoolleiding blijft zeer nauw betrokken; belemmeringen en aandachtspunten in het proces worden snel besproken. Omdat het concept nu zo centraal voor de school is, zijn er veel meer personen binnen de school op strategisch, tactisch en operationeel niveau betrokken dan alleen de denktank.

5.4 PRAKTIJKVOORBEELD 4

DIGITALE DIFFERENTIATIE DOOR GEBRUIK VAN ADAPTIEVE DIDACTISCHE METHODES

Ineke Rogge

Conrector Isendoorn College

Voor meer informatie ga naar: <https://www.isendoorn.nl/> en <http://nl.bettermarks.com/>

Het Isendoorn College is een school met 1.800 leerlingen (mavo, havo en vwo). Ongeveer de helft van deze leerlingen volgt tweetalig onderwijs. De school ziet de meerwaarde van ICT in het onderwijs en verruimt de toepassing van ICT binnen het onderwijs. Zo wordt er in de hele school gebruik gemaakt van digiborden en beschikken alle leerlingen en docenten over een iPad. De visie is om meer (ICT-)handvatten te bieden door een activerende en betekenisvolle didactiek te gebruiken waarmee een extra verdiepingsslag gemaakt kan worden. Zo ontstaan nieuwe mogelijkheden om verder te differentiëren.

DIGITALE ADAPTIEVE WISKUNDEMETHODE

Het Isendoorn is aan het experimenteren met digitale methodes. Waar de methodes voorheen vooral 'boeken achter glas' betroffen, zet het Isendoorn nu in op adaptief leren. Één van deze methodes is het zogeheten 'Bettermarks', een volledig digitale methode die gericht is op het individuele leerproces van de leerling.

BETTERMARKS

Bettermarks wiskunde is een volledig digitale methode, die gericht is op het individuele leerproces van de leerling. Het unieke is dat oefenen centraal staat. Op basis van de fouten die een leerling hierbij maakt, wordt het persoonlijke ontwikkelpunt bepaald.

Het systeem geeft intelligente feedback en zorgt ervoor dat de leerling genoeg oefening op het specifieke ontwikkelpunt aangeboden krijgt. Daarnaast biedt de methode gevarieerde opgaven en verregaande differentiatie op het niveau van opgaven en het gebruik van theorie.

De docent kan door een dashboard met rapportages gedetailleerd de voortgang per leerling volgen of toetsen en extra oefeningen klaarzetten. De docent heeft een belangrijke rol bij de introductie van een nieuw onderwerp en op het moment dat een leerling vastloopt.

WISKUNDE WORDT EEN GAME

Ineke Rogge vertelt: "Leerlingen kunnen coins verdienen als ze opdrachten goed afronden. Je kunt alleen verder werken en meer coins verdienen als je een opdracht goed afrondt. Het is dus oefenen en oefenen totdat je de opdracht behaalt. Eigenlijk een soort game. Zowel leerlingen als leraren ervaren het als een leuke methode. Leerlingen vinden wiskunde nu vaak een leuk vak, terwijl dit voorheen voor veel leerlingen niet op ging. Het gebeurde zelfs dat leerlingen én ouders verontwaardigd naar ons toe kwamen toen er vanwege ziekte een vervanger werd ingezet die weer met een boek aan de gang ging."

VOORDELEN EN NADELEN

Adaptief leren is één van de toepassingen en voordelen die Ineke Rogge ziet. De leerlingen kunnen zelfstandig aan de slag. De leraar krijgt aan de hand van deze methode inzicht in wat de leerlingen doen en kan leerlingen beter helpen. De methode vraagt echter wel wat van leraren. Niet iedere leraar kan er even goed mee uit de voeten. Docenten moeten zich goed verdiepen in de methode: weten wat de methode inhoudt en waarom/hoe de methode ingezet wordt. Dit kan een drempel zijn voor sommige leraren. Ook bestaat er nog onduidelijkheid over de resultaten van de methode en de aansluiting op de methode in de bovenbouw, waar wellicht weer een andere (oude) didactische methode wordt toegepast..

DE SCHOOL ALS OEFENPLEK VOOR NIEUWE METHODES

Ineke Rogge geeft aan een voorstander te zijn van de school als ‘oefenplek’: een plek om te kijken welke methodes er zijn, wat we ermee kunnen en uiteindelijk ook om methodes te proberen. Docenten krijgen in zo’n omgeving vrijheid om zich te verdiepen in diverse methodes en hier een gerichte keuze uit te maken. “Nu zijn we aan het kijken naar een methode voor Nederlands. Deze methode bestaat eigenlijk uit een grote pot leerstof voor de hele middelbare-schoolperiode. Er is geen verdeling over de leerjaren, maar stof kan geactiveerd worden op momenten dat het past, leerlingen en leraren kunnen zelf routes bepalen.”

5.5 PRAKTIJKVOORBEELD 5

VRIJHEID EN VERANTWOORDELIJKHEID: DE SLEUTEL TOT SUCCES

Moniek Rieter

directeur X11 media & vormgeving

Wessel Peeters

docent maatschappijleer en loopbaanbegeleider X11 Media & Vormgeving

Voor meer informatie ga naar: www.x11.nu

Op de vmbo-havo school X11 wordt veel gewerkt met computers en devices. Tijdens lessen media, vormgeving en ICT wordt op computers ontworpen. Maar ook in lessen Nederlands, Engels, rekenen, nask en mens & maatschappij wordt geregeld op computers gewerkt. Daarnaast leren leerlingen omgaan met nieuwe en verschillende technieken. Zo leren leerlingen bijvoorbeeld werken met een moderne 3D-printer.

Het gaat bij X11 echter niet zozeer over toepassing van ICT binnen het onderwijs, het gaat veel meer om de cultuur binnen de school en de houding van docenten en leerlingen. Docenten krijgen vrijheid om eigen methodes te kiezen en te ontwikkelen zolang de kerndoelen behaald worden. Een voorbeeld van een school met een heldere didactische visie.

MISSIE X11

Moniek Rieter vertelt dat X11 de leerlingen wil voorbereiden op de maatschappij van nu en straks. De leerlingen worden opgeleid tot kritische burgers. Ze vindt dat zowel leerlingen als leraren geen consumenten moeten zijn maar producenten. Veelal is sprake van consumptie-onderwijs waarbij kennis wordt gedeeld en de leraar of leerling deze tot zich neemt. In plaats van productie, waarbij leraren en leerlingen zelf nadenken, ontdekken en nagaan wat ze nu eigenlijk zelf willen. Wessel Peeters beaamt dit. Hij geeft aan dat in de school het leren omgaan met nieuwe en verschillende technieken centraal staat en docenten op hun eigen manier les mogen geven.

VRIJHEID EN VERANTWOORDELIJKHEID

Moniek Rieter vertelt dat het geven van verantwoordelijkheid, ruimte en vrijheid aan zowel docenten als leerlingen belangrijk is. Wessel Peeters vertelt: 'Ik krijg veel vrijheid om mijn lesmethode bepalen, waarbij ik uiteraard wel onderdeel uit maak van een vakgroep en school, waarbinnen we regelmatig bespreken waar we naartoe werken. Het moet dus wel binnen het geheel passen. X11 heeft geen vaste methode voor maatschappijleer. Ik heb een eigen methode en website gecreëerd (www.maatschappijkunde.nl). Daarbij is het wel belangrijk om de kerndoelen (wat moeten leerlingen kennen en kunnen) helder te formuleren en na te streven. Deze kerndoelen staan dan ook op de website vermeld. De kerndoelen vormen kaders waarbinnen docenten vrijheid krijgen om het onderwijs vorm te geven, te differentiëren en te personaliseren. Leerlingen kunnen op verschillende manieren naar deze kerndoelen toewerken.' Moniek Rieter onderstreept het: 'gepersonaliseerd onderwijs start dus bij de docent.'

TIPS VAN MONIEK EN WESSEL

- Hanteer geen top-down aanpak, maar bottom-up aanpak. Creëer verandering van binnenuit.
- Zorg voor open minded docenten, bij wie deze vorm van onderwijs past.
- Blijf het gesprek in de school met elkaar aangaan.

PROFILERING X11

Op de eigen website profileert X11 zich expliciet als leergemeenschap. Elke sollicitant ziet op de page 'vacatures' direct dit statement van de organisatie. Zo is direct duidelijk dat je alleen een 'happy worker' kunt worden bij X11 als je een mentaliteit hebt van werken én leren.

"X11, MEDIA EN VORMGEVING IS EEN SCHOOL WAAR:

- leerlingen komen om hun creativiteit te ontwikkelen
- de teams zich ontwikkelen tot een professionele leergemeenschap
- leren van en met elkaar centraal staat.
- een onderzoekende houding leidt tot kwaliteitsverbetering
- veel ruimte is voor initiatief van docenten, maar ook hoge eisen gesteld worden
- iedereen weet waar X11 voor staat
- kunst en cultuur dagelijks inspireert

De school telt 500 leerlingen en 50 medewerkers. Wij zijn een cultuurprofielschool."

5.6 PRAKTIJKVOORBEELD 6

DIT BETREFT EEN PRAKTIJKVOORBEELD VAN EEN INITIATIEF DAT SCHOLEN KAN ONDERSTEUNEN IN HUN VERDERE ONTWIKKELEN ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIES

ZEEPROF: VO-, MBO- EN HBO-SCHOLEN IN ZEELAND WERKEN SAMEN AAN PROFESSIONALISERING

Guus Hagt – DCO-ZeeProf

Directeur-bestuurder bij Mondia Scholengroep Walcheren

Carin Biesterbosch – DCO-ZeeProf

Rector Het Goese Lyceum

Voor meer informatie ga naar: <http://www.zeeprof.nl/>

DienstenCentrumOnderwijs (DCO), een netwerk van 15 onderwijsinstellingen in Zeeland, is gericht op kennisuitwisseling en efficiency. ZeeProf is een van de platforms van het DCO. Het is een professionaliseringsplatform van en voor alle Zeeuwse scholen in het VO, MBO en HBO en het richt zich op iedereen die in het onderwijs werkt: docenten, OOP-ers, schoolleiders en bestuurders. Het is opgericht om samen te leren, te ontwikkelen, elkaar te inspireren en te ondersteunen. Zo versterkt ZeeProf het Zeeuwse onderwijs. Een goed voorbeeld van professionalisering via regionale samenwerking.

WAAROM IS ZEEPROF ONTSTAAN?

Guus Hagt vertelt dat ZeeProf is ontstaan vanuit de behoefte om vraag (op het gebied van professionalisering) te bundelen. In de praktijk bleek dat veel scholen in de regio moeite hadden met het verbinden van personeelsbeleid aan de onderwijsdoelen van de school. Dit is concreet omschreven als ambitie in het sectorakkoord en door de Zeeuwse scholen overgenomen Carin Biesterbosch onderstreept dat het belangrijk is om professionalisering vorm te geven vanuit de strategie van de school. De koppeling van personeelsbeleid en strategie is logisch en noodzakelijk.

WAT DOET ZEEPROF ZOAL?

ZeeProf heeft als doel: leren van en met elkaar om zo deskundigheid te bevorderen. ZeeProf stimuleert daarom verschillende vormen van professionaliseren, zoals cursussen, trainingen, lezingen, coaching en netwerkbijeenkomsten waar ideeën uitgewisseld kunnen worden met collega's van andere scholen. ZeeProf brengt scholingsvragen en -aanbod samen. Expertise, talenten en ervaring van enthousiaste collega's die op de scholen werken worden zo benut.

DE KRACHT VAN ZEEPROF?

De kracht van ZeeProf ligt onder meer in het samen doen. Door met meerdere scholen een training of cursus in te kopen wordt het mogelijk om een training of cursus naar Zeeland te halen: dichtbij huis en tegen zo laag mogelijke kosten. Door de krachten te bundelen kunnen de Zeeuwse scholen ook invloed uitoefenen op de inhoud van het scholingsaanbod.

DE TOEKOMST VAN ZEEPROF?

Guus Hagt en Carin Biesterbosch geven aan dat ZeeProf nu nog voornamelijk tegemoet komt aan ad hoc-trainingsvragen van scholen. Maar er is nog veel meer mogelijk, bijvoorbeeld de kennisuitwisseling en samenwerking tussen scholen, ook op het gebied van strategiebepaling. Want scholen in de regio hebben vaak vergelijkbare agenda's, ambities en scholingsvragen. Scholen zouden daarom gezamenlijk lange termijn-behoefte kunnen vaststellen en regionaal SHRM-/professionaliseringsbeleid en -activiteiten kunnen ontwikkelen en aanbieden. ZeeProf verkent nu hoe het platform de scholen hierbij kan faciliteren.

AANDACHTSPUNTEN?

Carin Biesterbosch merkt op dat het niet eenvoudig is alle scholen optimaal te faciliteren, omdat iedere school in een andere fase van ontwikkeling zit en daardoor toch andere (professionaliserings-)behoefte heeft. Daarnaast geeft ze aan dat de initiële opleiding van de leraar nog redelijk los staat van de latere professionele ontwikkeling gedurende de loopbaan (via ZeeProf). Het realiseren van betere aansluiting tussen deze fasen is een ontwikkelpunt voor zowel opleidingen als ZeeProf. De samenwerking met de Zeeuwse Academische Opleidingsschool (ZAOS) ligt voor de hand.

RANDVOORWAARDEN?

Carin Biesterbosch geeft aan dat het bewerkstelligen van een lerende cultuur binnen de organisatie belangrijk is. De organisatie dient duidelijk te maken waar ze naartoe wil, kaders te stellen en verwachtingen te scheppen. Daarnaast is ze van mening dat de manier van leren aandacht heeft 'informeel leren' (zoals intervisie, video coaching, lesson study) is minstens zo belangrijk als formeel leren (zoals een studie). Informeel leren is effectiever en bevordert de sfeer en samenwerking binnen de organisatie'.

5.7 PRAKTIJKVOORBEELD 7

DIT BETREFT EEN PRAKTIJKVOORBEELD VAN EEN INITIATIEF DAT SCHOLEN KAN ONDERSTEUNEN IN HUN VERDERE ONTWIKKELEN ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIES

LEERNETWERK STAP 2: LEREN VAN EN MET ELKAAR

Gina Botta

procesbegeleider leernetwerk 4 Zeeuwse scholen

Bas Pors

deelnemer leernetwerk 4 Zeeuwse scholen, teamleider vwo en docent biologie Calvijn College

Voor meer informatie omtrent leernetwerken Stap 2 ga naar:

<https://www.vo-raad.nl/artikelen/101>

De VO-raad biedt scholen de mogelijkheid zich aan te sluiten bij een van de leernetwerken die in heel Nederland worden gestart. In een leernetwerk zitten vijf tot tien schoolorganisaties die van en met elkaar willen leren en willen werken aan een zelf gekozen thema of vraagstuk. De leernetwerken zijn onderdeel van het programma Stap 2 van de VO-raad. Één van de huidige leernetwerken bestaat uit diverse locaties van vier Zeeuwse schoolorganisatie. Van iedere schoolorganisatie nemen tenminste twee personen deel. Het leernetwerk komt in totaal zes keer bijeen.

HET VRAAGSTUK

‘De deelnemers bepalen gezamenlijk de stip op de horizon en werken daarnaartoe aan de hand van verschillende hulpvragen’ vertelt Gina Botta. ‘De stip op de horizon bij dit leernetwerk is het goed benutten van de functiemix voor het realiseren van de doelen van de school’. Bas Pors vertelt over één van de subvragen: ‘LB-, LC en LD-docenten zouden eigenlijk het voortouw moeten nemen op bepaalde gebieden. Vooral LD-docenten zouden kartrekkers moeten zijn. Zij krijgen meer betaald en er wordt van hen meer verwacht. Echter, zowel de LB-, als de LC- als LD-docenten met een volledige lestaak zitten al helemaal vol. Dus hoe krijg je dan toch de goede rolverdeling waarbij de LD-docent ‘extra’ dingen doet als ze allemaal net zo veel tijd kwijt zijn aan hun lessen en vol zitten?’

DE BIJEENKOMSTEN

Tijdens de bijeenkomsten worden onder meer doelen geformuleerd, agenda’s opgesteld, ervaringen gedeeld en activiteiten uitgevoerd. Afhankelijk van de vragen van de deelnemers, worden er passende werkvormen toegepast. De eerste bijeenkomst stond bijvoorbeeld in het teken van kennismaking, discussie en beslissing over het te behandelen vraagstuk. Tijdens de tweede bijeenkomst werd de vraag die boven was komen drijven in de eerste bijeenkomst verder uitgediept om te bezien waar we het dan precies over hebben en hoe we op zoek kunnen gaan naar antwoorden. De derde bijeenkomst was op een school elders. De deelnemers hebben vervolgens gereflecteerd over mogelijke kansen van het gepresenteerd model voor hun eigen school.

ADVIES

Gina geeft het volgende advies:

- Stel eigenaarschap centraal. 'Deelnemers zijn verantwoordelijk voor het eigen leerproces en dat van andere deelnemers.
- Afhankelijk van het thema en het doel van het LNw, kun je zowel verticale (uitleg) als horizontale (uitleg) LNM organiseren.
- Een externe begeleider is zeker bij de start van het LNw aan te raden.
- Een LNw dient minstens één schooljaar te functioneren om effectief te zijn.
- Afhankelijk van het doel van het LNw kan er gekozen worden tussen inter- of intrascolaire, regionaal of landelijk netwerk.

POSITIEVE ERVARING

Bas Pors geeft aan dat hij via het leernetwerk handvatten krijgt hoe hij binnen de eigen school het vraagstuk kan aanpakken. Hij spreekt positief over het leernetwerk 'Je doet inspiratie op buiten de deur en werkt je eigen blinde vlek weg. Het is goed om samen stappen te zetten. Bovendien ontwikkel je een goede relatie met andere scholen in de regio. Ik raad deelname aan een leernetwerk zeker aan.'

HOUDING DEELNEMERS

Bas Pors geeft aan dat het belangrijk is om als deelnemer:

- actief mee te doen;
- ideeën te durven en te willen delen;
- eerlijk te zijn;
- feedback te geven en te vragen en
- elkaar te vertrouwen.

5.8 PRAKTIJKVOORBEELD 8

DIT BETREFT EEN PRAKTIJKVOORBEELD VAN EEN INITIATIEF DAT SCHOLEN KAN ONDERSTEUNEN IN HUN VERDERE ONTWIKKELEN ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIES

MEETUP 030

Wessel Peeters

Ambassadeur van Meetup030

Voor meer informatie ga naar: <http://meetup030.nl/>

EEN PROFESSIONALISERINGSPLATFORM VAN EN VOOR DOCENTEN

Meetup030 is een open netwerk van en voor docenten in de regio Utrecht. Het netwerk is in 2016 opgericht en komt voort uit een project van Aantrekkelijker Scholen. Doel is om met en van elkaar te leren over onderwijs en om het onderwijs in Utrecht op de kaart te zetten. Dit bereikt Meetup030 door regelmatig bijeenkomsten te organiseren en te faciliteren, zoals een onderwijscafé, edcamp of rondleiding. Iedereen kan zelf zijn of haar activiteit op de website plaatsen zodat voor iedereen inzichtelijk is wat er allemaal te doen is op het gebied van onderwijs in de regio Utrecht. Meetup030 is vooral een ontmoetingspunt: er is geen lidmaatschap en de naam hoeft ook niet aan Meetups verbonden te zijn. Een platform voor kennisuitwisseling, leren, inspireren en samenwerken. Een mooi voorbeeld van een professionaliseringsplatform van en voor docenten.

VISIE

‘Ideeën vanuit docenten zelf zijn het meest krachtig’ vertelt Wessel Peeters. De Meetups sluiten aan bij de interesses en behoeftes van docenten zelf. Tijdens de bijeenkomsten delen docenten bijvoorbeeld kennis en ervaringen. Het informele karakter van de bijeenkomsten ziet Wessel Peeters als een pluspunt.

INHOUD MEETUPS

Wessel Peeters vertelt dat tijdens Meetups diverse onderwerpen behandeld kunnen worden, afhankelijk van de vraag of behoeftes van docenten. Soms zijn dit brede vraagstukken, soms specifieke vraagstukken. Zo wordt er regelmatig een ICT-vraagstuk behandeld. Het kan dan gaan om een praktisch en operationeel vraagstuk (bijvoorbeeld hoe gebruik ik een iPad in de klas?) of meer strategisch (bijvoorbeeld: hoe implementeer ik iPads in het hele onderwijs binnen de school?)

TOT SLOT EN TIPS

Deelname aan het netwerk is geheel gratis en vrijblijvend. Om dit mogelijk te maken rouleren de Meetups op verschillende scholen die dan de kosten dekken.

Wessel Peeters geeft als tip mee om als school vooral contact op te nemen met de Meetup-organisatie in de betreffende regio. In steeds meer regio's is een Meetup-organisatie aanwezig en ontstaan er andere initiatieven voor en door docenten. Maar je kunt natuurlijk ook zelf een groep mensen verzamelen en starten met Meetups.

6. BIJLAGEN

Bijlage 1. Overzicht concrete doelstellingen

	Wat zijn de concrete doelstellingen van uw school?	Wie zijn betrokken bij het realiseren van de gestelde doelen?	Op welke termijn moeten deze doelen gerealiseerd zijn?
DIFFERENTIËREN			
ICT EN E-DIDACTIEK			
BEGELEIDING STARTENDE LERAREN			
BEVOEGDE LERAREN			
MASTER-OPGELEIDE LERAREN			

Bijlage 2. Zijn uw ambities met op de HR-thema's samenhangend? Hoe beïnvloeden de thema's elkaar? Toets uw ambities en verwoord aandachtspunten, kansen en bedreigingen

	DIFFERENTIËREN	ICT EN E-DIDACTIEK	BEGELEIDING STARTENDE LERAREN	BEVOEGDE LERAREN	MASTER-OPGELEIDE LERAREN
DIFFERENTIËREN					
ICT EN E-DIDACTIEK					
BEGELEIDING STARTENDE LERAREN					
BEVOEGDE LERAREN					
MASTER-OPGELEIDE LERAREN					

Check tot slot hoe de afzonderlijke thema's passen binnen het integrale SHRM-beleid.

Bijlage 3. Resultaten met een link naar ICT-vaardigheden

RESULTATEN MET EEN LINK NAAR ICT-VAARDIGHEDEN

<http://resultaten.leerling2020.nl/werkdocument-het-ontwikkelen-van-een-visie-op-digitale-didactiek/>

<http://resultaten.leerling2020.nl/een-vouchertraject-voor-ict-bekwaamheid/>

<http://resultaten.leerling2020.nl/docenten-ict-competent/>

<http://resultaten.leerling2020.nl/voorbeeld-draaiboek-invoeren-device/>

<http://resultaten.leerling2020.nl/digitale-tools-inzetten/>

<http://resultaten.leerling2020.nl/kickstarts-digitale-tools-docenten/>

7. BRONNEN

- 1 Sectorakkoord VO 2014-2017. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2014/04/17/sectorakkoord-vo-2014-2017>
- 2 Vives. Online artikel 'Onderwijs 3.0'. <http://www.vives.nl/artikelen/onderwijs-30>
- 3 VO-raad. Webpagina 'Strategisch HRM & lerende cultuur met Stap 2'. <https://www.vo-raad.nl/themas/328/onderwerpen/377/hoofdstukken/378>
- 4 Boselie, P. (2014) *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. 2nd Edition. Maidenhead: McGraw-Hill.
Leisink, P., & Boselie, P. (2014) *Strategisch HRM voor beter onderwijs. een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Universiteit Utrecht, Departement voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap. Te downloaden via: <https://www.vo-academie.nl/kennis/onderzoek-en-publicaties-strategisch-hrm>
- 5 Knies, E. (2012) *Meer waarde voor en door mensen. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Proefschrift, Universiteit Utrecht.
Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007) *Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence*. *Human Resource Management Journal*, 17(1): 3-20.
- 6 Leisink, P., Knies, E., Oostvogel, K., & Albers, J. (2016) *Beter onderwijs en tevreden medewerkers. Strategisch HRM in het onderwijs*. De Nieuwe MESO.
- 7 Katern *Doelgericht Vertrouwen. Strategisch HRM voor schoolleiders*. Te downloaden via: <https://www.vo-academie.nl/kennis/onderzoek-en-publicaties-strategisch-hrm>
- 8 Leisink, P., & Boselie, P. (2014) *Strategisch HRM voor beter onderwijs: een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Universiteit Utrecht, Departement voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap. Te downloaden via: <https://www.vo-academie.nl/kennis/onderzoek-en-publicaties-strategisch-hrm>
- 9 Boselie, P. (2014) *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. 2nd Edition. Maidenhead: McGraw-Hill.
- 10 Deming, W.E. 1986. *Out of the Crisis*. MIT Press. Cambridge, MA, page 8.
- 11 School aan zet. *Kwaliteitskaart opbrengstgericht werken: Planmatig Opbrengstgericht Werken op schoolniveau en groepsniveau*. http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/KROGW017_01.pdf
- 12 VO-raad. Webpagina 'Strategisch HRM & lerende cultuur met Stap 2'. <https://www.vo-raad.nl/themas/328/onderwerpen/377/hoofdstukken/378>
- 13 School aan zet. *Kwaliteitskaart: Planmatig Opbrengstgericht Werken op schoolniveau en groepsniveau*. http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/KROGW017_01.pdf
- 14 SLO *Cursus Curriculum: Doorlopende leerlijnen*. Te downloaden via: http://www.cursuscurriculumontwerp.slo.nl/kennisbank/Doorlopende_leerlijnen.docx/
- 15 Inspectie van het onderwijs, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

- (2010). De begeleiding van beginnende docenten in het voortgezet onderwijs. http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/Onderwijs_Inspectie_Begeleiding_van_beginnende_leraren.pdf
- 16 Inspectie van het onderwijs, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2010). De begeleiding van beginnende docenten in het voortgezet onderwijs. http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/Onderwijs_Inspectie_Begeleiding_van_beginnende_leraren.pdf
- 17 Inspectie van het onderwijs, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2016) De eerstegraads lerarenopleiding: samenvatting en beschouwing. <file:///H:/Downloads/de-eerstegraads-lerarenopleiding-samenvatting-en-beschouwing.pdf>
- 18 School aan zet (2015). Kenmerken van een lerende organisatie. http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/201503_Brochure_Kenmerken_van_een_lerende_organisatie_webdoc.pdf.pdf
- 19 School aan zet. Ontwikkelmodel lerende organisatie. <http://www.schoolaanzet.nl/voortgezet-onderwijs/aanpak/ontwikkelmodel/>
- 20 Nationaal Onderwijsakkoord: De route naar geweldig onderwijs. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2013/09/19/nationaal-onderwijsakkoord-de-route-naar-geweldig-onderwijs>
- 21 Sectorakkoord VO 2014-2017. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2014/04/17/sectorakkoord-vo-2014-2017>
- 22 De lerarenagenda 2013-2020. Te downloaden via: <https://www.delerarenagenda.nl/documenten/publicaties/2015/01/01/lerarenagenda-oktober-2013>
- 23 Website de lerarenagenda <https://www.delerarenagenda.nl/>
- 24 Onderwijs Coöperatie. Webpagina 'professionele keten' <http://registerleraar.onderwijscooperatie.nl/register/professionele-keten/>
- 25 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Reactie op rapport 'De innovatieve leraar'. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2017/02/27/kamerbrief-inzake-reactie-op-rapport-de-innovatieve-leraar>
- 26 Kennisnet. Online artikel 'Het vier in balans model'. <https://www.kennisnet.nl/artikel/het-vier-in-balans-model-optimaal-rendement-met-ICT/>
- 27 Kennisnet (2012) ICT-bekwaamheid van leraren. Te downloaden via: <https://www.kennisnet.nl/artikel/ict-bekwaamheid-van-leraren/> OECD (2010). Inspired by Technology, Driven by Pedagogy. A Systemic Approach to Technology-Based School Innovations. Parijs: OECD.
- 28 Kennisnet. Online artikel 'Het vier in balans model'. <https://www.kennisnet.nl/artikel/het-vier-in-balans-model-optimaal-rendement-met-ICT/>
- 29 Kennisnet (2015). Vier-in-balans-monitor 2015: belangrijkste resultaten voor het primair onderwijs. <https://www.kennisnet.nl/fileadmin/kennisnet/leren ICT /vi>

- sie_implementatie/bijlagen/Kennisnet_Vier_in_balans-monitor_2015_De_belangrijkste_resultaten_voor_het_pri-mair_onderwijs.pdf
- 30 Kennisnet. Vier in balans-monitor 2015. file:///H:/Downloads/Vier_in_balans_monitor_2015%20(3).pdf
- 31 Kennisnet. Vier in balans-monitor 2015. file:///H:/Downloads/Vier_in_balans_monitor_2015%20(3).pdf
- 32 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Reactie op rapport 'De innovatieve leraar'. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2017/02/27/kamerbrief-inzake-reactie-op-rapport-de-innovatieve-leraar>
- 33 SLO. Leermiddelenmonitor 2013-2014. <http://www.slo.nl/downloads/2014/leermiddelenmonitor-13-14.pdf>
- 34 Kennisnet. Vier in balans-monitor 2015. file:///H:/Downloads/Vier_in_balans_monitor_2015%20(3).pdf
- 35 Kennisnet. Online artikel 'Hoe pak ik professionalisering op ICT gebied aan'. <https://www.kennisnet.nl/artikel/hoe-pak-ik-professionalisering-op-ICT-gebied-aan/>
- 36 Inspectie van het onderwijs, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2016). De staat van de leraar 2016. Te downloaden via: <https://www.destaatvanhetonderwijs.nl/documenten/rapporten/2016/04/13/de-staat-van-de-leraar-2016>
- 37 Kennisnet. Vier in balans-monitor 2015. file:///H:/Downloads/Vier_in_balans_monitor_2015%20(3).pdf
- 38 Kennisnet. Online artikel 'ICT-basisvaardigheden – als je techniek snapt maak je betere keuzes'. <https://www.kennisnet.nl/artikel/ICT-basisvaardigheden-als-je-techniek-snapt-maak-je-bewustere-keuzes/>
SLO Curriculum van de toekomst. Webpagina 'ICT basisvaardigheden' <http://curriculumvandetoekomst.slo.nl/21e-eeuwse-vaardigheden/digitale-getletterdheid/ICT-basisvaardigheden>
- 39 Kennisnet. Online artikel 'Wat is ICT-bekwaamheid'. <https://www.kennisnet.nl/artikel/wat-is-ICT-bekwaamheid/>
- 40 Website TPACK. <http://www.tpack.nl/>
- 41 SLO Curriculum van de toekomst (2014) 21e-eeuwse vaardigheden in het curriculum van het funderend onderwijs <http://downloads.slo.nl/Repository/21e-eeuwse-vaardigheden-in-het-curriculum-van-het-funderend-onderwijs.pdf>
SLO Curriculum van de toekomst. Webpagina '21e-eeuwse vaardigheden' <http://curriculumvandetoekomst.slo.nl/21e-eeuwse-vaardigheden>
- 42 VO-raad. Webpagina 'privacy en informatiebeveiliging' <https://www.vo-raad.nl/themas/Leermiddelen-en-ICT/onderwerpen/privacy-en-informatiebeveiliging>
- 43 Convenant Digitale Onderwijsmiddelen en Privacy 2.0. Te downloaden via: <https://www.privacyconvenant.nl/>
- 44 Kennisnet. Online artikel 'het vier in balans mode: optimaal rendement met ICT'. <https://www.kennisnet.nl/artikel/het-vier-in-balans-model-optimaal-rendement-met-ICT/>

- 45 Coubers, C., Struyven, K., Engels, N., Cools, W., & De Martelaer, K. (2013). Binnenklasdifferentiatie. Leerkansen voor leerlingen. Leuven/Den Haag: Acco
- 46 Tomlinson, C.A. (1999). The differentiated classroom: responding to the needs of all learners. Association for supervision and curriculum development.
- 47 Bosker, R.J. (2005). De grenzen van gedifferentieerd onderwijs. Rede, uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
Coubergs, C., Struyven, K., Engels, N., Cools, W., & De Martelaer, K. (2013). Binnenklasdifferentiatie. Leerkansen voor leerlingen. Leuven/Den Haag: Acco
- 48 Loor, O. de (2015). Differentiëren, small, medium, large. Maak het onderwijs passend voor de leerling en voor jezelf. <http://www.ottodeloor.nl/differentieren-small-medium-large-maak-het-onderwijs-passend-voor-de-leerling-en-voor-jezelf/>
- 49 Onderwijs van morgen. Webpagina 'de verschillen tussen differentiëren, personaliseren en adaptief leren'. <http://www.onderwijsvanmorgen.nl/de-verschillen-tussen-differentieren-personaliseren-en-adaptief-leren/>
- 50 Loor, O. de (2015). Differentiëren, small, medium, large. Maak het onderwijs passend voor de leerling en voor jezelf. <http://www.ottodeloor.nl/differentieren-small-medium-large-maak-het-onderwijs-passend-voor-de-leerling-en-voor-jezelf/>
- 51 VO-content. Webpagina 'Definitie en visie gepersonaliseerd leren'. <http://www.vo-content.nl/nieuws/definitie-en-visie-gepersonaliseerd-leren>
- 52 Onderwijs van morgen. Webpagina 'De verschillen tussen differentiëren, personaliseren en adaptief leren'. <http://www.onderwijsvanmorgen.nl/de-verschillen-tussen-differentieren-personaliseren-en-adaptief-leren/> Leerling 2020. Onderzoeksnotitie gepersonaliseerd leren. <http://leerling2020.nl/wp-content/uploads/2014/03/Onderzoeksnotitie-gepersonaliseerd-leren.pdf>
- 53 Kennisnet (2015) Personaliseren in het leren, een internationale schets. https://www.kennisnet.nl/fileadmin/kennisnet/publicatie/Personaliseren_in_het_Leren_een_Internationale_Schets.pdf
- 54 Sectorakkoord VO 2014-2017. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2014/04/17/sectorakkoord-vo-2014-2017>
- 55 KPC groep (2010) Naar een actief en open stakeholdersbeleid. Stakeholders in kaart brengen, mobiliseren en managen in het voortgezet onderwijs. file:///H:/Downloads/Naar_een_actief_en_open_stakeholdersbeleid.pdf
- 56 Goodijk, R. (2006). Ondernemen in interactie met de omgeving. Het belang van stakeholdermanagement. In: L. Moratis & M. van der Veen (red.) Basisboek Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (pp. 53-70). Assen: Van Gorcum.
- 57 Kennisbank Twynstra Gudde. Stakeholder matrix. <https://www.werf-en.nl/nr/nr03/stakeholder-matrix-breng-de-belangen-in-kaart>
- 58 Website Innovatie Impuls Onderwijs. <http://www.innovatieimpulsonderwijs.nl>

8. NOTEN

- I De vijf thema's betreffen: meer differentiatie in de klas, ict-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding van startende leraren, meer masteropgeleide docenten, bevoegd aan de slag.
- II Society 3.0. In snel tempo verandert onze samenleving in een 3.0 samenleving, ook wel netwerksamenleving genoemd. Nooit eerder konden mensen en kennis zich zo snel en in deze mate gratis aan elkaar verbinden. Internet faciliteert deze verbindingen. Dit leidt tevens tot meer horizontalisering, ofwel meer gelijkwaardige verhoudingen en minder hiërarchie.
- III De vijf thema's betreffen: meer differentiatie in de klas, ict-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding van startende leraren, meer masteropgeleide docenten, bevoegd aan de slag.
- IV Kies een dialoogvorm, organiseer co-creatie, bijvoorbeeld in een digitale versnellingskamer (PrimoForum) of een zogenaamde brownpapersessie.
- V De vijf thema's betreffen: meer differentiatie in de klas, ict-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding van startende leraren, meer masteropgeleide docenten, bevoegd aan de slag.
- VI In deze handreiking richten we ons op de pijler deskundigheid: wat moet je als leraar kennen en kunnen?
- VII Denk aan alle geledingen binnen de school, bijvoorbeeld raad van toezicht, College van Bestuur, directie, sectiehoofden, afdeling P&O, team/secties, onderwijsondersteuners en individuele leraren.
- VIII De vijf thema's betreffen: meer differentiatie in de klas, ict-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding van startende leraren, bevoegd aan de slag en meer masteropgeleide leraren.
- IX Er worden slechts mogelijkheden geboden. Dit overzicht is niet volledig.

Deze handreiking is tot stand gekomen in opdracht van de VO-raad.
Onderstaande personen hebben hieraan bijgedragen:

ROL HANDREIKING	NAAM	ORGANISATIE	EMAILADRES
Auteur 2016	Wouter van Casteren	Researchned	-
Bewerkingen 2017	Ankie Knijnenburg	Leeuwendaal	ankie.knijnenburg@leeuwendaal.nl
Bewerkingen 2017	Lieve-Lotte Mulder	Leeuwendaal	lieve-lotte.mulder@leeuwendaal.nl
Vormgeving 2017	Laura Bolczek	-	laurabolczek@gmail.com

Heeft u vragen en/of opmerkingen? Wilt u ideeën/suggesties delen?
Neem dan contact op met stap 2: stap2@vo-raad.nl, t.n.v. Lianne van der Kruis

