

Gepersonaliseerd leren met ict bij Dynamiek Scholengroep

Inventarisatie van de visie en competenties van schoolleiders



Marjoke Bakker, Anne Horvers, Anne-Marieke van Loon

Colofon

iXperium/Centre of Expertise Leren met ict
Academie Educatie, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
www.ixperium.nl

Auteurs:

Marjoke Bakker

Anne Horvers

Anne-Marieke van Loon

Met dank aan Manon van Zanten voor het uitwerken van de interviews.

iXperium/Centre of Expertise Leren met ict 2020



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

Inhoud

1. Inleiding.....	4
2. Het onderzoek.....	5
2.1. Achterliggende theorie.....	5
2.2. Vragenlijst en interviewleidraad	7
2.3. Werkwijze.....	8
3. Resultaten	9
3.1. Gepersonaliseerd leren met ict: huidige stand van zaken en ambitie voor de toekomst.....	9
3.2. De rol en competenties van de schoolleider	13
3.3. Ondersteuningsbehoefte van schoolleiders.....	22
4. Conclusie en aanbevelingen.....	23
Literatuur	25
Bijlage: Competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict.....	26

1. Inleiding

In de scholen van Dynamiek Scholengroep is er veel aandacht voor de ontwikkeling van gepersonaliseerd leren met ict. Door middel van een Innovatievraag bij de PO-raad wil de scholengroep het gebruik van adaptieve digitale leermiddelen (in het bijzonder Snappet) op een hoger plan tillen, door een brug te slaan tussen beleid, visie en het gebruik van deze adaptieve leermiddelen.¹ Doelen binnen dit innovatietraject zijn onder andere het verhelderen van de visie van de scholen op het gebied van gepersonaliseerd leren en het gebruik van digitale middelen hierbij, en het afstemmen van de werkwijze op deze visie. Ook de professionalisering van leraren is een belangrijk aandachtspunt.

Onderwijsinnovaties kunnen niet zonder een duidelijke visie en specifieke leiderschapscompetenties vanuit de schoolleiding. Daarom maakt ook de professionalisering van schoolleiders onderdeel uit van het innovatietraject van Dynamiek Scholengroep. In schooljaar 2019/2020 hebben de schoolleiders al enkele trainingen gevolgd, onder andere gericht op het inzetten van Snappet. Om verdere professionalisering zo goed mogelijk af te kunnen stemmen op de behoeften van de schoolleiders, wil Dynamiek Scholengroep inzicht krijgen in de visie, competenties en ondersteuningsbehoeften van hun schoolleiders op het gebied van leidinggeven aan onderwijsinnovatie met ict. Om hier een beeld van te krijgen is een inventarisatieonderzoek uitgevoerd door het iXperium/Centre of Expertise Leren met ict, bestaande uit een vragenlijst en interviews onder schoolleiders.

In dit rapport doen we verslag van de resultaten van dit inventarisatieonderzoek en geven we op basis hiervan aanbevelingen voor verdere professionalisering van de schoolleiders.

¹ <https://www.slimmerlerenmetict.nl/innovatievragen/hoeslaanwedebrugtussenbeleidvisieendeinzetvandedigitaleadaptieve>

2. Het onderzoek

In het onderzoek werden diepte-interviews afgenomen met alle tien schoolleiders van Dynamiek Scholengroep. Voorafgaand aan de interviews is aan de schoolleiders gevraagd een vragenlijst in te vullen. In de interviews werd vervolgens dieper ingegaan op de antwoorden op de vragenlijst.

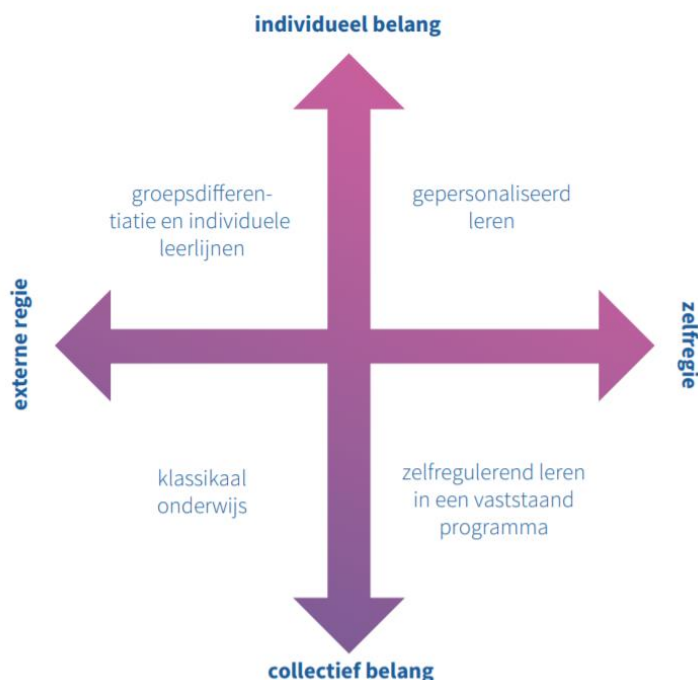
In de vragenlijst en het interview werd gevraagd naar de huidige stand van zaken en de visie en ambities ten aanzien van gepersonaliseerd leren, en het gebruik van adaptieve leermiddelen daarbij. Daarnaast werd ingegaan op de competenties die schoolleiders van belang vinden om hun ambities te realiseren, en in hoeverre deze competenties al bij hen aanwezig zijn.

2.1. Achterliggende theorie

Bij het samenstellen van de vragenlijst en de interviewleidraad zijn we uitgegaan van verschillende bronnen. De uitgangspunten worden hier kort besproken.

Gepersonaliseerd leren met ict

Voor het gedeelte over de stand van zaken en visie en ambities ten aanzien van gepersonaliseerd leren is gebruik gemaakt van het kwadrantenmodel van gepersonaliseerd leren van Van Loon, Van der Neut, De Ries en Kral (2016). In dit model worden twee dimensies van gepersonaliseerd leren onderscheiden: ‘collectief belang ↔ individueel belang’ en ‘externe regie ↔ zelfregie’ (zie Figuur 1). Bij de dimensie ‘collectief belang ↔ individueel belang’ gaat het om de mate waarin er wordt gedifferentieerd. Naarmate het individueel belang zwaarder weegt, sluit het onderwijs meer aan op individuele doelen en leerbehoeften. Bij de dimensie ‘externe regie ↔ zelfregie’ gaat het om de mate waarin de leerling zelf sturing geeft aan zijn eigen leerproces in plaats van de leraar of de methode. Zowel differentiatie (collectief vs. individueel belang) als zelfregie kunnen betrekking hebben op verschillende aspecten van het leren, zoals wat, wanneer, waar, hoe, waarom, met wie en in welk tempo er wordt geleerd. Bij deze verschillende aspecten kan ict een bruikbaar middel zijn.



Figuur 1 - Het kwadrantenmodel van Van Loon, Van der Neut, De Ries, en Kral (2016), met de dimensies ‘collectief belang ↔ individueel belang’ (mate van differentiatie) en ‘externe regie ↔ zelfregie’.

Competenties voor leidinggeven aan onderwijs en ict

Om gepersonaliseerd leren met ict op school te realiseren, wordt een beroep gedaan op competenties van de schoolleider. Hierbij gaat het niet alleen om onderwijskundig leiderschap (Onderwijsraad, 2013), maar ook om de competenties ten aanzien van leidinggeven aan onderwijs en ict (Van Loon & Kral, 2016). Hierbij gaat het onder andere om het ontwikkelen van een gedeelde visie en ict-beleid (Tondeur, Van Keer, Van Braak, & Valcke, 2008) waardoor de ambitie met betrekking tot gepersonaliseerd leren met ict helder is en in praktijk kan worden gebracht. Daarnaast kan de schoolleider de competenties van teamleden op het gebied van leren en lesgeven met ict stimuleren door professionaliseringsactiviteiten te initiëren en te ondersteunen en door het samenwerken en samen leren te bevorderen (Coetsier, Van Loon, Kral, & Rigter, 2016; Van Loon & Kral, 2016). Ook speelt de eigen ict-geletterdheid van de schoolleider een rol, omdat dit invloed heeft op de mate waarin de schoolleider als rolmodel kan fungeren (Kral, Van Loon, Gorissen, & Uerz, 2019). Deze verschillende competenties zijn opgenomen in het competentieprofiel Leidinggeven aan onderwijs en ict (Coetsier et al., 2016; Kral et al., 2019). Dit competentieprofiel bestaat uit negen competenties verdeeld over drie competentiegebieden:

De negen competentiegebieden uit het Competentieprofiel Leidinggeven aan onderwijs en ict naar Coetsier, Van Loon, Kral, en Rigter (2016)

Eigen ict-geletterdheid van de schoolleider

- *Instrumentele vaardigheden*, zoals het effectief kunnen inzetten van ict in de onderwijsorganisatie en zich nieuwe ict-toepassingen eigen kunnen maken.
- *Informatievaardigheden*, zoals het zoeken, beoordelen en benutten van online informatie.
- *Mediavaardigheden*, zoals inzicht in de effecten van de medialisering van de samenleving en het bewust om kunnen gaan met online privacy.

Leidinggeven aan onderwijs en ict

- *Visie en richting over het gebruik van ict*. Het kunnen vormen van een gezamenlijke schoolvisie op leren met ict, het creëren van draagvlak voor deze visie, en het verbinden van de visie aan de onderwijs- en organisatieontwikkeling.
- *Strategisch omgaan met de omgeving met betrekking tot (leren en lesgeven met) ict*. Het kunnen inspelen op ontwikkelingen in de omgeving en gebruik van het netwerk van de school om het onderwijs met ict te verbeteren.
- *Realiseren van een coherente organisatie ten behoeve van het primaire proces*. Het kunnen realiseren van een samenhangende onderwijsorganisatie die in lijn is met de visie op leren en lesgeven met ict, zicht hebben op prioriteiten in het realiseren van de visie, en in staat zijn om de optimale condities te realiseren voor lesgeven met ict.
- *Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken*. Het kunnen stimuleren van de professionele ontwikkeling van leraren op het gebied van leren en lesgeven met ict en van een lerende en onderzoekende cultuur in het team, waarbij ervaringen zowel binnen als buiten het team gedeeld worden.
- *Onderzoeken, analyseren, en problemen oplossen met ict*. Het gebruik kunnen maken van data uit de onderwijsorganisatie (bijvoorbeeld uit leerlingvolgsystemen, digitale leermiddelen, vragenlijsten) om de onderwijskwaliteit te monitoren en waar nodig te sturen op verbetering.

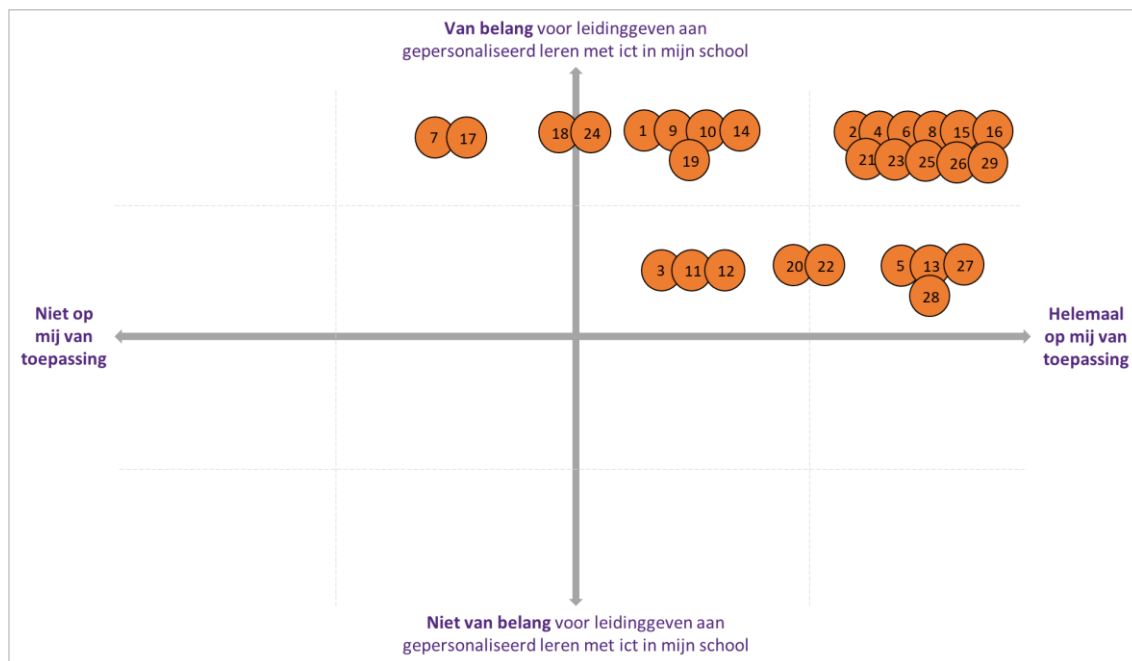
Leren en innoveren

- *Competenties om te leren en innoveren met ict*. Het bijhouden van recente ontwikkelingen op het gebied van leren en lesgeven met ict, het zoeken naar nieuwe mogelijkheden voor leren met ict en het delen van innovatieve ideeën met collega's binnen en buiten de eigen organisatie.

2.2. Vragenlijst en interviewleidraad

De vragenlijst en de interviewleidraad zijn opgesteld in samenspraak met Dynamiek Scholengroep. Zowel de vragenlijst als de interviews bestonden uit drie delen:

1. *Visie op gepersonaliseerd leren met ict.* We vroegen de schoolleiders naar de huidige stand van zaken op school wat betreft gepersonaliseerd leren (met ict) en naar zijn/haar visie en ambities voor de toekomst. Hierbij werd ingegaan op de twee componenten van gepersonaliseerd leren uit het kwadrantenmodel van Van Loon et al. (2016): differentiatie en zelfregie. In het interview werd dieper ingegaan op de rol van de schoolleider bij het realiseren van deze ambities.
2. *Visie op gebruik van adaptieve leermiddelen.* Dit deel ging specifiek in op het gebruik van adaptieve leermiddelen, in dit geval Snappet, bij het vormgeven van gepersonaliseerd leren. We vroegen schoolleiders wat volgens hen de toegevoegde waarde hiervan is voor het realiseren van hun ambitie ten aanzien van gepersonaliseerd leren. Ook werd ingegaan op hoe deze punten nog meer gerealiseerd kunnen worden binnen de school. Daarnaast werd gevraagd naar nadelen en valkuilen van het gebruik van adaptieve leermiddelen en hoe hier het beste mee kan worden omgegaan. In het interview werd hierbij ook ingegaan op de rol van de schoolleider.
3. *Competenties voor leidinggeven aan lesgeven met ict.* Het Competentieprofiel Leidinggeven aan onderwijs en ict van Coetsier et al. (2016) hebben we opgedeeld in 29 (deel)competenties, die in de vragenlijst aan de schoolleiders werden voorgelegd (zie bijlage). Bij elke competentie werd gevraagd hoe belangrijk de schoolleider deze vindt voor het realiseren van de genoemde ambitie en in hoeverre deze competentie aanwezig is bij de schoolleider. De bevroegde competenties werden vervolgens door de onderzoeker in een kwadrant geplaatst, waarin het belang dat de schoolleider hecht aan de verschillende competenties werd afgezet tegen de mate waarin deze competenties bij de schoolleider aanwezig zijn (zie voorbeeld in Figuur 2). Dit kwadrant werd tijdens het interview aan de schoolleider voorgelegd, waarbij werd ingegaan op waar de schoolleider zich verder in wil ontwikkelen en wat voor ondersteuning hij/zij daarbij nodig heeft.



Figuur 2 - Voorbeeld van een ingevuld competentiekwadrant. De getallen verwijzen naar de nummering van de competenties in de vragenlijst (zie genummerde competenties in de bijlage).

2.3. Werkwijze

De interviews zijn afgenomen bij alle tien schoolleiders van Dynamiek Scholengroep. Dit gebeurde in de periode juni-september 2020. De interviews werden individueel afgenomen², via een videobelverbinding. Enkele dagen tot weken voorafgaand aan de interviews werd de vragenlijst door de schoolleiders ingevuld en naar de onderzoeker gemaild, zodat dit kon worden meegenomen in de voorbereiding van het interview. Twee van de tien schoolleiders waren pas net werkzaam als schoolleider en konden hun eigen competenties nog niet goed inschatten. Zij hebben daarom bij deel 3 van de vragenlijst (competenties) alleen het gedeelte over het belang van de competenties ingevuld, niet de mate waarin deze competenties bij hen aanwezig zijn.

De interviews zijn opgenomen en per interview is een uitwerking gemaakt. Vervolgens zijn de uitwerkingen van de verschillende interviews per onderwerp naast elkaar gelegd. Op basis hiervan zijn de belangrijkste resultaten in kaart gebracht. Deze worden in het volgende hoofdstuk besproken.

² In één geval was er naast de schoolleider ook een lid van het kwaliteitsteam aanwezig bij het interview. Het ging hier om een schoolleider die nog maar net op deze school was begonnen.

3. Resultaten

3.1. Gepersonaliseerd leren met ict: huidige stand van zaken en ambitie voor de toekomst

Gepersonaliseerd leren: huidige situatie

Bij alle scholen zijn er de afgelopen jaren stappen gezet richting gepersonaliseerd leren. Daarbij ligt de nadruk bij de meeste scholen op differentiatie. Het leeraanbod wordt waar mogelijk afgestemd op het niveau en de behoeften van leerlingen. Dat gebeurt bijvoorbeeld door bij de verwerking van de leerstof verschillende niveaugroepen te hanteren, door adaptief te werken in Snappet en in sommige gevallen door maatwerk te verzorgen bij leerlingen met een erg laag of erg hoog niveau. Op een aantal scholen wordt gewerkt met klasoverstijgende instructiegroepen. Leerlingen van meerdere klassen worden dan per vakgebied bij een niveau ingedeeld en volgen de instructie op dat niveau bij een van de leraren.

Sommige scholen zijn nog wat minder ver wat betreft gepersonaliseerd leren. Een schoolleider geeft bijvoorbeeld aan dat er door de leraren wel gewerkt wordt met differentiatie en individuele leerlijnen, maar dat hier nog geen duidelijke gezamenlijke visie over is uitgewerkt.

“We zitten nog wel in de overgang van klassikaal naar groepsdifferentiatie. Individuele leerlijnen worden ook wel gedaan, maar de hele lijn is dat we dat veel meer vanuit een schoolvisie willen doen en dat het nu nog te veel losse onderdelen zijn. Ik denk dat er wel een visie is in hoofden van mensen, dus er is wel een redelijk beeld van waar we naartoe willen bewegen. Maar de vertaling daarvan in hoe we dat dan op ict-gebied doen, ik denk dat we daar op onderdelen nog verder scherpte moeten aanbrengen.”

“Wat is onze visie, wat is onze missie, waar willen we naartoe, hoe moet dat er dan uitzien, wat doen de leerkrachten dan, wat doen de kinderen dan? Op dat hele stuk wordt nu ingezet. Er is al een visie, maar die moet nog in elkaar geschoven worden. Het zijn nog allemaal losse elementen en nog geen geheel.”

Op de dimensie ‘externe regie ↔ zelfregie’ zitten veel scholen aan de kant van de externe regie. De sturing van het afstemmen van de leerstof op de leerlingen ligt grotendeels bij de leraar. De leraar bepaalt bijvoorbeeld bij welke niveaugroep of instructiegroep een leerling wordt ingedeeld. Op sommige scholen worden ontwikkeldoelen voor leerlingen wel al meer in samenspraak met de leerlingen vastgesteld, door middel van kindgesprekken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om ontwikkeldoelen op het gebied van executieve functies, zoals plannen en samenwerken. Meerdere scholen zijn hiermee bezig en werken bijvoorbeeld met een ‘ik-bloem’ waarop de ontwikkeling inzichtelijk wordt gemaakt voor de leerlingen.

“Vanuit de executieve functies hebben wij nu kindgesprekken opgestart. We hebben daar een ‘ik-bloem’ voor ontwikkeld. In die ‘ik-bloem’ staan de executieve functies beschreven en dan moeten kinderen zichzelf kunnen beoordelen, en de leerkracht. En op basis daarvan kunnen ze ook aan doelen werken die bij die executieve functies horen en die komen dan ook weer terug bij thematisch werken. Daar hebben we ook weer een werkwijze gekozen waarbij ze kunnen zien bij welke fase van het thematisch werken welke executieve functies vooral aan bod komen.”

“Wij voeren met kinderen leergesprekken. Kinderen hebben ook een ik-rapport, waarin ze hun vaardigheden kunnen scoren en waarin ze ook zelf mogen kiezen: waar kan ik nog iets leren, waar ga ik mee aan de slag? Dat krijgt ook weer een plek in de gesprekken met de mentoren. En ze hebben een portfolio waarin ze weten aan welke leerdoelen er gewerkt wordt, waarin ze ook zelf bij kunnen houden hoe ver ze zijn ten opzichte van dat leerdoel.”

Op een van de scholen is al in grote mate sprake van zelfregie bij de leerlingen. Dit wordt gedaan binnen thematisch onderwijs. Hierbij wordt ict onder andere ingezet als bron voor informatie.

“Kinderen hebben een vrij grote ruimte in hoe zij de periode van een thema inrichten. Ze gaan zelf op zoek naar onderzoeksvragen. Vanuit hun eigen persoonlijke leerstijlen en interesses pakken zij een element van zo’n bepaald thema. Er zijn kinderen bij die het fijn vinden om alles schriftelijk te verwerken, uit te zoeken en te presenteren. Er zijn ook kinderen bij die veel meer fysiek bezig willen zijn.”

Gepersonaliseerd leren: ambitie

Alle schoolleiders geven aan dat zij de komende jaren willen toewerken naar meer zelfregie bij de leerlingen. Dit willen zij bijvoorbeeld doen door leerlingen meer verantwoordelijkheid en keuzevrijheid te geven als het gaat om het wel of niet volgen van instructies of de manier van verwerken van de leerstof. Ook wil een aantal scholen stappen zetten richting verdere afstemming op de leerlingen (verdergaande differentiatie). Sommige scholen die nu nog klassikaal werken met differentiatie in de verwerking, gaan binnenkort de stap maken naar klasoverstijgende instructiegroepen, zoals dat bij andere scholen al is ingevoerd. De schoolleiders van de scholen die hier al mee werken, willen dit verder ontwikkelen in de richting van meer zelfregie.

“Ik zou het heel mooi vinden als leerlingen meer zelf bepalen welke instructie ze volgen. Zover zijn we nu nog niet. Dat vraagt iets van kinderen en dat vraagt ook iets van leerkrachten. De leerkrachten moeten daarin wat durven loslaten en vertrouwen hebben in dat kinderen de juiste keuzes maken. En van kinderen vraagt het dat ze kritisch reflecteren op wat ze nodig hebben.”

“Ik zou veel meer willen dat kinderen zelf mede-eigenaar worden. Maar niet alleen kinderen, ook ouders. Bij het thuiswerken hebben we gemerkt dat de grote winst was dat kinderen en ouders mee verantwoordelijk werden voor hun eigen leren. En nu zijn we weer op school en dan zie ik dat leerkrachten die verantwoordelijkheid weer helemaal naar zich toe trekken. Dat vind ik zonde, omdat ik denk dat kinderen echt wel mee kunnen denken in wat zij nodig hebben of welke feedback bij hen helpt, en ook mee kunnen evalueren.”

“Eigenaarschap vinden we belangrijk omdat als we kinderen afleveren aan het voortgezet onderwijs en de grote wereld, dan is het heel belangrijk dat ze weten: wie ben ik, wat kan ik, en wat wil ik? Die trein van de maatschappij dendert maar door en als we niet opletten denderen we allemaal mee en denken we niet meer na. Wij denken dat het goed is om kinderen te helpen met: jij bent iemand in die trein, wat wil je dan in die trein, en hoe wil je dat dan?”

Een aantal schoolleiders geeft expliciet aan dat zij het leren wel verder willen personaliseren, maar dat het zeker niet de bedoeling is dat iedere leerling een persoonlijke leerlijn heeft of dat de regie volledig bij de leerling komt te liggen. Dat zou organisatorisch niet haalbaar zijn. Bovendien is het voor het groepsgevoel in de klas belangrijk dat er dingen gemeenschappelijk blijven, aldus verschillende schoolleiders. Een van de schoolleiders geeft daarnaast aan dat niet alle leerlingen een grote mate van zelfregie aankunnen, dus dat de mate van zelfsturing ook per kind moet worden gevarieerd.

“We willen werken vanuit convergente differentiatie, dus instructie geven aan een grote groep en vervolgens kinderen laten doorgroeien op een individueel niveau. Maar we willen niet zo ver doorschieten dat wij voor elk kind een persoonlijke leerroute opstellen, want dan is het gemeenschappelijke in een groep voor een groot gedeelte weg en dat willen we eigenlijk niet.”

“Het is niet zo dat de een met procenten bezig is, de ander met een verhoudingstabel bezig is, dat proberen we zoveel mogelijk bij elkaar te houden. Dat kinderen dan ook veel meer met elkaar leren. Het is niet zo dat een kind alleen van de leerkracht leert, maar kinderen leren ook van hun maatje naast ze. Als dat dertig verschillende doelen zijn, dan denk ik dat we allemaal eenling worden en dat de samenhang dan ver weg is.”

Een schoolleider wil gaan werken met een digitaal portfolio waarin leerlingen hun eigen doelen kunnen stellen en hun voortgang in beeld kunnen brengen.

“In dat portfolio kunnen de kinderen zelf aangeven, de komende themaperiode duurt zes weken, ik wil graag voor mijn taalgebied deze elementen of doelen pakken. Dus kinderen kunnen daar zelf aangeven: dit zijn mijn persoonlijke speerpunten, leerpunten voor de komende periode. En vervolgens ook, als ze dan bezig zijn, bewijsvoering daaraan verbinden. Dus ze zijn bezig in de klas, ze maken een mooi constructiebouwwerk, dan kunnen ze aangeven: bij rekenen heb ik mijzelf een doel gesteld, ik kan iets met verbindingen, iets wat daarbij past. Dus kinderen maken daar een match, ik heb een leerdoel gesteld vooraf en vervolgens heb ik een activiteit uitgevoerd die daarbij past en dan kunnen ze die relatie leggen. En dan ontstaat er eigenlijk een ontwikkelboek”

Visie op het gebruik van adaptieve leermiddelen zoals Snappet

Op alle scholen, op één na, wordt gebruik gemaakt van Snappet. De schoolleiders zien dit als een nuttig middel bij het gepersonaliseerd leren, omdat leerlingen hiermee adaptief kunnen werken aan opdrachten op hun niveau. Een ander voordeel is dat Snappet in de dashboards veel informatie biedt over de voortgang van de leerlingen. Verder kunnen leerlingen er zelfstandig mee aan de slag en krijgen ze direct feedback, wat bijvoorbeeld nuttig is als leerlingen meer vanuit zelfregie gaan werken.

Ondanks dat schoolleiders de voordelen van Snappet inzien, vinden zij dat Snappet nog niet optimaal wordt benut op hun school. Leraren zouden volgens hen bijvoorbeeld meer en beter gebruik moeten maken van de informatie in de dashboards. Een belangrijk punt dat hierbij wordt genoemd is de interpretatie van de gegevens. Wat betekent het als leerlingen fouten maken? Hoe kun je daar als leraar goed op inspelen? Verschillende schoolleiders willen hier op schoolniveau afspraken over gaan maken: hoe kijken we naar de gegevens en wat doen we ermee? Sommige schoolleiders geven aan dat zij momenten (gaan) inplannen waarop leraren samen naar de gegevens in Snappet gaan kijken en in gesprek gaan over de interpretatie ervan.

“Ik denk dat het belangrijk is om als team af te spreken van dit zijn de criteria, zo kijken we naar de gegevens in Snappet. Want dan doe je ook dezelfde dingen. Als je dat niet met elkaar hebt afgesproken, kan het misschien zijn dat ik denk ‘die klas doet het best goed’ en dat een ander denkt ‘hier is nog wel wat werk aan de winkel’.”

“We gaan heel gauw van de data naar het beschrijven en dan naar de actie. Het stukje begrijpen slaan we over. Wij gaan te snel naar de actie waardoor we eigenlijk denken dat we weten wat kinderen nodig hebben terwijl we daarin een stap missen. Je stemt dan op ervaring en aannames het aanbod opnieuw af, maar niet op feitelijkheden en behoeften van het kind. Ik zie bijvoorbeeld dat een kind een rekentoets heel zwak gemaakt heeft. Daar zitten die en die opgaven in, bijvoorbeeld bussommen, die maakt het kind niet goed. Dus ik moet gaan oefenen op bussommen. Maar durf je dieper te gaan waar het vandaan komt, dat analytische begrijpen, wat maakt dat hij dat niet goed gemaakt heeft? Misschien kom je dan wel tot de conclusie dat er een hele andere fout aan ten grondslag ligt en dan ben je het verkeerde aan het trainen. Ik zeg altijd: beschrijven, begrijpen, actie.”

“Na elke dag worden de lessen die die dag gegeven zijn in Snappet bekeken geanalyseerd en daarmee wordt weer de input voor de dag erop klaargemaakt. De leerkrachten zitten dan bij elkaar, zodat ze ook elkaar kunnen bevragen: kijk eens met me mee, zie ik het goed?”

Een valkuil die door meerdere schoolleiders wordt benoemd, is het gevaar dat leraren zich teveel laten leiden door Snappet. De instructielessen die Snappet biedt, zijn bijvoorbeeld vaak wat beperkt qua diepgang en weinig betekenisvol. Schoolleiders zijn zich ervan bewust dat zij erop moeten toezien dat leraren zelf blijven nadenken over hoe zij instructie geven. Ook wordt als valkuil benoemd dat leraren te veel afgaan op de beslissingen die door Snappet worden gemaakt, terwijl de leertrajecten in Snappet ook door de leraren in samenspraak met de leerlingen kunnen worden gearrangeerd. Enkele schoolleiders willen daarom de overstap maken naar het werken met leerlijnen in Snappet, zodat beter op het niveau en de behoeften van individuele leerlingen kan worden afgestemd. Ze benoemen hierbij dat dit van de leraren nieuwe vaardigheden vraagt, die eerst moeten worden ontwikkeld. Op andere scholen wordt er (bij sommige vakken) al met leerlijnen gewerkt.

“Ik denk dat ik er bij een aantal collega’s alert op moet zijn dat mensen niet te snel en te makkelijk de Snappet-instructie pakken, maar vooral de verdiepte instructie waarvan we overtuigd zijn dat we dat nodig hebben. Het benutten van materialen erbij en het laten ervaren van kinderen, dat vinden we heel belangrijk bij een instructie. Dus we moeten met elkaar wel alert blijven dat we dat niet vergeten.”

“Binnen Snappet kun je best wel wat zaken arrangeren. Wij zijn nog te afhankelijk van wat het programma uit zichzelf doet, terwijl je als leerkracht in samenspraak met het kind daar ook nog heel veel in kunt klaarzetten. Dat wordt nog helemaal niet gebruikt, omdat de kennis daarvan nog onvoldoende is bij de leerkrachten. We zijn heel volgzzaam aan het programma, terwijl ik weet dat er meer uit te halen is en dat je het nog veel meer individueel afgestemd in kunt stellen. Maar dan moet je ook heel goed weten waar het kind is en waar het behoefte aan heeft.”

3.2. De rol en competenties van de schoolleider

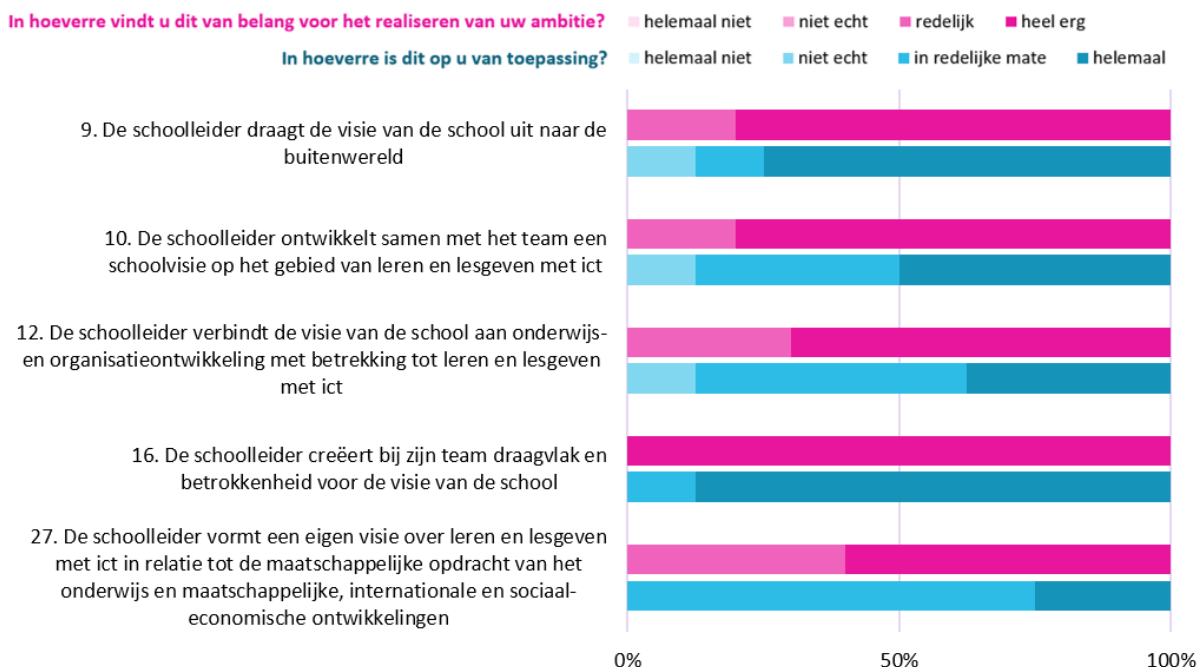
We hebben de schoolleiders gevraagd hoe zij hun rol zien bij de verdere ontwikkeling in de school richting gepersonaliseerd leren met ict. In de vragenlijst is daarnaast per (deel)competentie uit het Competentieprofiel Leidinggeven aan onderwijs en ict (zie het kader in Hoofdstuk 2) gevraagd hoe belangrijk schoolleiders deze vinden voor het realiseren van hun ambitie wat betreft gepersonaliseerd leren met ict en in hoeverre ze deze competenties op zichzelf van toepassing vinden. De resultaten uit de vragenlijst en interviews worden besproken per competentiegebied. Bij elk competentiegebied zetten we het belang dat door schoolleiders wordt gehecht aan de betreffende competenties af tegen de mate waarin zij deze competenties op zichzelf van toepassing vinden. In geval van grote discrepanties hiertussen, waarbij schoolleiders competenties van groot belang vinden maar deze (nog) niet zo veel op zichzelf van toepassing vinden, geeft dit aanknopingspunten voor verdere ontwikkeling van de schoolleiders.³

We starten met de competenties die direct gericht zijn op het leidinggeven aan onderwijs en ict. Daarna gaan we in op de achterliggende competenties: eigen ict-geletterdheid van de schoolleiders en competenties om te leren en innoveren.

Competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict

Visie en richting over het gebruik van ict

De schoolleiders benoemen het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op het gebied van leren en lesgeven met ict als een belangrijke taak. Ook het uitdragen van deze visie, het creëren van draagvlak en het zorg dragen voor de implementatie van de visie in de schoolpraktijk worden erg belangrijk gevonden. In Figuur 3 (roze staven) zien we dat de (deel)competenties die vallen onder dit competentiegebied door de meeste schoolleiders erg belangrijk worden gevonden.



Figuur 3 - Competenties Visie en richting over het gebruik van ict.

Belang volgens de schoolleiders (roze staven, n=10) en aanwezigheid bij de schoolleiders (blauwe staven, n=8). Verdeling in percentages.

³ Enkele schoolleiders gaven tijdens het interview aan dat zij bij de vraag 'In hoeverre is dit op u van toepassing?' niet alleen hebben gekeken naar hun eigen competenties, maar ook naar die van anderen in het team, zoals de ict-coördinator. Zij hebben dus sommige competenties hoger gescoord dan zij zouden doen als het alleen op henzelf betrekking zou hebben.

Op sommige scholen is al een duidelijke visie op gepersonaliseerd leren ontwikkeld. Op andere scholen moet dit nog (deels) gebeuren of moet de bestaande visie nog worden aangescherpt specifiek wat betreft het gebruik van ict. Dit zien we terug in de blauwe staven bij competenties 10, 12 en 27 in Figuur 3. In vergelijking met het belang dat schoolleiders hieraan hechten, lijkt de mate waarin dit gedaan wordt door schoolleiders nog wat achter te blijven. Door sommige schoolleiders wordt hier nog wat minder aandacht aan besteed.

Het meenemen van het team in de visie, het creëren van draagvlak, vinden alle schoolleiders zeer belangrijk (competentie 16 in Figuur 3). Dit is iets wat ook in grote mate door schoolleiders gedaan wordt. Op verschillende scholen wordt bijvoorbeeld gewerkt met leergroepen of actieteams: groepjes leraren die zich bezighouden met ontwikkelingen op een bepaald thema.

“Dat zit vooral in de organisatie hoe we ontwikkelonderwerpen wegzetten. Dat het vooral niet van mij alleen moet komen, want dan is het ‘omdat de directeur dat zegt’. Maar als wij vanuit leergroepen werken waarin vertegenwoordiging zit van alle bouwen, en ik draag er zelf ook mijn steentje aan bij, dan kan ik daar ook wel initiatief nemen en speldenprikjes uitdelen, maar het komt dan vaak ook vanuit het team zelf. En daarmee denk ik dat je het stukje draagvlak veel meer vanuit de organisatie laat komen dan dat het vanuit mij of vanuit het kwaliteitsteam komt. Anders denk ik dat iets nooit echt geïmplementeerd kan worden.”

“De actieteams die met onderwerpen bezig zijn, aanzetten om continu de koppeling te maken tussen: wat willen we bereiken, wat is ons doel, onze koers en onze visie, en hoe gaan we de middelen daar doelgericht voor inzetten. En ik bevraag ze continu en stuur ze een beetje bij. Iemand zei ooit: je moet het zien als zo’n sherpa die erachter loopt en die zo af en toe een beetje bijstuurt. Ik heb ook wel de neiging om soms voorop te gaan lopen, maar dat moet ik hierin niet doen, want dan raak ik mensen kwijt. Je moet in het grotere geheel blijven hangen, als een wolk erboven met de visie.”

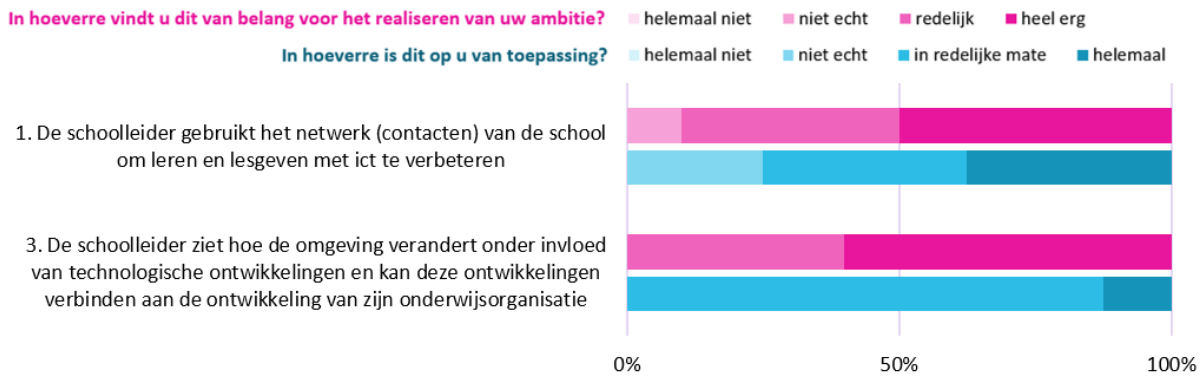
Wat betreft het creëren van draagvlak zien veel schoolleiders zichzelf als inspirator en coach. Een belangrijke rol van hen is het stimuleren en meekrijgen van het team in vernieuwingen. Ze doen dit onder andere door zelf dingen te vernieuwen in hun manier van leidinggeven, om hiermee de leraren te triggeren nieuwe dingen uit te proberen. De schoolleider fungeert hiermee als een soort rolmodel. Een manier waarop schoolleiders dat doen is bijvoorbeeld door zelfregie en eigenaarschap, die ze bij de leerlingen willen bevorderen, ook bij de leraren te bevorderen.

“Ik zie mijn team als mijn klas. Als ik heel degelijk ouderwets mijn team mee blijf nemen, dan stimuleer ik ook niet de andere manier van denken en doen.”

“Als jij leerkrachten hebt die echt ergens goed mee bezig zijn, dan hoeft ik maar één ding te doen en dat is me ergens anders op focussen. Dan moet je die mensen ook autonomie gunnen, zelfregie, vertrouwen. Je ziet die mensen enthousiast, dan denk ik: oké, maken dat ik wegkom. Je moet je als schoolleider ook niet overal mee bemoeien.”

Strategisch omgaan met de omgeving met betrekking tot (leren en lesgeven met) ict

Bij het strategisch omgaan met de omgeving gaat het zowel om het inspelen op veranderingen in de omgeving/maatschappij als gevolg van nieuwe technologische ontwikkelingen, als het gebruikmaken van het netwerk rond de school. De helft van de schoolleiders vindt het heel belangrijk om de contacten van de school te gebruiken om leren en lesgeven met ict te verbeteren (competentie 1 in Figuur 4). Ook het inspelen op veranderingen in de omgeving vinden veel schoolleiders belangrijk. De mate waarin schoolleiders dit op zichzelf van toepassing vinden blijft hierbij wat achter (competentie 3 in Figuur 4).

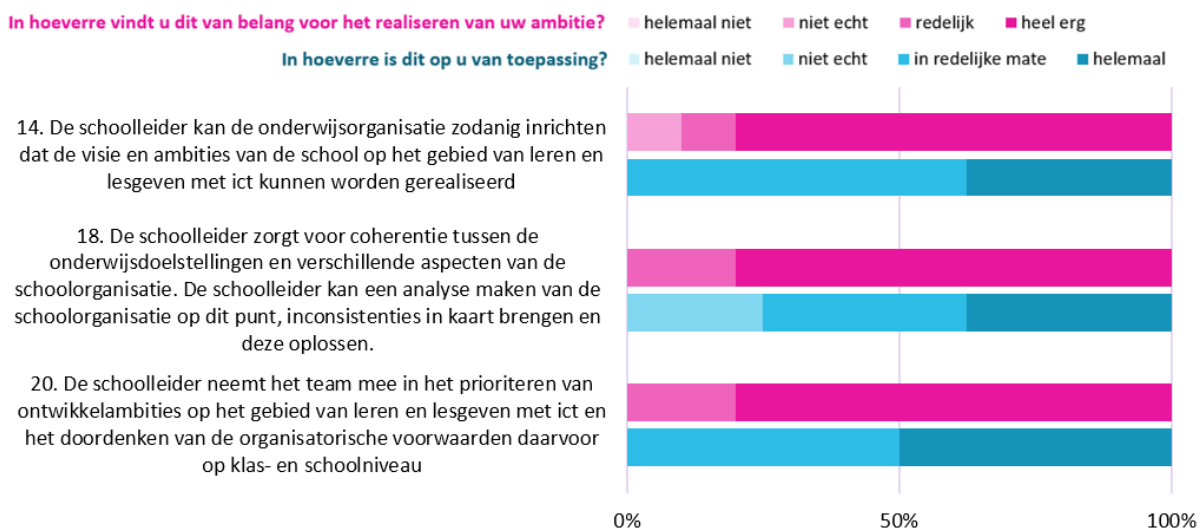


Figuur 4 - Competenties Strategisch omgaan met de omgeving met betrekking tot (leren en lesgeven met) ict. Belang volgens de schoolleiders (roze staven, n=10) en aanwezigheid bij de schoolleiders (blauwe staven, n=8). Verdeling in percentages.

“Ik zorg dat ik de mensen en de bedrijven om me heen heb die mij verder helpen in de visie voor de school en die ons verder helpen in ons denken. En als ik dat niet vind binnen Dynamiek, zoek ik buiten Dynamiek.”

Realiseren van een coherente organisatie ten behoeve van het primaire proces

Naast het ontwikkelen van een visie en het creëren van draagvlak hiervoor, vinden veel schoolleiders het erg belangrijk om zorg te dragen voor de realisatie van deze visie in de schoolorganisatie (zie Figuur 5). De organisatie van het onderwijs dient aan te sluiten op de visie, en de werkwijzen van verschillende leraren moeten in lijn zijn met elkaar.



Figuur 5 – Competenties Realiseren van een coherente organisatie ten behoeve van het primaire proces. Belang volgens de schoolleiders (roze staven, n=10) en aanwezigheid bij de schoolleiders (blauwe staven, n=8). Verdeling in percentages.

Hierbij is het volgens schoolleiders belangrijk de focus te houden op de visie en te monitoren en evalueren wat er binnen de school gebeurt: zijn we nog wel aan het doen wat we hadden beloofd?

“Een visie moet je warmhouden, dus dat doe ik. En ook steeds die kritische vraag stellen: waarom gaan we dit doen? Ik wil alles kunnen ophangen aan die kapstok die we met elkaar bedacht hebben en de richting waar we naartoe willen. En ik probeer de focus te houden op de dingen die ertoe doen om te bereiken wat we willen bereiken en niet alle zijsporen er nog bij te pakken.”

“We hebben een aantal studiemomenten waarin we altijd beginnen met ons beeldmerk en toetsen of we nog steeds doen wat we beloven. En aan het einde van het jaar vindt er altijd een evaluatie plaats van het hele leerjaar, wat ook een check is.”

“Het is belangrijk dat ik mee blijf kijken en mee blijf denken over de ontwikkelingen binnen Snappet. Ik heb nooit zelf lesgegeven met Snappet. Daarom wil ik er heel goed bij blijven, wat gebeurt daar nu allemaal in zo’n klas? Ik doe ook regelmatig klassenbezoeken. Ik heb anders het gevoel dat ik zelf geen zicht meer hou op wat er allemaal gebeurt, hoe de ontwikkelingen verlopen.”

Wat betreft het gebruik van Snappet vinden schoolleiders het belangrijk om te zorgen voor samenhang en een doorgaande lijn binnen de school. Ze zien erop toe dat de werkwijze met Snappet aansluit bij de visie en dat de verschillende leraren op dezelfde manier te werk gaan. Sommige schoolleiders noemen daarbij specifiek als aandachtspunt dat Snappet geen los onderdeel is, maar geïntegreerd moet zijn in het onderwijs.

Een schoolleider vertelt hoe ze haar rol ziet bij het inzetten van Snappet:

“Klassen bezoeken, doen we nog wel dezelfde dingen en doen we de dingen ook goed voor de kinderen? En het moet wel steeds terugkomen, het moet niet een losstaand iets zijn. Ik denk dat dat wel een belangrijk punt is als schoolleider om ervoor te waken dat het niet iets losstaands is, maar dat het gewoon bij je dagelijkse praktijk hoort. Als je leerlijnen hebt, hoeft het niet alleen bij Snappet te zijn, als je aan een doel werkt. Je kunt het ook ergens anders op de dag weer terugpakken. Hoe meer kinderen met een doel bezig zijn, hoe beter dat het beklijft. Als je de ene dag dit doet en de andere dag dat, dan heb je geen geheel.”

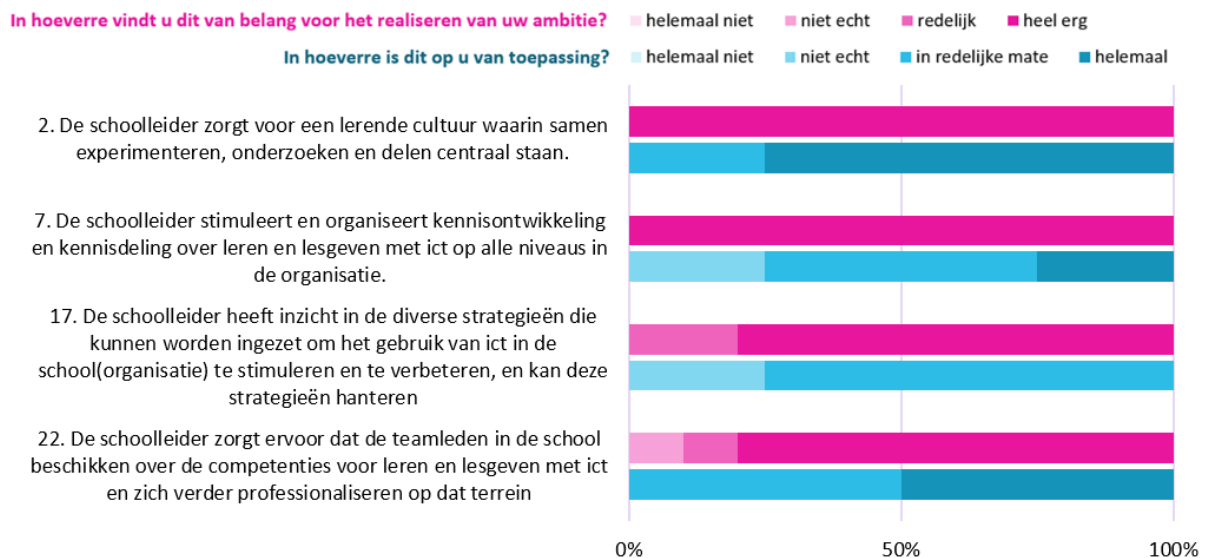
In Figuur 5 zien we dat de aanwezige competenties van schoolleiders wat betreft het realiseren van een coherente onderwijsorganisatie wat achterlopen in vergelijking met het belang dat schoolleiders eraan hechten. Hier is bij verschillende schoolleiders dus nog ontwikkeling mogelijk. Dit komt ook terug in de interviews. Schoolleiders geven aan dat er veel ontwikkeling gaande is binnen de school, maar dat het belangrijk is er (nog) meer samenhang in te krijgen.

Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken

De schoolleiders vinden het erg belangrijk om de professionalisering en kennisontwikkeling van de leraren op het gebied van leren en lesgeven met ict te stimuleren. Ook vinden zij het essentieel om een onderzoekende en lerende cultuur binnen hun school te creëren, zodat leraren zelf dingen durven uitproberen en hun ervaringen met elkaar delen (zie Figuur 6). Door veel schoolleiders wordt hier aandacht aan besteed. Hierbij is het belangrijk leraren vertrouwen te geven.

“We kunnen blijven doen wat we altijd deden, maar we moeten juist met elkaar onderzoeken: klopt het nog wat we doen, is dat nog het beste? We kijken om ons heen wat er allemaal voor ontwikkelingen zijn. Durf keuzes te maken en te veranderen. Dat onderzoekend denken en leren willen we bij kinderen stimuleren en dus ook bij onszelf.”

“Nu zijn de leerkrachten nog heel erg bezig met het krampachtig vasthouden van het proces, het heel erg in de gaten willen houden en controle willen houden. Dat mogen ze veel meer los gaan laten, maar dat doe je pas op het moment dat je je zeker voelt. Mijn rol is om leerkrachten zich zeker te laten voelen van zichzelf, zodat ze ook durven los te laten en durven te kijken naar als ik dit eens anders doen of ik laat dit los dan gaat het ook goed.”



Figuur 6 – Competenties Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken.

Belang volgens de schoolleiders (roze staven, n=10) en aanwezigheid bij de schoolleiders (blauwe staven, n=8). Verdeling in percentages.

Een aantal schoolleiders noemt de rol van critical friend als een belangrijke taak van de schoolleider. Zij stellen als schoolleider veel vragen, om de leraren aan het denken te zetten. Daarnaast benoemen verschillende schoolleiders de uitwisseling van ervaringen binnen het team als een belangrijk middel om leraren zich verder te laten ontwikkelen. Een van de schoolleiders geeft aan dat hij graag mensen met elkaar in verbinding brengt om van elkaar te leren en elkaar te inspireren. Hij laat leraren binnen de school bij elkaar kijken en elkaar helpen, en er wordt soms ook contact gezocht met andere scholen.

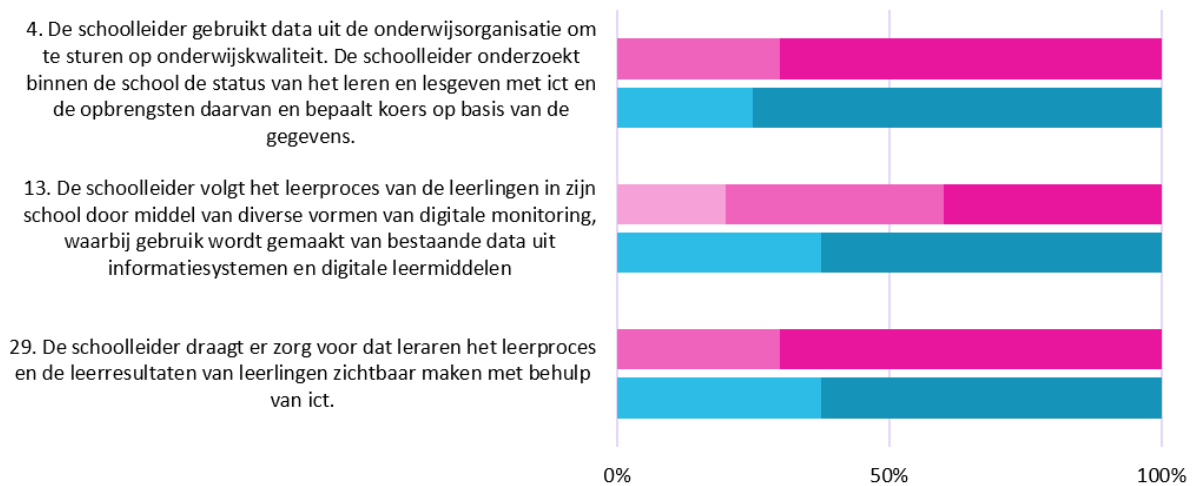
Een schoolleider beschrijft hoe zij zorgt voor een lerende cultuur in haar team:

“Door het maken van actieteams, door mensen met elkaar in verbinding te brengen, door continu vragen te stellen, door te coachen, door intervisiemomenten. Juist ook benoemen dat echt nog niet alles perfect hoeft te zijn, maar dat als we met zijn allen bespreken waarom we iets doen, dat we dan alweer een stapje verder kunnen. Door op momenten ook met elkaar even stil te staan bij wat het nou heeft opgeleverd wat we gedaan hebben; en zijn we nog steeds op de goede weg?”

Opvallend in Figuur 6 is dat schoolleiders nog relatief weinig aandacht besteden aan het stimuleren van kennisontwikkeling en kennisdeling rond leren en lesgeven met ict (competentie 7), en nog weinig inzicht hebben in strategieën om leraren te stimuleren in het meer en beter gebruiken van ict (competentie 17). Beide punten worden door de schoolleiders wel als heel belangrijk gezien. Hier is dus zeker nog ruimte voor ontwikkeling.

Onderzoeken, analyseren en problemen oplossen met ict

In Figuur 7 zien we dat de meerderheid van de schoolleiders veel waarde hecht aan het gebruiken van data om de onderwijskwaliteit en het leren en lesgeven met ict te monitoren en op basis hiervan de verdere koers te bepalen. Ook vindt de meerderheid het belangrijk ervoor te zorgen dat leraren het leerproces van de leerlingen in kaart brengen met ict. Schoolleiders vinden het minder belangrijk om zelf ook het leerproces van leerlingen te volgen met digitale data (Figuur 7). De mate waarin deze competenties aanwezig zijn bij de schoolleiders is in lijn met het belang dat zij eraan hechten.



Figuur 7 - Competenties Onderzoeken, analyseren en probleem oplossen met ict.

Belang volgens de schoolleiders (roze staven, n=10) en aanwezigheid bij de schoolleiders (blauwe staven, n=8). Verdeling in percentages.

Bij het onderzoeken en analyseren maken schoolleiders bijvoorbeeld gebruik van gegevens uit het leerlingvolgsysteem en uit digitale leermiddelen zoals Snappet. Sommige schoolleiders geven aan dat zij daarbij ook aanvullende data verzamelen, bijvoorbeeld bij ouders en bij andere scholen.

“Mijn focus heeft het afgelopen jaar heel erg op de opbrengsten gelegen. Dan ga ik een schoolanalyse maken, en niet alleen maar op de hoofdlijnen, maar ook diepgaander, dus in de lagen daaronder gaan filteren. Vragenlijsten uitzetten onder personeel. Hoe kijkt het personeel er tegenaan, hoe ervaren kinderen bepaalde zaken. Dat is voor mij allemaal data die veelzeggend is voor de stappen die je daarna gaat zetten. Wat ik ook regelmatig doe is de OR en de MR inzetten en bevragen, om ook vanuit ouders het perspectief te zien. Op die manier probeer ik vanuit zo veel mogelijk invalshoeken informatie te krijgen om de juiste stappen te zetten.”

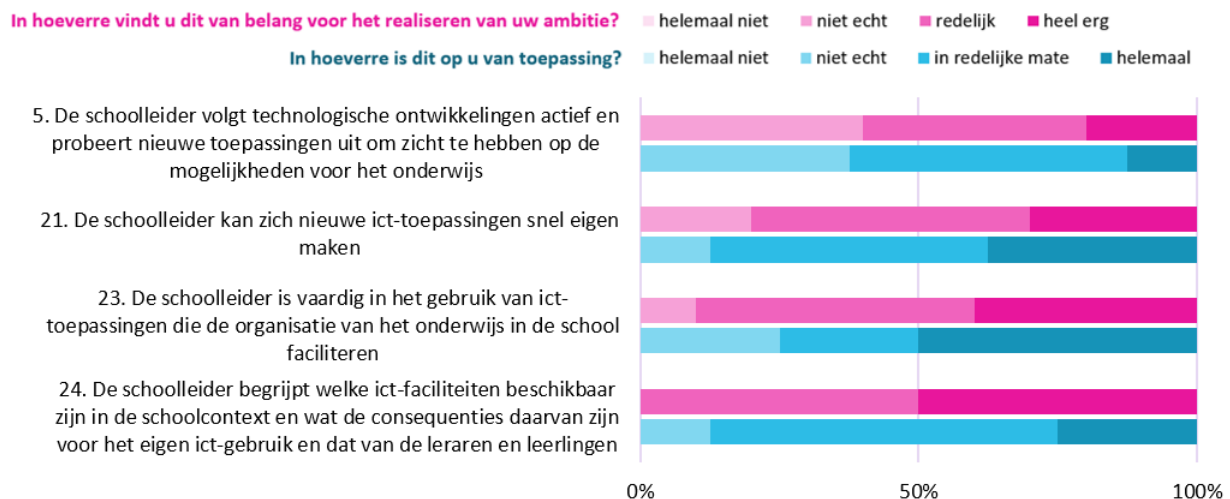
Een deel van de schoolleiders maakt al veel gebruik van de gegevens uit Snappet. Uit de interviews blijkt echter dat er ook flink wat schoolleiders zijn die hier nog weinig mee te doen. Zij zouden zich hier graag nog in ontwikkelen.

Eigen ict-geletterdheid

Naast competenties direct gericht op het leidinggeven, spelen ook de eigen ict-vaardigheden van schoolleiders een rol bij het leidinggeven aan onderwijsvernieuwingen met ict. We onderscheiden hierbij de instrumentele vaardigheden, zoals het kunnen gebruiken van (nieuwe) ict-toepassingen, en de informatie- en mediavaardigheden, zoals het zoeken en beoordelen van online informatie, het borgen van online privacy en het eigen mediagebruik.

Instrumentele vaardigheden

In Figuur 8 zien we dat de meeste schoolleiders niet zo veel belang hechten aan hun eigen vaardigheden in het gebruik van ict-toepassingen en het uitproberen van nieuwe toepassingen (roze balken). In lijn hiermee zien we dat ook de inschatting van de eigen vaardigheden relatief laag is (blauwe balken), in vergelijking met de competenties rond leidinggeven aan onderwijs en ict.



Figuur 8 - Eigen ict-geletterdheid: instrumentele vaardigheden.

Belang volgens de schoolleiders (roze staven, n=10) en aanwezigheid bij de schoolleiders (blauwe staven, n=8). Verdeling in percentages.

Uit de interviews blijkt dat de meeste schoolleiders vinden dat zij niet alles zelf hoeven te kunnen wat betreft ict. Bepaalde expertises kunnen ook bij andere mensen in het team zitten, bijvoorbeeld bij een ict-coördinator, of van buiten de school worden gehaald. Wel vinden schoolleiders dat zij de grote lijnen moeten kennen, moeten weten welke ontwikkelingen er spelen en waar benodigde kennis en ondersteuning te halen is.

“Je hoeft zelf niet alles te weten, maar je moet wel het team meenemen in de ontwikkelingen. Je moet weten waar je de expertise vandaan kan halen en hoe je er dan als school mee omgaat. [...] Je hoeft niet alles zelf te weten, maar ik vind het wel een voorbeeld dat als je iets niet weet, dat je het wel wil gaan leren. Dan ben je wel een beetje een rolmodel. Dat het niet erg is dat je het nog niet weet of nog niet kunt, maar dat je wel bereid bent om dingen op te pakken en te leren.”

“Als het gaat om specifieke ict-expertise, daarvan denk ik: dat hoeft ik ook niet allemaal zelf te weten en te kunnen, maar dan moet ik weten waar de kartrekker of het team behoefte aan heeft en hoe we dat mogelijk gaan maken.”

Toch vinden sommige schoolleiders het ook belangrijk zelf een rolmodel te zijn als het gaat om gebruik van ict-toepassingen.

“Ik vind het heel belangrijk dat ik de kennis zelf ook heb, dat ik weet wat er gebeurt en waar programma's voor dienen en dat ik weet hoe je ze moet gebruiken. Want je hebt ook een voorbeeldrol.”

“De schoolleider moet altijd zelf het voorbeeld geven. Ik werk volledig digitaal; ik werk altijd met heel veel toepassingen. Als ik een vergadering heb dan werk ik altijd met Kahoot of Mentimeter of dat soort dingen. Ik deel nooit papier uit.”

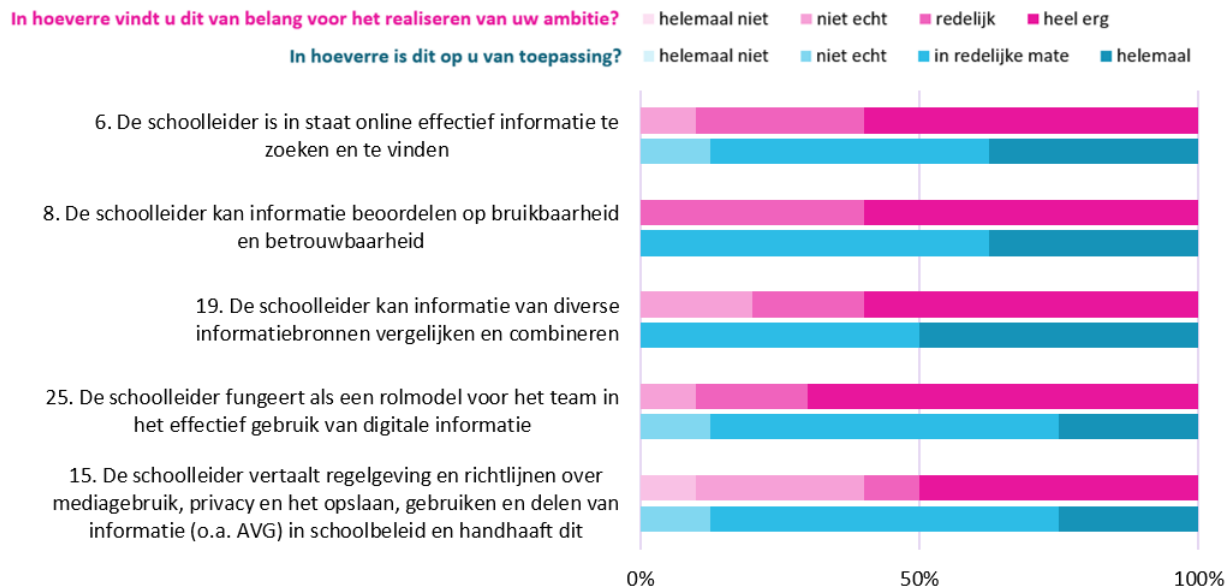
Een schoolleider geeft aan dat zij graag meer kennis over ict-toepassingen zou willen hebben om de juiste keuzes te kunnen maken voor haar school.

“Ik zou graag meer bewuste keuzes maken in welke ict-middelen, of dat nou hardware of software is, passen bij de bedoeling waar we mee bezig zijn. Ik merk dat ik, doordat ik er soms te weinig van weet en er niet aan toe kom om me er echt in te verdiepen, dat ik dan uiteindelijk maar een keuze maak afgaande op wat anderen adviseren.”

Deze schoolleider noemt ook een nadeel van e-coaches als expert: zij zijn soms zo enthousiast in het laten zien van verschillende mogelijkheden, dat minder ict-vaardige collega's snel afhaken. De taak van de schoolleider is om dit in goede banen te leiden, zodat de ondersteuning door e-coaches aansluit bij de visie en bij de behoeften van het team.

Informatie- en mediavaardigheden

In vergelijking met de instrumentele vaardigheden hechten schoolleiders wat meer waarde aan de eigen informatie- en mediavaardigheden (zie Figuur 9). Ruim de helft van de schoolleiders vindt het heel belangrijk om online informatie te kunnen vinden, beoordelen en gebruiken, en om zich bezig te houden met schoolbeleid rond privacy van digitale gegevens (roze balken). Veel schoolleiders vinden het belangrijk om als rolmodel te fungeren als het gaat om het effectief gebruiken van digitale informatie. Hierbij valt op dat de meeste schoolleiders dit redelijk, maar nog niet helemaal op zichzelf van toepassing vinden (blauwe balken). Eerder zagen we al dat de meeste schoolleiders nog weinig gebruik maken van data uit Snappet. Hier zien we mogelijkheden voor verdere ontwikkeling.



Figuur 9 - Eigen ict-geletterdheid: informatie- en mediavaardigheden. Belang volgens de schoolleiders (roze staven, n=10) en aanwezigheid bij de schoolleiders (blauwe staven, n=8). Verdeling in percentages.

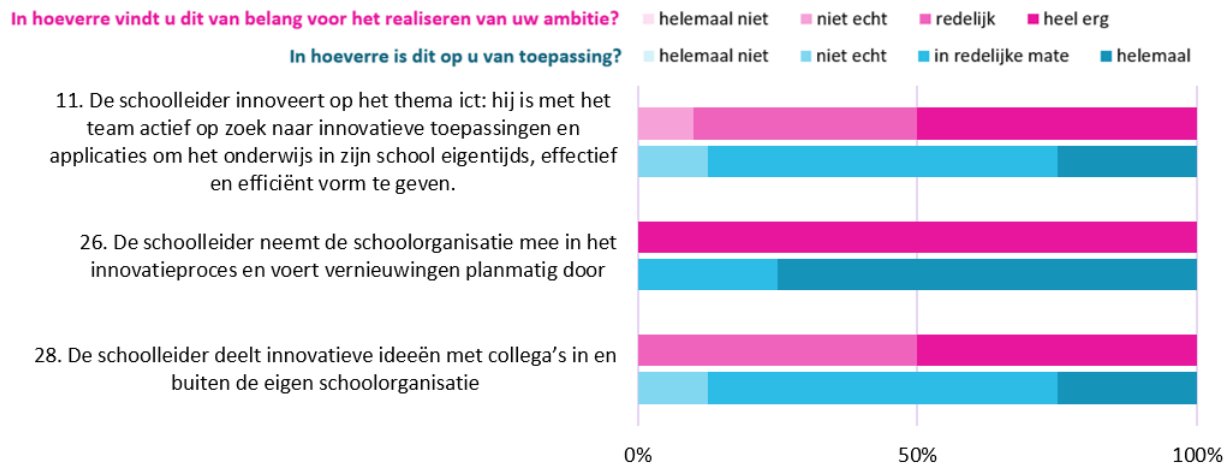
Leren en innoveren met ict

Een derde competentiegebied dat een rol speelt bij leidinggeven aan onderwijs en ict is het leren en innoveren. De helft van de schoolleiders vindt het erg belangrijk om te blijven innoveren op ict-gebied en steeds op zoek te gaan naar nieuwe mogelijkheden. Ook vindt de helft het erg belangrijk om innovatieve ideeën te delen met collega's (competenties 11 en 28 in Figuur 10). Slechts een paar schoolleiders vindt deze competenties al helemaal op zichzelf van toepassing. Hier is dus nog ontwikkeling in mogelijk.

Een aantal schoolleiders benoemt in het interview dat het belangrijk is steeds verder te blijven ontwikkelen en niet stil te gaan staan.

“Je moet niet denken van nu hebben we het. Je moet altijd kritisch blijven kijken. Je hebt iets, daar ben je enthousiast over, maar je moet het ook onderhouden. Er gebeuren ieder jaar weer nieuwe dingen en kan ik ook die omgeving weer ietsjes modificeren met nieuwe inzichten of is dat iets statisch?”

In Figuur 10 zien we verder dat alle schoolleiders het planmatig doorvoeren van vernieuwingen in de schoolorganisatie zeer belangrijk vinden. De meeste schoolleiders schatten zichzelf hier ook hoog op in (competentie 26 in Figuur 10).



Figuur 10 - Competenties om te leren en innoveren met ict.
Belang volgens de schoolleiders (roze staven, n=10) en aanwezigheid bij de schoolleiders (blauwe staven, n=8). Verdeling in percentages.

3.3. Ondersteuningsbehoefte van schoolleiders

De meeste schoolleiders vinden dat zij voldoende vaardigheden hebben om hun ambities wat betreft de verdere ontwikkeling van gepersonaliseerd leren met ict te kunnen realiseren. Waar nodig denken zij de benodigde aanvullende kennis wel te kunnen vinden. Wel staan de meeste schoolleiders open om nieuwe dingen te leren en willen zij graag ervaringen delen met andere scholen en leren van elkaar. Een schoolleider geeft bijvoorbeeld aan dat zij meer wil leren over hoe zij bewuste keuzes kan maken wat betreft de inzet van ict en hoe zij de leraren hierbij het beste kan ondersteunen.

Verschillende schoolleiders geven aan dat zij als schoolleider graag meer zouden willen doen met de data uit Snappet. Ze hebben hier nu nog onvoldoende kennis van. Dat komt volgens hen vooral doordat ze nog onvoldoende tijd hebben gehad om zich hierin te verdiepen. De factor tijd wordt vaker genoemd als belemmerende factor: schoolleiders zouden op verschillende punten best meer willen leren, maar vinden het lastig dit te combineren met hun vele andere werkzaamheden. Als er bij schoolleiders meer noodzaak is voor bepaalde kennisontwikkeling, bijvoorbeeld als er belangrijke keuzes moeten worden gemaakt waar verdiepende kennis voor nodig is, is het makkelijker hier tijd en prioriteit voor te maken.

De schoolleiders zijn tevreden met de ondersteuning die zij op het gebied van leren en lesgeven met ict al krijgen vanuit Dynamiek Scholengroep. Ze vinden het fijn dat ze via Dynamiek op de hoogte blijven van wat er mogelijk is met ict, van de nieuwe ontwikkelingen. Veel schoolleiders geven wel aan dat zij meer uitwisseling zouden willen tussen de scholen, meer delen van ervaringen en als critical friends meekijken naar elkaars plannen en werkwijzen. Nu zijn scholen nog teveel ieder voor zich bezig met hun ontwikkelingen en wordt er te weinig van elkaar geleerd. Een van de schoolleiders geeft hierbij aan dat hij ook graag zou sparren met experts van buiten de organisatie.

“We zouden elkaar wat meer scherp kunnen houden misschien, als directeurenoverleg. Dat we met elkaar kunnen sparren. Want we zijn bijna allemaal met dezelfde ontwikkelingen bezig en we doen dat allemaal op onze eigen manier. We vinden ons eigen wiel uit en dat is eigenlijk jammer. Het is goed om een andere blik te hebben, een critical friend. We hebben een aantal ontwikkelochtenden staan, daar zou dat onderwerp van gesprek kunnen zijn.”

“Vanuit Dynamiek zou het goed zijn om te sparren met elkaar, te delen met elkaar, en dan misschien niet alleen met je eigen club directeuren, maar juist ook met mensen die er ook heel veel verstand van hebben en die van buiten je organisatie komen. Ik heb geen behoefte aan een scholingstraject, maar wel aan de dialoog met elkaar. Dat je bevraagd wordt op waarom je dingen doet zoals je doet. Tegelijkertijd leer je ook weer van degene met wie je dan in gesprek bent: Hoe staat die erin, welke stappen heeft die doorlopen, wat kan ik daarvan doen en wat moet ik juist niet doen? Het zorgt denk ik voor kritische reflectie op je eigen ontwikkeling en tegelijkertijd voor het leren van andere ontwikkeltrajecten.”

4. Conclusie en aanbevelingen

Gepersonaliseerd leren met ict: stand van zaken en visie

De scholen van Dynamiek Scholengroep zijn zich aan het ontwikkelen naar meer gepersonaliseerd leren. Er zijn al belangrijke stappen gezet, zoals de inzet van Snappet om leerlingen op niveau te laten oefenen en zicht te houden op de voortgang, en het voeren van kindgesprekken. Op een aantal scholen is men al gestart met groepsdoorbrekend werken, waardoor leerlingen instructielessen op niveau kunnen volgen.

Alle schoolleiders van Dynamiek Scholengroep willen in de komende jaren het gepersonaliseerd leren verder uitwerken. Hierbij is de ambitie om leerlingen meer zelfregie te geven, zodat zij meer eigenaar worden van hun leerproces. Ook op het gebied van differentiatie willen schoolleiders een verdere ontwikkelslag maken, van een indeling in drie niveaugroepen naar meer individuele leerlijnen. Zo wil een aantal scholen dat nog met een jaarstofklassensysteem werkt dit vervangen door groepsdoorbrekend werken.

Het adaptieve leermiddel Snappet wordt door de meeste schoolleiders gezien als een nuttig middel bij het vormgeven van gepersonaliseerd leren, omdat leerlingen zelfstandig en adaptief kunnen werken en er gewerkt kan worden met individuele leerlijnen. Ook geeft Snappet via de dashboards inzicht in de ontwikkeling van de leerlingen. Vrijwel alle schoolleiders zien echter nog verbeterpunten in het gebruik van Snappet op hun school, zoals het beter gebruik maken van de data in de dashboards.

De rol en competenties van schoolleiders

Competenties die door de schoolleiders als belangrijkste worden benoemd zijn competenties gerelateerd aan het ontwikkelen van een visie op leren en lesgeven met ict, het vertalen hiervan naar werkwijzen in de praktijk en het creëren van draagvlak bij het team. Een groot deel van de schoolleiders geeft aan dat zij deze competenties al voldoende beheersen, maar er zijn ook schoolleiders bij wie dit nog verder ontwikkeld dient te worden. Gerelateerd aan het doorvoeren van de schoolvisie is het creëren van samenhang in de onderwijsorganisatie. Ook hier hechten de schoolleiders veel belang aan. Deze competenties zijn bij ruim de helft van de schoolleiders echter nog niet volledig aanwezig.

Ook het bevorderen van samenwerken, leren en onderzoeken bij de leraren in het team vinden de meeste schoolleiders erg belangrijk. Schoolleiders zorgen voor een lerende cultuur waarin leraren kunnen experimenteren en onderzoeken. Het stimuleren van de kennisontwikkeling van leraren wordt minder gedaan. Ook blijken de schoolleiders nog niet zo veel inzicht te hebben in strategieën om het gebruik van ict in de school te stimuleren en te verbeteren. Hier liggen dus mogelijkheden voor verdere ontwikkeling van de schoolleiders.

De meeste schoolleiders vinden het belangrijk om als rolmodel te fungeren voor hun team. Dit kan volgens de schoolleiders op verschillende manieren. De schoolleider kan een rolmodel zijn wat betreft het gebruik van ict-toepassingen en digitale data, maar ook wat betreft het geven van zelfregie en eigenaarschap, of het hebben van een lerende en onderzoekende houding.

Het valt op dat de meeste schoolleiders vinden dat zij niet alle ict-vaardigheden (instrumentele vaardigheden en informatie- en mediavaardigheden) zelf hoeven te beheersen. Ze geven aan dat er collega's in de school zijn die meer expertise hebben op bepaalde ict-gebieden, zoals leden uit het kwaliteitsteam of een ict-coördinator. De schoolleiders vinden het voor zichzelf vooral belangrijk om de grote lijn te kennen, op de hoogte te zijn van nieuwe ontwikkelingen en te weten waar eventuele extra expertise en ondersteuning te halen is. Hier schuilt wel een gevaar in: als een schoolleider zelf te weinig ict-geletterd is, kan het lastiger zijn een rolmodel te zijn voor de leraren in het team. Ook is er een risico dat de schoolleider in zo'n geval te weinig zicht heeft op de mogelijkheden van ict-middelen, waardoor het moeilijker is daar bewuste keuzes in te maken die aansluiten op de visie.

Indien gewenst kunnen scholen ervoor kiezen om de competenties die nodig zijn voor leidinggeven aan onderwijs en ict te beleggen bij meerdere personen. Het is dan van belang dat de schoolleider met zijn teamleden bespreekt wat de competenties betekenen in de praktijk en wie er beschikt over welke competenties om leiding te geven aan gepersonaliseerd leren met ict. Zo kan de verdeling van taken en verantwoordelijkheden hierop worden afgestemd (Kral, Van Loon, Gorissen, & Uerz, 2016).

Aanbevelingen voor verdere ontwikkeling en ondersteuning

De resultaten laten een aantal ontwikkel- en aandachtspunten zien:

- Alle schoolleiders willen op hun school een ontwikkeling maken richting meer gepersonaliseerd leren, met in toenemende mate regie bij de leerling
- Op sommige scholen moet de visie op lesgeven met ict nog worden vastgesteld of aangescherpt
- Veel schoolleiders zouden graag zien dat er meer gebruik wordt gemaakt van de data in Snappet, zowel door de leraren als door henzelf
- Competenties van schoolleiders rond het realiseren van de visie en coherentie in de onderwijsorganisatie kunnen nog verder ontwikkeld worden
- Schoolleiders kunnen zich nog ontwikkelen wat betreft het stimuleren van kennisontwikkeling bij het team en het hanteren van strategieën om het gebruik van ict door het team te stimuleren en verbeteren
- Het op de hoogte blijven van nieuwe ontwikkelingen op ict-gebied is voor de meeste schoolleiders niet vanzelfsprekend
- Bij het beleggen van expertise wat betreft ict-geletterdheid bij anderen in het team, is het een aandachtspunt dat de schoolleider voldoende zicht heeft op de mogelijkheden van ict om bewuste keuzes te kunnen maken aansluitend op de visie, en dat de schoolleider als rolmodel kan fungeren

De meeste schoolleiders geven aan dat de ondersteuning vanuit Dynamiek Scholengroep zich vooral moet richten op uitwisseling, sparren en ervaringen delen. Schoolleiders lijken minder behoefte te hebben aan een cursus of training. Gezien de overeenkomsten in aanpak en ambities tussen verschillende scholen lijkt onderlinge uitwisseling een goede manier om schoolleiders verder te stimuleren en van elkaar te laten leren. Er zijn bijvoorbeeld meerdere scholen die de overstap willen maken naar groepsdoorbrekend werken en er zijn daarnaast scholen die deze overstap al hebben gemaakt. Het uitwisselen van ervaringen zou hierbij erg nuttig kunnen zijn. Hierbij kan ook gedacht worden aan schoolbezoek bij elkaar, om te zien hoe een bepaalde werkwijze er in de praktijk aan toe gaat. Ook het sparren met externe experts wordt door schoolleiders als waardevol gezien. Dit zou door Dynamiek gefaciliteerd kunnen worden. Daarnaast geven schoolleiders aan dat zij het fijn vinden via Dynamiek op de hoogte te worden gehouden van nieuwe ontwikkelingen.

Ontwikkelingen waar de meeste schoolleiders in hun school mee bezig zijn, zijn het toewerken naar meer zelfregie en het verbeteren van de werkwijze met Snappet. Dit zijn punten waar specifiek aandacht aan kan worden besteed in verdere ontwikkeling van de schoolleiders. Het blijkt bijvoorbeeld dat verschillende schoolleiders graag meer willen doen met de data in Snappet, maar dat zij zich hier door gebrek aan tijd nog niet in hebben verdiept. Mogelijk helpt het als dit door Dynamiek op de agenda wordt gezet, bijvoorbeeld in de vorm van een professionaliseringstraject met onder andere het uitwisselen van ervaringen wat betreft het gebruik van Snappet-data door schoolleiders.

Literatuur

Coetsier, N., Van Loon, A.-M., Kral, M., & Rigter, H. (2016). *Competenties leidinggeven aan onderwijs en ict*. Nijmegen: iXperium/Centre of Expertise Leren met ict. <https://www.ixperium.nl/wp-content/uploads/2019/02/iXperium-Competenties-Leidinggeven-aan-onderwijs-en-ict.pdf>

Kral, M., Van Loon, A.-M., Gorissen, P., & Uerz, D. (2019). *Leidinggeven aan onderwijsinnovatie met ict*. Huizen: Uitgeverij Pica.

Onderwijsraad (2013). *Kiezen voor kwalitatief sterke leraren. Advies*. Den Haag: Onderwijsraad.

Tondeur, J., Van Keer, H., Van Braak, J., & Valcke, M. (2008). ICT integration in the classroom: challenging the potential of a school policy. *Computers and Education*, 51, 212-223.

Van Loon, A.-M., & Kral, M. (2016). *Onderbouwing van de competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict*. Nijmegen: iXperium/Centre of Expertise Leren met ict. <https://www.ixperium.nl/wp-content/uploads/2019/02/iXperium-Onderbouwing-van-de-competenties-Leidinggeven-aan-onderwijs-en-ict.-Nijmegen.-.pdf>

Van Loon, A.-M., Van der Neut, I., De Ries, K., & Kral, M. (2016). *Dimensies van gepersonaliseerd leren: De eerste bouwsteen voor het organiseren van gepersonaliseerd leren*. Nijmegen: iXperium/Centre of Expertise Leren met ict. <https://www.ixperium.nl/wp-content/uploads/2019/02/iXperium-Dimensies-van-gepersonaliseerd-leren.pdf>

Bijlage: Competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict

Onderstaande lijst van 29 (deel)competenties is gebaseerd op het Competentieprofiel Leidinggeven aan onderwijs en ict van Coetsier et al. (2016). De (deel)competenties zijn genummerd op basis van de volgorde waarin ze in de vragenlijst waren opgenomen.

Instrumentele vaardigheden

5. De schoolleider volgt technologische ontwikkelingen actief en probeert nieuwe toepassingen uit om zicht te hebben op de mogelijkheden voor het onderwijs
21. De schoolleider kan zich nieuwe ict-toepassingen snel eigen maken
23. De schoolleider is vaardig in het gebruik van ict-toepassingen die de organisatie van het onderwijs in de school faciliteren
24. De schoolleider begrijpt welke ict-faciliteiten beschikbaar zijn in de schoolcontext en wat de consequenties daarvan zijn voor het eigen ict-gebruik en dat van de leraren en leerlingen

Informatievaardigheden

6. De schoolleider is in staat online effectief informatie te zoeken en te vinden
8. De schoolleider kan informatie beoordelen op bruikbaarheid en betrouwbaarheid
19. De schoolleider kan informatie van diverse informatiebronnen vergelijken en combineren
25. De schoolleider fungeert als een rolmodel voor het team in het effectief gebruik van digitale informatie

Mediavaardigheden

15. De schoolleider vertaalt regelgeving en richtlijnen over mediagebruik, privacy en het opslaan, gebruiken en delen van informatie (o.a. AVG) in schoolbeleid en handhaaft dit

Visie en richting over het gebruik van ict

9. De schoolleider draagt de visie van de school uit naar de buitenwereld
10. De schoolleider ontwikkelt samen met het team een schoolvisie op het gebied van leren en lesgeven met ict
12. De schoolleider verbindt de visie van de school aan onderwijs- en organisatieontwikkeling met betrekking tot leren en lesgeven met ict
16. De schoolleider creëert bij zijn team draagvlak en betrokkenheid voor de visie van de school
27. De schoolleider vormt een eigen visie over leren en lesgeven met ict in relatie tot de maatschappelijke opdracht van het onderwijs en maatschappelijke, internationale en sociaal-economische ontwikkelingen

Strategisch omgaan met de omgeving met betrekking tot (leren en lesgeven met) ict

1. De schoolleider gebruikt het netwerk (contacten) van de school om leren en lesgeven met ict te verbeteren
3. De schoolleider ziet hoe de omgeving verandert onder invloed van technologische ontwikkelingen en kan deze ontwikkelingen verbinden aan de ontwikkeling van zijn onderwijsorganisatie

Realiseren van een coherente organisatie tbv het primaire proces

14. De schoolleider kan de onderwijsorganisatie zodanig inrichten dat de visie en ambities van de school op het gebied van leren en lesgeven met ict kunnen worden gerealiseerd
18. De schoolleider zorgt voor coherentie tussen de onderwijsdoelstellingen en verschillende aspecten van de schoolorganisatie. De schoolleider kan een analyse maken van de schoolorganisatie op dit punt, inconsistenties in kaart brengen en deze oplossen.
20. De schoolleider neemt het team mee in het prioriteren van ontwikkelambities op het gebied van leren en lesgeven met ict en het doordenken van de organisatorische voorwaarden daarvoor op klas- en schoolniveau

Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken

2. De schoolleider zorgt voor een lerende cultuur waarin samen experimenteren, onderzoeken en delen centraal staan.
7. De schoolleider stimuleert en organiseert kennisontwikkeling en kennisdeling over leren en lesgeven met ict op alle niveaus in de organisatie.
17. De schoolleider heeft inzicht in de diverse strategieën die kunnen worden ingezet om het gebruik van ict in de school(organisatie) te stimuleren en te verbeteren, en kan deze strategieën hanteren
22. De schoolleider zorgt ervoor dat de teamleden in de school beschikken over de competenties voor leren en lesgeven met ict en zich verder professionaliseren op dat terrein

Onderzoeken, analyseren en problemen oplossen

4. De schoolleider gebruikt data uit de onderwijsorganisatie om te sturen op onderwijskwaliteit. De schoolleider onderzoekt binnen de school de status van het leren en lesgeven met ict en de opbrengsten daarvan en bepaalt koers op basis van de gegevens.
13. De schoolleider volgt het leerproces van de leerlingen in zijn school door middel van diverse vormen van digitale monitoring, waarbij gebruik wordt gemaakt van bestaande data uit informatiesystemen en digitale leermiddelen
29. De schoolleider draagt er zorg voor dat leraren het leerproces en de leerresultaten van leerlingen zichtbaar maken met behulp van ict.

Leren en innoveren met ict

11. De schoolleider innoveert op het thema ict: hij is met het team actief op zoek naar innovatieve toepassingen en applicaties om het onderwijs in zijn school eigentijds, effectief en efficiënt vorm te geven.
26. De schoolleider neemt de schoolorganisatie mee in het innovatieproces en voert vernieuwingen planmatig door
28. De schoolleider deelt innovatieve ideeën met collega's in en buiten de eigen schoolorganisatie