

Integrale aanpak

ict-professionalisering docenten Mediacollege Amsterdam

*Geschreven door: Friederike Sadewasser en Miriam van der Meiden
Onderwijskundigen Practoraat Mediawijsheid
juni 2022*



MBO MEDIAWIJS.NL



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Samenvatting	3
Inleiding	4
Successen	5
Samenwerkingen: edutools en i-coaches	5
Succesfactoren	5
Visieontwikkeling blended learning.....	6
Succesfactoren	6
Practoraat Mediawijsheid.....	7
Succesfactoren	7
Waar moet het Mediacollege op inzetten?	8
Professionaliseringsaanpak	8
Lerende organisatie	9
Focus aanbrengen: van strategie naar doel	9
Professionalisering en hr-beleid	10
Lerende cultuur	12
De strategie laten leven.....	12
Facilitering	14
Literatuurlijst	15
Bijlage 1: Sleutelfiguren	16

Samenvatting

Het Mediacollege Amsterdam heeft de afgelopen jaren verschillende stappen gemaakt om het niveau van ict-bekwaamheid onder docenten te verhogen. Desondanks zijn er aanbevelingen te geven om de komende jaren bij te blijven met de wensen vanuit het bedrijfsleven, maar ook met de behoefte die er is rondom het flexibiliseren van modulariseren van het onderwijs.

Op basis van waarderend actieonderzoek, literatuur en gesprekken met alle betrokkenen binnen Ma op dit thema worden de volgende aanbevelingen van harte aangeraden om op te volgen:

- In de nieuwe strategie wordt gesproken dat Ma zich vormt tot een lerende organisatie. Om dit mogelijk te maken is het belangrijk dat er aan randvoorwaarden wordt voldaan. Deze randvoorwaarden zijn voor docentprofessionalisering in ict-bekwaamheid: visie, beleid, leiderschap, cultuur, tijd en ict-infrastructuur.
- Breng focus aan in de professionalisering in ict-bekwaamheid. Stel op basis van ambities uit de strategie schoolbrede doelen, teamdoelen en individuele doelen op. Hierdoor krijgt professionalisering in ict-bekwaamheid focus en is de kans van slagen groter (Van Veen et al., 2010).
- Hr stelt professionaliseringsbeleid op, waarin de koppeling wordt gemaakt tussen de onderwijsvisie en de strategie. De onderwijskundigen van Ma en van het Practoraat hebben hierbij een adviserende rol. Beleid maakt verwachtingen duidelijk en zorgt ervoor dat hr, onderwijskundigen en opleidingsmanagers erop kunnen sturen.
- In de gesprekkencyclus krijgt professionalisering in ict-bekwaamheid een vaste plaats. De al bestaande formulieren worden aangevuld met indicatoren voor ict-bekwaamheid. Denk aan 360°-feedbackformulieren en tijdens functionerings- en ontwikkelgesprekken.
- Bij het aannemen van nieuw lesgevend personeel wordt ict-bekwaamheid meegenomen, door dit op te nemen in de functieomschrijving.
- Om te voorkomen dat docenten de tijd die beschikbaar is voor professionalisering, besteden aan andere activiteiten, kan binnen elke opleiding tijd worden vrijgeroosterd voor teamprofessionalisering. Op die manier is de kans dat de tijd wordt ingevuld met het opvangen van klassen van afwezige collega's of ad hoc vragen kleiner.
- Om te professionaliseren in ict-bekwaamheid is het noodzakelijk dat de ict-infrastructuur goed is georganiseerd (Hovers et al., 2020). De hardware en software moeten goed up-to-date zijn en er moet ondersteuning beschikbaar zijn bij problemen of vragen.

Wanneer Mediacollege Amsterdam de docentprofessionalisering in ict-bekwaamheid naar een hoger niveau wil tillen, de behaalde successen wil behouden en zich verder wil ontwikkelen, dan kunnen de bovenstaande aanbevelingen hier een grote bijdrage aan leveren.

Inleiding

Op het Mediacollege Amsterdam zijn er al verschillende ontwikkelingen gaande wanneer je kijkt naar docentprofessionalisering in ict-bekwaamheid. Toch is er ook nog werk aan de winkel als we als school de techontwikkelingen willen volgen en leiden, zoals wordt geëmbieerd in onze nieuwe strategie. Deze handreiking is bedoeld om inzicht te geven in hoe te komen tot een integrale aanpak voor docentprofessionalisering in ict-bekwaamheid op het Mediacollege Amsterdam.

Voor deze handreiking zijn verschillende collega's van het Mediacollege bevroegd. Daarnaast is door middel van waarderend actieonderzoek in kaart gebracht welke ontwikkelingen en activiteiten op het Mediacollege Amsterdam, maar ook op ROC TOP, HMC en ROC van Amsterdam succesvol bijdrage aan docentprofessionalisering, met als doel om daarvan te leren. In het onderzoek is gefocust op wat werkt, zodat kan worden gemaximaliseerd wat er goed gaat. Ook is er literatuur bestudeerd en zijn (beleids)documenten van Ma geraadpleegd voor deze handreiking. Met name de handreiking van Kennisnet vormt de grondlegger van deze handreiking voor Ma (Van Kessel et al., 2022). Het hoofddoel is als volgt:

Hoe kan het Mediacollege Amsterdam komen tot een integrale aanpak voor docentprofessionalisering in ict-bekwaamheid?

De aanpak is opgesteld door de onderwijskundigen van het Practoraat Mediawijsheid en biedt inzicht in de stappen die gezet moeten worden. Allereerst worden successen beschreven en de factoren die van invloed geweest zijn om iets tot een succes te maken. Vervolgens wordt beschreven welke activiteiten ondernomen moeten worden om de ict-bekwaamheid van docenten te vergroten, op basis van de succesfactoren, (beleids)documenten van Ma en literatuur. Tot slot worden in de bijlage de sleutelfiguren benoemd met daarbij kerntaken die elk kan oppakken.

Successen

Er gaat al heel veel goed als het gaat over de inzet van digitale middelen in het onderwijs en de professionalisering in ict-bekwaamheid op het Mediacollege. In dit hoofdstuk zal worden stilgestaan bij deze successen en welke factoren van invloed geweest zijn om iets tot een succes te maken. Als inzichtelijk is wat heeft geleid tot een succes, kan worden gepoogd deze factoren voort te zetten en ook in andere situaties toe te passen en daarmee de ict-bekwaamheid verder te vergroten.

Samenwerkingen: edutools en i-coaches

Op het Mediacollege vindt een multidisciplinaire samenwerking plaats gericht op ict bij het i-coachoverleg. In dit overleg representeren de i-coaches elk hun eigen opleiding, maar daarnaast zijn ook andere functies vertegenwoordigd, zoals het hoofd CAB-ICT (Change Advisory Board), een onderwijskundige, de functionaris gegevensbescherming en collega's van het Practoraat Mediawijsheid, hr, het roosterbureau, financiën en communicatie. 'Het prettige aan dit multidisciplinaire overleg is dat iedereen wordt gerepresenteerd', vertelt i-coach Jaap Reijngoud van de opleiding AV. Elk lid in dit overleg kijkt vanuit de eigen rol naar vraagstukken op het gebied van ict. Door deze diverse groep mensen kunnen problemen snel worden opgelost en wordt er vanuit verschillende perspectieven nagedacht over de brug tussen onderwijs en ict. Een belangrijke rol van de i-coaches is het zorgen voor een structureel aanbod van digitale middelen. Medewerkers van het Mediacollege kunnen licenties aanvragen via Ma-plein om betaalde edutools in het onderwijs in te zetten. Ook de begeleiding en ondersteuning bij het inzetten van digitale didactiek wordt door de i-coaches vormgegeven.

Succesfactoren

- Vanuit een ad hoc samenwerking die is opgezet ten tijde van de coronapandemie is een gestructureerde multidisciplinaire samenwerking ontstaan. Op basis van literatuur van saMBO-ICT en Kennisnet heeft onderwijskundige Anne-Marie Gootjes een i-coachprofiel opgesteld, die vervolgens is geaccordeerd door hr. Ook door het leiderschap binnen het i-coachoverleg kan er efficiënt worden samengewerkt.
- Het multidisciplinaire samenwerken is succesvol, doordat verschillende collega's met verschillende expertises betrokken zijn bij innovaties met ict.
- De overstap op digitaal lesgeven kon heel expliciet gesteund worden doordat het Practoraat Mediawijsheid al voor de pandemie onderzocht heeft hoe Microsoft Teams door docenten gebruikt kan worden en wat de didactische meerwaarde ervan is. Dit hebben zij inzichtelijk gemaakt in een docenthandleiding (zie rapportage). Door het bundelen van de expertise is in korte tijd MS Teams uitgebreid van digitale omgeving van medewerkers, naar een online leeromgeving.
- Het beschikbaar stellen van digitale middelen, is een voorwaarde om deze te kunnen inzetten in het onderwijs. Dit lijkt een open deur, maar het is goed dat er ten tijde van onlineonderwijs snel mogelijk gemaakt is dat er diverse tools beschikbaar waren en dat daarbij ook ondersteuning is geboden.

- De beschikbaarheid van digitale middelen wordt nu georganiseerd door de i-coaches. Zij spelen door wat de behoeften zijn in het onderwijs. Op die manier is het gebundeld en behapbaar voor ict. Daarnaast kan er bij deze groep worden getoetst op een bepaalde wens breder leeft, zodat er ook vanuit financiële overwegingen goed gekeken kan worden naar de aanschaf van tools.
- Binnen het i-coachnetwerk is een cultuur van leren gecreëerd (o.a. veilige plek, respect voor elkaars mening).
- Ook buiten het i-coachnetwerk voelen docenten de ruimte om mee te denken en inbreng te hebben. Waar vroeger zonder tussenkomst van docenten digitale middelen werden aangeschaft, heeft nu ook de docent ruimte om mee te denken.
- Ook het leiderschap binnen het i-coachoverleg zorgt voor structuur en duidelijkheid, waardoor er efficiënt kan worden samengewerkt.

Visieontwikkeling blended learning

Een ander succes binnen het Mediacollege is de ontwikkeling van een visie op blended learning. Al tijdens het opstellen van de algemene onderwijsvisie is de noodzaak om digitalisering hierin mee te nemen uitgesproken door het Practoraat Mediawijsheid. Door de visie op blended learning wordt ook beoogd, nu het onlineonderwijs is geëindigd, digitale didactiek te blijven inzetten in het onderwijs.

Succesfactoren

- Een visie draagt bij aan het goed laten verlopen van een innovatieproces (Timperley et al., 2007). De visie op blended learning is ontstaan vanuit een multidisciplinair overleg. In de focusgroep hebben veel verschillende mensen met verschillende expertise meegedacht over de visie.
- Door het betrekken van verschillende mensen met verschillende functies werd de verantwoordelijkheid breed gedeeld. Juist door te zorgen dat het eigenaarschap van de visie voor blended learning niet bij één persoon of één focusgroep ligt, kunnen ook de opleidingsmanagers, het managementteam en docenten zich verantwoordelijk en betrokken voelen.
- Beleid is gestoeld op ervaringen die docenten deelden in een apart team over digitale didactiek tijdens en door de pandemie. Om te zorgen dat de visie in teamplannen is verankerd, zijn er gesprekken gevoerd met diverse opleidingsteams. De opleidingsteams konden zelf de keuze maken in de manier en het tempo waarop zij blended learning wilden implementeren.
- Blended learning is een containerbegrip. Om te zorgen dat iedereen dezelfde taal spreekt en daar ook hetzelfde onder verstaat, is er ingezet op het creëren van een gemeenschappelijke taal. Deze taal is veel herhaald en visueel gemaakt.
- Er is een concreet product opgeleverd dat anderen als handvat kunnen gebruiken, namelijk de praatplaat en het stappenplan blended learning. Door het inzetten van een praatplaat als handvat om het gesprek te voeren met collega's buiten de focusgroep kon er efficiënt input worden verzameld.

Practoraat Mediawijsheid

Naast de al genoemde successen leidt ook het Practoraat Mediawijsheid tot professionalisering in ict-bekwaamheid. Het Practoraat is een leergemeenschap van docenten gericht op de ontwikkeling van kennis, expertise en vaardigheden om zich te redden in de gemedialiseerde onderwijspraktijk. Door middel van de design thinking-methode worden docenten uitgedaagd om hun eigen onderwijspraktijk te onderzoeken en met behulp van digitale middelen te innoveren.

Succesfactoren

- Het Practoraat Mediawijsheid werkt met een jaarplan, waarin de doelen voor het studiejaar worden vastgelegd en onderbouwd. Deze doelen geven richting en zorgen ervoor dat professionalisering effectiever is (Van Veen et al., 2010). Doordat aan het eind van het jaar de behaalde en niet-behaalde doelen moeten worden verantwoord, wordt er ook regelmatig gemonitord hoever we vorderen en wat voor stagnatie zorgt.
- Door het uitvoeren van een experiment, onder begeleiding van onderwijskundigen, professionaliseert de docent. De docent doet nieuwe kennis en vaardigheden op en krijgt de ruimte om door te experimenteren de kennis en vaardigheden toe te passen in de eigen onderwijspraktijk.
- De duidelijke structuur van de design thinking-methode zorgt ervoor dat de onderzoekende houding bij de docent wordt aangewakkerd. Je routinematig en systematisch aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen of omstandigheden, vraagt om een lerende houding (Kools, 2020).
- Binnen het Practoraat is er een cultuur gecreëerd waarin leren centraal staat. *'Als er een sfeer is van openheid en respect en niet te veel druk, dan zijn mensen veel eerder geneigd om boven zichzelf uit te stijgen,'* vertelt practor Wouter van der Horst.
- De Ma-docenten van het Practoraat Mediawijsheid krijgen de tijd om te experimenteren, dit maakt dat de werkdruk behapbaar blijft en het professionaliseren plaats kan vinden.
- De brede samenwerking tussen de vier scholen, maakt dat er veel kennis aanwezig is en er veel perspectieven samenkomen.
- Ook buiten het Practoraat wordt er samengewerkt met externe partners. Hiermee kan er goed worden aangesloten op de praktijk buiten de onderwijssetting.
- Een ander aspect dat het Practoraat succesvol maakt is het up-to-date zijn. Omdat technologische ontwikkelingen snel gaan, is het belangrijk dat het practoraat goed bij blijft. *'Het aanbod op onze website en sociale media is goed up-to-date,'* vertelt communicatiemedewerker Renske van Assema.
- Binnen het Practoraat Mediawijsheid is aan alle randvoorwaarden om te professionaliseren voldaan. Deze randvoorwaarden zijn samen te vatten onder de termen: visie, beleid, cultuur, leiderschap, tijd en ict-infrastructuur. Ze zullen later verder worden toegelicht.

Waar moet het Mediacollege op inzetten?

De mediabranche is sterk in beweging. De opleidingen van het Mediacollege Amsterdam moeten meegroeien met de snelle ontwikkelingen en dat vraagt om ontwikkelingen op technologisch gebied. Naast dat de branche vraagt om studenten die op de hoogte zijn van deze technologische ontwikkelingen, moeten ook docenten digitaal vaardiger worden. Door de coronapandemie hebben docenten en studenten ervaren welke voor- en nadelen onlineonderwijs met zich meebrengen. In korte tijd is er veel geleerd, maar is ook duidelijk geworden dat er behoefte is aan docentprofessionalisering in ict-bekwaamheid: Onderzoek laat zien dat het niveau van ict-bekwaamheid gedurende de corona-epidemie nauwelijks is toegenomen. Interessant daarbij is ook dat de houding van docenten ten opzichte van ict niet per se veranderde: docenten die vóór de corona-epidemie de potentie van ict erkennen, zagen de bevestiging van dit beeld tijdens het onlineonderwijs. Het omgekeerde is echter ook het geval: docenten die vóór de corona-epidemie de potentie van ict niet erkennen, zagen dit ook bevestigd en hoopten ten tijde van de crisis vooral op een terugkeer naar de oude onderwijssituatie (Hulsen et al., 2020).

Ook de verschuiving naar modulair onderwijs met MaMaatwerk en de overgang naar formatief handelen (zie onderwijsvisie), vraagt om digitale vaardigheden van docenten. Op basis van de vorige monitor Leren en lesgeven met ict, kan worden geconcludeerd dat docenten vooral basale digitale vaardigheden bezitten (zie Plan van Aanpak, juni 2021). Docenten zijn op dit moment niet voldoende ict-vaardig om de resultaatafspraken vanuit de nieuwe strategie te realiseren. Om MaMaatwerk en formatief handelen succesvol te implementeren, is het noodzakelijk dat wij als school ons verder ontwikkelen in ict-bekwaamheid.

Professionaliseringsaanpak

Op het Mediacollege hebben medewerkers de mogelijkheid om zich te professionaliseren, door het volgen van bijvoorbeeld trainingen of scholing. In het handboek voor nieuwe medewerkers uit juli 2018 staat beschreven dat werkend leren centraal staat. Het volgende citaat uit het handboek geeft het huidige professionaliseringsbeleid weer: 'Naast verschillende formele leertrajecten, vindt er ook veelvuldig informeel leren plaats tijdens werksituaties (in overlegmomenten binnen en tussen teams, uit terugkoppeling in functionerings- en beoordelingsgesprekken) maar ook tijdens dialogen met andere professionals buiten de organisatie, tijdens bijvoorbeeld werkbesprekingen of bezoeken aan conferenties.' Er is nog veel werk aan de winkel, vooral omdat in de strategie wordt geambieerd dat Ma de techontwikkelingen gaat volgen en leiden. De aandacht voor professionalisering specifiek gericht op ict-bekwaamheid is op dit moment niet in beleid opgenomen.

Lerende organisatie

In de nieuwe strategie wordt gesproken dat Ma zich vormt tot een lerende organisatie. Een lerende organisatie is zo georganiseerd dat de inrichting en cultuur van de school het leren van individuele professionals, de onderwijsteams, maar ook de school als geheel bevordert, met als doel de leerprocessen van studenten te verbeteren (Stoll & Kools, 2017).

Dit houdt in dat docenten kennis en vaardigheden ontwikkelen die bijdragen aan de verbetering van het onderwijs en dat zij dit samen met hun collega's in het team borgen. Om dit mogelijk te maken is het belangrijk dat er aan randvoorwaarden wordt voldaan. Deze randvoorwaarden zijn voor professionalisering in ict-bekwaamheid: visie, beleid, leiderschap, cultuur, tijd en ict-infrastructuur.

- **Visie:** Door een gedeelde visie, waarvan alle betrokkenen op de hoogte zijn (denk aan cvb, hr, opleidingsmanagers, docenten, studenten) wordt de professionalisering gestimuleerd en ondersteund (Timperley et al., 2007).
- **Beleid:** Onderwijsinnovatie met ict vraagt om expliciete sturing van bovenaf, beleid kan hierin een faciliterende rol spelen (Gast, Schildkamp en Van der Veen, 2017).
- **Leiderschap:** Het is de rol van de leidinggevende om vanuit visie en beleid, met het team een samenhangende onderwijsorganisatie te creëren, waarin de onderwijsdoelen, middelen en ondersteuning in lijn zijn (Kral et al., 2019; Timperley et al., 2007).
- **Cultuur:** Je verbonden voelen met elkaar, feedback durven geven en vragen, de ruimte krijgen om vragen te stellen en uitwisselen van kennis, zijn onderdeel van een omgeving waarin professionalisering grotere kans van slagen heeft (Van Lankveld et al, 2020).
- **Tijd:** Zowel in het rooster als takenpakket moet tijd zijn voor professionalisering, zodat de werkdruk haalbaar blijft (Horvers et al., 2020).
- **Ict-infrastructuur:** Om te innoveren met ict, is het noodzakelijk dat de hardware en software binnen de organisatie up-to-date zijn (Horvers et al., 2020).

Focus aanbrengen: van strategie naar doel

- Allereerst is het belangrijk om schoolbrede doelen op te stellen met betrekking tot ict-bekwaamheid van de docenten. Expliciete keuzes maken over de doelen van professionalisering zorgt voor effectievere professionalisering (Van Veen et al., 2010). Het cvb, de onderwijskundigen en i-coaches doen dit samen. Deze doelen zijn afhankelijk van beleid, zoals de onderwijsvisie, visie en beleid op blended learning, de kwaliteitsagenda, MaMaatwerk en de strategie. Zorg voor focus, alle doelen tegelijk nastreven is onhaalbaar.
- Wanneer er Ma-brede doelen zijn geformuleerd, kunnen teams hun doelen daarop afstemmen. In teamplannen maken docenten en opleidingsmanagers, met hulp van onderwijskundigen, resultaatafspraken op basis van de monitor Leren en lesgeven met ict. Dit proces wordt ook in de strategie beschreven als het maken van deelbeleid. Hiervoor kan het format voor teamplannen gebruikt worden.
- Het Practoraat Mediawijsheid speelt een rol bij het ontwikkelen van deelbeleid per opleiding. Uit de ict-monitor-analyse per team verduidelijken onderwijskundigen van het Practoraat welke digitale vaardigheden de docenten al bezitten en waarop nog ontwikkeld kan worden. Het Practoraat doet per opleiding gerichte suggesties voor docentprofessionalisering. Hiervoor wordt ook gebruikgemaakt van het competentieprofiel voor digitaal vaardige mbo-docent.

- Verder kan er door de teams bij het opstellen van de teamplannen, gebruikgemaakt worden van de gespreksstarter van MBO Digitaal, om allereerst met het team vast te stellen welke opvattingen er heersen over ict-bekwaamheid. Vervolgens bepaalt het team met behulp van de analyse van de ict-monitor (aangeboden door het Practoraat Mediawijsheid) op welke thema's de professionalisering zich richt.
- Vervolgens kunnen docenten individuele doelen opstellen die aansluiten bij de team- en schoolbreed geformuleerde doelen. De bovengenoemde focus in Ma-doelen en teamdoelen geven richting aan de individuele doelen. Door deze afstemming is er een grotere kans dat professionalisering effectief is, zowel voor de docent als voor de school als geheel (Van Veen et al., 2010). 'Individuele professionaliseringswensen verbinden met schoolbeleid; dat is de puzzel die de teamleider en de docent samen maken' aldus Marco Snoek (Snoek et al., 2018). Ondersteuning hierbij wordt geboden door de opleidingsmanagers, onderwijskundigen en hr.
- Door evaluatiemomenten in de opleidingsteams in te bouwen gedurende het schooljaar wordt gemonitord hoe de progressie ten opzichte van de gestelde doelen verloopt. Daarnaast is het aan te raden aan het eind van het jaar terug te kijken en te bepalen wat ertoe heeft geleid of het doel behaald is of niet. Dit inzicht helpt bij het stellen van het volgende doel.
- De scholingscommissie speelt nu een rol bij het accorderen van een scholingsaanvraag. Om ook inhoudelijk gefocust te blijven op de Ma-brede doelen, wordt de commissie aangevuld met een inhoudelijke adviseur, zoals een onderwijskundige. Daardoor verandert de activiteit van de commissie en wordt er in de gaten gehouden of de scholingsaanvragen aansluiten bij het Ma-brede doel.

Professionalisering en hr-beleid

- Hr stelt professionaliseringsbeleid op, waarin de koppeling wordt gemaakt tussen de onderwijsvisie en de strategie. De onderwijskundigen van Ma en van het Practoraat hebben hierbij een adviserende rol. Beleid maakt verwachtingen duidelijk en zorgt ervoor dat hr, onderwijskundigen en opleidingsmanagers erop kunnen sturen.
- In de strategie is opgenomen dat elke docent in staat is om jaarlijks minimaal één scholingsactiviteit te volgen. Om te zorgen dat docenten jaarlijks een professionaliseringsactiviteit volgen, zijn er meerdere stappen te zetten:
 - Allereerst moeten docenten zich bewust zijn van de doelstelling uit de strategie. Dit vraagt om kennis van de strategie en een breedgedragen visie. (Zie kopje: De strategie laten leven)
 - Een scholingsaanbod waarin een focus is aangebracht aansluitend bij de schoolbrede doelen. Hierover worden docenten op de hoogte gebracht.
 - De gevolgde scholingen worden gemonitord in het persoonlijke bekwaamheidsdossier. Hierop wordt gestuurd tijdens de gesprekkencyclus door de opleidingsmanager. Voorwaarde hiervoor is dat het bekwaamheidsdossier beter vindbaar is dan nu. Een handige plek kan op Ma-Plein onder "Weten & Regelen" zijn.
- De opleidingsmanagers gebruiken het bekwaamheidsdossier actief voor functioneringsgesprekken en voor monitoring van professionalisering (zie handboek nieuwe medewerkers). De docent houdt bij welke professionaliseringsactiviteiten gevolgd zijn. Hierdoor krijgt de docent inzicht in de eigen ontwikkeling. De input uit het bekwaamheidsdossier kunnen docenten ook gebruiken voor promotie van bijvoorbeeld LB naar LC.

- Ook is in de strategie benoemd dat er een laagdrempelig en uitdagend professionaliseringsaanbod vanuit onze Ma Academie wordt gefaciliteerd. Het Practoraat Mediawijsheid doet aanbevelingen op basis van de monitor Leren en lesgeven met ict en het competentieprofiel voor scholingsaanbod dat zich richt op ict-bekwaamheid. De opleidingsmanagers en i-coaches hebben zicht op de vraagstukken die spelen op ict-gebied en gestelde doelen in de teamplannen en doen op basis daarvan aanbevelingen voor inhoudelijk professionaliseringsaanbod.
- De werkgroep van de Ma Academie vraagt jaarlijks advies aan het Practoraat Mediawijsheid, opleidingsmanagers en i-coaches over de inhoudelijke invulling en behoeften voor professionalisering in ict-bekwaamheid, zodat de werkgroep kan inschatten of de expertise intern aanwezig is of dat er nieuw scholingsaanbod ontwikkeld of extern ingekocht moet worden.
- Bij het inrichten van de Ma Academie kijkt de werkgroep naar professionaliseringsactiviteiten die al op de plank liggen. Zo hebben de Ma-onderwijskundigen een menukaart opgesteld met trainingen en professionaliseringsactiviteiten die zij kunnen aanbieden.
- Hr integreert ict-bekwaamheid van de docent, op advies van het Practoraat Mediawijsheid, in de formulieren die worden gebruikt bij de gesprekkencyclus. De docent verzamelt voorafgaand aan het gesprek feedback over het functioneren. Hierin vraagt de medewerker dan ook expliciet feedback over de digitale vaardigheden. In het volgende gesprek wordt ook op de door de docent gestelde doelen teruggekeken: Zijn de doelen behaald? Moeten ze worden bijgesteld? De docent neemt het teamplan mee naar het functionerings- of ontwikkelgesprek om de persoonlijke doelen te kunnen relateren aan de gestelde teamdoelen.
- Een mooi middel om de digitale vaardigheden concreter aandacht te geven in de gesprekkencyclus is het competentieprofiel van de digitaal vaardige mbo-docent, ontwikkeld door het Practoraat Mediawijsheid. Het competentieprofiel kan meerdere doelen dienen:
 - Bij het verzamelen van feedback door de docent geeft het profiel duidelijke beschrijvingen van de competenties, waardoor collega's het functioneren concreet kunnen beschrijven.
 - Tijdens het functionerings- of ontwikkelgesprek geeft het profiel houvast voor ontwikkelmogelijkheden van de docent en het opstellen van persoonlijke doelen.
- Wanneer de docent voorafgaand aan het gesprek feedback verzamelt, zal in het gesprek over digitale vaardigheden tussen collega's informeel leren plaatsvinden.
- Verder heeft het gesprek een signaleringsfunctie naar de opleidingsmanager toe, omdat de manager inzicht krijgt in de bekwaamheid van het team.
- Daarnaast wordt bij het aannemen van nieuwe docenten de ict-bekwaamheid meegenomen, door dit op te nemen in de functieomschrijving. De andere Amsterdamse mbo-instellingen ROC TOP, ROC van Amsterdam en HMC hebben met behulp van het Practoraat Mediawijsheid hierin al stappen gezet, door in de vacaturetekst voor docentfuncties aan te geven dat zij verwachten dat een docent digitaal vaardig is of ervaring heeft met afstandsleren. Dit citaat uit de vacaturetekst van ROC TOP kan als inspiratie dienen voor hr: 'Je [...] integreert digitale didactiek in je lessen en weet verschillende leeromgevingen aan elkaar te verbinden. Dit kan om zowel een fysieke lesomgeving in een schoolgebouw, een online lesomgeving of om een hybride vorm gaan. Het gebruik van verschillende ict-toepassingen kan worden beargumenteerd vanuit onze visie op onderwijs.'

Lerende cultuur

- Leidinggevenden spelen een belangrijke rol in het vormen van een lerende cultuur (Louws & Meirink, 2020). Er zijn verschillende manieren om als leidinggevende het professionaliseren van docenten te stimuleren, bijvoorbeeld door het uitspreken van verwachtingen, zelf een lerende houding aannemen en daarbij het goede voorbeeld te geven en regelmatig aandacht te hebben in informele situaties voor het leren van docenten.
- In de strategie staat dat docenten worden uitgenodigd voor professionele leergemeenschappen, trainingen, inspiratiesessies en intervisies. Het Practoraat Mediawijsheid ondersteunt, in afstemming met hr en de onderwijskundigen, concreet bij het oprichten van leergemeenschappen en inspiratiesessies. Door de werkwijze van het Practoraat, denk aan de *design thinking*-methode, worden de omstandigheden gecreëerd om een lerende cultuur te vormen.
- De *design thinking*-methode geeft structuur en houvast bij het vormen van een leergemeenschap. Het werken met een concreet model of structuur, helpt bij het effectief professionaliseren.
- Zowel binnen als buiten de school, denk aan de beroepspraktijk en bij andere mbo-instellingen, is veel expertise op digitaal gebied aanwezig. Door de aanwezige expertise te benutten, creëer je een cultuur waarin mensen van en met elkaar leren. Het samenwerken in multidisciplinaire teams is een effectieve manier om de expertise van verschillende collega's te benutten. Dit vraagt ook om eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Belangrijk is in dergelijke overleggen dat duidelijk is wie welke rol of taak heeft. Dit zorgt ervoor dat collega's weten bij wie ze moeten zijn, maar helpt ook bij het invullen van de tijd: je weet welke taken je hebt en vooral ook welke niet. 'Dat vraagt om een schoolcultuur die uitnodigt en uitdaagt, die mensen aanspreekt op de dingen die ze doen, maar ook ruimte laat voor experimenteren en falen' aldus Marko Snoek en collega's. Voorwaarde hiervoor zijn ruimte en tijd om elkaar te ontmoeten in multidisciplinaire overleggen en een gespreksleider die cyclisch werken stimuleert. (Snoek, Hulsebos en Andersen, 2019).
- In het onderwijs circuleren diverse containerbegrippen. Het is belangrijk dat alle medewerkers weten wat Ma onder begrippen verstaat als maatwerk, blended learning en formatief handelen. Door hier eenheid in te krijgen, kan er beter worden samengewerkt.

De strategie laten leven

- Het bestuur en opleidingsmanagers kunnen gebruikmaken van het momentum (twee nieuwe cvb-leden en een nieuwe strategie) om de strategie breed onder de aandacht te brengen. Hiervoor kan aandacht zijn in de vorm van bijvoorbeeld een evenement of een schoolbrede studiedag, waarin het gesprek gevoerd wordt over de nieuwe strategie en de onderwijsvisie. Dit zal plaatsvinden op de dinsdag na de zomervakantie. De verschuiving in strategie en de focus die wordt gelegd op veranderingen op digitaal gebied vragen van de docent om te professionaliseren. Het gesprek kan worden gevoerd over de gevolgen en invloed die dit heeft op de rol van de docent. Ook kunnen de opleidingsmanagers en onderwijskundigen op dat moment het goede voorbeeld geven met hun lerende houding (bijv. feedback van docenten inbouwen en open zijn over twijfels en angsten).

- Om de visie en strategie te laten leven is het aan te raden deze visueel te maken. Door deze op verschillende plekken zichtbaar te maken en aan de hand daarvan het gesprek te voeren, gaat de visie meer leven. Een andere manier om de visie tot een gedeelde visie te maken is om gemeenschappelijke 'toekomstbeelden' te creëren (Senge, 1992). Leidinggevenden moeten ervoor waken dat de visie opgelegd wordt en in plaats daarvan gedeeld wordt. In april en mei 2022 vonden hiervoor al sessies plaats waarbij medewerkers van Ma input konden geven voor de nieuwe strategie. Dit is een waardevolle stap geweest.
- Ook na het bekendmaken van de strategie moet het gesprek erover regelmatig gevoerd worden en helpt het wanneer hierbij daadwerkelijk visueel gedacht wordt: "Hoe ziet onze school er over een jaar uit? Wat doen docenten, studenten, ...? Wat doe ik precies?" Probeer gezamenlijk een beeld te schetsen.
- Om de visie te laten leven is het belangrijk dat medewerkers zich gaan verhouden tot de visie. Hoe kijken zij tegen de geformuleerde doelstellingen en welke handelingen passen hierbij? De medewerkers gaan zich de visie op deze manier eigen maken en er ook naar handelen. Dit vereist regelmatige gesprekken over zowel de schoolbrede visie als de eigen, persoonlijke visie op onderwijs. In teamvergaderingen, maar ook op studiedagen, moeten gesprekken plaatsvinden waarin vragen gesteld worden zoals "Welke doelen wil je met je dagelijks werk bereiken?" Hierdoor vormen docenten en opleidingsmanagers een scherpere eigen visie. Met deze eigen visie kunnen ze zich pas verhouden tot hoe de situatie nu is en waar het team als geheel naartoe wil (Decuyper, Dochy en Van den Bossche, 2012). Onderwijskundigen ondersteunen bij de gesprekken over de visie en kunnen deze met passende werk- en gespreksvormen vormgeven. Een visie levendig houden kan je op teamniveau samengevat als volgt bevorderen:
 - Regelmatig gesprekken voeren over de schoolbrede én persoonlijke visie op bijvoorbeeld studenten, lesgeven, persoonlijke ontwikkeling, etc.
 - In teamverband de schoolbreed geformuleerde visie bespreken en vergelijken met de eigen kernwaarden: "Wat vind jij in je werk belangrijk? Wat maakt dat je een goede les geeft? etc. Hoe zie je dit terugkomen in de visie van Ma?"
 - Regelmatig kijken of doelstellingen uit de visie daadwerkelijk behaald worden. Dit vereist reflecterend vermogen. Docenten en opleidingsmanagers kijken regelmatig terug.
 - Tijdens de reflectie moet ook kritisch naar de eigen rol gekeken worden: "Wat doe je als dingen niet zo gaan zoals ze horen te gaan?"

Facilitering

- Om te professionaliseren in ict-bekwaamheid is het noodzakelijk dat de ict-infrastructuur goed is georganiseerd (Hovers et al., 2020). De hardware en software moeten goed up-to-date zijn. Ook is het belangrijk dat de beschikbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit van de hardware en software het leren en lesgeven ondersteunen. Enerzijds is de ict-afdeling hiervoor verantwoordelijk, maar anderzijds zijn ook docenten, opleidingsmanagers en i-coaches verantwoordelijk om te signaleren wanneer de ict-infrastructuur tekortschiet.
- Het meer realiseren van overeenstemming in digitale leeromgevingen, zoals Educator, MS Teams, Magister, etc., tussen de verschillende opleidingen, zal ten goede komen aan de kwaliteit van de ict-bekwaamheid van docenten. De huidige software is niet toereikend met de wensen die er binnen de organisatie zijn. Om de software beter aan te sluiten op de wensen en behoeften binnen Ma, is er het projectplan Ma Online ingediend bij ict en cvb. Het plan wordt nog niet uitgevoerd. Wanneer de software beter aansluit, kan er ook gerichtere begeleiding en ondersteuning worden geboden door ict en de i-coaches.
- Ook tijd is voorwaarde om professionalisering in ict-bekwaamheid mogelijk te maken. Ter illustratie de inspiratiecarrousel. Deze vindt plaats met nog maar weinig deelnemers, omdat veel docenten tijdens de inspiratiesessies niet in de gelegenheid zijn deze te volgen. Om de opkomst te verhogen, is het wenselijk als docenten hiervoor vrij geroosterd zijn.
- Hoewel er op papier tijd beschikbaar is om te professionaliseren, blijkt dit in de praktijk vaak ingevuld te worden met niet-lesgevende taken. Dit probleem wordt echter niet alleen opgemerkt op het Mediacollege, maar binnen het gehele mbo. Om te realiseren dat er daadwerkelijk meer tijd beschikbaar is voor professionalisering, moet dit worden geagendeerd binnen de MBO Raad en het hr-directeurenoverleg. Toch kan Ma ook eigen keuzes maken door nu alvast 'corridors' voor professionalisering in te roosteren. Zie enkele voorbeelden hieronder.
- Leren kan plaatsvinden in verschillende vormen en op verschillende manieren, maar het is belangrijk dat het structureel plaatsvindt en dat de docent hierin gefaciliteerd wordt. Om te voorkomen dat docenten de tijd die beschikbaar is voor professionalisering, besteden aan andere activiteiten zoals invallen voor collega's, kunnen er verschillende vormen worden gekozen:
 - Er kan binnen elke opleiding tijd worden vrijgeroosterd voor teamprofessionalisering. Dit is bijvoorbeeld twee keer per jaar een middag.
 - Een Ma-brede scholingsdag met een Ma-breed thema, zoals formatief handelen of MaMaatwerk.
 - Tijdens teamvergaderingen tijd inplannen om good practices, ervaringen of inzichten te delen. Elke keer is een ander teamlid aan de beurt om kennis te delen.

Literatuurlijst

- Decuyper, S., Dochy, F. & Bossche P. van den (2012). Teamleren: de sleutel voor effectief teamwerk. Heverlee, België: Flanders Synergy.
- Gast, I., Schildkamp, K., & van der Veen, J. T. (2017). Team-based professional development interventions in higher education: A systematic review. *Review of Educational Research*, 87(4), 736–767. DOI: [10.3102/0034654317704306](https://doi.org/10.3102/0034654317704306)
- Horvers, A., Uerz, D., Hopster-den Otter, D., ter Beek, M. (2020). Bouwstenen voor effectieve docentprofessionalisering in het hoger onderwijs gericht op onderwijsinnovatie met ict. Literatuurverkenning. Utrecht: Versnellingsplan
- Onderwijsinnovatie met ICT. Hulsen, M., van Rens, C., Kral, M., & Kurver, B. (2020). Ervaren van mbo- docenten met het afstandsonderwijs door COVID-19. iXperium.
- Kools, M. (2020). Schools as Learning Organisations: the concept, its measurement and HR outcomes. Dissertation. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Kral, M., Van Loon, A., Gorissen, P., Uerz, D. (2019). Samenvatting: Leidinggeven aan onderwijsinnovatie met ict. Huizen: Uitgeverij Pica ISBN 9789492525604
- Lankveld, van, T., Thampy, H., Cantillon, P., Horsburgh, J. & Kluijtmans, M. (2020). Supporting a teacher identity in health professions education: AMEE Guide No. 132, *Medical Teacher*, 43:2, 124136, DOI: [10.1080/0142159X.2020.1838463](https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1838463)
- Louws, M. & Meirink, J. (2020). Professionalisering van ervaren leraren. In: Snoek, M., Van Tartwijk, J. & Pauw, I. (Reds.) (2020). *Leraar: een professie met perspectief. Deel 1: Een veelzijdig beroepsbeeld*. Meppel: Ten Brink Uitgevers.
- Senge, P. (1992). *De vijfde discipline*. Schiedam, Nederland: Scriptum.
- Snoek, M., De Wit, B., Dengerink, J., Van der Wolk, W., Van Eldik, S., Wirtz, N. (2018). Een beroepsbeeld voor de leraar: over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in het onderwijs. Geraadpleegd op 13 juni 2022, van <https://www.beroepsbeeldvoordeleraar.nl/wp-content/uploads/2020/01/Beroepsbeeld-leraar-stimuleert-brede-professionele-ontwikkeling.pdf>
- Snoek, M., Hulsbos, F., & Andersen, I. (2019). *Teacher Leadership: Hoe kan het leiderschap van leraren in scholen versterkt worden?* Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam
- Stoll, L., & Kools, M. (2017). The school as a learning organisation: a review revisiting and extending a timely concept. *Journal of Professional Capital and Community*.
- Timperley, H., Wilson, A., Barrar, H. & Fung, I. (2007). *Teacher Professional Learning and Development: Best Evidence Synthesis Iteration*. Wellington, New Zealand: Ministry of Education <http://educationcounts.edcentre.govt.nz/goto/BES>
- Van Kessel, M., Leget, H., Schouwenburg, F., Westerveld, L., & Van Zandwijk, M. (2022, 7 maart). Handreiking professionalisering ict-bekwaamheid. Kennisnet. Geraadpleegd op 22 april 2022, van <https://www.kennisnet.nl/handreiking-professionalisering-ict-bekwaamheid/>
- Van Veen, K., Zwart R.C., Meirink, J.A., en Verloop, N. (2010). Professionele ontwikkeling van leraren, een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren. ICLON/ Expertisecentrum Leren van Docenten. Geraadpleegd op 4 mei 2022, van <https://www.nro.nl/sites/nro/files/migrate/PROO+Professionele+ontwikkeling+van+leraren+Klaas+van+Veen+ea.pdf>

Bijlage 1: Sleutelfiguren

Bij het verder ontwikkelen van de ict-bekwaamheid binnen de school zijn meerdere sleutelfiguren betrokken. Deze verschillende sleutelfiguren hebben elk een eigen rol en zijn elk van toegevoegde waarde om tot een integrale aanpak te komen. Door het goed communiceren onderling, helderheid in rol-, taakverdeling en verantwoordelijkheid, wordt docentprofessionalisering succesvol. De volgende sleutelfiguren worden onderscheiden binnen het Mediacollege en hebben elk een taak om docentprofessionalisering naar een hoger niveau te tillen:

- **College van bestuur** stelt schoolbrede doelen op over ict-bekwaamheid van de docenten samen met hr en de onderwijskundigen.
- **Directeur onderwijs** zet de schoolbrede doelen door naar opleidingsmanagers.
- **HR** stelt professionaliseringsbeleid op met daarbij specifieke aandacht voor professionalisering in ict-bekwaamheid, past de gesprekkencyclus aan met behulp van het profiel voor de digitaal vaardige mbo-docent, neemt ict-bekwaamheid mee in de vacaturetekst voor lesgevende functies.
- **Practoraat Mediawijsheid** ondersteunt de bovengenoemde sleutelfiguren door te inspireren, adviseren en faciliteren.
- **Ma Academie** organiseert professionaliseringsaanbod in ict-bekwaamheid. De werkgroep inventariseert welke scholing intern aangeboden wordt en welke scholing extern ingekocht moet worden.
- **Scholingscommissie** accordeert scholingsaanvragen en monitort of de scholingsaanvragen aansluiten bij de Ma-brede doelen.
- **Opleidingsmanager** faciliteert de cultuur van leren en stimuleert professionalisering in ict-bekwaamheid door hierop teamdoelstelling te formuleren en dit vast onderdeel van de gesprekkencyclus te maken.
- **Onderwijskundige** adviseert en ondersteunt teams bij het maken van teamplannen en inventariseert de professionaliseringsbehoefte op ict-gebied.
- **I-coach** ondersteunt collega's bij ontwikkelingsvraagstukken binnen de onderwijspraktijk, geeft trainingen in het eigen team en inventariseert ict-professionaliseringsbehoeften binnen het team.
- **Docent** geeft wensen en behoeften aan als het gaat om professionalisering in ict-bekwaamheid, doet mee met scholing om ict-bekwaamheid verder te ontwikkelen.