

Integrale aanpak

ict-professionalisering docenten ROC van Amsterdam

*Geschreven door: Hind Ait Khouya Lahsen en Anna de Boer
Onderwijskundigen Practoraat Mediawijsheid
juni 2022*



MBO MEDIAWIJS.NL



Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
H1 Inleiding en doelstelling.....	4
H2 De huidige situatie en sleutelfiguren.....	5
Verwachtingen medewerkers	5
H3 Thema European Digital Framework for Educators en Kennisnet.....	8
H4 Succesfactoren.....	9
H5 Randvoorwaarden.....	11
H6 Conclusies en aanbevelingen.....	14
Literatuurlijst	16

Managementsamenvatting

ROC van Amsterdam College West heeft de afgelopen jaren verschillende stappen gemaakt om het niveau van ict-bekwaamheid onder het lesgevend personeel 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 en modulariseren van het onderwijs.

Op basis van waarderend actieonderzoek, literatuurstudie en gesprekken met alle betrokken op dit thema worden de volgende aanbevelingen van harte aangeraden om op te volgen:

1. Zicht hebben op het niveau van ict-bekwaamheid door de monitor "Leren en lesgeven met ict" in te zetten of de meting die is verbonden aan het groeimodel van de icoaches
2. Ieder team en dus docent moet een duidelijke visie hebben op blended learning en de rol die Canvas (LMS) hierin speelt.
3. Trainingen, collegebrede workshops om ict-professionalisering als groep te bevorderen.
4. Self-learning community bevorderen door men onderling op ICT vlak te helpen tijdens eerdergenoemde trainingen of individuele trajecten.
5. Onboarding programma voor nieuwe medewerkers en docenten.
6. Expliciet HR-beleid op digi-professionalisering en opzetten structurele digitale leerlijn
7. Meer zichtbaarheid voor de ROC ict-toolkit.

H1 | Inleiding en doelstelling

Binnen het ROC van Amsterdam zijn er grote ontwikkelingen gaande wat betreft docentprofessionalisering en digitale vaardigheden. De huidige handreiking is opgesteld om inzicht te geven in de totstandkoming van een integrale aanpak voor docentprofessionalisering en digitale vaardigheden van docenten binnen het ROC van Amsterdam, College West.

Deze aanpak is opgesteld door de onderwijskundigen van MBO College West Anna de Boer en Hind Ait Khouya Lahsen. De praktijksituaties in het onderwijs zijn onderzocht door middel van waarderend actieonderzoek. Deze waarderende interviews zijn zowel gehouden bij collega's van ROC van Amsterdam als bij: ROC TOP, Mediacollege Amsterdam en Hout- en Meubileringscollege. Door te leren van de kennis en ervaring bij andere Amsterdamse mbo-instellingen kunnen er grotere stappen gemaakt worden in het verbeteren van de kwaliteit. De meerwaarde van deze integrale aanpak is dan ook groot: er gaat heel veel goed maar er is ook zeker ruimte voor verbetering. Vooral wanneer we naar de toekomst kijken. Het perspectief om te werken naar flexibel en modulair onderwijs voor meerdere doelgroepen vereist de inzet van digitale middelen. Vandaar dat de centrale vraag van deze handreiking is:

Op welke manier kan het ROC van Amsterdam, MBO College West komen tot een integrale aanpak voor het professionaliseren van docenten op het gebied van digitale vaardigheden?

H2 | De huidige situatie en sleutelfiguren

Om de huidige situatie goed te kunnen begrijpen, wordt hieronder weergegeven welke stakeholders en partijen zich binnen het ROC van Amsterdam bezighouden met digitalisering of rondom professionalisering een rol spelen:

1. Dienst ICT; zowel op centraal als decentraal niveau
2. Dienst HRM
3. Team i-coaches; decentraal

Behalve de directie invloed van benoemde diensten en rollen, zijn er nog andere sleutelfiguren essentieel wanneer het aankomt op professionalisering in ict-bekwaamheid. Onderstaande weergave is opgesteld naar volgorde van de impact die collega's hebben op dit thema:

1. College van bestuur – portefeuille onderwijsinnovatie
2. Directeuren onderwijs – directeuren onderwijs
3. I-coach project – i-coaches vanuit ieder college die deelneemt aan het project
4. Regiegroep college West – onderwijsdirecteur, i-coaches, procesbegeleider LMS, vertegenwoordiging managers
5. HRM – dienst HRM voor met name onboarding van nieuwe collega's
6. Team O&O – onderwijskundigen, i-coaches en procesbegeleider LMS
7. Practoraat Mediawijsheid – uit ieder team één docentvertegenwoordiger
8. Canvascoaches – docent uit ieder team die deelneemt aan canvasimplementatie
9. Canvasdocenten – iedere docent uit ieder team die bouwt in Canvas

Verwachtingen medewerkers

We verwachten van onze medewerkers een bepaalde kwaliteit als het gaat over digitale vaardigheden. We zijn daar groeiende in binnen onze organisatie. Eén van de ontwikkelingen die heeft plaatsgevonden, is dat er vanaf het schooljaar 2020-2021 onderstaande tekst standaard is opgenomen in iedere (docent)vacature van college West.

“Als docent bij MBO College West ben je kundig in het verzorgen van blended onderwijs. Je denkt na over welke lesstof je aanbiedt in welke leeromgeving (online, fysiek of stage) en weet deze leeromgevingen met elkaar te verbinden. Je begrijpt dat online lesgeven vraagt om een andere didactische benadering en denkt na over hoe je (nieuwe) ict-toepassingen inzet om je instructie te ondersteunen en het plaats- en tijdonafhankelijk leren te faciliteren.”

Dat we in ons wervingsbeleid van onze nieuwe medewerkers verwachtingen hebben van hun digitale competenties, impliceert automatisch dat we dit ook verwachten van ons zittend personeel. Om zicht te krijgen op het niveau van digitale vaardigheden van onze docenten in breedste zin van het woord, kunnen we nog twee documenten gebruiken ter ondersteuning. Het zogenaamde groeimodel (figuur 1) en de zes competenties die vallen onder digitale vaardigheid van docenten (figuur 2).

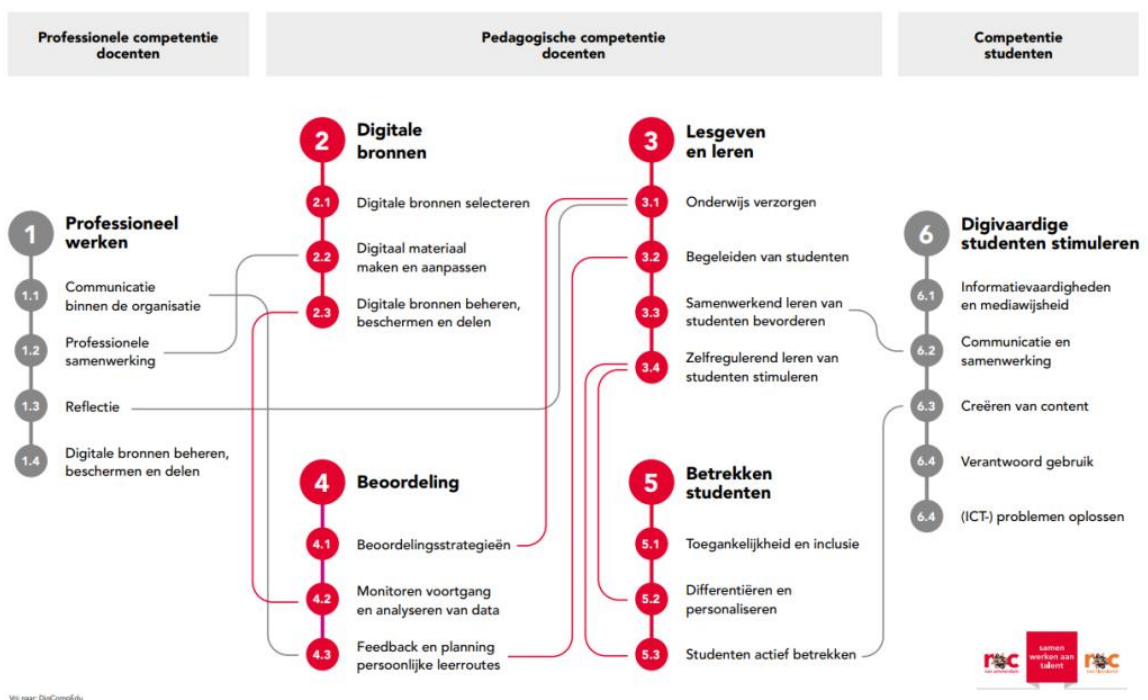
In bovenstaande alinea is kort samengevat wat we van een docent verwachten ten aanzien van blended onderwijs, welke competenties moet een docent minimaal bezitten en op welk niveau zou een docent minimaal moeten kunnen functioneren? Om te kunnen expliciteren op welk niveau iemand zou moeten functioneren ten aanzien van de functiebeschrijving, gebruiken we binnen het ROC van Amsterdam twee hulpmiddelen. Deze hulpmiddelen

expliciteren de digitale competenties van een docent, zoals te lezen is in het groeimodel (figuur 1), waarbij zes niveaus beschreven staan. Daarnaast hanteren we de zes pijlers van digitale vaardigheden (figuur 2) met de onderliggende competenties die ondersteunend zijn aan de niveaus die staan beschreven in het groeimodel.

Binnen de regiegroep hebben we besproken welk niveau wij verwachten wanneer er wordt gekeken naar de digitale competenties van onze docenten en is de volgende ambitie uitgesproken:

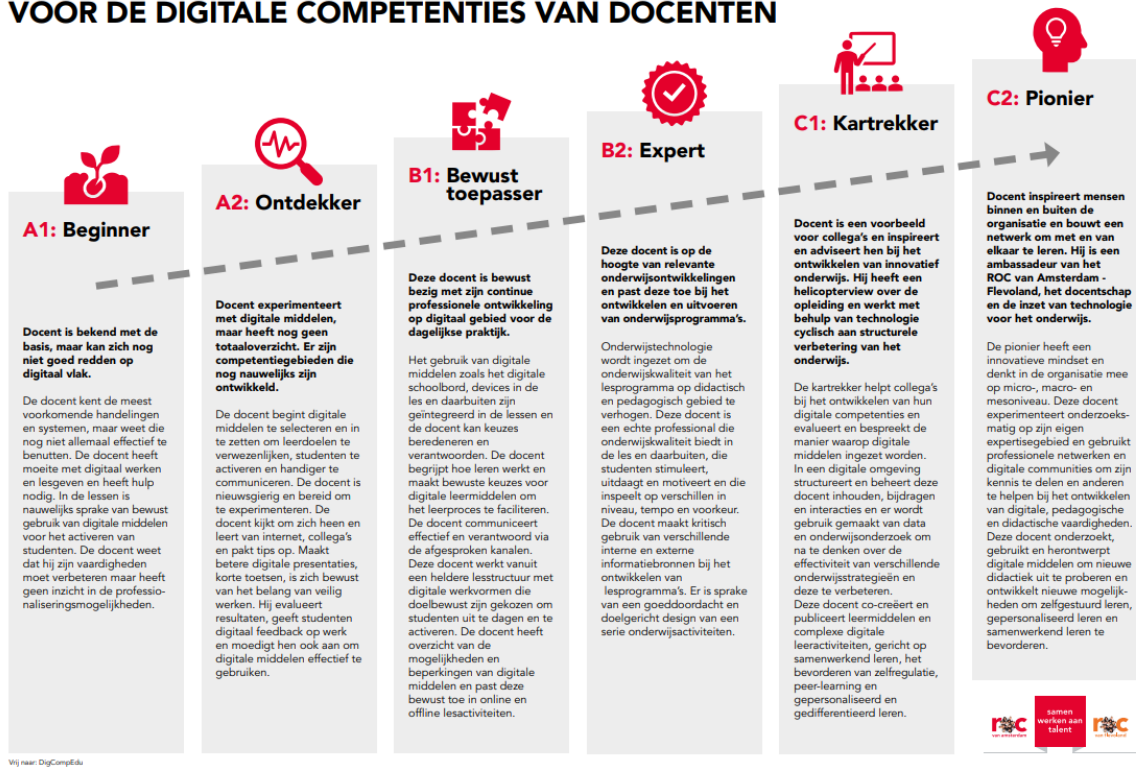
Van ons personeel bevindt het gros zich op B1-niveau. Ieder team heeft een aantal B2-, C1- en eventueel C2-docenten (denk aan leden van het Practoraat Mediawijsheid of de canvascoaches). Om deze ambitie te bereiken nemen we twee jaar de tijd. Dat betekent dat iedere manager met het uitspreken van deze ambitie, ons de mogelijkheid geeft om te sturen op de ontwikkeling van de digitale vaardigheden. We hebben goedkeuring en commitment gevraagd tijdens een managementvergadering voor dat besluit en tegelijk hebben we gevraagd naar de verdere uitwerking, tot welke plannen dit gaat leiden en welke consequenties dit gaat hebben. Bijvoorbeeld ten aanzien van (individuele) scholingsplannen, HR, personeelsmanagement, het goede gesprek etc.

EUROPEES FRAMEWORK VOOR DE DIGIVAARDIGHEDEN VAN DOCENTEN



Figuur 1: zes competenties digitale vaardigheden

GROEIMODEL VOOR DE DIGITALE COMPETENTIES VAN DOCENTEN



Figuur 2: groeimodel van niveau A1 tot en met C2

H3 | Thema European Digital Framework for Educators en Kennisnet

Binnen het ROC van Amsterdam werken we met het groeimodel. Dit groeimodel is gebaseerd op het European Digital Framework. Daarna is er eerst een vertaalslag gemaakt door het Deltion College. Vervolgens hebben we binnen het ROC van Amsterdam een visual gemaakt, waardoor we op een holistische manier docenten kunnen inschalen op een "digitaal niveau". Grofweg onderscheidt het European Digital Framework zes digitale competenties: professioneel werken, digitale bronnen, beoordeling, lesgeven en leren, betrekken studenten, digitale vaardigheden stimuleren. Binnen die competenties kunnen docenten aan verschillende subonderdelen werken (zie figuur 1).

Je kan deze competenties beheersen op verschillende niveaus. Binnen het ROC van Amsterdam hebben we niet alleen per competentie een omschrijving gemaakt, maar ook een omschrijving gemaakt per niveau. Op die manier proberen we op een holistische wijze in te schatten op welk niveau een docent acteert op het gebied van digitale vaardigheden. Zo'n niveau zegt dus iets over alle zes digitale competenties (figuur 1).

De niveaus die wij onderscheiden zijn van A1 tot C2 geformuleerd. Je kan op verschillende wijze docenten of andere personeelsleden inschalen. Bijvoorbeeld door middel van zelfreflectie, peers, inschaling van een manager of van een i-coach. De i-coaches binnen het ROC van Amsterdam doen tweemaal per jaar een meting om te kijken in hoeverre de digitale vaardigheden van de onderwijsteams zich ontwikkelen.

Deze hulpmiddelen zijn heel goed vergelijkbaar met de 16 ict-bekwaamheden van Kennisnet. De ict-bekwaamheden die daarin worden genoemd zijn allemaal goed te scharen onder de competenties die wij in figuur 1 beschrijven. Ze zijn alleen anders benoemd of gerangschikt. Daarin is per definitie niet een model beter. Het is maar net waar een school voor kiest om te gebruiken. Wij gebruiken de competenties ook als praatplaat om met docenten in gesprek te gaan waar zij graag in willen ontwikkelen en waar ze op dit moment bijvoorbeeld ook al goed in zijn!

H4 | Succesfactoren

Op basis van het verrichte waarderend actieonderzoek is bewezen dat onderstaande onderdelen bij ROC van Amsterdam, College West al goed werken. Het is belangrijk om dit te achterhalen zodat we successen kunnen vieren, maar ook zodat we onderstaande interventies verder kunnen uitbreiden.

1. Workshoprondes gegeven door de i-coaches van de organisatie en van het college over de didactische inzet van verschillende ict-tools. Door i-coaches workshops te laten geven over de didactische inzet van ict-tools wordt er concrete kennis gedeeld waar een docent mee aan de slag. Daarnaast helpt het in de positionering van de i-coaches. Ze worden hierdoor beter gevonden waardoor een docent ook weet bij wie hij/zij terecht kan met vragen;
2. Individuele begeleiding van de docent door de i-coach over het gebruik van ict-tools en andere vragen die hierop aansluiten. Bij de individuele begeleiding van de docenten door de i-coaches is er meer ruimte voor maatwerk. Dit is belangrijk omdat docenten het vaak ook nog lastig vinden om in groepsverband aan te geven waar zij nog minder bedreven in zijn bij het toepassen van ict. Met de individuele begeleiding worden drempels ontnomen die worden gevoeld wanneer het aankomt op professionalisering in ict-bekwaamheid.
3. ROC brede toolkit voor alle collega's, denk hierbij aan tools zoals: Mentimeter, Whiteboard, Padlet, GoodHabit, Mindmeister. Deze tools staan op een centrale plek/portaal Let's do IT.
4. Adoptieroute voor de implementatie van Canvas helpt de docententeams om de LMS Canvas juist te implementeren en daarbij rekening houdend met de verschillende stappen. Door deze adoptieroute heeft het team en de onderwijskundige en i-coach handvatten om te komen tot een succesvolle implementatie waarbij alle belangrijke stappen gezet worden.
5. 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 hoe het staat met de vorderingen van de docentonderzoekers en wat voor stagnatie zorgt.
6. Door het doen van een experimenten op basis van design thinking 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 praktische insteek en duidelijke koppeling naar het eigen onderwijs zorgt ervoor dat docenten het eigenaarschap rondom professionalisering op ict-bekwaamheid kunnen oppakken en naar eigen behoefte kunnen inrichten.
7. 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).

8. Binnen het Practoraat Mediawijsheid is er een cultuur waarin leren centraal staat gecreëerd. '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.
9. De brede samenwerking tussen de vier Amsterdamse scholen, maakt dat er veel kennis aanwezig is en er verschillende perspectieven samenkomen. De docenten krijgen de ruimte om buiten de eigen onderwijspraktijk en schoolmuren te leren van andere collega's. De kruisbestuiving die daarbij ontstaat is waardevol en zeldzaam.
10. Ook buiten het Practoraat Mediawijsheid wordt er samengewerkt met externe partners. Hiermee kan er goed worden aangesloten op de praktijk buiten de onderwijspraktijk. 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 verder worden toegelicht in hoofdstuk 5.

H5 | Randvoorwaarden

Om te zorgen dat docentprofessionalisering op het gebied van ict succesvol wordt, moet er eerst aan een aantal noodzakelijke voorwaarden worden voldaan. Zonder ondersteuning vanuit de organisatie is het laten slagen van een professionalisering moeilijk. Er worden hieronder vijf voorwaarden beschreven, die nodig zijn om professionalisering van de ict-bekwaamheid van de docent te faciliteren en daarbij wordt beschreven in hoeverre het ROC van Amsterdam, college West hieraan voldoet en wat hier de ervaringen in zijn.

1. Visie en beleid

Een heldere visie op onderwijsinnovatie en ict kan inspireren en helpen de verschillende teams en ondersteunende diensten te verbinden. Door een gedeelde visie, waarvan alle betrokkenen op de hoogte zijn (denk aan CvB, HR, opleidingsmanagers, docenten, studenten) wordt de professionalisering meer gestimuleerd en ondersteund. Professionalisering heeft weinig kans van slagen zonder visie (Timperley et al., 2007).

Onderwijsinnovatie met ict vraagt om expliciete sturing van bovenaf (Gast, Schildkamp en Van der Veen, 2017), beleid kan hierin een faciliterende rol spelen. De visie vormt het startpunt om schoolbeleid te formuleren. Wanneer professionalisering samenhangt met beleid ervaart een leraar een groter en gedeeld belang. Door geformuleerde doelstellingen zorgt beleid ervoor dat er middelen beschikbaar worden gesteld om te werken aan professionalisering.

ROC van Amsterdam:

Zoals in het hoofdstuk over stakeholders wordt gesteld, is er op verschillende lagen in de organisatie aandacht voor de visie op het gebied van blended onderwijs en digitalisering. Vanuit de meerjarenstrategie die wordt gedeeld met de colleges, is een collegeplan geschreven door college West. Vervolgens wordt dit collegeplan weer vertaald naar speerpunten die door de teams worden beschreven. In de meerjarenstrategie is één van de drie speerpunten: sociale innovatie. In het collegeplan wordt onder de noemer van sociale innovatie helder een visie op het gebied van blended onderwijs geformuleerd en de wens en ambitie op het gebied van digitalisering. Voor die visie wordt het college gevoed door onder andere het team Onderwijs en Ontwikkeling (O&O), bestaande uit onderwijskundigen, i-coaches en de procesbegeleider van de implementatie van de LMS "Canvas". Aan de docententeams is het vervolgens om de vertaalslag naar het onderwijs te maken.

2. Leiderschap

De leidinggevende heeft spilfunctie in op gang brengen en houden van professionalisering. 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. Door goed leiderschap worden de cultuur en de condities gefaciliteerd die nodig zijn om tot leren te komen (Kral et al., 2019; Timperley et al., 2007).

ROC van Amsterdam:

Binnen het ROCvA herkennen we deze voorwaarde. De directeur onderwijs plaatst blended onderwijs en onderwijsinnovatie hoog op de agenda. Onder andere door het formeren van een regiegroep Digitalisering. De groep heeft als taak om grip te houden op de stand van zaken binnen het college op het gebied van digitalisering, maar heeft daarnaast ook een monitorende en signalerende functie. Doordat er leiderschap is op de thema's, wordt de urgentie van het vraagstuk groter bij de onderwijsteams om doelstellingen te formuleren en in beweging te komen.

3. Cultuur

Wanneer er binnen de organisatie de ruimte is om te leren, draagt dit positief bij aan het slagen van docentprofessionalisering. 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). De druk voelen om te presteren en verantwoordelijk gehouden worden voor het behalen van doelen (targets) kan dat professionalisering in de weg staan (Timperley et al., 2007).

ROC van Amsterdam:

Binnen het ROCvA is deze voorwaarde herkenbaar en daarin hebben we bij sommige onderwijs-teams nog een weg te bewandelen. Door de inzet van i-coaches op diverse teams en directe ondersteuning te bieden en echt naast de docent te staan en ruimte te maken voor professionalisering op basis van behoefte en passend bij het niveau van de betreffende docent, wordt er echt aandacht aan besteed. Daarnaast geeft het deelnemen aan het Practoraat Mediawijsheid ook een platform om te experimenteren aan de hand van de design thinking methode. Daarin experimenteren docenten met kleine experimenten en delen deze experimenten, de ervaringen en opgeleverde producten ook met het team. Via deze twee initiatieven en ook het aanbieden van andere interventies, zoals het faciliteren van collegebrede workshops, hopen we dat steeds meer docenten de ruimte zien om te experimenteren, te delen met elkaar, samen te werken en te groeien. Dit blijft nog wel een uitdaging.

4. Tijd

Gebrek aan tijd vormt een grote belemmering voor professionalisering. Zowel in het rooster als takenpakket moet tijd zijn voor professionalisering, zodat de werkdruk haalbaar blijft (Horvers et al., 2020).

ROC van Amsterdam:

Tijd is wellicht het meest genoemde probleem in de organisatie. Een good practice die we kunnen delen vanuit het ROCvA is de implementatie van Canvas. Daarin worden docenten gefaciliteerd voor hun taken en uitgeroosterd om onderwijs in Canvas te bouwen. Dit werkt, indien er natuurlijk ook aan de andere voorwaarden voldaan wordt. En het wordt ook door docenten als prettig ervaren. Tijd blijft een uitdaging, ook gezien de werkdruk in het onderwijs voor het personeel erg hoog is. Het primaire proces krijgt altijd voorrang. Hierdoor

is de tijd die daadwerkelijk wordt besteed aan het vormgeven van het onderwijs vaak in de praktijk anders dan op papier wordt ingedeeld. Toch is het belangrijk om hier aandacht voor te hebben want op deze manier is er geen tijd en ruimte voor innovatie of onderwijsvernieuwing.

5. 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). Belangrijk is de beschikbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit van software en hardware, waaronder geschikte programma's en digitale leermaterialen die het leren en lesgeven ondersteunen.

ROC van Amsterdam:

Binnen het ROCvA hebben we hier het afgelopen jaar stappen in gezet. De centrale aanbesteding van Canvas, het leermangementsysteem van het ROC van Amsterdam, maar ook de aanschaf van licenties als Camtasia (videobewerkingssoftware), Padlet (digitaal prikbord), Mentimeter (interactie-ve presentaties) en Mindmeister (digitale mindmap). Door een toolkit aan te bieden aan docenten, maar ook de rest van het personeel, is er de mogelijkheid tot experimenteren, ontdekken, leren en groeien.

H6 | Conclusies en aanbevelingen

Geconcludeerd kan worden dat er binnen het ROC van Amsterdam, College West een boel interventies plaatsvinden om docentprofessionalisering en digitalisering op een hoger niveau te tillen. Bovendien is uit de huidige integrale aanpak gebleken dat iedere stakeholder zijn eigen rol en toegevoegde waarde heeft. Op het moment dat er goede communicatie en helderheid is in rolverdeling en ieder zijn verantwoordelijkheid pakt, worden interventies succesvol ervaren. Een voorbeeld is de implementatie van Canvas. Het is aangeschaft op centraal niveau, door het college van bestuur. De directeuren onderwijs hebben hier een advies in gegeven. In de regiegroep digitalisering wordt het proces gemonitord en door de canvasprocesbegeleider. Team O&O heeft een rol tijdens de implementatie van Canvas en de uitvoerende rol is zowel belegd binnen het Practoraat Mediawijsheid (experimenten uitvoeren met Canvas) als binnen het team (canvascoaches en canvasdocenten).

De aanbevelingen zijn:

1. Zicht hebben op het niveau van ict-bekwaamheid door de monitor "Leren en lesgeven met ict" in te zetten of de meting die is verbonden aan het groeimodel van de i-coaches. Dat is een concrete activiteit waaruit herleid kan worden welke professionaliseringsactiviteiten opgestart kunnen worden. Een aanbeveling hierbij is voornamelijk de resultaten van de monitor goed te analyseren aangezien je dan ook vergelijkingen kan maken met andere mbo-instellingen en wederom kennis en ervaring kan uitwisselen. Daarnaast kan je specifiek inzoomen op bepaalde sectoren en daarop vergelijkingen maken.
2. Ieder team en dus docent moet een duidelijke visie hebben op blended learning en de rol die Canvas (LMS) hierin speelt. Beleid moet hier ook een faciliterende rol in spelen. De essentie van een visie is groot omdat dat het startpunt is om schoolbeleid te formuleren. Wanneer professionalisering samenhangt met beleid ervaart een leraar een groter en gedeeld belang. Door geformuleerde doelstellingen zorgt beleid ervoor dat er middelen beschikbaar worden gesteld om te werken aan professionalisering. Kortom, met de juiste ondersteuning (en beleid) moet ieder team een duidelijke visie hebben op blended learning en Canvas. Het is hierbij belangrijk dat docenten de urgentie voelen en weten waar ze naartoe professionaliseren.
3. Trainingen, collegebrede workshops om ict-professionalisering als groep te bevorderen, bij voorkeur als standaardonderdeel van de studiedagen waarbij behoefte/wens van de verschillende opleidingen wordt geïnventariseerd. De studiedagen worden gebaseerd op de doelstellingen in de teamplannen.
4. Self-learning community bevorderen door men onderling op ICT vlak te helpen tijdens eerder genoemde trainingen of individuele trajecten door I-coach en/of practoraatsleden in te zetten ter ondersteuning van bijvoorbeeld de i-coach waarbij leden worden uitgeroosterd van onderwijsactiviteiten. De samenwerking binnen het Practoraat Mediawijsheid moeten hierin ook worden ondersteund en gecontinueerd.
5. Onboarding programma voor nieuwe medewerkers en docenten waar HRM ook een rol in speelt om de persoonlijke ict-professionalisering en didactische professionalisering van

docenten te stimuleren. Door concreet met O&O vast te stellen wat het verschil is tussen het niveau dat docenten hebben vanaf een pdg-traject/ lerarenopleiding en de gestelde ambitie dat is gebaseerd op het groeimodel, kan er vooraf worden gewerkt aan trainingen/ modules. De hiaten kunnen in beeld worden gebracht. Ook met de ondersteuning van de monitor Leren en lesgeven met ict.

6. Expliciet HR-beleid op digi-professionalisering en opzetten structurele digitale leerlijn. Er moeten expliciete keuzes en doorvertaling naar ander beleid worden gemaakt over de doelen van professionalisering, omdat dit zorgt voor effectievere professionalisering en concretisering (Van Veen et al., 2010).
7. Meer zichtbaarheid voor de ROC ict-toolkit, zodat docenten op de hoogte zijn van de ict-infrastructuur van de school.

Deze aanbevelingen zijn gericht op zowel de groeps- als de individuele ontwikkeling van de docent en moeten een regelmatig terugkerend karakter hebben dat dan dus 'standaard' aanwezig is in trainingen en scholingen op verschillende momenten gedurende een schooljaar. Dit vraagt om facilitering in tijd en ondersteuning van verschillende stakeholders zoals HR, de manager, de I-coach en practoraatsleden. Op deze wijze is de kans op het weer grotendeels stil komen liggen van de ict-professionalisering een aanzienlijk stuk kleiner maar maakt ook dat onderwijsteams meer met én van elkaar op ict vlak leren. Zo ontwikkelen zij zich dan op de langere termijn tot een self-learning community. En hiermee kan een onderwijsteam in de toekomst zich sneller richten op de nieuwste ict-ontwikkelingen of lastige scenario's zoals de online lessen tijdens de lockdowns. Maar bovenal blijft de kwaliteit van het onderwijs op het gebied van ict hiermee beter gewaarborgd.

Literatuurlijst

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

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.

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

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 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, <https://www.nro.nl/sites/nro/files/migrate/PROO+Professionele+ontwikkeling+van+leraren+Klaas+van+Veen+ea.pdf>