

Leidinggeven aan onderwijs- innovaties met ict

Mbo-instellingen zijn steeds meer een actor in lerende ecosystemen met o.a. het vmbo, hoger onderwijs, bedrijven en diverse overheden. Op verschillende thema's werkt het beroeps- onderwijs interdisciplinair samen aan het oplossen van regionale vraagstukken. Daarbij staat het beroepsonderwijs voor grote uitdagingen, zoals het verbeteren van de samenwerking met en aansluiting op de arbeidsmarkt, de noodzaak voor flexibele opleidingstrajecten die passen bij de diverse fasen in een leer- en levensloopbaan, het bieden van maatwerk en het bevorderen kanselijkheid (zie [mbo 2030](#)). Deze uitdagingen zijn deels ingegeven door (de gevolgen van) digitalisering. Tegelijkertijd is digitalisering een van de manieren om oplossingen te vinden en is het een belangrijk speerpunt in het middelbaar en hoger beroepsonderwijs. Maar hoe realiseer je innovatief onderwijs met ict als leidinggevende in je organisatie en wat betekent deze innovatie voor je eigen dagelijkse werkzaamheden? Welke scholing, coaching en begeleiding is er op dit vlak voor de leidinggevende zelf? Wat is zijn of haar houvast in al deze dynamiek? Welke helpende kaders zijn er?

DR. MARIOLA GREMMEN, DANA UERZ, MANON VAN ZANTEN, HUUB DEKKERS EN DR. MARIJKE KRAL

PROFESSIONALISERING VAN LEIDINGGEVENDEN

Om bovenstaande uitdagingen aan te gaan, is iedereen in een onderwijsinstelling hard nodig. Van docent tot student, van onderzoeker tot medewerker studentenservices. Ieder met zijn of haar eigen rol en taken. Een extra belangrijke rol lijkt weggelegd voor leidinggevend. Zij dienen dit immers allemaal te faciliteren en alle spelers binnen de organisatie in hun kracht te zetten, waarbij van de leidinggevende vaak ook wordt verwacht om het gehele speelveld rondom de organisatie te betrekken. Dat vraagt meer dan alleen doorontwikkeling van onderwijs: het vraagt om een transformatie van de gehele onderwijsorganisatie. Onmisbaar in dit proces van innovatie is het gebruik van technologie.

Leidinggevend in onderwijsorganisaties definiëren we als ieder-

een van wie een leidinggevende rol wordt verwacht. Dit zijn dus opleidingsdirecteuren en -managers, maar ook teamleiders, stafdirecteuren en bestuurders.

Als leidinggevende heb je specifieke competenties nodig om innovatief onderwijs met en over ict te stimuleren en te ondersteunen. Deze competenties heb je niet vanzelf, maar hiervoor is een proces nodig van professionaliseren en reflecteren vanuit een open en lerende houding. Voor het ontwerpen en uitvoeren van professionaliseringsaanbod voor leidinggevend gericht op onderwijsinnovatie met ict zijn de volgende elementen van belang (van der Neut et al., 2017):

1. **Maatwerk leveren:** Aansluiten op behoeften van de specifieke onderwijscontext en de eigen behoeften van leidinggevend;

2. **Continu leren:** Nieuwe ontwikkelingen volgen vanuit een lerende houding;
3. **Integrale pedagogisch-didactische aanpak:** Verbinding van theorie en praktijk met reflectie;
4. **Contextgebonden leren:** Ervaringsgericht leren in verbinding met organisatieontwikkelingen;
5. **Collegiaal leren:** Samen leren in bijv. leernetwerken, met coaching of job-shadowing;
6. **Persoonlijke ontwikkeling:** Zelfonderzoek en reflectie op eigen drijfveren en sterke kanten. Het iXperium Centre of Expertise Leren met ict doet samen met de praktijkpartners onderzoek naar de competenties die leidinggevend nodig hebben voor onderwijsinnovatie met ict (Coetsier et al., 2016; Van Loon & Kral, 2016; Van Loon & Kral, 2019).

BEROEPSONDERWIJS: RAAMWERK COMPETENTIES VOOR LEIDINGGEVEN AAN ONDERWIJSINNOVATIE MET ICT

Bij onderwijsinnovatie met ict in het beroepsonderwijs is de rol van leidinggevendend nog complexer dan in andere onderwijssectoren. Afstemming en co-creatie is nodig met het ecosysteem waar de opleidingen alsmaar meer onderdeel van uitmaken. Mbo-studenten en het werkveld hebben steeds meer behoefte aan flexibelere combinaties van werken en leren in hybride leeromgevingen. Het werkveld bepaalt mede het curriculum en werkplekieren krijgt buiten stages steeds meer vorm.

Leidinggevendend hebben een essentiële rol, onder andere door de interesses en behoeften van alle stakeholders te gebruiken om vanuit een duidelijke visie innovaties met ict te faciliteren. Maar welke competenties hebben leidinggevendend nodig om de juiste koers te varen? Een raamwerk voor competenties van leidinggevendend biedt houvast voor leidinggevendend om concreet helpend gedrag te vertonen.

Op dit moment werken we bij het iXperium aan zo'n raamwerk voor het beroepsonderwijs. Als basis

gebruiken we het raamwerk voor leidinggevendend in het po en vo, het competentieraamwerk voor docenten (Uerz et al., 2021) en aanvullende bronnen. Op basis van de vergelijking van bestaande raamwerken en literatuur onderscheiden we hoofd- en subthema's met daarbij de competenties voor leidinggevendend aan onderwijsinnovatie met ict. De komende maanden vinden er expert- en praktijkvalidatiesessies plaats om het raamwerk verder uit te werken en aan te scherpen, passend bij de specifieke context van het beroepsonderwijs en de behoeften van leidinggevendend zelf. Herkennen ze de benodigde competenties en gedragingen? Welke vaardigheden hebben ze al en missen ze in hun dagelijkse praktijk? Welke competenties moeten eigenlijk waar in de organisatie belegd zijn?

Lees je nu dit artikel en krijg je ideeën of wil je wat delen, neem dan vooral contact met ons op!

BEWEGING IN DE ORGANISATIE, MEDEWERKERS ÉN BEWEGING IN DE LEIDINGGEVENDE ZELF

Wat we weten vanuit de literatuur en ervaringen in de praktijk is dat

onderwijsinnovatie met ict vraagt om transformatieve leiders, die inspirerend motiveren, intellectueel stimuleren en persoonlijke betrokkenheid en charismatische invloed hebben (Kessels, 2015). Hiervoor is beweging nodig in de organisatie, beweging in alle medewerkers en beweging in de leidinggevendend zelf.

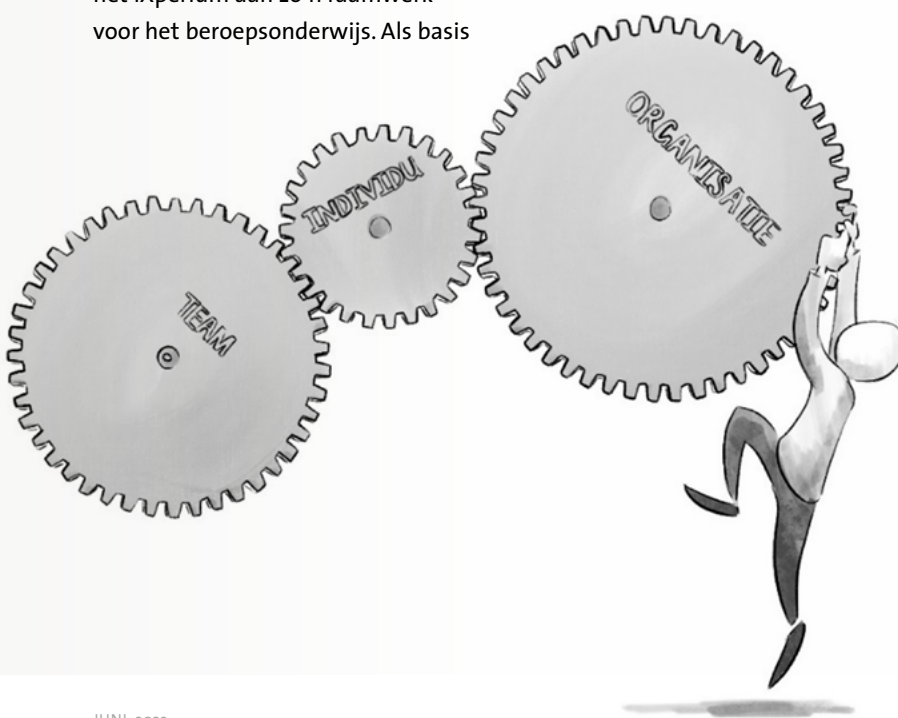
WAT MOET EEN LEIDINGGEVENDE ZELF EIGENLIJK KUNNEN?

Beweging in de organisatie

Leidinggevendend hebben een brede rol om trends in de gaten te houden, te netwerken en stakeholders te betrekken. Daarbij is een heldere strategie en visie van belang om de organisatie in beweging te krijgen (micro-meso consistentie) richting (nog) meer toekomstgericht onderwijs met ict. Door concrete strategische doelstellingen rondom leren en lesgeven met ict te formuleren en gerichte keuzes te maken qua inrichting van de organisatie, kunnen er stappen voorwaarts worden gezet.

Beweging in de mensen

Leidinggevendend moeten sturen op beweging, door ruimte te geven aan alle professionals en drempels weg te halen. Innoveren met ict is een dubbele innovatie, wat veel vraagt van onderwijsprofessionals: nieuwe manieren van onderwijsgeven en organiseren en ook nog eens met nieuwe middelen (ict). Een leidinggevendend dient te inspireren en ict innovaties te faciliteren. Zo kunnen teams en alle medewerkers vanuit de visie in beweging komen en eigenaarschap nemen vanuit een heldere rol.



Wanneer leidinggevend en innovatieve teamcultuur steunen en faciliteren, door actief te sturen op ruimte om te experimenteren, kunnen er binnen de teams onderbouwde

DE HUIDIGE UITDAGINGEN VRAGEN OM EEN INTEGRALE BENADERING

beelden en nieuwe perspectieven en overtuigingen komen rondom onderwijsinnovatie met ict. Deze docentovertuigingen zijn voorwaardelijk om daadwerkelijke gedragsveranderingen te creëren (Gremmen & Van der Stappen, in press).

Beweging in de leidinggevende zelf

Wat moet een leidinggevende zelf eigenlijk kunnen? Zeker als het gaat om het uitdragen van het belang van onderwijsinnovatie met ict en het inzetten van nieuwe technologie fungeren leidinggevend en als een rolmodel voor anderen. Dit vraagt om professioneel handelen: o.a. actief op de hoogte blijven van relevante ontwikkelingen en een houding van lerende professional. Ook de eigen digitale geletterdheid is van belang. Wanneer leidinggevend en zelf digitaal vaardig zijn en experimenteren met technologieën, geven ze daarmee het goede voorbeeld en ontstaat er beweging.

LEIDINGGEVEN IN DE PRAKTIJK

Om de voorbereiding van studenten op de arbeidsmarkt te versterken, zijn er vele manieren om als leidinggevende in de praktijk

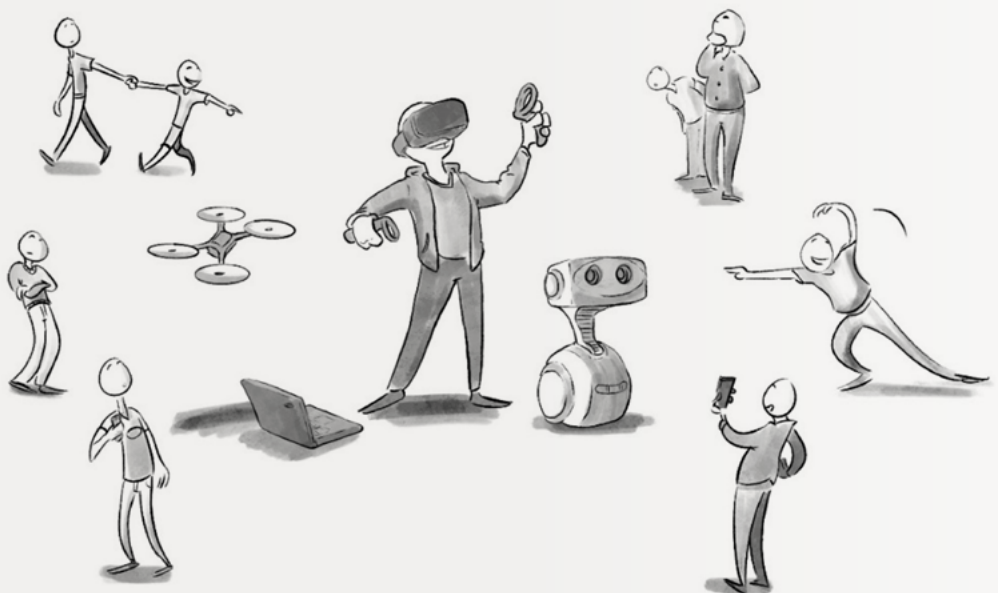
aan de slag te gaan. Faciliteren staat hierbij centraal. Denk hierbij aan het implementeren van digitale leeromgevingen, zoals leerplatforms en elektronische leeromgevingen, om zo het leerproces te ondersteunen en verbeteren. Onderzoek welke tools bruikbaar zijn in het beroepsonderwijs en richt een ict team in voor ondersteuning. Met interactieve lesmaterialen en online samenwerkingen is het ook mogelijk om voortgang van studenten te analyseren. Verschillende onderwijsinstellingen zijn al aan de slag om met learning analytics inzicht te krijgen in voortgang en behoeften van studenten. Om zo meer gepersonaliseerd onderwijs te kunnen verzorgen.

Virtuele simulaties zijn ook steeds vaker onderdeel van het leerproces, bijvoorbeeld bij zorgopleidingen, opleidingen in de veiligheidssector en bij technische opleidingen. In een veilige en gecontroleerde omgeving kunnen studenten praktische ervaring opdoen in realistische scenario's. Zo kunnen studenten bijvoorbeeld oefenen op virtuele plaats delicten of met virtuele patiënten. Bedenk daarbij als leidinggevende samen met docenten toepassingen voor hun

onderwijs, in plaats van regels om het uit de klas te houden. Investeer in de tools om en bied tijd en ruimte.

Stimuleer daarnaast docenten om samen met studenten in het leer- en innovatieproces na te denken over wat succesvol kan zijn. Zorg dat docenten met studenten in gesprek gaan en stimuleer een onderzoekende houding: wat werkt en wanneer? Waar was ict een goed hulpmiddel om een adaptieve opdracht te kunnen geven, aansluitend bij de vaardigheden en behoeften van de student? En waarvoor en wanneer is het fijner om ict-loze interactie met de docent of klasgenoten te hebben? In de praktijk blijken studenten zelf heel goed in staat om ook de risico's en beperkingen van ict te duiden. Voor voortdurende verbetering en innovatie is op de hoogte blijven van trends en educatieve technologie ook van belang. Professionele ontwikkeling van het personeel is nodig, zodat ze vaardigheden en kennis hebben om effectief gebruik te maken van ict hulpmiddelen. Dit kan met trainingen, maar ook leren van en met elkaar is onontbeerlijk om vooruit te komen.

Hiervoor is het nodig om een



leercultuur te creëren van samenwerking en collegiale ondersteuning, bijvoorbeeld door het organiseren van bijeenkomsten of het bieden van online platforms voor delen van best practices. Vaak weet je zelfs binnen een organisatie niet wat collega's doen, terwijl voorbeelden kunnen inspireren en leren van elkaars valkuilen helpt. Zo kun je bij het leren van een vreemde taal dertig woordjes uit het hoofd laten leren, zoals je gewend bent te doen. Maar om het woordbegrip te verhogen, kan de student met ChatGPT er aanvullend een verhaal van maken. Ook kan bijvoorbeeld 3d-modeling bij het beroep van meubelmaker een handig hulpmiddel zijn. Uiteraard is ict daarbij geen vervanging van het huidige onderwijs, maar het is een onmisbaar hulpmiddel om leren te versterken, om flexibel

EEN LEERCULTUUR ONTSTAAT NIET VANZELF

onderwijs te realiseren en beter aan te sluiten op interesses, behoeften en de motivatie van studenten (gepersonaliseerd leren).

TOT SLOT

De huidige uitdagingen waar het onderwijs voor staat zijn complex en vragen om een integrale benadering. In het gehele onderwijs-ecosysteem is afstemming tussen alle onderdelen en mensen van belang. Het is als leidinggevende in het beroepsonderwijs dus cruciaal om verantwoordelijkheid te nemen om onderwijsinnovaties met ict te stimuleren, een coherente, passende organisatie en cultuur te helpen realiseren, en beweging te krijgen in de organisatie, mensen en bij jezelf. Leiderschap

Referenties

- > Coetsier, N., van Loon, A.-M., Kral, M., & Rigter, H. (2016). *Competenties Leidinggeven aan Onderwijs en Ict*. iXperium Centre of Expertise Leren met ict. <https://www.ixperium.nl/onderzoeken-en-ontwikkelen/publicaties/competenties-leidinggeven-aan-onderwijs-en-ict/>
- > Gremmen, M. & Van der Stappen, E. (in press). De docent als schakel: Helpende en belemmerende docentovertuigingen bij blended onderwijs. *Tijdschrift voor onderwijspraktijkstudies (TOPS)* (Geaccepteerd voor publicatie).

betekent ook zelf het goede voorbeeld geven.

Een leercultuur ontstaat niet vanzelf. Inzetten op professionalisering van iedereen in de organisatie is van belang om digitaal vaardig te zijn en met de juiste competenties onderzoekend nieuwe technologieën te verkennen. Aandacht voor professionalisering van leidinggevendenden op benodigde competenties is misschien wel het meest belangrijk om met z'n allen bewegingen voorwaarts te maken. Met als uiteindelijke doel om studenten nu en in de toekomst op te leiden tot weerbare, wendbare en veerkrachtige beroepsprofessionals in de digitale samenleving. ■

DR. MARIOLA GREMMEN (ASSOCIATE LECTOR)¹,
DANA UERZ (ONDERZOEKER)¹, MANON VAN
ZANTEN (ONDERZOEKER)¹, HUUB DEKKERS
(CEO)² EN DR. MARIJKE KRAL (LECTOR)¹
VORMGEVING ILLUSTRATIES: WOUTER RIJKE¹

¹ iXperium Centre of Expertise Leren met ict, HAN University of Applied Sciences

² Regina Coeli, 'De Nonnen van Vught' en toezichhouder in verschillende onderwijssectoren

- > Kessels, J. (2015). De vele verschijningen van leiderschap. *Opleiding & Ontwikkeling*, 2, 7-11.
- > Kral, M., van Loon, A.-M., Gorissen, P., & Uerz, D. (2019). *Leidinggeven aan onderwijsinnovatie met ict: Sturen op Beweging*. PICA.
- > Van Loon, A.-M. & Kral, M. (2016). *Onderbouwning competenties Leidinggeven aan onderwijs en ict*. iXperium/ Centre of Expertise Leren met ict. <https://www.ixperium.nl/onderzoeken-en-ontwikkelen/publicaties/onderbouwning-van-de-competenties-leidinggeven-aan-onderwijs-en-ict/>
- > Van Loon, A.-M. & Kral, M., (2019). Wat vraagt Leidinggeven aan onderwijs en ict van leidinggevendenden? In: Kral, M., van Loon, A.-M., Gorissen, P., & Uerz, D. (2019). *Leidinggeven aan onderwijsinnovatie met ict: Sturen op Beweging*. PICA
- > Van der Neut, I., van Loon, A.-M., & Kral, M. (2017). *Onderbouwning professionaliseringsaanpak voor Leidinggeven aan onderwijs en ict*. iXperium Centre of Expertise Leren met ict. <https://www.ixperium.nl/onderzoeken-en-ontwikkelen/publicaties/onderbouwning-professionaliseringsaanpak-voor-leidinggeven-aan-onderwijs-en-ict/>
- > Uerz, D., van Zanten, M., van der Neut, I., Tondeur, J., Kral, M., Gorissen, P., & Howard, S. (2021). *Raamwerk docentcompetenties onderwijs met ict*. iXperium Centre of Expertise Leren met ict. <https://www.ixperium.nl/onderzoeken-en-ontwikkelen/publicaties/raamwerk-docentcompetenties-onderwijs-met-ict/>