

Schoolleiderschap en ICT

Doelstelling

Het takencluster Belangenbehartiging van Stichting Kennisnet Ict op School besteedt aandacht aan het thema “Schoolleiderschap en ICT” met als doel hieraan richting te geven door het verhelderen van deze relatie, van instrumenten te voorzien en verder te ontwikkelen. Hierdoor wordt bijgedragen aan bewustwording van ICT en leiderschap op het punt van scholing en vaardigheden. De activiteiten van Ict op School richten zich op een viertal zaken:

- Vraagarticulatie: het identificeren, bundelen en transparant maken van ICT-gerelateerde vragen van scholen
- Kennis- en instrumentverspreiding: gericht op het toegankelijk maken en verspreiden van beschikbare oplossingsrichtingen van vragen uit de onderwijspraktijk (zowel van scholen als over aanbieders)
- Expertise- en scholingsmakelaardij: stimuleren van samenwerking op het gebied van kennisontwikkeling, gericht op het beantwoorden van heldere onderwijs-ICT-gerelateerde vraagstukken
- Kennisontwikkeling: regisseren en faciliteren van kennisontwikkeling van geïdentificeerde onderwijsvraagstukken met een ICT-component

Bekwaam en op samenwerking gericht schoolleiderschap is een belangrijke conditie voor zowel de totstandkoming van een gedeelde visie als voor de afstemming van deze visie op de overige bouwstenen voor efficiënt en doelmatig ICT-gebruik ter ondersteuning van integrale schoolontwikkeling. Zie ook de publicatie Vier in Balans Plus, waarin het thema leiderschap op basis van internationaal onderzoek is geïdentificeerd als zijnde van cruciaal belang voor het aanbrengen van verband en onderlinge samenhang tussen alle bouwstenen.

ICT-competenties

Hoe manifesteert zich goed schoolleiderschap - waar sturen de managers op en hoe ontwikkelt leiderschap zich in relatie tot schoolontwikkeling - en welke persoonlijke, beroepsmatige en specifieke ICT-competenties zijn hiervoor nodig?

Dit zijn de centrale vragen, die gerelateerd aan de ontwikkelingsfase waarin de school zich bevindt én de aan de orde zijnde (mix) van leiderschapsstijlen, om beantwoording vragen. Twee sleutelrollen worden daarbij onderscheiden: leiderschap bij het ontwikkelen van een breed gedragen visie in het schoolteam en het managen van samenhang tijdens de uitvoering van verandertrajecten. In feite gaat het om vraagstukken van stijlen van leidinggeven aan veranderingen.

Leiderschap is niet exclusief voor de schoolleider. Leiderschap wordt binnen een school of organisatie en haar omgeving gedeeld op verschillende werkniveaus, in elkaar aanvullende competenties en op verschillende inhoudsdimensies. In al deze gevallen gaat het om ICT-bekwaam zijn (zie ook bijlage 1):

De vermogens van een individu waarmee opgaven die betrekking hebben op ict in het funderend onderwijs op een adequate, procesgerichte en productgerichte wijze kunnen worden opgepakt.

Rekening moet worden gehouden met het feit dat de inzet van ICT in scholen vooral een strategisch vraagstuk van integrale schoolontwikkeling betreft. Uit onderzoek is gebleken dat er een relatie bestaat tussen (school)leiderschap en het rendement van ICT-gebruik. Naast leiderschaptaken als het verwerven van draagvlak en een gedeelde visie is het van belang dat leerkrachten zich “mede-eigenaar” voelen van de voorgestane schoolontwikkeling. Een bekwame schoolleider kan adequaat managen en samenhang realiseren, mits sprake is van programmatische samenwerking binnen en tussen scholen in een cultuur die gericht is op samenwerking. In het funderend onderwijs is sprake van een overgangsfase van individuele naar meer collectieve professionaliteit. Persoonlijke ambities en kennis van schoolleiders en leraren moeten beter ingekaderd worden binnen de organisatiedoelen van de school.

Inventarisatiefase

In 2005 zijn de nodige oriënterende gesprekken gevoerd om het vraagstuk leiderschap wat betreft het initiëren en uitvoeren van deelprojecten beter in kaart te brengen. Genoemd worden onder meer OCW, SBO, ISIS, NSA, INHOLLAND. Ook zijn de innovatieplannen voor het primair en voortgezet onderwijs nader beschouwd. Dit heeft geleid tot een voorlopig overzicht van mogelijke deelprojecten rond het thema schoolleiderschap & ICT die op het gebied liggen van bewustwording, mogelijkheden voor scholing en instrumentontwikkeling (zie bijlage 2).

Het takencluster Belangenbehartiging van Stichting Kennisnet Ict op School zet zich in voor de verbetering van het gebruik van ICT-producten en ICT-diensten, gericht op integratie van ict in het primair en voortgezet onderwijs. Als organisatie van en voor het onderwijs werkt Ict op School vraaggestuurd. Dit betekent dat ambities en behoeften vanuit het onderwijsveld richtinggevend zijn voor de keuze van activiteiten van Ict op school. De conclusies uit de externe gesprekken ontberen echter de directe vraagarticulatie van de scholen in het funderend onderwijs.

Het jaar 2006 wordt beschouwd als de opstartfase van het project “Schoolleiderschap en ICT” en staat in het teken van awareness en interessebepaling. In deze pushfase wordt getracht de meest cruciale zaken voor schoolleiders, waarin ict van belang is, helder voor het voetlicht te krijgen. In dit verband heeft het bureau Winkelman en van Hessen (WvH) in opdracht van Ict op School op 18 mei 2006 een “kick off session” georganiseerd met schoolleiders en leerlingen uit het voortgezet onderwijs (in de vorm van een debat).

Om schoolleiders bewust te maken hoe de wereld van jongeren en hun ICT-mediagebruik er uit ziet heeft WvH een 12-tal jongeren geïnterviewd over een aantal thema's en deze gepresenteerd in een film aan 8 schoolleiders. Elk filmfragment eindigde in een stelling om schoolleiders uit te dagen deze stelling te ondersteunen c.q. te bestrijden. De korte filmpjes werden aan het eind van het debat ook gebruikt om de vraag te beantwoorden welke competenties nu van belang zijn voor een schoolleider ten einde meer aan te sluiten bij de wereld van de jongeren en hun ICT-mediagebruik.

De volgende vervolgacties zijn onder meer naar voren gebracht:

- Organiseer een debat voor schoolleiders in po en vo met weinig of geen ICT-ervaring
 - Ontwikkel een “bewustwordingstool” met gebruikmaking van video- en verslagelementen uit het gehouden en het voorgestelde te houden debat
 - Ontwikkel een “toerustingstool” die inzicht geeft in leiderschapscompetenties voor gebruik van ICT ter ondersteuning van integrale schoolontwikkeling.
-

Bijlage 1: Meer informatie over ICT-competenties

Om regie te voeren op leiderschapontwikkelingen moet aandacht worden besteed aan:

- Beleidsvraagstukken die leiderschap vragen
- Onderzoek en kwaliteitsbeoordeling waarbij leiderschapsaspecten vanuit en met de praktijk in samenhang worden onderzocht
- Verspreiding van kennis en ervaring van leiderschap.

De Wet op de Beroepen in het Onderwijs (wet BIO) neemt het begrip “onderwijskundig leiderschap” als uitgangspunt voor de bekwaamheidseisen voor werkzaamheden van leidinggevende aard. Van alle leidinggevendenden in het PO mag verwacht worden dat ze:

- antwoord kunnen geven op onderwijskundige vragen uit schoolomgeving en samenleving
- medewerkers kunnen binden op een gemeenschappelijke visie op onderwijs, leren en opvoeding
- de randvoorwaarden voor goed onderwijs kunnen scheppen
- doelgericht en planmatig kunnen werken aan onderwijsverbetering.

In het voortgezet onderwijs worden de volgende competenties onderscheiden: leidinggeven aan het onderwijsproces en aan de schoolorganisatie; beïnvloeden van de schoolcultuur; omgangscompetenties; zelfmanagement; professionaliseren en leren (bron: Schoolmanagers_VO). In het primair onderwijs gaat het om onderwijs, organisatie, omgeving, denkkracht en daadkracht (bron: NSA).

Om de relatie tussen leiderschap en efficiënt en effectief ict-gebruik te duiden kan analoog aan deze opsomming de samenhang omschreven worden als:

- Antwoord kunnen geven op ICT-vraagstukken uit de school, haar omgeving en de maatschappij
- Binding van medewerkers op een gedeelde visie op onderwijs, leren en ICT
- Coördineren van de randvoorwaarden voor efficiënt en effectief gebruik van ICT in de school bij het primaire proces, onderwijsorganisatie, beleid en beheer e.d.
- Doelgericht en planmatig inzetten van ICT bij innovaties en in veranderingstrajecten in de organisatie

De schoolleider als drijvende kracht voor het initiëren, mobiliseren en coördineren van het innovatieproces in de school vraagt om inspanning, creativiteit en doorzettingsvermogen. Het management vervult een sleutelrol in het proces waarin de school zelfverantwoordelijk gedrag (gedeeld leiderschap) moet vertonen. De schoolleider is daarin verantwoordelijk voor:

- Het formuleren van een duidelijk ICT-beleid, dat aansluit bij de onderwijsvisie
 - Het stimuleren van het onderwijspersoneel tot ICT-gebruik met aandacht voor experimenten en communicatie
 - Het voldoende zorgdragen voor adequate ondersteuning voor docenten
 - Het zorgen voor een verantwoord scholingsbeleid
-

Bijlage 2: Een voorlopig overzicht van mogelijke deelprojecten voor het po en vo

Bewustwording schoolleiderschap en ict

- 1) ICT-innovatiebeelden (I-innovation): identificeren, verzamelen en volgen van kansrijke leiderschap en ICT-veldeperimenten (kindvolgsystemen; onderwijskwaliteit; strategisch beleid).
- 2) ICT-visie: ontwikkelen van modules en organiseren van expertmeetings en cursussen over de vraag: wat kan/moet het bureau van ict zijn in het onderwijs van 2020, ten aanzien van het primaire proces, de onderwijsorganisatie, beleid en beheer, kennis, creatie, bijdrage aan gemeenschap etc?

Scholing en instrumentontwikkeling t.b.v. schoolleiderschap en ICT

- 3) de ICT-competentiemeter: ICT-specifieke competenties van leidinggevenden, het vertalen daarvan in een ICT-competentiemeter, waarmee een ontwikkelingsperspectief van eigen ICT-competenties gegenereerd kan worden.
 - 4) Strategisch leiderschap en ICT: het ontwikkelen van een simulatieprogramma “virtual school”, het ontwikkelen van een cursus (module) strategisch leiderschap en ICT en het uitvoeren van een beperkt aantal pilots.
 - 5) ICT-leerwerkplaatsen: onderzoek naar virtuele groepsdynamiek en goed functionerende learning communities voor leidinggevenden en het verbinden van ICT-leerwerkplaatsen en kennisbank op internationaal niveau.
 - 6) Afstandleren en ICT-coaching: identificeren en inventariseren van het bestaande professionaliseringsaanbod dat gebruik maakt van ICT, alsmede het uitzetten van een beperkt aantal pilots (ICT-coaching en ICT-portfolio/bekwaamheidsdossier).
-