

# Naar teamgerichte ICT-coördinatie op school

Jobprofiel van ICT-coördinator

Kenmerken van sterke ICT-Teams

Richtlijnen voor meer teamgerichte ICT-coördinator (concept)

**Technical Support Instrument**

*Supporting reforms in 27 Member States*



Funded by  
the European Union



This document was produced with the financial assistance of the European Union. Its content is the sole responsibility of the author(s).

The views expressed herein can in no way be taken to reflect the official opinion of the European Union.

The project is funded by the European Union via the Technical Support Instrument, managed by the European Commission Directorate-General for Structural Reform Support (DG REFORM).

This report has been delivered in April 2024 under the EC Contract No. SRSS/2018/01/FWC/002. It has been produced as part of the project “Digital transformation in the Flemish education system: reforming ICT teams at school”.

© European Union, 2024



The Commission's reuse policy is implemented by Commission Decision 2011/833/EU of 12 December 2011 on the reuse of Commission documents (OJ L 330, 14.12.2011, p. 39 – <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2011/833/oj>).

Unless otherwise noted, the reuse of this document is authorised under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) licence (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). This means that reuse is allowed, provided that appropriate credit is given and any changes are indicated.

**Directorate-General for Structural Reform Support**

REFORM@ec.europa.eu  
+32 2 299 11 11 (Commission switchboard)  
European Commission  
Rue de la Loi 170 / Wetstraat 170  
1049 Brussels, Belgium



Digitale transformatie  
in het Vlaamse Onderwijs:

# Naar teamgerichte ICT-coördinatie op school

## Naar teamgerichte ICT-coördinatie op school

Jobprofiel van ICT-coördinator

Kenmerken van sterke ICT-Teams

Richtlijnen voor meer teamgerichte ICT-coördinator (concept)

Ella Desmedt, Yolène Sempels & Michiel Pauwels (IDEA Consult)

Met medewerking van Cecile McGrath & Astrid Hampe-Nathaniel (ICF)



## Inhoudsopgave

Inleiding.....	5
Context .....	5
Methode.....	5
Leeswijzer .....	7
Hoofdstuk 1: Jobprofiel ICT-coördinator.....	8
ICT-coördinatietaken.....	9
4 clusters .....	9
Recente wijzigingen.....	9
Verschillen tussen onderwijsniveaus en -vormen.....	11
Vereiste competenties .....	12
Competenties per cluster .....	12
Technisch.....	12
Pedagogisch-didactisch .....	13
Beleidsmatig.....	13
Administratief.....	13
Generieke competenties .....	14
Maar vooral: combinatie van competenties .....	14
Taakverdeling en rollen.....	15
Kerntaken van de ICT-coördinator .....	15
Taken die ook (of zelfs beter) door anderen kunnen worden opgenomen.....	15
De ene ICT-coördinator is de andere niet: 2 types ICT-coördinatoren .....	16
Centraal niveau.....	18
Middelen voor ICT-coördinatie .....	18
ICT-uren .....	18
BPT-uren.....	19
Andere uren.....	19
Werkingsmiddelen .....	19
Professionaliseringsmogelijkheden voor ICT-coördinatoren .....	20
Hoofdstuk 2: Kenmerken van sterke ICT-teams.....	22
Sterke ICT-teams .....	22
Een sterke rol voor de scholengroep of -gemeenschap.....	22



Taken .....	22
Voordelen .....	23
Uitdagingen .....	24
Samenstelling ICT-teams en taakverdeling .....	24
Directie .....	25
Technisch ICT-coördinator(en) .....	25
Pedagogisch ICT-coördinator .....	26
Administratie .....	26
Leerkrachten.....	26
Ouders en leerlingen .....	27
Externe partners.....	28
Sterk teamwerk in de praktijk .....	28
Taakverdeling op basis van expertise en talent .....	28
Duidelijke mandaten .....	29
Organen van overleg en samenwerking.....	29
Hoe maak je de transitie?.....	32
Hoe wordt het gerealiseerd?.....	32
Cyclisch groeiproces .....	32
Op maat .....	33
Pedagogische visie.....	33
ICT-beleidsplan .....	34
Draagvlak bij leerkrachten.....	34
Professionaliseren, experimenteren & leren .....	34
Hefbomen en randvoorwaarden.....	35
Steun van de directie.....	35
Leren van elkaar – intervisie - delen van goede praktijken.....	35
Eenduidige kaders en instrumenten .....	35
Beleidskeuzes van de overheid .....	36
Conclusie: een nieuw model van teamgerichte ICT-coördinatie .....	38
Hoofdstuk 3: Richtlijnen voor meer teamgerichte ICT-coördinatie op school (concept) .....	40
Bijlage 1: Taken ICT-coördinatie .....	43
Bijlage 2: Stroomdiagram richtlijnen teamgerichte ICT-coördinatie .....	44
Bijlage 3: Verslagen van de focusgroepen.....	45





## Inleiding

### Context

Dit rapport is een van de resultaten van het tweejarige project 'Digitale transformatie in het Vlaams onderwijs: hervorming van de ICT teams in scholen'. Dit project wordt gefinancierd door de Europese Unie via het Instrument voor technische ondersteuning (TSI) en geïmplementeerd in samenwerking met de Europese Commissie. De doelstelling is om de Vlaamse overheid te ondersteunen bij de implementatie van het speerpunt 'een sterk ondersteunend en doeltreffend ICT-schoolbeleid' van het Digisprong-actieplan, meer in het bijzonder door de ontwikkeling van een strategie en richtlijnen om scholen in basis-, secundair en volwassenenonderwijs te ondersteunen bij de transitie naar het effectief gebruik van ICT voor leren en onderwijs.

Het is de ambitie van het project om de taak van de ICT-coördinator breder te helpen inbedden in een teamgerichte ICT-werking van de scholen. Momenteel geven veel ICT-coördinatoren aan dat ze in de school alleen instaan voor alle ICT-taken. Andere scholen schakelden reeds over naar een waardevoller model van ICT-teams waarin naast de ICT-coördinator andere collega's ook taken opnemen zoals het beheer van de leeromgeving, social mediacoördinator, mediacoach, enz. en worden technische, pedagogische en administratieve ICT-taken evenwichtiger verdeeld. Op deze manier wordt de werklast van de ICT-coördinator meer verspreid, en kunnen verschillende profielen aangetrokken worden. Een dergelijk model sluit tevens aan bij moderne vormen van schoolleiderschap, waarin leiderschap meer een teamverantwoordelijkheid is.

Om deze ambitie te kunnen verwezenlijken, stelde het project drie taken voorop:

1. Het ontwikkelen van een **jobprofiel voor ICT-coördinatoren** dat duidelijk omschrijft wat ICT-coördinatie inhoudt, dat kan bijdragen aan het versterken van de positie van de ICT-coördinatoren en de evolutie naar een teamgerichte ICT-werking kan ondersteunen.
2. Een onderzoek naar de **kenmerken van sterke ICT-teams** met als doel een nieuw model van teamgerichte ICT-coördinatie voor te stellen.
3. Het ontwikkelen van **richtlijnen voor meer teamgerichte ICT-coördinatie** op school.

### Methode

Om deze taken te realiseren werd een praktijkgericht onderzoek opgezet, waarin onderstaande onderzoeksmethoden werden toegepast.

Voor de eerste taak, het ontwikkelen van het **jobprofiel voor ICT-coördinatoren**, bestond onze aanpak uit twee stappen:

#### 1. Deskstudie

In Vlaanderen en daarbuiten (bv. in sommige landen uit de studiebezoeken in een eerdere fase van dit project) bestaan er al meerdere recente en minder recente profielen en functieomschrijvingen van ICT-coördinatoren. We maakten een inventaris van deze bestaande profielen en op basis daarvan een ontwerp van 'geïntegreerd takenprofiel'.

#### 2. Interviews

Vervolgens organiseerden we 7 interviews:

- 2 gesprekken met ontwikkelaars van profielen;
- 2 met aanbieders van opleidingen voor ICT-coördinatoren (gebaseerd op deze profielen);
- 3 met (ex-) ICT-coördinatoren met een breed zicht op de thematiek.



Tijdens deze gesprekken werd afgetoetst of het ontwerp van ‘geïntegreerd takenprofiel’ een goede weergave is van de realiteit, of er taken toegevoegd, dan wel geschrapt dienden te worden, wat de belangrijkste taken zijn, de mate waarin ze tot de kern van de job behoren, en welke competenties nodig zijn om de taken uit te voeren.

Het onderzoek naar de **kenmerken van sterke ICT-teams** werd gevoerd aan de hand van **focusgroepen**.

Vanuit de overtuiging dat positieve verhalen en goede voorbeelden anderen kunnen inspireren, vertrokken we van bestaande goede praktijken, om na te gaan welke lessen daaruit getrokken kunnen worden. De selectie van deze goede praktijken gebeurde enerzijds verder bouwend op een eerdere fase binnen dit project, waarin we een actuele stand van zaken in Vlaanderen opmaakten, en anderzijds op basis van input van de stakeholdergroep (in het bijzonder de pedagogische begeleidingsdiensten).

We organiseerden focusgroepen met ICT-coördinatoren en directieleden uit scholen die het model van ICT-teams reeds toepassen (afzonderlijk voor: basisonderwijs, secundair onderwijs, volwassenenonderwijs, en het meso-niveau van scholengroep/-gemeenschap). Daarnaast was er ook een focusgroep met aanbieders van nascholing en begeleiding voor ICT-coördinatoren en ICT-teams, waaraan tevens de professoren Jo Tondeur (VUB) en Ruben Vanderlinde (UGent) deelnamen.

De topics die aan bod kwamen, zijn:

- Kenmerken van sterke ICT-teams
  - o Samenstelling: wie is betrokken?
  - o Verdeling van taken en verantwoordelijkheden
  - o Interactie: hoe worden communicatie, samenwerking en leren georganiseerd?
- Hoe maak je de transitie?
  - o Hoe wordt het gerealiseerd?
  - o Hoe kan het worden ondersteund?
  - o Hoe zouden algemene richtlijnen eruit moeten zien?

Ieder vertelde over zijn eigen praktijk of inzichten. Deze praktijkverhalen werden vervolgens samen verder uitgediept. De verslagen van deze focusgroepen vindt u in Bijlage 3 van dit rapport.

Tabel 1: Overzicht focusgroepen

Focusgroep	Aantal deelnemers
Basisonderwijs	10
Secundair onderwijs	7
Volwassenenonderwijs	6
Scholengroep/-gemeenschap	7
Nascholing en begeleiding	9

De **richtlijnen voor meer teamgerichte ICT-coördinatie op school** tot slot, werden opgesteld op basis van de inzichten uit bovenstaande onderzoekstappen. Het gaat in dit rapport nog om **concept**richtlijnen. In de loop van het schooljaar '22-'23 zullen ze worden uitgetest in enkele





pilootscholen. Op basis van de lessen uit deze piloot, zullen de uiteindelijke richtlijnen worden gefinaliseerd.

Tot slot nog dit: hier en daar doorheen het rapport staan enkele boxen met informatie over goede praktijken in het buitenland. Deze informatie werd verzameld in het kader van studiebezoeken in een eerdere fase van dit project.

### Leeswijzer

De resultaten van dit onderzoek worden beschreven in de volgende 3 hoofdstukken van dit rapport.

**Hoofdstuk 1** beschrijft het jobprofiel voor ICT-coördinatoren. We moeten er meteen bij zeggen dat het uiteindelijk geen ‘jobprofiel voor ICT-coördinatoren’ is geworden, maar een ‘takenoverzicht ICT-coördinatie’. Er worden 4 clusters van taken onderscheiden: technische taken, pedagogisch-didactische taken, beleid & visie, en administratieve taken.

We ontwikkelden het in de vorm van een Excel (zie Bijlage 1), zodat het een praktisch werkinstrument kan worden voor de taakverdeling in een teamgerichte ICT-werking i.k.v. de verdere ambities van dit project. Het is immers duidelijk dat deze taakverdeling nodig is: het is een lange lijst, te veel voor een persoon. Bij ICT-coördinatoren die er alleen voor staan, geraken de pedagogisch-didactische en beleidsmatige taken ondergesneeuwd onder de vele technische en administratieve taken die dagelijks om hun aandacht vragen.

Toch vonden de bevroegde actoren dat het nodig was om deze lange, gedetailleerde lijst mee te geven. Zo worden de taken expliciet en kan er nagedacht worden over taakverdeling in een team. Eén vast jobprofiel voor ICT-coördinator wordt dus niet wenselijk geacht: naargelang de context en de aanwezige competenties in het team, worden de taken van ICT-coördinatie bij voorkeur anders verdeeld, en kunnen op basis van het takenoverzicht jobprofielen of functieomschrijvingen op maat worden gemaakt.

**Hoofdstuk 2** beschrijft de opgedane inzichten over de kenmerken van sterke ICT-teams. In de conclusie stellen we een nieuw model van teamgerichte ICT-coördinatie voor.

**Hoofdstuk 3** tot slot, introduceert de conceptringlijnen voor meer teamgerichte ICT-coördinatie. Ze worden overzichtelijk visueel weergegeven in het stroomdiagram in Bijlage 2.



## Hoofdstuk 1: Jobprofiel ICT-coördinator

Dit eerste hoofdstuk is gewijd aan het jobprofiel voor ICT-coördinatoren. Zoals gezegd: het is uiteindelijk geen 'jobprofiel voor ICT-coördinatoren' geworden, maar een 'takenoverzicht ICT-coördinatie' (zie Bijlage 1).

We ontwikkelden het in de vorm van een Excel, zodat het een praktisch werkinstrument kan worden voor de taakverdeling in een teamgerichte ICT-werking i.k.v. de verdere ambities van dit project. Het is duidelijk dat deze taakverdeling nodig is: het is een lange lijst, te veel voor een persoon.

*Het enige nadeel is dat overal waar een stopcontact nodig is er een ICT-coördinator gevraagd wordt.  
Tegenwoordig heeft alles wel een computer en of een aansturing.*

*Maar alles is bijna IT tegenwoordig. Dat is niet allemaal voor de ICT-coördinator hé.*

*(quotes van ICT-coördinatoren)*

In dit hoofdstuk vindt u uitleg en beknopte achtergrondinformatie bij het takenoverzicht. We gaan achtereenvolgens in op:

- De 4 clusters van taken en hun inhoud;
- De competenties die nodig zijn om de taken te kunnen uitvoeren;
- Mogelijke taakverdeling en rollen;
- De middelen die een school kan inzetten voor ICT-coördinatie;
- Professionaliseringsmogelijkheden voor ICT-coördinatoren.



## ICT-coördinatie-taken

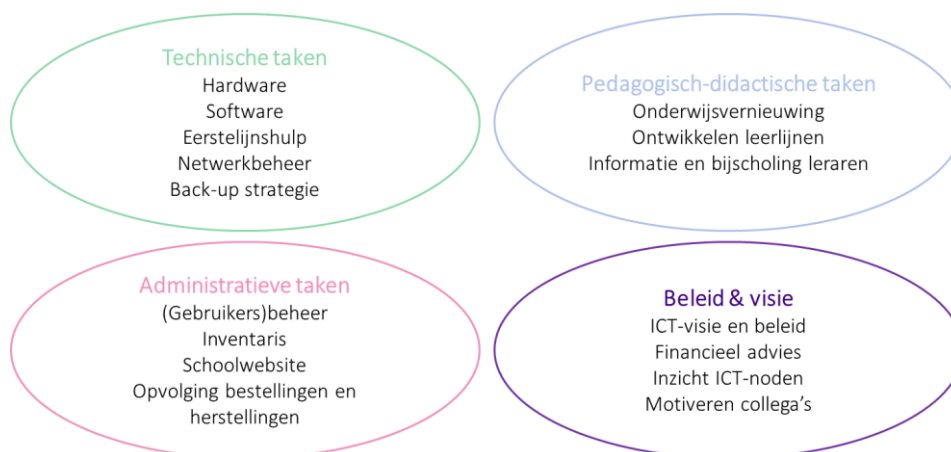
### 4 clusters

Op basis van de bestaande profielen en de interviews kunnen vier clusters van taken worden onderscheiden.

- **Technische taken:** omvatten alle taken die betrekking hebben op hardware, software, netwerk- en serverbeheer, back-upstrategie, eerstelijns hulp, en andere technische ondersteuning.
- **Pedagogisch-didactische taken:** omvatten de taken die te maken hebben met ICT-integratie in de klas, onderwijsvernieuwing, het ontwikkelen van leerlijnen, en het informeren en bijscholen van leraren en collega's.
- **Beleid & visie:** omvatten alle taken die betrekking hebben op het uitwerken van een ICT-visie en beleid, (financieel) advies, inzicht in de ICT-noden, en het motiveren en sensibiliseren van collega's.
- **Administratieve taken:** omvatten onder andere verschillende vormen van beheer (o.a. gebruikersbeheer, beheer laptop/tabletpool, beheer schoolnetwerk), het inventariseren van o.a. hardware en software, en het opvolgen van bestellingen en herstellingen.

De kern van het takenprofiel ligt bij de technische en pedagogisch-didactische taken. Naar deze takenclusters gaat in realiteit ook de meeste tijd naartoe. De administratieve taken, beleid en visie zijn echter noodzakelijke voorwaarden om de taken uit de technische en pedagogisch-didactische clusters goed te kunnen uitvoeren.

Figuur 1: ICT-coördinatie: 4 clusters van taken



### Recente wijzigingen

Ten opzichte van de reeds bestaande functie- en/of takenprofielen zijn er wijzigingen gebeurd in het takenpakket rond ICT-coördinatie op scholen.

Over alle clusters heen is **cybersecurity** een belangrijker aandachtspunt geworden. Technisch gaat dat bv. om het installeren en beheren van de firewall, het uitwerken van een disaster recovery plan,...



pedagogisch-didactisch betekent dit het bewaken van het verantwoord ICT-gebruik in de school (gebruik sociale media, mobiele toestellen, draadloos netwerk) en qua beleid en visie houdt dit het vormgeven van richtlijnen over de digitale veiligheid van leraren en lerenden (GDPR) in.

Hieronder bespreken we de belangrijkste recente wijzigingen per takencluster:

#### - **Technische taken**

Eén van de aanvullingen is het uitbaten van een **helpdesk**. In kleine scholen is dit vaak een fysieke plaats om naartoe te gaan, in grotere scholen of scholengroepen gebeurt dit vaak in de vorm van een ticketingsysteem. De stijging van het aantal toestellen en ander materiaal dat aanwezig is in scholen maakt dat de nood naar een systeem van opvolging en documentatie groeit.

Daartegenover staat dat een heel aantal taken deels geautomatiseerd zijn geworden, zoals het installeren en updaten van software op de verschillende toestellen. Het is dan weer wel belangrijk om kennis te hebben van niet-vakgebonden apparatuur en software om ICT-beheer mogelijk te maken, zoals bijvoorbeeld scripting. Op deze manier kunnen ICT-coördinatoren hun taken optimaliseren en deels **automatiseren**, en komt er tijd vrij voor andere taken.

Daarnaast is er het toenemend belang van het beheer/onderhoud van de **netwerk- en serverinfrastructuur**. Er is namelijk meer en meer een verplaatsing naar de cloud. Het is belangrijk dat de netwerk- en serverinfrastructuur naar behoren werkt, anders kan het lesgeven niet soepel verlopen. Bovendien maakt het cloudsysteem de **beveiliging** van de schoolinformatie gecompliceerder. Daar komt bovenop dat camerabewaking en ook steeds meer andere diensten (bv. de stookinstallatie) verbonden zijn met het schoolnetwerk, en dit ook problemen kan opleveren die de ICT-coördinator dient op te lossen.

Bij scholen is er groeiend besef dat er nood is aan een degelijke en uitgedachte **back-upstrategie** en **archivering** van data, systemen en configuraties. Hieraan verbonden is het uitwerken van een *disaster recovery plan*.

Een heel deel van de toegevoegde taken zijn ondersteunende taken, om collega's te helpen. Zo is er bijvoorbeeld het ontwerpen en technisch beheren van de schoolwebsite en sociale media, het coördineren van werkzaamheden m.b.t. ICT-infrastructuur, het bieden van ondersteuning tijdens evenementen en projecten, en het ondersteunen bij het afstandsleren. Toch is het belangrijk om deze ook te vermelden: deze taken kunnen namelijk ook heel wat tijd in beslag nemen.

#### - **Pedagogisch-didactische taken**

Het takenpakket *an sich* is niet zichtbaar veranderd. Wel is het **belang** van het pedagogisch-didactische luik de laatste jaren sterk **toegenomen**. De plotselinge COVID-19-crisis gaf scholen een boost om aan het pedagogische deel van hun ICT-beleidsplan te werken. Vooral het primair en voortgezet onderwijs hadden hiervoor nog geen ervaring met het aanbieden van afstandsonderwijs. De COVID-19-crisis creëerde de mogelijkheid om opnieuw uit te vinden wat onderwijs betekent en hoe digitale tools een pedagogische meerwaarde kunnen creëren.

#### - **Beleid & visie**

Eén van de aanvullingen is het mee uitwerken van een pedagogisch-didactische ICT-visie en een technische ICT-visie. Beiden zijn cruciaal om nadien het ICT-beleidsplan te kunnen opstellen. Daarnaast



neemt de ICT-coördinator, omwille van het alomtegenwoordige karakter van ICT in de schoolcontext, steeds meer een **adviserende rol** t.a.v. de directie op, bijvoorbeeld bij het aanwerven van personeel of het kiezen van tools voor communicatie en administratie.

#### - **Administratief**

Ook hier speelt de **stijging** van het aantal toestellen een rol in het takenpakket. Toegevoegd zijn onder andere het beheer van de laptop- en/of tabletpool, en het opvolgen van de bestellingen en herstellingen (en bijkomend de verzekeringen). Daartegenover staat dat een deel van de administratieve taken, zoals ook bij de technische taken het geval was, **geautomatiseerd** kan worden. Dit is bijvoorbeeld het geval bij het uitvoeren van het gebruikersbeheer en de structurering van de elektronische leeromgevingen.

#### **Verschillen tussen onderwijsniveaus en -vormen**

In het algemeen zijn de basistaken gelijk over de verschillende onderwijsniveaus.

Het belangrijkste verschil heeft voornamelijk te maken met omvang of schaal. Zo beschikken basisscholen vaker over minder toestellen en minder infrastructuur, waardoor het technische takenpakket eenvoudiger zal zijn. Ook is er in het **basisonderwijs**, in vergelijking met het secundair en het volwassenonderwijs, nog maar weinig sprake van uitgewerkte ICT-beleidsplannen. Bovendien is het vaak zo dat de ICT-coördinator slechts enkele uren per week in de school aanwezig is, waardoor deze niet sterk betrokken is bij de directie. De rol van ICT-coördinatoren in basisscholen is bijgevolg nog beperkter. Qua schaal zit het **volwassenenonderwijs** op het andere uiterste: centra voor volwassenenonderwijs hebben recent een fusieoperatie ondergaan, zij hebben gemiddeld > 5000 cursisten en beschikken vaak over een hele ICT-dienst van specialisten. Bovendien is afstandsonderwijs voor hen geen nieuw gegeven, waardoor gebruik van digitale technologie er al langer ingeburgerd is.

Een groter verschil zit tussen scholen of centra die enkel algemene richtingen aanbieden en scholen of centra die enkel of ook gespecialiseerde, technische richtingen aanbieden. Nijverheidstechnische scholen lopen vaak voorop in de digitalisering, aangezien dit nodig is om in te spelen op de eisen van de arbeidsmarkt. In het **technisch en beroepsonderwijs** zijn er voor ICT-coördinatoren specifieke technische taken i.v.m. het installeren en configureren van specifieke industriële softwarepakketten, of bepaalde zware machines die sturing vereisen. In deze scholen zijn er doorgaans ook technisch adviseurs aan de slag, die een rol spelen in de aanschaf en het gebruik van deze machines en waarmee afstemming vereist is.

Tot slot kan ook het installeren en configureren van specifieke hard- en software voor leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften tot de technische taken worden gerekend. Dit is in het bijzonder – maar zeker niet enkel – in het **buitengewoon onderwijs** het geval. Op pedagogisch-didactisch en beleidsmatig vlak is er ook aandacht nodig voor de integratie van ICT en zorg, wat bv. kan door expertise te bundelen in een ICT-zorgwerkgroep, waarin typisch ook de zorgcoördinator, de leerlingenbegeleider, een aantal leerkrachten, leden van het multidisciplinair team, enkele betrokken ouders, een CLB-medewerker, ... zetelen. Ook deze personen kunnen een deel van de taken opnemen.



## Vereiste competenties

### Competenties per cluster

Per cluster zijn er bepaalde competenties te onderscheiden, die nodig zijn om de taken op een goede manier te kunnen uitvoeren. Daarnaast zijn ook enkele generieke competenties waarover een ICT-coördinator bij voorkeur beschikt.

#### Technisch

Technische kennis (o.a. elektronica, infrastructuur, netwerkbeheer) is voor deze takencluster een vereiste. Een verdere specialisatie is mogelijk, zo komen bijvoorbeeld netwerkspecialisten en smartschoolspecialisten frequent voor in scholen. De belangrijkste competentie voor het technisch luik is interesse in en het openstaan voor verdere om- of bijscholing. Kennis van de schoolcontext is daarentegen geen noodzaak.

#### - Technische kennis

Om de technische taken te kunnen uitvoeren zijn technische kennis en vaardigheden vereist. Belangrijk daarbij is kennis hebben van hoe technische infrastructuur werkt. Wanneer het netwerk bijvoorbeeld uitvalt, is het belangrijk dat er snel gereageerd kan worden. Onder technische kennis wordt onder andere verstaan: kennis van elektronica, inzicht hebben in infrastructuur, basiskennis programmeren, kennis over netwerkbeheer.

Verschillende bevrageden geven aan dat deze kennis toch wel op bachelorniveau hoort te zijn; of indien er sprake is van een team, dat er één teamlid het bachelorniveau heeft behaald.

#### - Specialisatie

Binnen de technische taken zijn ook specialisaties mogelijk en meer en meer aangewezen. De volgende specialisaties komen voor in scholen:

- Netwerkbeheer
- Software
- Hardware
- Smartschoolspecialist
- Officespecialist
- Uitbater helpdesk of het ticketingsysteem (eerste lijn)
- Cybersecurity

De meest frequente opsplitsing die wordt gemaakt is de splitsing van infrastructuur en software.

#### - Openstaan voor bij- en/of omscholen

Uiteindelijk is het belangrijkste dat een ICT-coördinator ervoor openstaat om bij te leren en affiniteit heeft met het vak. Deze profielen zijn vaak snel weg in de snel veranderende ICT-context. Scholen moeten werken met de mensen die er zijn. Zolang er interesse is, kunnen zij bijleren en zich verder ontwikkelen om bepaalde taken te kunnen uitvoeren.

#### - Kennis van de schoolcontext niet noodzakelijk vereiste

Kennis van de specifieke schoolcontext blijkt niet noodzakelijk een vereiste te zijn om het technische luik tot een goed einde te brengen. De technische basisprincipes zijn immers dezelfde als in andere



organisaties. Deze inschatting verklaart waarschijnlijk ook waarom er tot op vandaag geen pedagogisch diploma vereist is om het ambt van ICT-coördinator te kunnen opnemen.

#### **Pedagogisch-didactisch**

Om de pedagogisch-didactische taken goed uit te voeren is een combinatie van pedagogisch-didactische kennis en interesse in onderwijstechnologie belangrijk.

- **Onderwijservaring of pedagogisch-didactische kennis**

Cruciaal om de pedagogisch-didactische taken te kunnen uitvoeren is pedagogische kennis en onderwijservaring. Bijgevolg is het aangewezen om een lerarenopleiding gevolgd te hebben. Daarnaast is het belangrijk om inzicht te hebben in de onderwijsvisie van de school: begrijpen van de gekozen didactische principes en de bijhorende competenties beheersen.

- **Technische achtergrond of interesse**

Belangrijk is om daarbij ook een technische achtergrond, of op zijn minst interesse, te hebben. Meer specifiek gaat het om kennis van digital tools en hulpmiddelen om aan onderwijsvernieuwing te doen. Het is aangewezen om nieuwe programma's en tools te durven uit te testen.

#### **Beleidsmatig**

Beleidsmatig zijn drie competenties belangrijk, namelijk analytisch denkvermogen, het overzicht kunnen bewaken, en sociale vaardigheden. Dit zijn meestal profielen op masterniveau.

- **Analytisch denkvermogen**

Om de beleids- en visietaken te kunnen uitvoeren, is analytisch denkvermogen belangrijk. Om een beleidsplan te kunnen opstellen, is het nodig om alle verzamelde data en informatie te analyseren. Daarbovenop moet men beslissingen durven nemen én deze achteraf kunnen verantwoorden.

- **Overzicht kunnen bewaken**

In staat zijn om het overzicht en de structuur te bewaken is ook een noodzakelijke competentie voor het uitvoeren van beleidstaken. Er is namelijk een helikopteroverzicht nodig om plan- en beleidsmatig te kunnen nadenken op de lange termijn.

- **Sociale vaardigheden en veranderingsmanagement**

Cruciaal is het beheersen van enkele sociale vaardigheden, zoals het helder kunnen overbrengen van technische uitleg, kunnen communiceren, collega's laten samenwerken. Het meehebben van de directie is vaak een belangrijke voorwaarde om ICT-beleid uit te rollen, en het is bijgevolg ook belangrijk om een bepaalde overtuigingskracht te hebben. Daarnaast moet de ICT-coördinator ook in staat zijn om draagvlak te creëren onder collega's en veranderingen door te voeren.

#### **Administratief**

Voor de administratieve taken is geen specifieke kennis vereist. Een diploma secundair onderwijs is voldoende. Wel belangrijk is het hebben van aanleg en interesse in alles rond ICT.



### Generieke competenties

Naast taakspecifieke competenties, is het belangrijk dat een ICT-coördinator ook over enkele generieke competenties beschikt. In de functieomschrijving van VICLI werden de volgende generieke competenties geïdentificeerd:

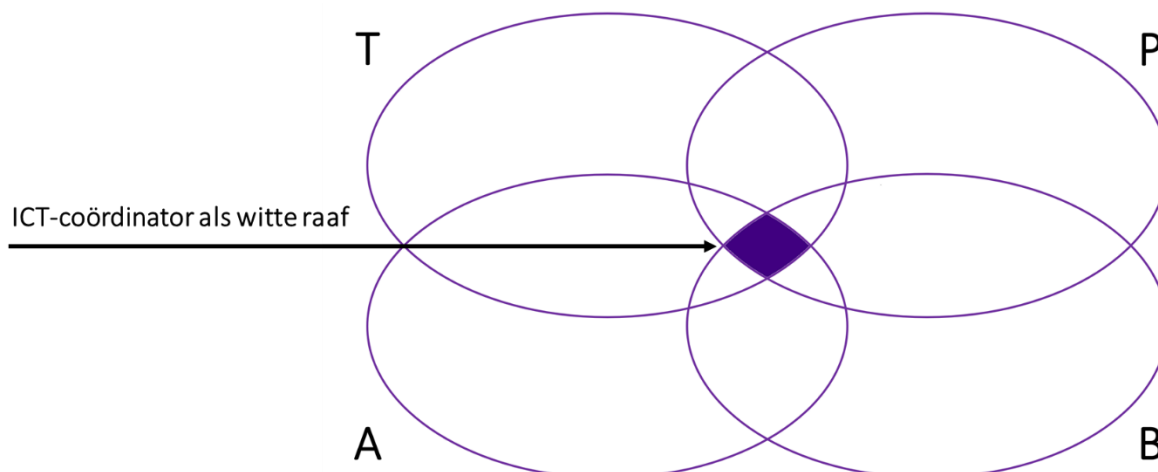
- Communicatief
- Flexibel
- Stressbestendig
- Discreet
- Teamgericht
- Innovatief
- Creatief
- Zelfstandig
- Dynamisch
- Empathisch
- Leergierig
- Verantwoordelijk
- Organisatorisch

### Maar vooral: combinatie van competenties

Om ICT-coördinatie op een goede manier te kunnen invullen, zou een ICT-coördinator bij voorkeur moeten beschikken over een combinatie van al deze competenties.

Naar analogie met TPACK - wat staat voor Technological Pedagogical Content Knowledge, de specifieke deskundigheid van een leraar om de kennis en de vaardigheden die bij een vak horen, op een aantrekkelijke en begrijpelijke manier te presenteren aan de leerling met behulp van ICT – zouden we kunnen spreken over TPAB. Hiermee verwijzen we dan naar specifieke deskundigheid om de menselijke en materiële randvoorwaarden van ICT-gebruik op school zo te coördineren, dat er een ICT-beleid kan worden uitgewerkt en uitgerold om de pedagogische visie van de school te realiseren (zie kern van Figuur 2).

Figuur 2: ICT-coördinatie vraagt om een combinatie van competenties (T-PAB)



Al deze competenties op een hoog niveau beheersen is echter onmogelijk voor één persoon, enkel een zeldzame 'witte raaf' is hiertoe in staat. Als men deze al zou kunnen vinden op de huidige arbeidsmarkt... Zowel 'verantwoordelijke ICT' als 'leerkracht' staan hoog op de knelpuntenberoepelijst: vacatures geraken vandaag al niet ingevuld.

Scholen moeten het doen met de mensen die er zijn. Verdelen van taken en rollen is dus aangewezen en vaak de enige mogelijke oplossing.





## Taakverdeling en rollen

Hieronder maken we een onderscheid tussen de kerntaken van de ICT-coördinator en taken die ook (of zelfs beter) door anderen kunnen worden opgenomen. Vervolgens onderscheiden we 2 profielen van ICT-coördinatoren: de technische en de pedagogische ICT-coördinator. Tot slot zijn er ook taken die beter op Vlaams niveau opgenomen, of minstens sterk ondersteund, worden.

### Kerntaken van de ICT-coördinator

In het 'Takenoverzicht ICT-coördinatie' zijn de taken die algemeen als belangrijkste taken van de ICT-coördinator worden gezien, aangeduid in het paars. Het gaat om taken:

- Die van **strategisch belang** zijn voor de school, omdat ze:
  - o Cruciaal zijn om dagelijks snel te kunnen inspelen op problemen met de ICT-infrastructuur (bv. herstellen van servers en netwerkapparatuur, helpdesk,...);
  - o Behoren tot de kern van de administratie (bv. uitvoeren van het gebruikersbeheer en de structurering van de elektronische leeromgevingen);
  - o Nauw samenhangen met de pedagogische visie en het beleid van de school (bv. ondersteunen van leerkrachten bij de ICT-integratie in de klas).
- Waarvoor **voldoende technische competenties in combinatie met andere** (pedagogische, administratieve, of beleidsmatige) nodig zijn.

### Taken die ook (of zelfs beter) door anderen kunnen worden opgenomen

Uit bovenstaande afbakening van kerntaken volgt dat taken:

- die niet van strategisch belang zijn voor de school;
- waarvoor enkel technische competenties nodig zijn;
- of enkel pedagogische, administratieve of beleidsmatige competenties met een basisaffiniteit met ICT;

ook (of zelfs beter) door anderen kunnen worden opgenomen.

Onderstaande tabel biedt een illustratief overzicht van taken die door andere kunnen worden opgenomen, samen met wie dit kan doen. Welke taken in de praktijk worden verdeeld, en hoe dit kan gebeuren, is **contextspecifiek** en vooral afhankelijk van wie binnen de school over welke **competenties, motivatie en expertise** beschikt. Ook uitbesteden kan voor sommige taken een optie zijn.

Tabel 2: Illustratief overzicht taken die door anderen of samen kunnen worden uitgevoerd

Taken	Wie kan het opnemen?
<b>Technisch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Herstellingen van laptops, printers, kopieermachines,...</li> <li>- Ontwerpen en technisch beheren schoolwebsite</li> <li>- Eenmalige technisch complexe en tijdrovende projecten</li> <li>- Ontwikkelen van softwarepakketten</li> <li>- Beheren van camerabewaking en andere diensten via het netwerk (vb. stookinstallatie)</li> </ul>	Externe firma's Wel opletten voor risico's: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostprijs</li> <li>- Afhankelijkheid</li> <li>- Verlies van interne know-how</li> </ul> Verantwoordelijke infrastructuur/gebouwenbeheer/TA(C)



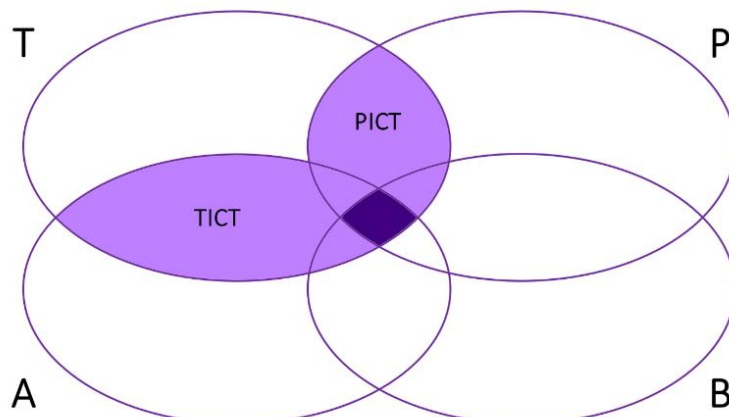
- ...	
<b>Pedagogisch-didactisch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vormen van netwerken met andere scholen op vlak van onderwijsvernieuwing</li> <li>- Implementeren van ICT op een innovatieve en pedagogisch-didactische wijze op de klasvloer (onderwijsvernieuwing)</li> <li>- Evolutie volgen op het vlak van onderwijsvernieuwing</li> <li>- ...</li> </ul>	Leerkrachten met bijzondere interesse voor ICT-integratie ('digicoach', 'speedboatleerkracht',...)
<b>Beleid &amp; visie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motiveren, meekrijgen, bijsturen en professionaliseren van collega's</li> <li>- Deelnemen aan projectwerking (Vlaams, nationaal, Europees, ...)</li> <li>- Aanwezig zijn in naam van de school op ICT-dagen en beurzen, contacten onderhouden</li> <li>- ...</li> </ul>	Directie Leerkrachten
<b>Administratief</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beheren accounts, laptop/tabletpool,... nadat ICT-coördinator structuur heeft opgezet</li> <li>- Updaten schoolwebsite en diverse (sociale) media &amp; collega's stimuleren tot leveren bijdrage</li> <li>- Inventariseren van hard- en software</li> <li>- ...</li> </ul>	Administratief medewerker Leerkrachten Communicatieverantwoordelijke

### De ene ICT-coördinator is de andere niet: 2 types ICT-coördinatoren

In de praktijk bestaan er in Vlaanderen 2 soorten ICT-coördinatoren:

- De **technisch ICT-coördinator (TICT)**: deze combineert zeer sterke technische competenties, met de nodige beleidsmatige en administratieve skills.
- De **pedagogisch ICT-coördinator (PICT)**: deze is vooral pedagogisch sterk, met een sterke technische basis, en ook beleidsmatige en administratieve skills.

Figuur 3: De uiteenlopende competenties van de technisch en de pedagogisch ICT-coördinator





Dit onderscheid is vaak ingegeven door de praktijk: de meeste technische ICT-coördinatoren blijken niet altijd de meest sociale en didactisch sterke personen. Het is niet vanzelfsprekend om beide te doen:

*Ik merk dat de mensen die vroeger de technische taken deden totaal niet geschikt zijn voor de pedagogische taken. Ik denk niet dat die twee functies vaak onder dezelfde persoon vallen.*

*(aanbieder nascholing)*

Dit onderscheid toont zich ook in hoe opleidingen georganiseerd zijn. Zo biedt de UCLL bijvoorbeeld twee microdegrees aan: die van ICT-coördinator en die van onderwijstechnoloog. De eerste legt de focus op de technische taken, terwijl de laatste de nadruk legt op het pedagogisch-didactische verhaal.

Ook in het buitenland vinden we een gelijkaardige opdeling. In Estland worden bijvoorbeeld drie profielen onderscheiden, namelijk de IT manager, de educational technologist, en de computer science teacher. De IT manager heeft overlap met de technische ICT-coördinator, terwijl de educational technologist overlapt met de pedagogische ICT-coördinator. De computer science teacher organiseert computerlessen en beheert het computerlokaal.

Box 1: Enkele taken ter illustratie (Estland)

#### **IT Manager**

- Deelname aan de automatiseringsprogramma's en ontwikkeling van werkprogramma's van de organisatie
- Managen van de verschillende werkomgevingen (gebruikersbeheer, reglement, service operatie, probleemoplossing, ...), die onder IT vallen
- Managen en bestellen van de computerwerkstations, servers en printers, alsook het netwerk van de dienstverlener
- ...

#### **Educational technologist**

- In kaart brengen van de digitale competenties van onderwijspersoneel, coördinatie van (bij)scholing, organisatie en uitvoering
- Ontwikkelen van instructiemateriaal over digitaal leren en ondersteuning van digitaal leren, en de verspreiding hiervan in scholen en netwerken
- Planning en implementatie van een digitale leerstrategie
- ...

#### **Computer science teacher**

- Organiseren en uitvoeren van studies en educatief werk binnen het vakgebied informatica
- Deelname in Olympiades en wedstrijden met getalenteerde studenten
- Organisatie van keuzevakken, studiekringen, hobby's in een computerklas volgens afspraak
- ...



### Centraal niveau

Voor bepaalde taken kijken ICT-coördinatoren ook naar het centrale niveau (i.e. koepel, overheid, Kenniscentrum Digisprong) om ze over te nemen of toch minstens om sterke ondersteuning te bieden.

Deze taken behoren hoofdzakelijk tot het technische luik of tot beleid en visie.

Tabel 3: Taken centraal niveau

Luik	Welke taken?	Wie?
Technisch	Programmeren van bepaalde ontwikkelingen of toepassingen	Onderwijskoepels
	Single sign-on: bestek uitschrijven, nadien dienst aanbieden aan alle scholen	Overheid
Beleid en visie	Juridische vraagstukken: complexere zaken	Onderwijskoepels
	Aankoopbeleid: offertes en leveranciers vergelijken	Onderwijskoepels of Kenniscentrum Digisprong
	Offertes, bestekken, raamcontracten	Aankoopcentrales of Kenniscentrum Digisprong

### Middelen voor ICT-coördinatie

Scholen financieren ICT-coördinatie vanuit verschillende bronnen:

- ICT-uren
- BPT-uren
- Andere uren
- Werkingsmiddelen

De ICT-uren zijn ‘gekleurde’ middelen van de overheid, specifiek voor ICT-coördinatie. Aanwending van de andere uren en middelen gebeurt op eigen initiatief van scholen.

De omvang van de beschikbare middelen bepaalt hoeveel taken kunnen worden opgenomen en in welke mate van grondigheid en specialisatie.

### ICT-uren

De puntenenveloppe voor ICT-uren<sup>1</sup> wordt berekend op basis van het aantal leerlingen, vermenigvuldigd met een wegingsfactor naargelang de noden van de leerlingen.

Sinds september 2021 kunnen alle instellingen in basis-, secundair en volwassenenonderwijs, inclusief basiseducatie, beroep doen op deze middelen. Zij kunnen er al dan niet voor kiezen om de middelen samen te leggen op het niveau van een scholengroep of -gemeenschap.

De puntenenveloppe voor ICT-coördinatie moet worden aangewend voor het oprichten van betrekkingen in het ambt van ICT-coördinator. Voor 1 september 2021 bestond dit enkel in het

<sup>1</sup> Zie ‘Mededeling betreffende ICT-coördinatie’ GD/2003/04, laatst gewijzigd op 21/01/2022 op basis van het Besluit van de Vlaamse Regering van 3 september 2021 tot wijziging van diverse besluiten van de Vlaamse Regering over ICT-coördinatie, <https://data-onderwijs.vlaanderen.be/edulex/document.aspx?docid=13401>



basisonderwijs. Vandaag bestaat dit in alle onderwijsniveaus. ICT-coördinatoren die dit ambt bekleden, kunnen vastbenoemd worden. Ze maken deel uit van het ondersteunend personeel.

ICT-coördinatoren kunnen een diploma hoger secundair onderwijs, bachelor, of master hebben. Naargelang hun opleidingsniveau 'kosten' deze meer of minder punten aan een school, wat bijgevolg meer of minder uren opdracht oplevert.

Ten gevolge van de Digisprong werd het budget voor ICT-uren sinds 1 september 2021 opgetrokken van €32 miljoen/jaar naar €54 miljoen/jaar (+70%).

Het complexe verdelingsmechanisme en de keuzes die scholen en scholengroepen/-gemeenschappen kunnen maken inzake de aanwending van de middelen, zorgen er echter voor dat het onmogelijk is om algemene uitspraken te doen over de impact van deze toename op het concrete aantal uren/week ICT-coördinatie waarover een gemiddelde school beschikt.

De algemene boodschap die uit ons onderzoek naar voor komt is dat deze ICT-uren, zelfs na het optrekken van het budget, niet volstaan om alle beschreven taken op te nemen.

### BPT-uren

BPT-uren zijn lestijden of uren die kunnen aangewend worden voor bijzondere pedagogische taken.

Deze bijzondere pedagogische taken kunnen uitsluitend aangewend worden voor schoolgebonden opdrachten. Ze zijn gericht op het optimaliseren van de pedagogisch-didactische organisatie. Dit kan onder meer gebeuren door het toekennen van welbepaalde coördinatieopdrachten aan leden van het onderwijzend personeel. Op deze manier kunnen – als een school daarvoor kiest - gewone leerkrachten dus ook uren vrijgesteld worden voor ICT-coördinatie.

Belangrijke bemerking hierbij is dat deze middelen dan wel weggenomen worden van de lesuren die eigenlijk bestemd zijn voor de leerlingen (en bv. klasgroepen groter worden).

### Andere uren

Sommige scholen putten ook middelen uit de puntenenveloppen administratieve en beleidsondersteuning en zorg voor de taken i.v.m. ICT-coördinatie.

### Werkingsmiddelen

Wanneer taken uitbesteed worden aan externe partners (bedrijven, consultants,...), zetten scholen vaak ook hun algemene werkingsmiddelen, bovenop de werkingsmiddelen gelinkt aan ICT-coördinatie, in om deze kosten te betalen.



## Professionaliseringsmogelijkheden voor ICT-coördinatoren

Hieronder bieden we een overzicht van de professionaliseringsmogelijkheden voor ICT-coördinatoren. Ook het Kenniscentrum Digisprong zal hier in de toekomst een grotere rol in gaan spelen.

Figuur 4: Professionaliseringsmogelijkheden voor ICT-coördinatoren



### - Zelfstudie en leren van elkaar

ICT-coördinatoren en iedereen die taken van ICT-coördinatie opneemt, zijn in belangrijke mate aangewezen op zelfstudie en leren van elkaar. Een deelnemer uit één van de focusgroepen bevestigt dit:

*We hebben veel geleerd van te gaan spieken op beurzen, andere scholen, literatuur, het internet, ...*  
(ICT-coördinator)

Uit onze gesprekken komt naar voor dat de ‘community’ van ICT-coördinatoren in Vlaanderen een actief en gul lerend netwerk vormt (bv. via Facebookgroepen, ...). Het ‘Netwerk Digitale Scholen’ van VICLI en hogeschool PXL speelt hier bv. op in. Belangrijke plaatsen om bij te leren zijn dan ook verschillende netwerkevenementen, zoals bijvoorbeeld ‘steunpunt ICT’, ‘SETT-beurs’, en ‘ICT-Connect’.

Dit belang van *peer-learning* en samenwerking kwam ook als *good practice* naar voor uit de internationale voorbeelden die werden bestudeerd.

### - Scholengroep/-gemeenschap

Vanuit en binnen de scholengroep/-gemeenschappen worden in sommige gevallen opleidingen voorzien voor ICT-coördinatoren en leerkrachten die een meer trekkende of coachende rol op zich nemen. Daarnaast worden er ook lerende netwerken opgezet binnen de scholengroep/-gemeenschap, waarbinnen *good practices* gedeeld kunnen worden.

### - Onderwijskoepels

Uit het rapport van Task 2 voor dit project (huidige situatie in Vlaanderen) bleek al dat alle onderwijskoepels wel een nascholingsaanbod hebben voor ICT-coördinatoren vanuit de pedagogische



begeleidingsdiensten (PBD's). Katholiek Onderwijs Vlaanderen heeft bijvoorbeeld een breed netwerk voor nascholingen van ICT-coördinatoren, waar zij bij lesgevers terecht kunnen voor informatie en *good practices*. Ook voor richtlijnen kunnen scholen terecht bij de verschillende onderwijskoepels.

- **Nascholingsorganisaties en hogescholen**

In de focusgroepen werd aangehaald dat een aantal scholen voor professionalisering beroep doen op nascholingsorganisaties, zoals bijvoorbeeld Schoolmakers. Ook Centrum Nascholing Onderwijs van de Universiteit Antwerpen heeft een ruim aanbod voor ICT-coördinatoren.

Ook enkele hogescholen ontwikkelen een specifiek aanbod voor ICT-coördinatoren, bv. Howest (postgraduaat didactisch ICT-coördinator) of UCLL (de hogervermelde microdegrees).

Ook de opleiding tot mediacoach van Mediawijs wordt door heel wat (pedagogisch) ICT-coördinatoren gevolgd.

- **Private spelers**

Commerciële bedrijven – veelal aanbieders van hard- en software - bieden ook opleidingen aan voor ICT-coördinatoren en schoolteams (bv. Fourcast for education).



## Hoofdstuk 2: Kenmerken van sterke ICT-teams

In dit hoofdstuk beschrijven we de kenmerken van sterke ICT-teams, zoals ze naar voor kwamen uit de vijf focusgroepen met ICT-coördinatoren, directieleden en aanbieders van nascholing en begeleiding. Vervolgens gaan we in op hoe de transitie kan worden gemaakt, om te besluiten met een nieuw model van teamgerichte ICT-coördinatie.

### Sterke ICT-teams

Wat zijn sterke ICT-teams? Blijkbaar speelt de scholengroep/-gemeenschap voor veel scholen een centrale rol op het vlak van ICT-coördinatie. Op dat punt gaan we hieronder eerst in.

Vervolgens bespreken we hoe ICT-teams doorgaans zijn samengesteld en hoe de taken en verantwoordelijkheden zijn verdeeld tussen directie, ICT-coördinator(en), leerkrachten, administratie, leerlingen en ouders, en externe partners.

De omvang van het team en de mate waarin de teamleden hun taken voltijds, deeltijds of zelfs in hun vrije tijd opnemen, wordt bepaald door de beschikbare middelen.

### Een sterke rol voor de scholengroep of -gemeenschap

Opvallend in ons onderzoek is dat sterke ICT-teams vaak in een context werken waarin er enige of een relatief grote mate van centralisatie op het niveau van de scholengroep of -gemeenschap is. Middelen worden samengelegd en taken gecentraliseerd.

Deze overgang naar een meer centrale werking heeft soms tijd nodig, maar blijkt in de praktijk vaak succesvol te zijn:

*Voor ons was het belangrijk om vanuit de verschillende scholen naar een scholengroep te evolueren. In eerste instantie was het eenvoudig om een centrale personeelsadministratie en een centrale financiële dienst te vormen. De centrale ICT-dienst liet langer op zich wachten doordat veel scholen zelf de weg van IT wilden bepalen. Maar pas sinds de clustering van de ICT-dienst hebben we een gemeenschappelijk ICT-beleid en ICT-visie ontwikkeld. Dit heeft geleid tot strategische doelstellingen en concrete acties met bijhorende middelen en uren.*

#### Box 2: Uitzondering CVO

Uitzondering: centra voor volwassenenonderwijs. CVO's hebben op zichzelf al de schaal van een scholengroep/-gemeenschap in het leerplichtonderwijs. De verhouding centraal – decentraal speelt in die context echter ook, aangezien 1 CVO de ICT-coördinatietaken in en voor meerdere vestigingsplaatsen moet uitvoeren. De discussie over het poolen van middelen speelt echter minder (of enkel in de gevallen dat een CVO beroep doet op infrastructuur van scholen uit het leerplichtonderwijs). De fusie van de centra is nog vrij recent (2019), dus de integratie van bestaande ICT-teams in een groter team vraagt in meerdere centra nog de nodige aandacht.

### Taken

Het bundelen van middelen en uren op centraal niveau brengt schaalvoordelen met zich mee. De centrale organisatie van ICT-coördinatie resulteert in een betere ondersteuning en begeleiding van individuele scholen:





- **Technisch:** Een centrale technische ICT-coördinator kan zijn of haar meerwaarde op minstens twee vlakken tonen. Enerzijds kan hij de schoolse ICT-werking ontlasten door een groot deel van de technische taken voor zijn rekening te nemen. Deze taken omvatten onder andere het oplossen van infrastructuurproblemen, het onderhoud van het netwerk en het beheren van accounts en software zoals Microsoft 365 en Google Classroom. Anderzijds heeft de scholengroep in sommige gevallen een programmeur ter beschikking. Deze persoon ontwikkelt eigen tools en applicaties voor de scholengroep waar ook de individuele scholen gebruik van kunnen maken.
- **Pedagogisch-didactisch:** Een pedagogische ICT-coördinator op het niveau van de scholengroep of -gemeenschap fungeert zowel in het basis als in het secundair onderwijs als aanspreekpunt voor scholen die didactische ondersteuning nodig hebben. De focus ligt niet zo zeer op de inhoudelijke pedagogische vertaalslag, dit is immers de taak van de (vak)leerkrachten, maar wel op de ondersteuning van de school bij specifieke pedagogische innovaties. Vaak trekt deze persoon dan ook een pedagogische werkgroep op niveau van de scholengroep/-gemeenschap.
- **Administratief:** Het aankopen van toestellen en onderhandelen van contracten wordt ook vaak overkoepelend georganiseerd. Naast de expertise is ook het prijsverschil bij grote bestellingen een belangrijke reden om dit centraal te regelen.
- Daarnaast volgen in een context van meer centrale organisatie scholen doorgaans de richtlijnen en **ICT-visie** die uitgetekend zijn door de scholengroep/-gemeenschap. De individuele school maakt vervolgens de vertaalslag van de ICT-visie naar de schooleigen context.

### Voordelen

Door beroep te doen op de kennis en expertise van de scholengroep/-gemeenschap komt er meer tijd vrij voor scholen om te focussen op de kerntaak van ICT: het ondersteunen van didactische noden door ICT doelgericht in te zetten.

De sterkte van de scholengroep of –gemeenschap ligt bij de **schaalgrootte:**

- Het bundelen van middelen op centraal niveau versterkt de onderhandelingspositie in groepsaankopen en raamcontracten.
- Het aantal ICT-uren van scholen is beperkt. Daardoor moeten ze vaak BPT-uren inzetten, willen ze een coherent en volledig ICT-team binnen de eigen school kunnen oprichten. Het inzetten van deze uren voor ICT is echter geen evidentie, aangezien een school meerdere prioriteiten heeft, waar ICT slechts één van is. Als het ICT-team op niveau van de scholengroep/-gemeenschap georganiseerd wordt, kunnen de ICT-uren gebundeld. Dit maakt het mogelijk om op dat niveau verschillende ICT-vaardige personen aan te trekken.
- Het 'single point of failure' verhaal wordt geëlimineerd: als mensen in teamverband samen werken wordt expertise gedeeld en ontstaat er kruisbestuiving van kennis tussen personen op verschillende niveaus binnen de scholengroep/-gemeenschap. Op deze manier wordt vermeden dat alle kennis bij één persoon zit, met alle risico's van dien als deze persoon uitvalt.
- Er ontstaat een team, waarin technische en pedagogische ICT-coördinatoren steun kunnen vinden bij mensen met een gelijkaardig profiel. Dit teamwerk maakt de job ook aantrekkelijker.

In dit alles is een nauwe samenwerking tussen de scholengroep of –gemeenschap en hun contactpersonen binnen de scholen cruciaal.



### Uitdagingen

Factoren die de samenwerking op niveau van de scholengroep of -gemeenschap kunnen bemoeilijken zijn de grootte, cultuur en geografie van de scholen.

- **Grootte:** Hoe groter de scholengroep/-gemeenschap, hoe moeilijker het wordt om een consensus te vinden en om effectief beslissingen door te voeren.
- **Cultuur:** Het is soms niet wenselijk om middelen van scholen met een specifiek eigen cultuur te clusteren met middelen van andere scholen. De noden en doelstellingen liggen hier immers doorgaans anders.
- **Geografie:** Scholen die geografisch sterk verspreid liggen, blijken minder geneigd om uren en middelen te clusteren in een scholengroep/-gemeenschap. Geografische spreiding maakt een centraal model van ICT-ondersteuning immers praktisch moeilijker haalbaar.

Top-down initiatieven beslissingen, genomen door de scholengroep of -gemeenschap, helpen in veel gevallen om effectief zaken te verwezenlijken. Maar evengoed is het belangrijk om naar de input van leerkrachten te blijven luisteren en een sterke bottom-up werking te hebben:

- Vanuit leerkrachten klinkt de nood voor een laagdrempelig aanspreekpunt op school om kleine technische problemen op te lossen. Dit kan door een administratief persoon die deels vrijgesteld is om deze technische brandjes te blussen. De complexere problemen worden dan doorgegeven aan de centrale ICT-coördinatoren die op regelmatige tijdstippen langsgaan in de scholen.
- Een andere manier om ingang in de scholen te vinden is door het aanstellen en opleiden van ankerpunten. Deze aanspreekpunten zijn ICT-vaardige leerkrachten die medecollega's uit de nood kunnen helpen.

### Samenstelling ICT-teams en taakverdeling

De samenstelling van de ICT-teams en de taakverdeling tussen scholengroep/-gemeenschap en scholen enerzijds, en binnen scholen anderzijds, verschilt van school tot school. Ook de omvang van deze teams verschilt, naargelang de schaal waarop wordt gewerkt.

Toch komt onderstaande rode draad naar voren:

- Actoren die doorgaans onlosmakelijk verbonden zijn met het ICT-team binnen de school zijn **de directie, en de pedagogische en technische ICT-coördinator(en)**. Deze groep wordt vaak het ICT-beleidsteam genoemd.
- **Administratieve medewerkers** ondersteunen bij technische en administratieve taken.
- Bovendien is er in veel scholen ook een belangrijke rol weggelegd voor **(vak)leerkrachten** die de vertaalslag van het ICT-beleid naar de klasvloer maken. Het motiveren en sensibiliseren van medeleerkrachten is hierbij een belangrijke taak. Daarnaast vormen zij een bron van input door de didactische noden terug te koppelen naar het ICT-beleidsteam.
- Ook **leerlingen en ouders** worden in sommige scholen onrechtstreeks beschouwd als deel van het ICT-team door hun functie als klankbord.
- Tenslotte brengen succesvolle ICT-teams goed in kaart welke expertise ze zelf ontbreken en gaan ze actief op zoek naar **externe partners** om de schoolse ICT-werking te ondersteunen.

In de rest van deze paragraaf volgt een gedetailleerde beschrijving van de taken en verantwoordelijkheden die deze actoren kunnen opnemen binnen het ICT-team.



### Directie

De directie heeft in de eerste plaats een coördinerende functie. In basisscholen en kleine secundaire scholen is er vaak één persoon die deze coördinerende rol op zich neemt. In grote secundaire scholen en in het volwassenonderwijs daarentegen worden deze taken meestal opgenomen door een directieteam, waarin ieder de verantwoordelijkheid voor een specifiek domein (bv. ICT, maar ook pedagogisch, financiën, infra,...) op zich neemt. Ook op het niveau van scholengroep/-gemeenschap is er een directieteam.

Vanuit dit meerkoppig team worden de verschillende ICT-bevoegdheden verdeeld over de directeurs:

- Ongeacht de schoolgrootte is de directie of het directieteam verantwoordelijk voor het uitstippelen van de schoolvisie en het uitwerken, implementeren en opvolgen van het ICT-beleidsplan:
  - Door deze coördinerende rol is de directie nauw verbonden met alle 4 de clusters van ICT-coördinatietaken.
  - De directie is bij uitstek de persoon die de lijm vormt tussen de verschillende personen van het ICT-team en de ICT-werking binnen de school in goede banen leidt.
- De directie is meestal niet betrokken bij de operationele ICT-werking, maar heeft wel de eindverantwoordelijkheid in het maken van ICT-beslissingen zoals de aankoop van nieuwe apparatuur en – voor schooldirecteurs - het verdedigen van de belangen van de school bij de scholengroep/-gemeenschap. Hoewel de uiteindelijke beslissing bij de directie ligt, is het belangrijk dat deze op de hoogte is van wat er de school/scholen gebeurt en voldoende informatie verzamelt bij het volledige schoolteam, en in het bijzonder bij de ICT-coördinator(en). Iedereen moet de mogelijkheid hebben om input te kunnen geven opdat de beslissing tegemoet komt aan de noden.

Uit de focusgroepen komt naar voor dat echter niet elke directeur voldoende visie en kennis heeft om een ICT-beleid op te stellen. Daar knelt vaak het schoentje in beide richtingen. Het is niet alleen voor sommige ICT-coördinatoren een uitdaging om bij te dragen aan beleid en visie. Ook directies moeten in veel gevallen nog de kennis verwerven die nodig is voor het opstellen van een beleid rond ICT door het volgen van nascholingen.

### Technisch ICT-coördinator(en)

Op de schoolvloer bestaat de technische ICT-ondersteuning van de technisch ICT-coördinator(en) in de klassieke zin uit het oplossen van eerstelijnsproblemen en zorgen dat alle apparaten en software naar behoren functioneren. Als de school groot genoeg is, is er doorgaans een (of meerdere) lokale technische ICT-coördinator(en), zo niet is er bijstand van het team van technische ICT-coördinatoren op het niveau van de scholengroep of –gemeenschap.

De technische taken kunnen in de praktijk vandaag zelden nog door één persoon ingevuld worden. Niet alleen is het onmogelijk deze witte raaf te vinden op de huidige krappe arbeidsmarkt, het is ook vaak niet gewenst om alle taken bij één persoon te zetten. Door de technische ICT-taken onder te brengen in een team structuur kunnen personen op basis van hun talenten en competenties zich specialiseren in bepaalde ICT-taken. Voorbeelden van specialisaties zijn het beheer van het netwerk, infrastructuur, softwarepakketten, ... Vooral in het volwassenonderwijs merken we een verregaande



specialisatie van technische taken. Voor alle specialisaties zijn er aparte mensen in het team aangesteld.

Dit team van technische ICT-coördinatoren op niveau van de scholengroep of –gemeenschap wordt vaak gecoördineerd door **één coördinerende ICT-coördinator**, ook wel ICT-diensthoofd genoemd. Deze is verantwoordelijk voor het aansturen van iedereen die technische ICT-coördinatietaken opneemt binnen de scholengroep of –gemeenschap:

- Zijn/haar taak is het bewaren van het overzicht en ervoor zorgen dat de ICT-visie van de scholengroep gevolgd wordt.
- De coördinerende ICT-coördinator stelt ankerpunten aan binnen de school om eenvoudig en efficiënt kleine technische problemen op te lossen. De complexere problemen worden via de ankerpunten doorgegeven aan het centraal niveau.
- Verder bewaakt de coördinerende ICT-coördinator het evenwicht tussen het centraal werken van het technisch ICT-team en de aanwezigheid op scholen.
- Tenslotte staat deze leidinggevende persoon in voor het organiseren van vergaderingen tussen de technische ICT-coördinatoren, het overleg met het directieteam, en het delen van kennis en expertise door het faciliteren van nascholingen en workshops.

#### Pedagogisch ICT-coördinator

Het derde kernlid van het ICT-team is de pedagogische ICT-coördinator. De rol van deze pedagogische ICT-coördinator is hoofdzakelijk de didactische vertaalslag maken van de ICT-werking naar het schoolbeleid, de visie op onderwijs en ICT-integratie in de klas. ICT is immers geen einddoel maar wel een middel om het onderwijs te versterken.

Door de toenemende digitalisering van het onderwijs en onder impuls van het afstandsonderwijs tijdens corona, wordt de functie van pedagogische ICT-coördinator steeds belangrijker. Wat opvalt in de praktijk is dat deze rol nog niet in alle (kleine) scholen ingevuld wordt, en eerder op het niveau van scholengroep –of gemeenschap vorm krijgt.

#### Administratie

ICT-coördinatoren besteden in realiteit veel tijd aan administratieve taken. In sterke ICT-teams worden deze basistaken vaak opgenomen door administratief medewerkers of ander ondersteunend personeel binnen de school, zodat de ICT-coördinator zich kan focussen op de kern van de ICT-werking. Taken die door deze mensen opgenomen worden, zijn onder andere het ondersteunen van het administratiepakket, het account beheer van de leerlingen en het uitbaten van de helpdesk voor eerstelijnsproblemen.

#### Leerkrachten

ICT-vaardige leerkrachten maken ook vaak deel uit van ICT-teams. Het zijn leerkrachten die collega's inspireren, sensibiliseren en motiveren over het gebruik van ICT op zowel didactisch als technologisch vlak. Het zijn voortrekkers door hun gedreven interesse en passie voor ICT. Er zijn diverse termen voor deze leerkrachten: digicoaches, e-coaches, warme coaches, mediacoaches, speedboat leerkrachten... Hun taken variëren, maar omvatten doorgaans:

- **Technische luik:** deze leerkrachten bezitten de basisvaardigheden om technische eerstelijns hulp te bieden aan leerkrachten in nood. Dit omvat onder andere het account beheer van de leerling, het vervangen van een beamer of ondersteuning bij het gebruik van



Chromebooks en Ipads in de klas. Verder zijn zij binnen de school een aanspreekpunt waar leerkrachten bij terecht kunnen, vaak met een link naar de technische ICT-coördinatoren van de scholengroep/-gemeenschap (cf. ankerpunt, zie hoger).

- **Pedagogische luik:** deze leerkrachten ondersteunen de pedagogische ICT-coördinator of nemen deze rol op in hun school, door het motiveren van collega's om met ICT aan de slag te gaan. Ze vormen een eerstelijns helpdesk voor pedagogische vragen. Daarnaast maken zij de vertaalslag van ICT-beleidsbeslissingen naar de collega's door het geven van nascholingen en het ondersteunen van leerkrachten in de ICT-integratie.
- ICT-sterke leerkrachten krijgen in sommige scholen ook de ruimte om **te experimenteren** met nieuwe ICT-toepassingen om het didactische lesgeven te versterken. Na verloop van tijd wordt gekeken of de innovatie succesvol is en of het al dan niet doorgetrokken kan worden naar het hele schoolteam.

### Box 3: i-coach model uit Nederland

In Nederland worden leerkrachten bijgeschoold tot 'i-coach'<sup>2</sup>. Dit gaat over het verbinden van ICT aan de didactiek, coachingsvaardigheden en dergelijke andere skills.

Er zijn zes rollen die de i-coach kan vervullen binnen scholen:

- de **trainer** die workshops en trainingen geeft;
- de **coach** die collega's stimuleert en enthousiasmeert;
- de **adviseur** die advies geeft en advies goed kan overbrengen;
- de **onderwijskundige** die de didactische waarde van ICT opvolgt;
- de **veranderkundige** die een verandertraject kan begeleiden;
- de **technovator** die nieuwe educatieve technologie kent en dit overbrengt.

### Ouders en leerlingen

Actoren die niet vergeten mogen worden in kade van ICT-coördinatie zijn de leerlingen en ouders:

- In de eerste plaats kunnen ze als **klankbord** feedback geven op de (digitale) lespraktijken en de ICT-werking van de school om indien nodig bij te sturen.
- Een interessante goede praktijk hoorden we van een school die leerlingen aanstelt als '**digileiders**'. Zij krijgen bepaalde apps en tools aangeleerd en nemen zo de taak op van pedagogische ICT-coördinator in de klas door medeleerlingen te helpen en vertrouwd te maken met nieuwe technologieën.
- Scholen kunnen ook een handleiding opstellen zodat **simpele administratieve handelingen** kunnen uitgevoerd worden ouders, bv. account beheer van de leerling.

### Box 4: Buitenlandse voorbeelden

Ook in de buitenlandse voorbeelden komt dit naar voor. In Andalusië kunnen leerkrachten ouders betrekken via de iPasen app, en is er ook participatie van leerlingen. Dit alles in het kader van digitale inclusie. De inbreng van leerlingen kan ook verder gaan; zo kunnen leerlingen die vlot weg zijn met ICT in Estland ook de rol opnemen van de IT Manager. Op deze manier is er kennisdeling én wordt de schoolgemeenschap versterkt.

<sup>2</sup> Kennisnet. De effectiviteit van de inzet van i-coaches: Onderzoeksrapportage.



### Externe partners

Naast het uitbesteden van technische taken, gebeurt het ook dat sterke ICT-teams op uiteenlopende manieren beroep doen op externe partners om de ICT-werking binnen de school te ondersteunen en kennis binnen de schoolmuren te halen die voordien ontbrak:

- Deze externe partners worden ingeschakeld om bestaande processen binnen de school te optimaliseren en de juiste mensen van het ICT-team op de juiste plaats te krijgen. Zo begeleidt *Schoolmakers* de interne werking van het ICT-team en deelt het goede praktijkvoorbeelden van andere scholen.
- Een recente trend is dat steeds meer scholen beroep doen op externe partners zoals *Fourcast for education* voor pedagogische ondersteuning van de ICT-werking.

Het financiële kostplaatsje verbonden aan het inschakelen van deze externe partners vormt voor veel scholen nog een hindernis.

Maar er kunnen ook externe partners binnen het eigen schoolnetwerk worden gevonden:

- Zo is in elke school de pedagogische begeleidingsdienst een belangrijke schakel in het ondersteunen van de technische, pedagogische en beleidstaken.
- Bovendien krijgen basisscholen soms (technische)ondersteuning van nabije secundaire scholen, en zijn sommige CVO's verbonden aan hogescholen en/of universiteiten die de logistieke en technische ICT-werking voor hun rekening nemen.

### Sterk teamwerk in de praktijk

Hoe wordt een groep mensen met uiteenlopende profielen, die elk hun bijdrage kunnen doen aan ICT-coördinatie op school, een sterk ICT-team? Twee principes blijken cruciaal: taakverdeling op basis van expertise en talent, en duidelijke mandaten. De samenwerking krijgt in de praktijk vorm via uiteenlopende organen van overleg en samenwerking.

#### Taakverdeling op basis van expertise en talent

Eerder dan op basis van een strikte profielbeschrijving, wordt de taakverdeling in sterke ICT-teams gebaseerd op de talenten, competenties, expertise en vaardigheden van de personen die aanwezig zijn in de school. Wat cruciaal is, is de juiste persoon op de juiste plaats. Enkel wanneer men op zoek gaat naar externe personen om het ICT-team te versterken, wordt er doorgaans wel gebruik gemaakt van een omschreven takenprofiel.

*Er is geen enkele taak waar je maar één persoon op kunt plakken. Het is ook afhankelijk van hoe de organisatie binnen de school verloopt. Als je binnen de school een persoon die graag de website en sociale media op zich neemt dan ga je dit binnen de school kunnen uitbesteden. Maar zo kan het ook zijn dat een directielid dit kan doen. Je hebt overal taken die niet zuiver voor de technische ICT-coördinator of directie is. Het is heel vaak talent en competentie gebonden. Je moet geen taken gaan opdelen naargelang de profielen maar wel op basis van de competenties.*

Talenten moeten op de juiste plaats gebruikt worden. Het draait om talenten en begrepen worden in talenten, in relatie tot de specifieke noden en het beleidsvoerend vermogen van de school.

Om inzicht te krijgen in waar welke expertise zich bevindt, zijn er verschillende tools beschikbaar (bv. de 'DigiKapitaal-scan' van Schoolmakers, of 'Digisnap' dat door het Kenniscentrum Digisprong wordt



voorbereid). Deze zijn echter nog niet volledig afgestemd op de taken van ICT-coördinatie waarover het in dit project gaat.

Onderstaande tabel bevat enkele voordelen en uitdagingen die werden aangehaald tijdens de focusgroepen over de taakverdeling op basis van expertise en talent.

Tabel 4. Voordelen en uitdagingen taakverdeling op basis van expertise en talent

Voordelen	Uitdagingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Job ICT-coördinator wordt aantrekkelijker: je kan eigen talenten uitspelen en zaken die je minder liggen aan anderen overlaten</li> <li>- De verschillende actoren hebben voeling met de andere luiken, men kan voor elkaar inspringen/back-up zijn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erover waken dat niet iedereen een beetje alles doet, waardoor de pedagogische taken soms volledig wegvallen en ook de beleidstaken kunnen hieronder lijden</li> </ul>

### Duidelijke mandaten

Sterke ICT-teams hebben dus geen vaste, uniforme taakverdeling, maar wat wel cruciaal is voor sterk teamwerk, zijn duidelijke mandaten. Ook dit kan verschillen van school tot school, maar in elk geval moet het duidelijk zijn:

- wie welke beslissingen mag nemen
- wie uitvoerder is van ICT-taken en wie alles aanstuurt en opvolgt
- wie aangesteld is als aanspreekpunt die het voortouw neemt

Eens dat duidelijk is, hoeft niet zozeer de directie het proces volledig aan te sturen maar kunnen ook de ICT-coördinatoren en het ruimere team een leidende rol opnemen. Het is wel de rol van de directie om erover te waken dat dit gedeeld leiderschap kan ontstaan, door ervoor te zorgen dat deze mandatering gebeurt.

### Organen van overleg en samenwerking

In deze paragraaf beschrijven we de uiteenlopende organen van overleg en samenwerking die we in de praktijk in sterke ICT-teams zien.

#### *Beleid & visie: ICT-beleidsteam*

In de meeste scholen en scholengroepen/-gemeenschappen is de driehoek directie(s), technisch en pedagogisch ICT-coördinator(en) zeer belangrijk op beleidsmatig vlak. Dit wordt vaak het ICT-beleidsteam genoemd.

*Wat betreft beleid hebben we een groep beleidsICT voor opgeleid. Daar zitten alle ICT-coördinatoren in, de algemeen directeur van de scholengroep, de coördinerend directeur van de scholengroep, één directeur van elke school zelf aangevuld met de directeur van de gebouwen. Daarboven is nog een comité ICT met vertegenwoordigers van de Raad van Bestuur.*



Het is duidelijk dat er een nauwe interactie en een goede communicatie nodig is tussen de ICT-coördinator(en) en het directieteam. Of de ICT-coördinator(en) deel moeten uitmaken van het directieteam, daarover zijn de meningen verdeeld.

Tabel 5. Voor- en nadelen van deel uitmaken van directieteam voor ICT-coördinator

Pro	Contra
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ICT bepaalt het algemeen beleid van de school</li> <li>- Kunnen inspelen op efficiëntie en effectiviteit van beslissingen</li> <li>- Kunnen wegen op beslissingen</li> <li>- Frequent overleg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Te grote tijdsinvestering</li> <li>- Risico op extra taken (want: deel van het directieteam)</li> <li>- ICT-coördinator: heeft vandaag doorgaan meer operationeel dan beleidsmatig profiel</li> </ul>

#### *Uitvoeren technische taken: dagelijkse werking technische ICT-coördinatie*

#### **Nabijheid en snelle dienstverlening garanderen in scholen**

Het organiseren van ICT op een centraal niveau, betekent niet dat heel het team ook centraal gevestigd is. Zo bestaan er teams waarbij een deel zich centraal bevindt, en een ander deel verdeeld is over scholen. Zij gaan effectief op regelmatige basis langs bij de scholen die deel uitmaken van de scholengroep- of gemeenschap. Op deze manier kan de nabijheid gegarandeerd worden en kan er ook snel ingegrepen worden wanneer nodig.

Eén van de manieren waarop de dagelijkse werking van de technische ICT-coördinatie gestructureerd kan worden is via een ticketingsysteem voor technische interventies. Sommige scholen kiezen echter bewust om dit systeem niet in te voeren. Onderstaande tabel vat de argumenten van voor- en tegenstanders samen.

Tabel 6. Voor- en nadelen ticketingsysteem

Pro	Contra
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overzicht bewaren</li> <li>• Taakverdeling in team</li> <li>• Historiek bijhouden</li> <li>• Vaak voorkomende problemen en oplossingen documenteren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te hoge drempel voor leerkrachten</li> <li>• Geen visueel aanspreekpunt meer in scholen</li> <li>• Houding/illusie 'no ticket, no problem'</li> </ul>

#### **Snelle en efficiënte communicatie in het team**

Sommige scholen hebben een coördinerende technische ICT-coördinator die het technische team aanstuurt en een overzicht bewaakt over de communicatie in het team. Om snel te communiceren, wordt er bijvoorbeeld gebruik gemaakt van WhatsApp. Daarnaast gebeurt contact ook informeel in de wandelgangen. Ook regelmatig overleg is belangrijk. De frequentie en vorm van deze vergaderingen verschilt van school tot school.





*Pedagogische taken: uiteenlopende manieren om leerkrachten te betrekken*

### **Klankbordgroep**

Leerkrachten worden vaak bij het ICT-beleid betrokken via een klankbordgroep om beslissingen bij af te toetsen en input te vragen vanuit het schoolteam. In het basisonderwijs maken graadlerkrachten deel uit van deze groep, terwijl in het secundair onderwijs voornamelijk vakleerkrachten betrokken worden. In het volwassenonderwijs heb je de cursuscoördinatoren die deze rol vervullen. Naast de ICT-sterke leerkrachten is het ook belangrijk om in deze groep enkele leerkrachten uit te nodigen die minder vertrouwd zijn met ICT. Hun positief kritische houding vergroot het draagvlak voor ICT binnen de school en laat het team door een andere bril naar ICT laten kijken.

### **Werkgroepen**

Naast klankbordgroepen worden er ook werkgroepen met leerkrachten opgezet, om specifieke zaken samen uit te werken. Enkele voorbeelden:

- Werkgroep ICT die zich bezighoudt met het maken van een ICT-handleiding om te gebruiken in het gemeenschappelijk funderend leerplan.
- Ad hoc werkgroep met de coördinerend directeur, de ICT-coördinator en leerkrachten naar aanleiding van de Digisprong.
- Digitale werkgroep competenties en mediawijsheid, waarbij wordt deelgenomen aan projecten waar nieuwe technologieën uitgeprobeerd worden.

### **Professionaliserings- en netwerkinitiatieven**

Interne professionaliserings- en netwerkinitiatieven voor het team van leerkrachten binnen de school of binnen de scholengroep/-gemeenschap zijn belangrijke instrumenten om de pedagogische aspecten van ICT-coördinatie vorm te geven. Dit zijn cruciale manieren om de kennis over alle leerkrachten te verspreiden en iedereen mee te krijgen.

Enkele voorbeelden uit de focusgroepen:

- ICT-café: periodiek een lunch georganiseerd door de pedagogische ICT-coördinator, waarbij een bepaalde tool in de kijker gezet wordt.
- Via de nieuwsbrief media worden er ook heel wat webinars verzorgd voor de personeelsleden. Zowel voor leerkracht apart als webinars die de leerkracht samen met de leerlingen kan doen.
- Forum@9Huis is een jaarlijkse bijeenkomst waarin alle ankerpunten een workshop geven voor de scholengemeenschap.
- Specifiek voor de digicoaches is er op sommige scholen vorming vanuit de scholengroep. Zij volgen een specifiek traject.
- Wanneer leerkrachten zelf noden van professionalisering aangeven, worden er hiervoor nascholingen georganiseerd.

### **Via alle 'gewone' kanalen**

Ten slotte gebeurt deze communicatie met leerkrachten ook via alle 'gewone' kanalen, die enthousiaste ICT-coördinatoren indien nodig en in de mate van het mogelijke proberen te 'kapen':



personeelsvergaderingen, pedagogische studiedagen, dienstnota's, of via informele gesprekken in de wandelgangen van de school.

## Hoe maak je de transitie?

Dit hoofdstuk gaat in op wat we kunnen leren uit de bestudeerde goede praktijken over hoe de transitie kan worden gemaakt van een situatie waarin de ICT-coördinator er relatief alleen voorstaat, naar een meer teamgerichte ICT-werking. Het is een veranderingsproces, waarbij het in essentie gaat om beleidsvoerend vermogen.

In een van de focusgroepen werd expliciet het verandermodel van Knoster (1991) aangehaald. Dit biedt een analytisch kader om een veranderingsproces in gang te zetten.

### Box 5: Het verandermodel van Knoster

De vijf elementen van het **verandermodel van Knoster**<sup>3</sup>:

- **Visie:** visie en belang geven antwoord op de waarom-vraag en is dus het startpunt van een veranderproces
- **Belang:** antwoord op de vraag waarom iemand zijn/haar kennis, attitude en/of vaardigheden moet aanpassen; voorkomt weerstand
- **Plan:** een duidelijk plan geeft antwoord op de vragen 'wie mag/moet wat, wanneer en hoe uitvoeren', en 'wie draagt wanneer en waarover welke verantwoordelijkheid?'
- **Middelen:** om frustraties bij leerkrachten te vermijden moet men vooraf nadenken over welke middelen nodig zijn
- **Competenties:** duidelijkheid over welke competenties men moet beschikken, het beheersingsniveau hiervan en binnen welk tijdsbestek men dit eigen mag/moet maken, moet bij aanvang van het proces helder zijn

## Hoe wordt het gerealiseerd?

*Ik heb ingevuld dat het bij ons nog steeds een groeiproces is. Ik tracht het te realiseren door samen met scholen een langer termijnplan te creëren. Bij veranderingsprocessen op scholen moet het ook gaan over een gevoel van urgentie. Scholen moeten zelf beseffen waarom ze dit doen. Eens dat ze dit doorhebben volgend de tijd, middelen en uren.*

### Cyclisch groeiproces

Zoals bovenstaand citaat illustreert, is de transitie naar een ICT-team een groeiproces voor scholen. Dit werd beaamd gedurende de focusgroepen, waarin zelfs scholen die reeds een ICT-team hebben uitgebouwd, nog steeds op sommige vlakken zoekende zijn (bv. al dan niet met een ticketingsysteem werken). Cruciaal om te kunnen groeien, zijn duidelijke verwachtingen en visie. Vervolgens kan er pas een stappenplan opgezet worden.

<sup>3</sup> Zie <https://wij-leren.nl/veranderproces-elementen-knoster-sinek.php>



Daarboven is het belangrijk om iedereen mee te krijgen in het verhaal. Dit wordt gerealiseerd door bottom-up te werken en op regelmatige wijze terug te koppelen wanneer er beslissingen worden genomen.

*Het gedeeld leiderschap is een tijdrovende weg. Je kan ook alles top-down aankondigen maar als je op lange termijn wilt werken is het wel een voorwaarde dat iedereen meevaart in dezelfde richting.*

Tijdens de focusgroepen werd meermaals verwezen naar het belang van procesmatig of cyclisch werken. Zo wordt de eigen werking uitvoerig geëvalueerd en is het resultaat een concept dat past bij de eigenheid van de school. Zulke cyclische werking impliceert een continue evaluatie, waardoor het proces ook structureel kan worden bijgestuurd in lijn met veranderingen die plaatsvinden binnen het schoolsysteem.

Vaak dwingt de praktijk er ook toe: de samenstelling van een ICT-team blijft immers zelden stabiel. Er vallen mensen weg en er komen nieuwe collega's bij. In die context is het ook belangrijk om in te zetten op kennisdeling, het voorzien van back-up (bv. niet werken met persoonlijke mailboxen, maar met generieke adressen) en het uitwerken van uitgeschreven procedures.

#### Op maat

Belangrijk is om te kijken naar het eigen team en de eigen noden binnen de schoolcontext. Er bestaat geen *one size fits all*. Volgend citaat illustreert dit.

*Je moet vooral kijken waar de noden van jouw context liggen. Dit is deels buikgevoel, wat je hoort in de wandelgangen maar ook op basis van data.*

Een manier om te ontdekken wat deze noden juist zijn, is opnieuw het uitvoeren van een scan binnen de school. Zulke scan (bv. SELFIE) gebeurt op basis van data en brengt de schooltoestand in kaart. Doordat de directeur deze scan niet alleen kan uitvoeren, ontstaat er organisch een vorm van teamwerk in de school. Na zulke scan wordt de vertaalslag gemaakt naar een actieplan, en gaat men op zoek naar een structuur die past binnen de school.

#### Box 6: Buitenlandse voorbeelden

Ook in het buitenland maakt men gebruik van tools om aspecten van het ICT-beleid te kunnen evalueren. Zo gebruiken scholen in Andalusië 'RUBRIC' en 'SELFIE', en gebruikt Portugal de 'Digital Check-In tool for school communities'.

#### Pedagogische visie

Het waarom wordt gedreven vanuit een duidelijke pedagogische visie, die naast de technische visie staat. In deze visie moet de link worden gelegd met de onderwijskundige eigenheid van de school. ICT is een middel om onderwijsdoelstellingen te behalen, en geen doel op zich. Door het gebruik van ICT tijdens lessen wordt innovatie gestimuleerd en ontstaat er variatie in het aanbod. Het is belangrijk om een link te leggen met de leerplandoelen, om alle leerkrachten mee te trekken in het verhaal.

*Het onderwijs is niet toolgericht maar doelgericht.*

Hierbij moet worden vertrokken vanuit de noden op de klasvloer, en niet vanuit de technische mogelijkheden.



### ICT-beleidsplan

Nadat de pedagogische visie (en ook de technische) duidelijk is, moet de vertaalslag worden gemaakt naar een ICT-beleidsplan. Dit ICT-beleidsplan dient ook een professionaliseringsplan te bezitten. Dit vormt het kader waartoe alle taken van ICT-coördinatie bijdragen, de overkoepelende doelstellingen waaraan het volledige ICT-team samen werkt.

#### Box 7: Buitenlandse voorbeelden

In Portugal hebben 98 procent van de scholen een 'Digital Development Plan', en in Spanje heeft elke school een 'Digital Activation Plan'.

In Andalusië bestaan er overheidsprogramma's die scholen ondersteunen bij het opstellen van hun jaarlijkse digitaal actieplan, wat vervolgens moet ingediend worden bij de regionaal departement van onderwijs.

### Draagvlak bij leerkrachten

Een ICT-beleidsplan en teamgerichte ICT-coördinatie vindt geen ingang wanneer er geen draagvlak is bij het leerkrachtenteam. Het is dan ook belangrijk om leerkrachten actief te betrekken bij het gehele proces. Door aan cocreatie te doen, zal de verandering beter gedragen worden.

*Overheen de jaren hebben we ook het vertrouwen van leerkrachten gewonnen. We zijn ook altijd in communicatie gebleven met leerkrachten. We hadden altijd een driehoek van directie-leerkracht-ICT-coördinator, we hadden hier evident ook de leerlingen bij moeten nemen.*

### Professionaliseren, experimenteren & leren

Om onderwijsvernieuwing met behulp van ICT mogelijk te maken en meerdere collega's hierin een rol te geven, is het belangrijk om een lerende cultuur te ontwikkelen volgens de principes van effectieve professionalisering.

*Ik denk dat we echt moeten inzetten op effectieve professionalisering van teams. Dit maakt een verschil omdat je gelijktijdig inzet op effectieve professionalisering en ook iets doet aan de school organisatorische context. [...]. Je vertrekt vanuit de ervaren noden, je vertrekt vanuit de wetenschap, je maakt de koppeling met didactiek en vakdidactiek, je doet het langdurig, op de campus van de school en niet in een nascholingscentrum.*

Mogelijke vormen die voldoen aan de kenmerken van effectieve professionalisering zijn teacher design teams, praktijkonderzoek, en lesson study. Eénmalige bijscholing en opleidingen zijn minder geschikt om veranderingen te realiseren in een team.

Bij het experimenteren is het wel belangrijk om duidelijke grenzen en tijdlimieten af te spreken, zodat het experimenteren niet in de weg komt te staan van de effectieve lesopdracht. Individuele projecten moeten steeds passen binnen de bredere pedagogische visie van de school en verankerd zijn binnen de school.



## Hefbomen en randvoorwaarden

### Steun van de directie

Een cruciale randvoorwaarde om een ICT-team te kunnen opzetten is steun vanuit de directie. Het is belangrijk dat er vanuit de directie een duidelijke visie is over de te volgen strategie en dat cruciale personen een duidelijk mandaat krijgen.

Deze steun uit zich ook in middelen. Bij scholen waar de directie belang hecht aan ICT worden extra middelen en extra uren vrijgemaakt, scholen waar dit niet het geval is, moeten het doen met de gekleurde uren voor ICT. Daarbij is het tevens belangrijk om ook uren vrij te maken voor pedagogische taken, en niet enkel voor technische ondersteuning.

*Waar we nu staan is omdat we zwaar geïnvesteerd hebben vanuit BPT-uren, maar die middelen moet je ook hebben. Onze basisscholen nemen we uit liefdadigheid mee waardoor we een schaalgrootte krijgen waaruit zij ook profiteren. Je hebt als school zoveel noden (taal, zorg, ICT, ...) dat je keuzes moet maken. Je geraakt nergens als de directie de stap niet zet om te investeren in de uren.*

### Leren van elkaar – intervisie - delen van goede praktijken

Leren van elkaar en het delen van goede praktijken tussen scholen onderling kan een hefboom zijn voor verandering. Bij de focusgroepen werd aangegeven dat sterke ICT-teams veel steun vinden en hebben gevonden bij andere scholen. Een meerwaarde zou zijn dat deze informatie over hoe ze het aanpakken ook online terug te vinden is op de schoolwebsites.

*Over het muurtje kijken wordt gedaan maar nog veel te weinig. Het zijn steeds dezelfde directeurs die open minded zijn. Maar het ontbreekt om samen met begeleidingsdiensten structureel zaken te delen.*

Netoverschrijdende netwerken en leermomenten kunnen ook veel steun bieden aan scholen bij het opzetten van een ICT-team. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

*In West-Vlaanderen hebben we drie keer per jaar het steunpunt ICT. Dat is een netwerk event met ICT-coördinatoren, directies en mensen uit de lerarenopleiding. Er is ook altijd iemand bij uit de PBD om zaken die besloten zijn in Brussel terug te koppelen. Deze netwerk momenten zijn heel belangrijk.*

*We hebben ook al een focusgroep 'blended learning' gevolgd die georganiseerd werd door de overheid. Dit is een goeie manier om good practices te delen.*

*Ook van KlasCement heb ik steun en hulp. Dit netwerk groeit doorheen de jaren.*

### Box 8: Buitenlandse voorbeelden

Ook in het buitenland wordt ingezet op zulke netwerken. Zo is er in Estland de 'Association of Educational Technologists', en in Analusië het 'Seneca' platform.

### Eenduidige kaders en instrumenten

Directies en ICT-coördinatoren zijn op zoek naar eenduidige kaders en instrumenten om hun veranderingsinitiatieven aan op te hangen. Ons project speelt dus in op een duidelijke nood.

Zo wordt uitgekeken naar een duidelijke jobomschrijving van 'de ICT-coördinator' met taakverdeling. Tijdens de focusgroepen werd aangehaald dat als een school nu een vacature moet openstellen, er



geen sjablonen of voorbeelden beschikbaar zijn. Daarbij wordt aangehaald dat een duidelijk onderscheid tussen de technische ICT-coördinator en de pedagogische ICT-coördinator duidelijkheid zou scheppen bij leerkrachten, zodat zij met hun vragen bij de juiste persoon terecht komen.

Scholen zouden verder ook gebaat zijn met een stramien voor het ICT-beleidsplan, inclusief richtlijnen om het professionaliseringsbeleid uit te werken.

Een tool om de competenties op de 4 clusters van ICT-coördinatie te meten, zou handig zijn voor scholen, zodat bij aanwerving duidelijk is waar de talenten en de werkpunten liggen, en scholen weten waarop ze moeten focussen in hun professionaliseringsbeleid.

Tegelijk wordt ook gezegd dat er al zo veel tools en kaders bestaan, dat het soms moeilijk is om de bomen door het bos te zien. Het Kenniscentrum Digisprong kan een rol spelen in het creëren van eenduidigheid.

### Beleidskeuzes van de overheid

Tot slot wijzen de deelnemers van de focusgroepen erop dat bepaalde beleidskeuzes van de overheid de context en de randvoorwaarden bepalen waarbinnen scholengroepen/-gemeenschappen, scholen en centra een eventuele transitie naar ICT-teams vorm dienen te geven.

### Zekerheid over middelen op de lange termijn

De Digisprong middelen voor infrastructuur gelden voor enkele jaren. Veel stemmen gaan uit naar een verduurzaming van middelen en een blijvende injectie van financiële middelen voor ICT. Scholen hebben hierover heel weinig zekerheid. Ze zien geen langetermijnvisie bij de overheid, waardoor het ook voor hen moeilijk is een langetermijnbeleid uit te stippelen.

### Box 9: Buitenlandse voorbeelden

Het belang van deze langetermijnvisie werd ook aangehaald bij de internationale voorbeelden.

### Een sterker statuut van de ICT-coördinator?

Voor 1 september 2021 bestond het ambt 'ICT-coördinator' enkel in het basisonderwijs. Vandaag bestaat dit in alle onderwijsniveaus: ze maken deel uit van het ondersteunend personeel. Door ICT-coördinatoren wordt de overgang van een aanstelling als leerkracht in BPT-uren naar een aanstelling in dit ambt niet steeds positief ervaren. Er wordt bvb. geopperd dat de huidige taken moeten blijven worden uitgevoerd, maar bovendien tijdens de vakantie een aantal weken extra moet worden gewerkt vanwege permanentie, voor hetzelfde loon. Terwijl een aanstelling in BPT-uren de voordelen inzake vakantie oplevert die een gewone leerkracht ook heeft.

Een ander element is het niveau van het ambt. Men ervaart bvb. dat een ICT-diensthof, dat bevoegd is om aan te sluiten bij het college van directeurs en de coördinerende rol over de ICT-coördinatoren binnen een scholengroep/-gemeenschap vervult, hoger zou moeten ingeschaald kunnen worden. Sommige scholen creëren zelf deze functie, maar het gebrek aan een officieel statuut ondermijnt de slagkracht naar leveranciers en leerkrachten. Deze persoon situeert zich tussen het niveau van de algemeen directeur van de scholengroep en dat van de directies van de individuele scholen. Deze persoon krijgt bijgevolg meer verantwoordelijkheid en de werkdruk is soms even groot als dat van een gewoon directielid, maar de voordelen komen hier niet mee overeen. De optie om aangesteld te



kunnen worden als ‘technisch adviseur coördinator’ (TAC) werd aangehaald tijdens een focusgroep als mogelijke oplossing.

#### *Gekleurde middelen voor pedagogische ICT-coördinatie*

De vraag om gekleurde middelen te voorzien voor pedagogische ICT-coördinatie hoorden we ook tijdens de focusgroepen:

*Als jullie zeggen dat het heel belangrijk is dat de pedagogische ICT-coördinator wordt georganiseerd, dan moet de overheid hier middelen voor vrij maken of uren kleuren.*

Dit voor de pedagogisch ICT-coördinator op schoolniveau, maar ook op niveau van een centrale ICT-dienst op niveau van de scholengroep-/gemeenschap.

#### *Aantrekkelijkheid job*

Een groot probleem waar scholen mee worstelen is de relatieve (on)aantrekkelijkheid van de job van ICT-coördinator.

De personen met een sterk ICT-profiel die momenteel worden aangetrokken door het onderwijs doen dit vanuit idealistische motieven. De lonen in de privésector zijn voor gelijkaardige profielen nu eenmaal hoger, en scholen verliezen dan ook meer ICT-medewerkers dan dat ze er kunnen aanwerven.

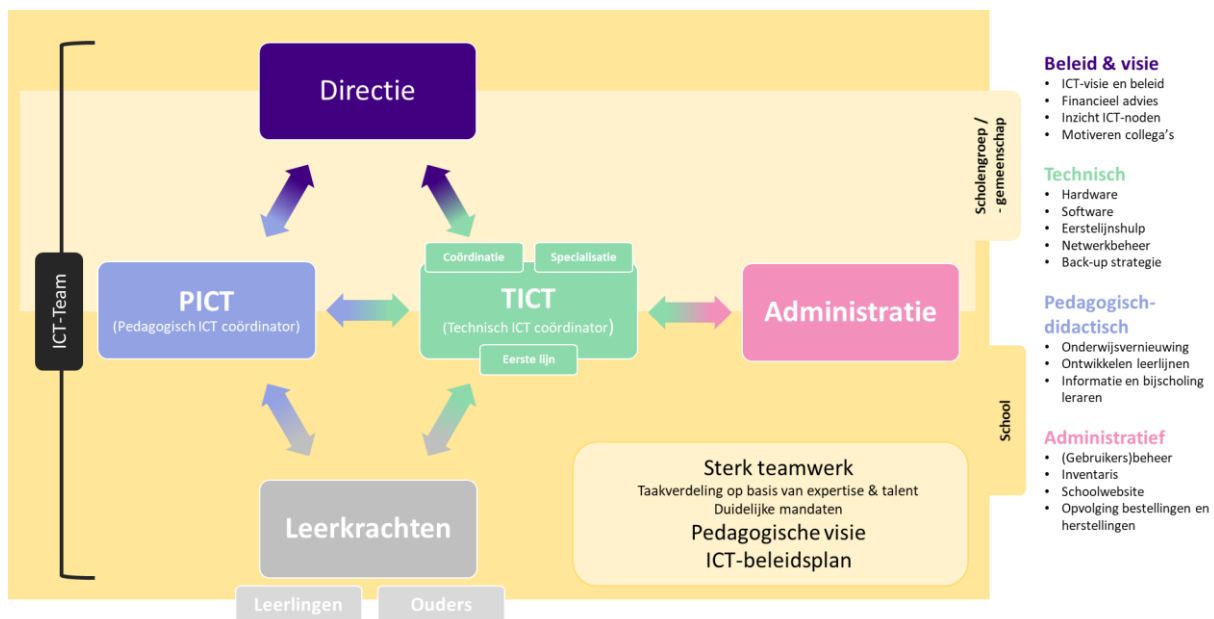
Naast het verschil in loon met de privésector speelt ook het gebrek aan stabiliteit een rol, vanwege de onzekerheid in uren van het ene op het andere jaar. Scholen zonder een duidelijke ICT-visie ICT, die geen beleid ontwikkelen omtrent inzet van uren en middelen, zijn in die context nog onaantrekkelijker.

## Conclusie: een nieuw model van teamgerichte ICT-coördinatie

In dit rapport beschreven we hoe teamgerichte ICT-coördinatie concreet vorm krijgt in scholen en centra waar de ICT-coördinator al ingebed is in een sterk ICT-team. De integratie van de cruciale inzichten uit deze goede praktijken, brengt ons tot onderstaand nieuwe model van teamgerichte ICT-coördinatie (zie Figuur 5: Nieuw model van teamgerichte ICT-coördinatie).

Dit is een model waarin een volledig team instaat voor de 4 clusters van taken waaruit ICT-coördinatie bestaat: technische taken, pedagogische taken, beleid & visie en administratieve taken.

Figuur 5: Nieuw model van teamgerichte ICT-coördinatie



Een ICT-team situeert zich idealiter deels op het niveau **scholengroep/-gemeenschap** en deels op het niveau van de **school** (lees voor het volwassenenonderwijs: deels op het niveau van het centrum, deels op het niveau van de vestigingsplaatsen). Hoe de verhouding precies is, zal afhangen van of en de mate waarin de middelen die men wil inzetten voor ICT-coördinatie (gekleurde middelen en eigen middelen) gepoold worden of niet (dit geldt niet in het volwassenenonderwijs). Die keuze wordt gestoeld op een pedagogische visie die vertaald is in een ICT-beleidsplan.

De kern van een ICT-team bestaat uit de driehoek **directie – technisch ICT-coördinator (TICT) – pedagogisch ICT-coördinator (PICT)** (vaak het ICT-beleidsteam genoemd) en dit zowel op het niveau scholengroep/-gemeenschap als het niveau van de school.

Afhankelijk van de schaalgrootte van de scholengroep/-gemeenschap, school of centrum gaat dit telkens om een of meerdere personen, al dan niet met een zekere **specialisatie**. Vooral voor technische taken is specialisatie aangewezen. In dit geval zijn er meerdere technisch ICT-coördinatoren, die worden aangestuurd door een coördinerend technisch ICT-coördinator. Ook in het directieteam is het aangewezen om een directeur met focus op ICT te hebben.

Er is een nauwe **werkrelatie** tussen het ICT-team – in het bijzonder van de technisch ICT-coördinator – met ondersteunende diensten binnen de school of scholengroep/-gemeenschap (administratie, infrastructuur,...) en met externe partners.





Leerkrachten, leerlingen en ouders zijn de uiteindelijk doelgroepen: op hun noden moet worden ingespeeld. Zij vormen dus een belangrijk **klankbord** voor het ICT-team. In het bijzonder de pedagogisch ICT-coördinator investeert in die relaties.

Op het niveau van **scholen** bestaat het ICT-team niet noodzakelijk uit fulltime medewerkers. Leerkrachten met affiniteit met ICT kunnen deels lesvrij gemaakt worden om pedagogische of technische ICT-taken op te nemen. De pedagogisch ICT-coördinator is idealiter zelf nog deeltijds leerkracht. Wat de technische taken betreft, is het belangrijk dat de eerstelijns ondersteuning snel in de school zelf gebeurt. Daarvoor worden naast leerkrachten ook administratief medewerkers ingezet. Tot slot speelt ook de directie een grote rol in de pedagogische kant van ICT-coördinatie.

Al deze actoren samen vormen dus het ICT-team. **Sterk teamwerk** in deze groep, berust op twee principes. De eerste is **taakverdeling op basis van expertise en talent**: geen strikte taakverdeling op basis van profielen, maar met de competenties die aanwezig zijn op school, inzetten op de juiste persoon op de juiste plaats. De tweede pijler is **duidelijke mandaten**: duidelijkheid over wie welke beslissingen mag nemen, wie uitvoerder is van ICT-taken en wie alles aanstuurt en opvolgt, wie aangesteld is als aanspreekpunt die het voortouw neemt. Het is aan de directie om blijvend te zorgen voor heldere taakverdeling en duidelijke mandaten, ook als de teamsamenstelling wijzigt.

Om de samenwerking in de praktijk vorm te geven, zijn er drie types **organen van overleg en samenwerking**: beleid en visie ontwikkelen gebeurt in het ICT-beleidsteam, vormen van snelle en efficiënte afstemming worden opgezet i.k.v. de dagelijkse dienstverlening van de technische ICT-coördinatoren, en leerkrachten worden op uiteenlopende manieren betrokken i.f.v. de pedagogische taken. Binnen elk van die types is er een link tussen het niveau scholengroep/-gemeenschap en het niveau school voor een optimale uitvoering van de ICT-coördinatie.

Tot slot moet nog worden benadrukt dat teamgerichte ICT-coördinatie niet tot stand kan komen zonder onderliggende **pedagogische visie** en een daarmee samenhangend **ICT-beleidsplan**. Alle taken i.v.m. ICT-coördinatie staan immers in functie van het realiseren van dat plan en die visie. Dat is de gedeelde lange termijn ambitie van het hele team, de mobiliserende 'waarom' waaraan ieder zijn steentje bijdraagt.



## Hoofdstuk 3: Richtlijnen voor meer teamgerichte ICT-coördinatie op school (concept)

Dit laatste hoofdstuk introduceert de conceptrichtlijnen voor meer teamgerichte ICT-coördinatie.

Deze conceptrichtlijnen zijn opgevat als een **concreet stappenplan voor scholen die de transitie naar teamgerichte ICT-werking willen maken**. We richten ons in eerste instantie op de **doelgroep van schoolleiders op schoolniveau in het leerplichtonderwijs**. Echter, ook centra voor volwassenenonderwijs die hun ICT-teamwerking willen versterken, kunnen er inspiratie uit halen.

De richtlijnen zijn gebaseerd op het jobprofiel voor ICT-coördinatoren (incl. takenoverzicht ICT-coördinatie) en het nieuwe model van teamgerichte ICT-coördinatie die in de eerdere hoofdstukken werden beschreven.

Het volledige stappenplan wordt schematisch weergegeven in het stroomdiagram in Bijlage 2. Ook het takenoverzicht ICT-coördinatie (Bijlage 1) moet erbij worden genomen om het stappenplan goed te kunnen interpreteren.

Hieronder volgt stap voor stap een meer gedetailleerde beschrijving.

1. Check: zijn jullie je ervan bewust dat de transitie naar een teamgerichte ICT-werking een **groeiproces** is, en is er bereidheid om hiervoor tijd te maken?
  - Ja: ga naar 2.
  - Nee:
    - Directie: neem het op als mogelijk volgend strategisch project waar werk van gemaakt dient te worden.
    - ICT-coördinator: met de beperkte beschikbare ICT-uren moeten prioriteiten gesteld worden. Focus op de technische kerntaken: dit zijn de taken die nodig zijn om de ICT-infrastructuur draaiend te houden.
2. Is er een gedragen **pedagogische visie**?
  - Ja: ga naar 3.
  - Nee
    - Directie: een heldere pedagogische visie maakt duidelijk dat ICT slechts een middel is, en geen doel op zich. Bovendien is het nodig om de neuzen in dezelfde richting te krijgen. Werk prioritair hieraan, i.s.m. scholengroep/-gemeenschap.
      - Voor ondersteuning kan u terecht bij uw pedagogische begeleidingsdienst of onafhankelijke consultants.
    - ICT-coördinator: focus op de technische kerntaken. Dit zijn de taken die nodig zijn om de ICT-infrastructuur draaiend te houden.
3. Is er een **ICT-beleidsplan**?
  - Ja: ga naar 4
  - Nee
    - Directie: alle taken i.v.m. ICT-coördinatie staan in functie van het realiseren van dat plan. Dat is de gedeelde langetermijnambitie van het hele team, waaraan ieder



- zijn steentje bijdraagt. Werk prioritair hieraan, i.s.m. scholengroep/-gemeenschap.
- Voor ondersteuning kan u terecht bij uw pedagogische begeleidingsdienst of onafhankelijke consultants. Binnenkort kan u ook beroep doen op de 'beleidsplanner' van het Kenniscentrum Digisprong.
  - ICT-coördinator: focus op de technische kerntaken en op de beleidstaken. De ICT-coördinator heeft een belangrijke rol in het uitwerken van een technische en pedagogisch-didactische visie i.s.m. de directeur en het schoolteam.
4. De **ICT-middelen** die een school ontvangt, volstaan doorgaans niet om alle taken van ICT-coördinatie op te nemen. Check de beschikbare middelen: als school kan u bijkomend evt. BPT- of andere uren inzetten. Daarnaast is een belangrijke vraag: is er bereidheid om samen te werken/middelen samen te leggen voor ICT-coördinatie op niveau scholengroep/-gemeenschap?
- Ja: de trekkersrol gaat naar scholengroep/-gemeenschap.
  - Nee: de trekkersrol blijft bij u
5. Check '**Takenoverzicht ICT-coördinatie**'
- Indien trekker **scholengroep/-gemeenschap**
    - In welke mate zijn alle taken van toepassingen op de school/scholen in de scholengroep/-gemeenschap, op basis van het ICT-beleidsplan? Pas eventueel aan, zodat u een takenoverzicht op maat bekommt.
    - Voor welke taken kunnen schaalvoordelen (financieel/efficiëntie) worden gerealiseerd door ze voor alle scholen op niveau scholengroep/-gemeenschap uit te voeren (bv. uitschrijven van offerte-aanvragen en bestekken, beheren van applicaties, ...)?
    - Voor welke taken is er gespecialiseerde expertise nodig en kunnen daarom beter op niveau scholengroep/-gemeenschap worden georganiseerd (bv. plannen en structureren van netwerk- en serverinfrastructuur, organiseren en/of geven van nascholing over ICT, ...)?
    - Welke taken kunnen best in de scholen zelf worden opgenomen omdat er snel en goed ingespeeld moet kunnen worden op de specifieke noden (bv. helpdesk, eerstelijns hulp op vlak van basisvaardigheden, ondersteunen van leerkrachten bij de ICT-integratie in de klas,...)?
  - Indien trekker **school**
    - In welke mate zijn alle taken van toepassingen op de school, op basis van het ICT-beleidsplan? Pas eventueel aan, zodat u een takenoverzicht op maat bekommt.
    - Welke taken zijn essentieel op korte termijn? Welke kunnen gespreid worden op de lange termijn? Welke kunnen geschrapt worden zonder de prioriteiten van het ICT-beleidsplan in het gedrang te brengen?
    - Voor welke taken is samenwerking binnen de scholengroep/-gemeenschap aangewezen? Koppel daarover terug naar de algemeen of coördinerend directeur.
6. Ga na wie er – naast de huidige ICT-coördinator(en) – de nodige **motivatie en expertise** heeft om de taken uit te voeren. Is de expertise aanwezig binnen de school/scholen?
- Ja: ga naar 7



- Nee: bekijk hoe de leemten het best worden ingevuld.
  - i. De taken zijn van strategisch belang (technisch, administratief of pedagogisch) en er zijn voldoende technische competenties in combinatie met andere competenties (pedagogisch, administratief, of beleidsmatige) voor nodig: rekruteren.

Gebruik het ‘takenoverzicht ICT-coördinatie’ om gericht een vacature op te stellen.
  - ii. De taken zijn niet van strategisch belang voor de school en/of er zijn enkel technische competenties voor nodig: overweeg om deze taken uit te besteden aan een externe firma.

## 7. Naar een **teamgerichte ICT-coördinatie**

- Directie: breng de betrokken personen samen in een ICT-team.
  - Gebruik het ‘takenoverzicht ICT-coördinatie’ om in overleg en op basis van motivatie en expertise de taken te verdelen.
  - Erken deze motivatie en expertise door de nodige uren/middelen in te zetten.
  - Creëer duidelijke mandaten: duidelijkheid over wie welke beslissingen mag nemen, wie uitvoerder is van ICT-taken en wie alles aanstuurt en opvolgt, wie aangesteld is als aanspreekpunt die het voortouw neemt.
  - Maak afspraken over kennisdeling, back-up en het documenteren van het werk.
  - Maak afspraken over organisatie en manier van samenwerken, op maat van uw specifieke context. Voorzie drie types organen van overleg en samenwerking:
    - ICT-beleidsteam (directie – technische ICT-coördinator(en) – pedagogische ICT-coördinator(en)): beleid en visie.
    - Snelle en efficiënte afstemming tussen technische ICT-coördinatoren i.k.v. de dagelijkse dienstverlening.
    - Klankbord bij leerkrachten i.f.v. de pedagogische taken.
- Voorzie een link tussen het niveau scholengroep/-gemeenschap en het niveau school binnen elk van de drie types.
- Evalueer regelmatig de ICT-teamwerking
    - Ga na of de samenwerking vlot loopt
    - Ga na of de samenstelling van het team en de taakverdeling moet worden bijgestuurd
  - Dit gaat vlot: prima, teamgerichte ICT-coördinatie is een feit!
  - Dit loopt stroef: schakel een procesbegeleider in.

Voor ondersteuning inzake procesbegeleiding en veranderingsmanagement kan u terecht bij uw pedagogische begeleidingsdienst of onafhankelijke consultants.

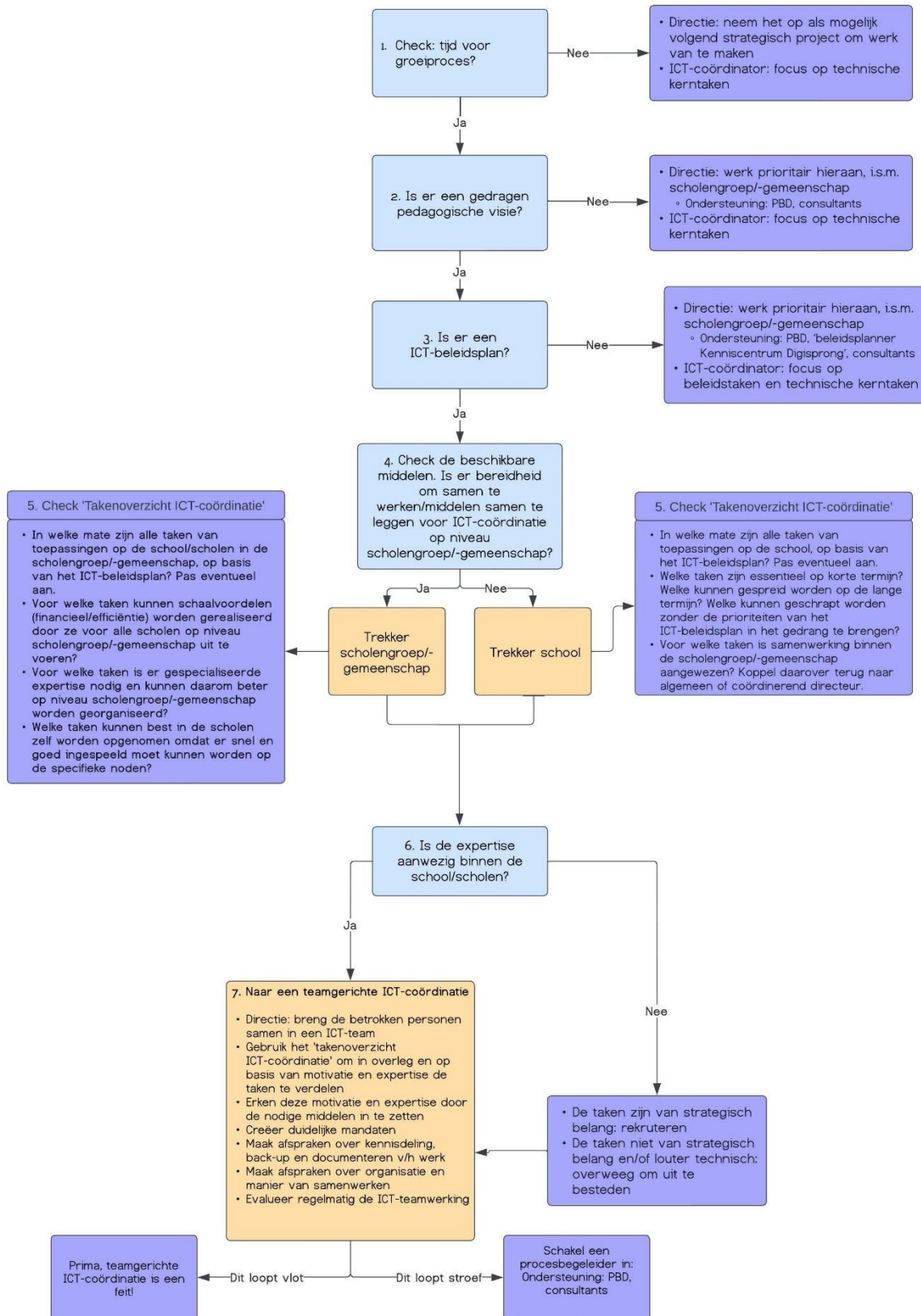


## Bijlagen

### Bijlage 1: Taken ICT-coördinatie

Zie Excel 'Takenoverzicht ICT-coördinatie'

## Bijlage 2: Stroomdiagram richtlijnen teamgerichte ICT-coördinatie





## Bijlage 3: Verslagen van de focusgroepen Basisonderwijs

Verslag | 21 februari 2022

Aantal deelnemers: 4 directieleden, 3 pedagogische ICT-coördinatoren en 2 technische ICT-coördinatoren uit verschillende basisscholen

### Deel 1: Kenmerken van sterke ICT-teams

#### Samenstelling: wie is betrokken?

#### Rol ICT-verantwoordelijken en ICT-coördinatoren

In elke school is er minstens één gespecialiseerde ICT-verantwoordelijke en/of ICT-coördinator. Zij focussen zich sterk op het technische aspect van de ICT, en houden zich bezig met o.a. ticketsysteem, webapplicaties, veiligheid en aankoop nieuwe toestellen. Niet iedereen kan voltijdse coördinator aantrekken. Scholen beschikken ook over pedagogische en beleids-ICT-coördinatoren, die geregeld aangesteld zijn vanuit de scholengroep/-gemeenschap. Zij bepalen de te gebruiken platformen en tools, en maken de vertaalslag richting beleid en visie.

#### Groepsverbanden

- Eén school een beleidsteam: directeur met twee coördinatoren
- Eén school een vergadering met algemeen directeur + twee directies die verantwoordelijk zijn voor ICT
  - o Vergaderingen met ankerpunten
- Eén school een kerngroep: ICT-team + directie

#### Rol leerkrachten

Leerkrachten gebruiken een minimaal aantal tools (bv. Smartschool). In sommige scholen zijn er 'speedboat leerkrachten', die graag experimenteren, bijvoorbeeld met een digitaal keuzebord. Leerkrachten staan dicht bij het werkveld zelf. Soms worden er uren van ICT-minded leerkrachten vrijstellen (ankerpunten zijn technisch en pedagogisch aangelegd).

#### Overige rollen

- Digicoach: uren voorzien om schoolteam te ondersteunen bij grote onderdelen
  - o Bv. Chromebooks, mediawijsheid, iPads
- Leerlingenraad = digileiders
  - o Leerlingen krijgen bepaalde apps en tools aangeleerd → krijgen taak van 'pedagogisch ICT coördinator' in de klas
- Leerlingen en ouders: geven voortdurend feedback via bevestigingen
- Ouders: scholen willen hun betrokkenheid verhogen
  - o O.a. door transparant te zijn over nieuwigheden
- Directie: houdt overzicht
  - o Gatekeeper van innovatieve zaken voor ondersteuning
- Scholengroep: ondersteuning digicoach + voorziet technische ICT + zorgt voor groepsaankopen Digisprong
- Secretariaat: één school voorziet een technisch sterke secretariaat medewerker (SEC)

#### Verdeling van taken en verantwoordelijkheden



**Technische taken:** Voor de technische ICT-coördinator, ankerpunten, speedboat leerkrachten (software), digicoaches (hardware)

**Administratieve taken:** Goede samenwerking tussen technische en pedagogische ICT-coördinator over o.a. budgetten. TICT voor bijvoorbeeld aanvragen offeretes van versterking firewall, PICT voor bijvoorbeeld bespreking van budgetten en de keuze van toestellen. Daarnaast kunnen ook secretariaatsmedewerkers en ankerpunten administratieve taken vervullen. Directie is verantwoordelijk voor aankopen, de scholengroep voor grote groepsaankomen. De digicoach doet de inventarisering van software.

**Pedagogische taken:** Vertaalslag maken naar het didactische. Digicoaches kunnen een deel van deze taken overnemen: implementatie, sensibiliseren en motiveren collega's. Dit kan ook één leerkracht per graad zijn. Vaak is het echter de pedagogisch ICT-coördinator. Directie kan een luisterend oor bieden. Ook rol voor de ankerpunten.

**Beleidsaken:** Voor de directie, pedagogisch ICT-coördinator, ankerpunten. Scholengroep kan richtlijnen geven, de digicoach advies, en ouders en leerlingen feedback.

**Overig;** Nood aan duidelijke leidraad wie het voortouw neemt binnen het technische en pedagogische verhaal. Veel profielen nemen grote hoeveelheid taken op.

### **Interactie: hoe worden communicatie, samenwerken en leren georganiseerd?**

#### **Niveau scholen: intern**

- Wekelijkse dienstnota's: werk van kerngroep en activiteiten
- Om de 6 weken personeelsvergadering
- Overleg tussen ankerpunten en de directeur over werking school
- Maandelijkse nieuwsbriefmedia: webinars voor personeelsheden
- Maandelijkse communicatievergadering met het team
- Overleg tussen beleidsteam en pedagogisch coördinator (bewustwording en visieontwikkeling)
- Overleg tussen technisch ICT-coördinator, SEC medewerker en directeur (hoe het technisch aanpakken)

#### **Niveau scholen: extern**

- Nieuwsbrief voor ouders
- Ouders via schoolraad
- Leerlingen via leerlingenraad

#### **Niveau scholengemeenschap**

- 5 vergaderingen met algemeen directeur (aankoopbeleid en beleid)
- Jaarlijks Forum@9huis: ankerpunten geven workshops voor de scholengemeenschap
- Netwerk digicoaches werken met de innovatiecoach

#### **ICT gericht**

- ICT-café: periodiek lunchen met pedagogisch ICT-coördinator, bepaalde tool in de kijker zitten, noden van leerkrachten voor nascholingen worden hier ook besproken
- Na overkoepelende vergadering samenzitten met ICT-coördinatoren en directies
- Ticketsysteem voor technische ICT'ers





- Professionaliseren ankerpunten: zelfstudie, vertrekken vanuit talen en interesses; digicoaches volgen een traject

## **Deel 2: Hoe maak je de transitie?**

### **Hoe wordt het gerealiseerd?**

#### **Werkwijzen**

Gedeeld leiderschap: tijdrovend, maar positief op lange termijn. Directeur moet visie en lange termijn doelen bewaken + overbrengen. Beginnen vanuit theorie/visie dat iedereen een andere leerstijl heeft. Gevarieerd aanbod is belangrijk: Door variatie wordt innovatie gestimuleerd. Het is ook een gedeeld verhaal door betrekking van speedboact leerkrachten en in te werken op de interesses en motivaties van leerkrachten. Let wel op: zorgen dat individuele projecten in het geheel passen.

Fundamentele pedagogische visie wordt vertaald naar een leerlijn waar ook digitale vaardigheden inzitten. Dit wordt vertaald naar beleidsplan → dan naar het team. ICT-werkgroep geëvolueerd naar specialisten. Kijken naar eigen team en de noden van de eigen context: elke school heeft andere prioriteiten. Professionaliseringsplan met focus op wie wat nodig heeft: Theorie van Knoster (strategie, consensus, vaardigheden, prikkels, middelen en plan van aanpak voor succesvolle verandering) zit hierin verwerkt.

- Proefperiode: twee flexuren vrijmaken om te werken rond remediëring, talenten, uitdieping, ...
- In geval van ankerpunten: zijn allemaal ICT-coördinatoren binnen de uren van ICT
- 12 lesuren uit zorgbeleid vrijgemaakt

### **Hoe kan het worden ondersteund?**

#### **Mogelijke initiatieven**

- Pedagogische begeleidingsdienst: Niveau van ondersteuning tussen verschillende scholen wordt groot ervaren
- Focusgroepen: Bv. Blended learning: georganiseerd door overheid
- OPWO-onderzoek
- 3x per jaar het steunpunt ICT: netwerkevent met ICT-coördinatoren, directies en mensen uit de lerarenopleiding + iemand uit de BPD
- Opleiding media coach
- Directie: steun bieden
- Ondersteuning vanuit scholengroep
- Coördinerend directeur en pedagogisch ICT-coördinator hebben helikopterview over verschillende scholen → moeten kijken waar noden in de groep zijn
- Nood aan facilitatie van kennisuitwisseling tussen de directeurs en ICT-coördinatoren

Verwachtingen Kenniscentrum Digisprong: Handvaten om leerkrachtenteam te mobiliseren, opleidingen om leerkrachten op niveau te brengen, voordelige raamcontracten, onderzoek uitvoeren, concrete tips geven

### **Hoe zouden algemene richtlijnen eruit moeten zien?**

**Betreffende mensen:** Nood aan duidelijke structuur + samenhang tussen technische en pedagogische ICT-coördinator, zodat het duidelijker is voor leerkrachten bij wie ze met wat terecht kunnen. Ontzorging naar directie toe, analoog met zorgcoördinatoren.



### Betreffende middelen, tools en visie

- Ontwerp van mogelijke taakverdeling
- Pedagogisch aan de slag gaan
- Nood aan verschuiving van de technische ICT naar de pedagogische ICT
- Nood aan meer begeleiding en concretere handvaten
  - o Bv. Sjabloon opstellen voor ICT-beleid
- Nood aan opwaardering van het beroep leerkracht
- Algemene opleiding voor pedagogisch coördinator
- Modules voor pedagogische coördinatoren: beter om op specifieke noden en talenten te focussen
- Uitdaging: huidige postgraduaten zijn te duur en allesomvattend



## Secundair onderwijs

Verslag | 10 maart 2022

Aantal deelnemers: 6, mix ICT-coördinatoren en directieleden secundair onderwijs

### Deel 1: Kenmerken van sterke ICT-teams

#### Samenstelling: wie is betrokken?

#### Rol ICT-verantwoordelijken en ICT-coördinatoren

In elke school is er minimum 1 gespecialiseerde ICT-verantwoordelijke en/of ICT-coördinator. Zij focussen zich sterk op het technische aspect van de ICT. Houden zich bezig met o.a. softwarepakketten, Smartschool, netwerkbeheer, communicatie en servers. Ook pedagogische en beleids-ICT-coördinatoren: spelen minder structurele rol.

**Groepsverbanden:** In elke school wel een bepaalde vorm van groepsverband omtrent ICT.

Meest voorkomende groepsverbanden:

- ICT werkgroep
- ICT comité
- Digitale werkgroep competenties en mediawijsheid

**Rol leerkrachten:** Maken soms deel uit van werkgroepen omtrent ICT. Worden soms ingezet als e-coaches: rol als vertaler tussen de vakgroepen en het ICT-team. Sommige leerkrachten combineren het lesgeven met een pedagogische ICT-rol.

#### Overige rollen

- Directeur: meestal coördinerende rol
- Administratieve medewerker: accountbeheer en voltijds verantwoordelijke Smartschool
- Soms extra netwerkspecialist voor netwerkproblemen
- Warme coaches = aanspreekfiguren → collega's met meer kennis over ICT
- Soms extra coördinerende rollen: vormen link tussen ICT team en directie
- Logistieke medewerker: ICT administratie

#### Verdeling van taken en verantwoordelijkheden

**Technische taken:** ICT'ers, centrale ICT-dienst, netwerkspecialisten, technische ICT-coördinatoren, ICT-team coach.

**Administratieve taken:** Zeer wisselend per school. Soms bij directie (offertes en aankopen), soms bij ICT(-coördinatoren), soms speciaal medewerker voor aangesteld (laptop balie, smartschool configuratie), soms secretariaat medewerkers

**Pedagogische taken:** Pedagogische ICT'ers (o.a. voor Office en software), soms werkgroepen, soms warme coaches (zie hierboven), soms e-coaches, en soms spelen leerkrachten en directies hier een rol in

**Beleidsstaken:** Directie speelt bijna overal belangrijke rol. In de andere gevallen:

- ICT-beleid cel
- ICT-comité



- ICT-coördinator
- ICT-team coach

In één school: ondersteuning door externe firma

**Ondersteunende taken:** In één school sprake van ondersteunend team voor coördinatoren.

### Overig

- Eén school zet sterk in op de ICT-kennis en kunde van de leerlingen en hun ouders
- Updaten schoolwebsites en sociale mediakanalen: inhoud ≠ structurele aanpassingen

### Deel 2: Hoe maak je de transitie?

#### Hoe wordt het gerealiseerd?

#### Werkwijzen

Bij de overgang van verschillende scholen naar een scholengroep wordt er dikwijls een gecentraliseerde personeelsadministratie, financiële dienst en ICT-dienst gecreëerd. De clustering van IT betekent een gemeenschappelijk ICT-beleid en ICT-visie. Hiervoor wordt beroep gedaan op schoolbezoeken en op externe hulp o.w.v. beperkte ICT-uren.

Digitaal schoolconcept m.b.v. Design thinking cyclus. Evolutie: ad-hoc benadering naar professionele planmatige benadering. Belangrijk is om te vertrekken vanuit de klasvloer en leerling, in plaats vanuit ICT-dienst. Maar: Eerst werk maken van achterliggende infrastructuur.

Ook belangrijk: communiceren met leerkrachten om hen te overtuigen.

- Inzetten op driehoek: directie – leerkracht - ICT coördinator

**Rol Digisprong:** Beantwoorden van onbeantwoorde FAQ's, opleiding personeel onderwijs, hebben een school geholpen met geld, nog nood aan uren (veelvoud aan BPT-uren)

#### Noden

- Nood aan goede wil om samen te werken
- Nood aan tijd en middelen
  - o Vermoeilijkt door corona
- Nood aan centralisatie van alle systemen en een kenniscentrum in Vlaanderen voor omkadering
- Nood aan visie en professionalisering over alle niveaus
  - o Zowel scholengroep, directie als leerlingen

#### Uitdagingen

- Geschikte en competente ICT-profielen aantrekken binnen onderwijs
  - o Hoger loon in privésector
- Sense of urgency
  - o Binnen TSO en BSO: vanuit push van het arbeidsveld
    - TSO en BSO markt gedigitaliseerd → opleidingsprofiel moet volgen
  - o Binnen ASO: omwille van corona

#### Hoe zouden algemene richtlijnen eruit moeten zien?

**Betreffende mensen:** Nood aan professionele mensen met expertise (anders moet je extern gaan). Maar: Er worden momenteel meer mensen verloren dan aangetrokken. Dit heeft veel te maken met



een overstap naar de privésector. Onderwijs is vooral afhankelijk van goodwill, vrijwilligheid en idealisme van de mensen.

ICT-coördinator in team plaatsen: zorgt ervoor dat er een team is + meer dynamiek.

- IT moet zorgen voor stabiel systeem en directie moet weten wat erachter zit
- Directie moet meer inzicht hebben en betrokken zijn
- Nood aan leerkrachten die durven te experimenteren → zo kan er geëvalueerd worden

#### **Betreffende middelen, tools en visies**

Er is nood aan eenduidigheid, momenteel is er een teveel aan richtlijnen en kaders.

Budget in uren blijft allerbelangrijkste. Veel scholen hebben zwaar geïnvesteerd vanuit BPT-uren, maar nood aan middelen hiervoor. Belangrijk om als directie voldoende uren vrij te maken voor ICT-coördinatie. Met de beperkte uren: focus op enkele tools en werk deze goed uit. Hiervoor is het belangrijk als school om een algemene pedagogische visie te hebben. De valkuil is namelijk dat ICT geen vervanging mag zijn van het klassikaal lesgeven, maar dat het een extra rol kan spelen didactisch gezien.

- Voorzie basisinfrastructuur zodat leerkrachten bij de zaak kunnen blijven
- Indien scholen gebruik willen maken van de middelen van Digisprong → nood aan praktische tips
- Synergiën zoeken tussen scholen en niet per school een ICT-team samenstellen



## Volwassenenonderwijs

Verslag | 25 februari 2022

Aantal deelnemers: 2 directieleden, 4 ICT-coördinatoren verbonden aan centra voor volwassenenonderwijs

### Deel 1: Kenmerken van sterke ICT-teams

#### Wie maakt deel van het ICT-team?

Logischerwijze is het directieteam in alle centra voor volwassenenonderwijs nauw verbonden met het ICT-verhaal. Uit de focusgroep blijkt dat CVO's een interne takenverdeling binnen het directieteam gemaakt hebben, waardoor er steeds een eindverantwoordelijke de naleving en opvolging van het ICT-actieplan coördineert binnen de verschillende subgroepen van het ICT-team.

Door de schaalgrootte van centra voor volwassenenonderwijs is een vergaande specialisatie in de technische taken mogelijk. Vaak zijn er aparte personen, al dan niet in teamverband, aangesteld voor een specifieke technische taak. Net door deze specialisatie staan CVO's vaak verder in de technische ontwikkeling en ondersteuning van het ICT-verhaal dan basis en/of secundaire scholen. Dit zijn enkele voorbeelden van technische specialisatie die uit de focusgroepen naar voor gekomen zijn:

- Verantwoordelijk voor het beheer van het netwerk, accountbeheer en software gebruik
- Verantwoordelijk voor het beheer van de apparaten in de school
- Verantwoordelijk voor het beheer van de grafische kant van het ICT-verhaal
- Verantwoordelijk voor het beheer van de website en sociale media

Verder doen verschillende CVO's beroep op een helpdesk waar medewerkers van de school vragen beantwoorden, en in sommige gevallen nascholingen organiseren. Ook maken sommige CVO's gebruik van de faciliteiten van de aanliggende hogescholen en/of universiteiten voor de technische ondersteuning van hun ICT.

Het pedagogische luik wordt in centra voor volwassenenonderwijs vooral opgenomen door de leerkrachten die bestempeld worden als mediacoach of cursuscoördinator. Zij zijn als het ware vertegenwoordigers van het leerkrachten korps. Enerzijds is het hun taak om de ICT-kennis te verspreiden onder medeleerkrachten en anderzijds dienen zij als klankbord om vernieuwingen te implementeren en vragen over leerplatformen zoals Moodle, Sharepoint of Microsoft Teams aan de beheerders te stellen.

#### Verdeling van taken en verantwoordelijkheden

Het directieteam van CVO's draagt weinig verantwoordelijkheid in de operationele uitrol van ICT of de concrete uitwerking van specifieke ICT-toepassingen binnen de school. Wel zijn zij de eindverantwoordelijke die knopen doorhakken, budgetten bepalen en beleidsplannen uitstippellen. Deze laatste taak is vaak een bevoegdheid dat door het voltallige schoolteam opgenomen wordt. Het beleid wordt immers ingevuld door de verschillende ICT-teams, die elk hun eigen expertise hebben. Hoewel het initiatief voor de pedagogische taken soms ook bij directieleden ligt, blijkt uit de focusgroep dat deze taak voornamelijk weggelegd is voor de cursuscoördinatoren en/of



mediacoaches. Deze “pedagogische ICT-coördinatoren implementeren ook de technische ICT-aspecten in de klas. Dit brengt ons naadloos bij het technische luik wat logischerwijze opgenomen wordt door het team van technische ICT-coördinatoren, al dan niet gespecialiseerd in hun eigen expertise. Samenwerkingen met andere instellingen zoals hogescholen en universiteiten, zorgen voor een verdere ondersteuning van het technische luik. Bijkomend zijn het vaak ook technische ICT-coördinatoren die het administratieve luik op hen nemen. Zij beheren onder ander de helpdesk en zorgen voor gespecialiseerde ondersteuning binnen de klas. Dit is ook meteen het grote verschil met scholen uit het basis en secundair onderwijs waar de administratieve taken uitgevoerd worden door een administratief medewerker. Door de schaalgrootte kunnen CVO’s alle technisch geassocieerde taken onder technische profielen plaatsen.

### **Interactie: hoe worden communicatie, samenwerken en leren georganiseerd?**

Veel CVO’s zijn nog volop in de transitiefase van een hiërarchische organisatie naar een schoolse werking waar gedeeld leiderschap centraal staat. In recente ontwikkeling is ook dat CVO’s interne workshops en/of nascholingen organiseren om deze transitie naar gedeeld leiderschap te versnellen.

Een andere rode draad dat opvalt is dat er in de praktijk weinig gestroomlijnde communicatiekanalen zijn. Ondanks er vaak gestructureerde afspraken op papier staan, gaan vestigingen vaak ad hoc aan de slag. Hierdoor wordt de communicatie soms als chaotisch bestempeld. De helpdesk is vaak de uitgelezen plaats om dagdagelijkse problemen aan te kaarten waarmee het ICT-team dan aan de slag kan.

Toch komen er ook verschillende goede praktijkvoorbeelden naar boven uit de focusgroep. Zo heeft een CVO een overkoepelend actieplan opgesteld waarin verantwoordelijke van elk ICT-team en/of vestigingsverantwoordelijkheden op regelmatige basis samen in overleg gaan om de grote lijnen van het ICT-verhaal binnen het CVO te bespreken. Ook werken CVO’s met interne dienstmededelingen waarin professionaliseringsmogelijkheden en ICT-nieuwtjes te vinden zijn. Verder zijn er ook voor beginnende lesgevers informatiekkanalen zoals kennis hubs en begeleidende coaches ingericht om informatie en goede praktijkvoorbeelden mee te geven.

## **Deel 2: Hoe maak je de transitie?**

### **Hoe wordt het gerealiseerd?**

Als CVO ben je verplicht om een professionaliseringsplan uit te werken dat je moet voorleggen aan de vakbond. Uit de focusgroep blijkt dat in veel van deze plannen digitale vaardigheden sterk naar voren komen. Dit geeft CVO’s een draagvlak om meer financiële middelen voor de digitale transitie vrij te maken.

Behalve de financiële middelen staat of valt een sterk ICT-beleid bij de houding en visie van het directieteam ten opzichte van ICT-vernieuwingen. Verder is het ook belangrijk dat de cursuscoördinatoren en/of mediacoaches voldoende tijd hebben om te experimenteren met ICT en competenties te ontwikkelen. Het opstellen van een impactvoorspelling is vaak een goed idee om de effectiviteit van nieuwe projecten in te schatten. Een voorbeeld van een succesvol project is het aanmaken van profielsites. Deze site tracht doelgericht te zoeken naar ontbrekende competenties om de school te versterken.

### **Hoe kan het worden ondersteund?**



Uit een getuigenis van een CVO blijkt dat ze momenteel een traject voor leidinggevendenden aan het opstellen zijn. De bedoeling is om leiderschap op elkaar af te stemmen, het met elkaar te integreren, verbindend te communiceren en de gezamenlijk gedragen missie en visie tot op de klasvloer uit te dragen.

### **Hoe zouden algemene richtlijnen eruit moeten zien?**

De rode in de richtlijnen is dat er nood is aan meer mensen met de juiste competenties, meer middelen en meer tijd. Een algemene tool waarin eenvoudig personen op basis van hun ICT-competenties gescreend kunnen worden zou handig zijn. Het grote probleem binnen het ICT-verhaal in het onderwijs is dat veel ICT-vaardige mensen afhaken doordat ze in de privé meer kunnen verdienen. Verder heerst er binnen de CVO's ook onzekerheid over de invulling van uren die van jaar tot jaar kunnen variëren. Een mogelijke oplossing is om met meer gekleurde uren te werken zodat het digitale verhaal niet verwaarloosd kan worden. Ook een minimumopleiding vereiste voor specifieke ICT-deeldomeinen zou een meerwaarde zijn om de juiste profielen aan te trekken en te houden.





## Scholengroep/-gemeenschap

Verslag | 8 maart 2022

Aantal deelnemers: 9 (mix coördinerende, pedagogische en technische ICT-coördinatoren op niveau van de scholengroep/-gemeenschap)

### Deel 1: Kenmerken van sterke ICT-teams

#### Wie maakt deel van het ICT-team?

Kenmerkend in de focusgroep met actoren uit de scholengroep/-gemeenschap is dat zoveel mogelijk uren van scholen centraal gebundeld worden. Deze beleidskeuze zorgt voor een meer efficiëntere invulling en financiering van de ICT-coördinatoren. De tendens om meer en meer taken op niveau van de scholengroep te organiseren zet zich voort maar botst ook op limieten. Zo is het moeilijker om in grote scholengroepen consensus te vinden door de heterogeneiteit tussen de scholen en is het omwille van praktische redenen niet makkelijk als scholen sterk geografisch verspreid zijn.

Het ICT-team wordt dus idealiter op niveau van de scholengroep/-gemeenschap ingericht. De grote oefening waarmee veel scholengroepen momenteel bezig zijn is het verdelen van de taken binnen dit team. Deze takenverdeling staat onder leiding van een coördinerende ICT-coördinator die het team van technische en pedagogische ICT-coördinatoren aanstuurt. Daarnaast zijn er een heleboel technische ICT-coördinatoren die deel uit maken van het team. Zij zijn ingedeeld per regio en hebben elk hun eigen specialisatie (netwerkbeheer, toestellen, software, ...). Eventueel is er ook een ondersteunend dienst technisch onderlegde personen die via een ticketingsysteem de brandjes in de school gaat blussen. Bovendien is het belangrijk dat scholen niet het gevoel hebben dat er enkel top-down beslissingen genomen worden. Daarom stellen scholengroepen ICT-ankerpunten, afhankelijk van de schoolgrootte en aantal uren, aan binnen de school. Zij houden vinger aan de pols bij eventuele problemen en vormen een aanspreekpunt bij de leerkrachten. De ankerpunten vormen als het ware een didactische en/of technische brug tussen de ICT-visie van de scholengroep en de ICT-uitrol op de klasvloer. De verschillen in didactische ICT-noden tussen het basis en secundair onderwijs zorgt in de praktijk er dikwijls voor dat een andere ICT-coördinator aangesteld wordt om zo beter in te spelen op de school specifieke noden.

#### Verdeling van taken en verantwoordelijkheden

Een taakomschrijving is een modulair gegeven waar een etiquette voor één specifiek persoon de ICT-werking van een school te kort zou doen. Het is geen probleem als in de praktijk mensen met dezelfde titel andere taken opnemen. Mensen hebben immers verschillende talenten en competenties die het meest efficiënt ingezet moeten worden. Een leidinggevende of beleidsmedewerker moet erover waken dat alle taken aangevinkt zijn binnen de school/scholengroep. Door het geheel in kaart te brengen en met het ICT-team te gaan kijken wat er allemaal gedaan moet worden kan de ICT-werking binnen de scholengroep geoptimaliseerd worden. Een functieomschrijving is volgens een getuigenis uit de focusgroep een document dat gebruikt wordt om collega's te evalueren en te beoordelen. De ambitie moet zijn om de ICT-taken binnen de scholengroep/-gemeenschap te identificeren en de juiste mensen op de juiste plaats te krijgen. Er is nood aan een ICT-diensthooft die een zetel heeft in het beleidsteam om te wegen op de visie van de scholengroep. Deze persoon is ook verantwoordelijk in het coördineren van de ICT-coördinatoren van de scholengroep. Er is echter nog geen verankering van



dit ambt om een ICT-diensthoofd in het beleidsteam van de scholengroep op te nemen. In de realiteit wordt deze functie dus vaak niet ingevuld.

Enkele zaken die nog ontbreken in het takenprofiel zijn risicomangement - tot op welke hoogte krijgen leerlingen administratieve rechten? - en het beheren van de workflow van het gebruikersbeheer.

### **Interactie: hoe worden communicatie, samenwerken en leren georganiseerd?**

Het is moeilijk een rode draad te trekken in de communicatiekanalen van ICT-teams van de scholengroep omdat communicatie vaak ad hoc gebeurt. Wel zijn er enkele zaken die veelvuldig terugkomen. Zo is de interne ICT-dienstbrief de uitgelezen manier om mede collega's op de hoogte te stellen van ICT-vernieuwingen en veranderingen. Ook is er in veel scholengroepen een periodiek overleg met het college van directies waar de ICT-verantwoordelijke op uitgenodigd wordt. Verder lichten de ankerpunten op de scholen beleidsbeslissingen van de scholengroep toe op personeelsvergaderingen. De dagdagelijkse communicatie verloopt via communicatiekanalen als Microsoft Teams. Deze digitale omgeving leent zich ook om goede praktijkvoorbeelden en kennis met mede ICT-coördinatoren te delen.

De centrale organisatie van de ICT-werking op niveau van de scholengroep doet de vraag rijzen wat de ideale werkbalans is voor ICT-coördinatoren tussen schoolbezoeken en centraal werken. Veel scholengroepen werken volgens het ticketingsysteem waarbij leerkrachten een vraag kunnen stellen (ticket) aan de centrale dienst en deze tickets vervolgens chronologisch of op basis van urgentie afgehandeld worden. De ICT-coördinatoren hebben dan wekelijks overleg waar de tickets overlopen en verdeeld worden. Het voordeel hierbij is dat het structuur en orde schept voor de ICT-coördinatoren en er een duidelijke inventaris van bestaande problemen gemaakt kan worden. Het nadeel van het ticketingsysteem is dat leerkrachten dit soms als een hoge drempel en onpersoonlijk ervaren. Vaak worden de tickets door één persoon verzameld. Deze persoon clustert de belangrijke problemen zodat het team van technische ICT-coördinatoren efficiënt op hun wekelijkse vergaderingen de problemen kunnen overlopen.

Wat betreft nascholingen is de algemene tendens dat er weinig tijd en ruimte is om een professionaliseringstraject te volgen. Dit is zeker het geval in basisscholen waar klasleerkrachten moeilijk een uur uit de klas kunnen. Pedagogische studiedagen en personeelsvergaderingen bieden de gelegenheid om op korte tijd leerkrachten bij te scholen op vlak van ICT. Maar om structurele veranderingen teweeg te brengen moet er meer tijd vrij gemaakt worden voor het volgen van nascholingen. Steeds meer schoolgroepen experimenteren met online leerplatformen zoals Fourcast. Via deze weg kunnen leerkrachten naargelang hun interesses en noden online cursussen volgen waarvoor ze op het einde een certificaat ontvangen.

## **Deel 2: Hoe maak je de transitie?**

### **Hoe wordt het gerealiseerd?**

Veel scholengroepen zitten nog volop in het groeiproces van hun ICT-werking. Een coördinerend directeur die de leiding neemt en de richting van de scholengroep aanstuurt is hierbij van cruciaal belang. Hij stimuleert het veranderingstraject door een gevoel van urgentie te kweken bij de scholen en neemt beslissingen voor de scholengroep. Scholen moeten zelf beseffen waarom ze ICT nodig



hebben. Eens dat ze dit doorhebben volgen tijd, middelen en visie vaak vanzelf. Wat scholen hierbij kan helpen is een raamwerk van goede praktijkvoorbeelden en ondersteuningsnetwerken zodat ze de vertaalslag naar hen eigen schoolwerking kunnen maken en inspiratie kunnen opdoen voor verbeteringen.

De juiste profielen van ICT'ers aantrekken is een belangrijke factor in de ICT-transitie. Het is echter moeilijk om deze mensen te vinden, laat staan voor lange termijn te houden. De lonen en carrière mogelijkheden in de privé sector zijn immers aantrekkelijk. Aspecten die het beroep aantrekkelijker maken zijn een overzichtelijke taakverdeling waardoor talenten optimaal uitgespeeld kunnen worden en de vrijheid waarmee ICT-coördinatoren aan de slag kunnen.



## Nascholing en begeleiding

Verslag | 22 februari 2022

Aantal deelnemers: 9 (mix professionals van Schoolmakers, vakdeskundige uit leraren opleidingen en tevens de professoren Jo Tondeur (VUB) en Ruben Vanderlinde (UGent))

### Deel 1: Kenmerken van sterke ICT-teams

#### Samenstelling: wie is betrokken?

Een eerste onmisbare schakel in een sterk ICT-team is de directie van de school. Binnen het secundair onderwijs wordt er geregeld omwille van de schoolgrootte een aantal ICT-mandaten verdeeld over verschillende leidinggevende personen. In het basisonderwijs is het vaak één leidinggevende die de verantwoordelijkheid van het ICT-verhaal draagt. Scholen die al ver staan in hun ICT-werking werken dikwijls samen met hun scholengroep en proberen niet steeds zelf het warm water uit te vinden. Scholen hebben immers maar beperkt aantal uren ICT dan waardoor ze al snel BPT-uren gaan moeten inschakelen voor een sterke ICT-werking binnen de school. Terwijl als het ICT-team op niveau van de scholengroep georganiseerd wordt, kan de expertises en taken door verschillende personen over meer uren verdeeld worden. Daarnaast vermijd je ook dat alle kennis bij één persoon geclusterd zit, met alle gevolgen van dien als deze persoon uit valt.

Naast de directie zijn logischerwijs ook de ICT-coördinatoren een belangrijke actor in het al dan niet slagen van een sterk ICT-team. In de realiteit merk je dat een onderscheid tussen Technische en Pedagogische ICT-coördinator nodig is. Niet alleen is het haast onmogelijk deze witte raaf te vinden die in beide domeinen geschoold is maar ook is het niet gewenst, want een efficiënte taakverdeling zorgt voor een betere ICT-werking binnen de school.

Vervolgens merken we uit de getuigenissen van de focusgroep ook op dat leerkrachten een belangrijke bron van input vormen in een sterk ICT-team. In het basisonderwijs wordt vooral gekeken naar jaar en graad leerkrachten, terwijl in het secundair eerder de vakgroep voorzitters of sterk ICT-vaardige vakleerkrachten deel uitmaken van het ICT-team. Vaak wordt er vanuit het idee gedacht dat dit leerkrachten moeten zijn die al sterk digitaal geschoold zijn. Hoewel deze groep zeker een meerwaarde vormt is het ook net belangrijk om ICT-kritische leerkrachten die niet per sé veel kennis hebben over ICT, maar wel een positieve interesse uitstralen om deel te nemen in het ICT-team. Dit vergroot niet alleen het draagvlak, maar zorgt ook voor een externe blik op de ICT-transitie.

Het is belangrijk dat 'expertise' als kernwoord gedefinieerd wordt in het kader van sterke ICT-teams. Het onderwijs is complexer geworden dan een aantal jaar geleden. Als school moet je daarom zicht krijgen waar de expertise zit. Dit kan op niveau van de scholengroep maar ook op niveau van de leraren. Succesvolle schoolteams brengen goed in kaart wat ze zelf ontbreken van kennis en gaan bij externe professionals ten raden voor tips en goede praktijkvoorbeelden om de werking van het ICT-team te ondersteunen.

Een laatste belangrijke lid van het ICT-team zijn de leerlingen en ouders. Zij vormen een klankbord voor innovaties en kunnen mede door hun input de werking van het ICT-team sturen.

#### Verdeling van taken en verantwoordelijkheden



Een eerste vaststelling uit de focusgroep is dat volgens de participanten de ICT-taakverdeling sterk schoolafhankelijk is en volgens aanwezige competenties en talenten gebeurt. Scholen vertrekken vanuit een beleidsvoerend vermogen, waarbij enkele personen het voortouw nemen door het ICT-team aan te sturen en te coördineren. Vaak is deze leidinggevende persoon de schoolleider zelf. Belangrijk hierbij is dat wanneer de taken binnen het team verdeeld worden, het coherente geheel niet uit het oog verloren wordt. De leidinggevende persoon bewaakt dus het proces van de ICT-werking. Het beleidsvoerend vermogen is de kerntaak van het ICT-team. Zij staan in voor het transparant communiceren van het ICT-beleidsplan naar de leerkrachten en zorgen ervoor dat iedereen mee is in het verhaal.

De pedagogische taken worden logischerwijs opgenomen door de pedagogische ICT-coördinator, ondersteund door didactisch sterke leerkrachten. Wat betreft het technische takenpakket is er duidelijk een onderscheid nodig tussen personen die de koppelingen installeren, de softwarematige aspecten opneemt en iemand die verantwoordelijk is voor de infrastructuur van de school. Deze profielen zijn vaak niet compatibel met elkaar. Daarom is het goed deze taken te benoemen en in te vullen door verschillende leerkrachten. ICT-vaardige leerkrachten kunnen de technische ICT-coördinator in de klassen helpen om kleine brandjes op te lossen.

Maar al te vaak geldt binnen scholen nog de perceptie dat ICT-coördinatoren verantwoordelijk zijn voor alles met een 'draad'. ICT-coördinatoren mogen echter niet overbelast worden met administratieve of hersteltaken die uitgevoerd kunnen worden door het ondersteunend personeel of externe diensten. Het is belangrijk de vraag te durven stellen welke taken uitbesteed kunnen worden zodat de ICT-coördinator de focus kan leggen op zijn kerntaken. Zo kunnen zij wel input geven bij de aankoop van nieuwe toestellen maar het opvragen van prijsoffertes kan evengoed door iemand uit de administratiedienst gedaan worden. Andere zaken die niet thuishoren in het takenpakket van de ICT-coördinator zijn het beheren van de sociale media en website, het aanmaken van gebruikersprofielen, het opvolgen van de GDPR-regels en het beheren van badges en camera's binnen de school.

Ten slotte zijn er nog de externe professionals wiens taak het is vernieuwingen binnen de school muren te brengen en bestaande processen te optimaliseren door de juiste mensen op de juiste plaats te krijgen.

### **Interactie: hoe worden communicatie, samenwerken en leren georganiseerd?**

De schoolleider mandateert het ICT-team de ICT-processen van de school uit te werken en van dichtbij op te volgen. Deze stuurgroep komt op periodieke wijze samen om nieuwe beslissingen rond ICT te nemen en gemaakte beslissingen op te volgen. Dit team heeft zicht op de expertise die binnen de school aanwezig is en is in staat de juiste mensen op de juiste plaats te krijgen. Gezien het feit dat het ICT-team vaak meerdere mensen bevat, wordt er in de realiteit gewerkt met deelteams van 2-3 personen die een taak toegewezen krijgen. Vertrouwen in elkaars expertise is hierin cruciaal. Dit vloeit rechtstreeks voort uit het vertrouwen in gedeeld leiderschap en de toekenning van de mandaten. Verder is het belangrijk dat de vooropgestelde visie van het ICT-team eenduidig en transparant buiten wordt gedragen. Door op regelmatige wijze ICT-beslissingen terug te koppelen naar het voltallige schoolteam wordt het draagvlak voor ICT-vernieuwingen binnen de school vergroot.

Uit ervaringen van de focusgroep blijkt dat er vandaag de dag een soort van innovatiemoehheid heerst onder scholen. Om dit te vermijden moet een ICT-visie stapsgewijs geïmplementeerd worden zodat vernieuwingen geen losstaande feiten worden. De strategische en beleidsmatige ruimte moet



gecreëerd worden om deze vernieuwingen door te voeren. Het bijscholen van leerkrachten is hierbij een goed vertrekpunt. De valkuil is echter om te werken met éénmalige bijscholingen en opleidingen. Om echt een structureel verschil te maken, moet ICT immers verankerd worden aan de hand van langdurige professionelering activiteiten.

## **Deel 2: Hoe maak je de transitie?**

### **Hoe wordt het gerealiseerd?**

Scholen hebben nood aan een nieuwe manier van professionalisering. Het openstellen van goede praktijken en het leren van elkaar is hierbij heel belangrijk. Scholen zijn vaak niet op de hoogte welke kennis en competenties er binnen de eigen school muren bevindt, laat staan wat er binnen andere scholen gebeurt.

De vraag naar effectieve professionalisering van ICT-teams (teacher design teams, praktijk onderzoek, lesson studies, ..) is groot. De grote meerwaarde zit hem in het feit dat door hierop in te zetten zowel de organisatorische context van de school ten positieve evalueert, als ook de individuele leerkracht geprofessionaliseerd wordt. Dit wordt in de eerste plaats gedaan door de wetenschap te koppelen aan de noden van de school. De vertaalslag wordt gemaakt van onderzoek naar het onderwijs. Op deze manier begrijpen leerkrachten dat wat er aangereikt wordt qua ICT niet zomaar uit de lucht komt vallen, maar gebaseerd is op goede praktijkvoorbeelden. Het actief betrekken van leerkrachten en het procesmatig werken, waarbij de eigen werking geëvolueerd wordt is een groot pluspunt. Ook kunnen vakgroepen scholen ondersteunen door zelf vormingstrajecten te volgen en hun kennis te delen. Daarnaast zijn er door de Vlaamse overheid allerhande tools ontwikkeld om de expertise binnen de school bloot te leggen en beleidsplannen te ontwikkelen. Eén voorbeeld hiervan is het Kenniscentrum Digisprong. Momenteel houdt het zich vooral bezig met beschrijvend onderzoek, maar de hoop is dat er in toekomst ook ruimte gemaakt wordt voor interventie onderzoek.

Een aantal conceptuele kaders zoals het Vier-in Balans model en het DigComEdu model zijn ook handig om de ICT-werking van de school bij af te toetsen en inspiratie voor vernieuwingen op te doen. De lerarenopleiding zorgt ook voor het uitwisselen van onderzoek en praktijken met partnerinstellingen en deze te delen met de scholen. Tenslotte is het ook nuttig om bij de buurlanden te kijken hoe zij deze transitie doen en welke professionalisering trajecten zij faciliteren.

Om deze transitie te doen slagen is er natuurlijk voldoende menselijk kapitaal nodig. De realiteit leert ons dat de grote tekorten in het onderwijs dit vermoeilijkt.



Visit our website:



Find out more  
about the Technical  
Support Instrument:

