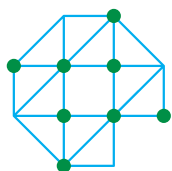


# Theoretische en praktische inzichten rondom leiderschap in onderwijsinnovatie met ICT



**Versnellingsplan**  
Onderwijsinnovatie  
met ICT

 docentprofessionalisering



## Theoretische en praktische inzichten rondom leiderschap in onderwijsinnovatie met ICT

Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT  
Zone Faciliteren en professionaliseren van docenten  
www.versnellingsplan.nl



Versnellingsplan  
Onderwijsinnovatie  
met ICT

### Met medewerking van

Marijn Post (HAN University of Applied Sciences), Dorien Hopster-den Otter (Universiteit Twente), Jacob Nouta (Hogeschool Leiden), Myrthe Lubbers (Universiteit Twente), Pieter van Rooij (HAN University of Applied Sciences), Natascha Blijven-Tebbe (Politieacademie), Kim Schildkamp (Universiteit Twente).

December 2022



Op deze uitgave is de Creative Commons Naamsvermelding 4.0-licentie van toepassing. Maak bij gebruik van dit werk vermelding van de volgende referentie: Post M., Hopster-den Otter D., Nouta J., Lubbers M., van Rooij P., Blijven-Tebbe N., & Schildkamp K. (2022). Theoretische en praktische inzichten rondom leiderschap in onderwijsinnovatie met ICT. Utrecht: Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT.

## Inleiding

Leiders hebben een spilfunctie bij het op gang brengen en houden van onderwijsinnovatie met behulp van informatie- en communicatietechnologie (ICT). Deze spilfunctie is enerzijds van toepassing op formele leiders, zoals onderwijscoördinatoren, decanen of opleidingsdirecteuren. Anderzijds is er ook steeds meer bewijs voor de spilfunctie van informele leiders, zoals innovatieve docenten. Zij hebben veel invloed op hun collega's zonder een formele leiderschapspositie te hebben.

De [Zone Faciliteren en Professionaliseren van docenten](#) (hierna: Docentprofessionalisering van het [Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT](#)) heeft onderzoek gedaan naar de gedragingen en competenties van leiders. De centrale vraag was:

*Welke gedragingen en competenties moeten leiders hebben om onderwijsinnovatie met ICT in het hoger onderwijs te stimuleren?*

## Methodiek

Een antwoord op deze centrale vraag is gezocht in de theorie en de praktijk. Theoretische inzichten zijn verkregen door middel van een rapid literatuur review. Er is gezocht in diverse bibliografische databases zoals Web of Science en ERIC. Er is bij het zoeken naar wetenschappelijke literatuur gebruik gemaakt van diverse technieken, zoals:

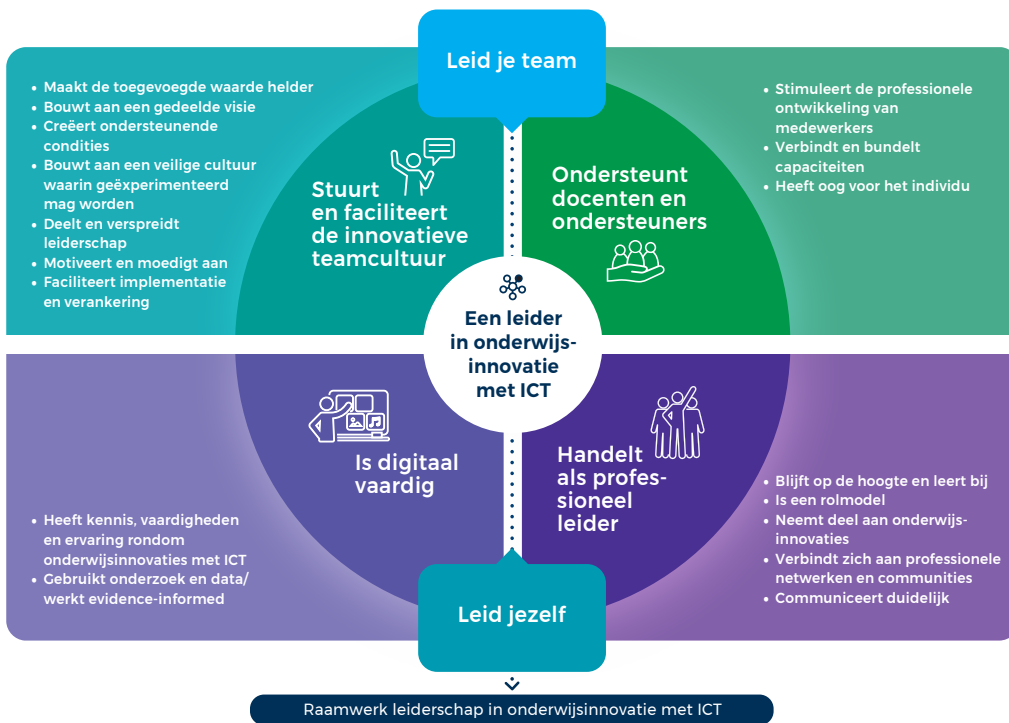
- Het combineren van woorden met Booleaanse operatoren
- Wildcards
- Sneeuwballen

Het literatuur onderzoek resulteerde in 29 studies die aansloten op onze onderzoeksvraag, van deze 29 studies zijn de belangrijkste conclusies verzameld en geordend. Vanuit deze ordening is een framework ontwikkeld.

Praktische inzichten komen van vier interviews met leiders uit de hoger onderwijspraktijk. Voor de interviews is een gespreksleidraad (Bijlage 1) ontwikkeld en gebruikt gebaseerd op het ontwikkelde framework. De focus bij de interviews lag op de formele leiders die directe invloed hebben op docenten.

## Resultaten

De gedragingen en competenties van leiders waarvan in de literatuur is gevonden dat ze bijdragen aan het stimuleren van onderwijsinnovatie met ICT zijn samengevat in onderstaand raamwerk (figuur 1) en tabel (tabel 1).



**Figuur 1** Raamwerk Leiderschap in onderwijsinnovatie met ICT

In onderstaande tabel vind je naast de theoretische bevindingen vind je ook adviezen van leiders, zoals deze bij de verschillende gedragingen en competenties zijn opgehaald vanuit de verschillende interviews.

**Tabel 1** Overzicht gedrag en competenties en adviezen van leiders vanuit het framework onderwijsinnovatie met ICT

JEZELF LEIDEN	
Handelt als professioneel leider	
Gedrag en competenties	Adviezen van leiders
Blijft op de hoogte en leert bij <sup>1-4</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Wees zelf actief in het verkennen en voorbereiden van de technische kant van de onderwijsinnovatie.</li> <li>✓ Wees nieuwsgierig naar technologische innovaties.</li> </ul>
Is een rolmodel <sup>2,5-14</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maak zelf ook gebruik van de technologie waarvan je wil dat anderen die gaan gebruiken.</li> </ul>
Neemt deel aan onderwijsinnovaties <sup>1,3,11,13,15-18</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Wees zelf actief in het gebruiken van onderwijsinnovaties.</li> <li>✓ Pak zelf zaken op, waarmee je docenten ontzorgt.</li> </ul>
Verbindt zich aan professionele netwerken en communities <sup>1,3,9,10,16,19-21</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zet in op het uitwisselen van kennis en het inspireren van anderen</li> </ul>
Communiceert duidelijk <sup>13,16,19</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Doseer je communicatie, alleen communiceren als het ertoe doet.</li> <li>✓ Zet in op warme contacten ook in formele bijeenkomsten, zoals briefings en vergaderingen.</li> </ul>
Is digitaal vaardig	
Gedrag en competenties	Adviezen van leiders
Heeft kennis, vaardigheden en ervaring rondom onderwijs met ICT <sup>1,3,6,7,17</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Werk aan je eigen digitale geletterdheid (ict-basisvaardigheden, informatievaardigheden, mediavaardigheden en computational thinking).</li> </ul>
Gebruikt onderzoek en data/werkt evidence-informed <sup>3,5,13,16,22</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Stuur aan op het behouden van wat vanuit experimenten een goede aanpak is gebleken en draag dat ook uit.</li> </ul>

HET TEAM LEIDEN	
Stuurt en faciliteert de innovatieve teamcultuur	
Gedrag en competenties	Adviezen van leiders
Maakt de toegevoegde waarde helder <sup>6,10,14,17</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Stimuleer teamleden om regelmatig te delen over successen en geleerde lessen in onderwijs-innovatie met ICT.</li> </ul>
Bouwt aan een gedeelde visie <sup>1-3,6,7,9,10,13,16,17</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Blijf de visie constant uitdragen, ook bij bijeenkomsten. Gebruik eenduidige en gedeelde taal.</li> <li>✓ Sluit aan bij de strategische agenda of koers van je instelling.</li> <li>✓ Zorg dat de visie ook terugkomt in het gebouw/inrichting/mensen/gedachtengoed van de instelling. De instelling moet de visie "ademen".</li> </ul>
Creëert ondersteunende condities <sup>2,3,9,13,14,16,18,23,24</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creëer tijd, bijvoorbeeld voor ontwikkelen, experimenteren, samenwerken in communities of practice, en leren tijdens themadagen.</li> <li>✓ Investeer in de kleine innovaties die al plaatsvinden in plaats van grote, langdurige ontwikkelingen, zeker in deze drukke tijd</li> <li>✓ Investeer in goede technische en onderwijskundige ondersteuning</li> <li>✓ Faciliteer taakverantwoordelijke docenten met capaciteit en middelen voor (gezamenlijke) investering in hun thema om resultaatafspraken te kunnen realiseren.</li> </ul>
bouwt aan een veilige cultuur waarin geëxperimenteerd mag worden <sup>3,6,7,9,10,13,15,18</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Geef expliciet ruimte en middelen om te leren en te experimenteren.</li> <li>✓ Geef vertrouwen en probeer niet de controle te behouden.</li> <li>✓ Stel je kwetsbaar op, ook als iets bij jou niet goed is gegaan.</li> <li>✓ Wees niet boos als iets niet goed is gegaan.</li> </ul>
Faciliteert implementatie en verankering <sup>11,15,16</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creëer tijd voor het ontwikkelen en experimenteren.</li> <li>✓ Zorg voor resultaatafspraken, waarbij je niet alleen als individu, maar vooral ook als collectief elkaar verder helpt om resultaten te behalen (bijv. community of practice-gedachte).</li> </ul>

Deelt en verspreidt leiderschap <sup>1,7-9,17,19,24-27</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Geef vertrouwen en probeer niet de controle te behouden.</li> <li>✓ Zorg voor gedeelde en gelaagde verantwoordelijkheid (bijv. taakverantwoordelijke docenten voor een thema), zodat de onderwijsinnovatie breder gedragen wordt.</li> </ul>
Motiveert en moedigt aan <sup>2,5,7,10,12,16,24</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maak het zo gemakkelijk en leuk voor de docenten, met minimaal verlies van energie.</li> <li>✓ Investeer in warme contacten, zowel op individueel als teamniveau.</li> </ul>
Steunt docenten en ondersteuners	
Gedrag en competenties	Adviezen van leiders
Stimuleert de professionele ontwikkeling <sup>2,3,5-7,10,12,13,16,18</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Geef expliciet ruimte en middelen om te leren en te experimenteren als individu, maar ook als collectief; leren van en met elkaar.</li> </ul>
Bundelt en verbindt de capaciteiten <sup>10,16,28,29</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Laat docenten samenwerken, docenten zonder affiniteit met technologie niet pushen maar koppelen aan een collega die dit wel heeft.</li> <li>✓ Laat mensen elkaars expertise gebruiken om verder te komen, werk samen aan het doel waar je voor staat.</li> </ul>
Heeft oog voor het individu <sup>2,6,9,16</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zoek de pioniers in jouw team, en geef ze een belangrijke rol.</li> <li>✓ Geef persoonlijke aandacht, zorg dat mensen bij je binnen durven lopen.</li> </ul>

## Conclusie

Hoewel deze publicatie is gebaseerd op een eerste verkenning op het gebied van leiderschap en onderwijsinnovatie met ICT en er verder onderzoek nodig is, leidt deze verkenning tot een aantal belangrijke inzichten.

Leiders hebben verschillende gedragingen en competenties nodig voor het stimuleren van onderwijsinnovatie met ICT. Deze gedragingen en competenties hebben betrekking op de ontwikkeling van zichzelf en het team. Het is cruciaal dat ze zich daarbij focussen op de professionele ontwikkeling rondom onderwijsinnovatie met ICT van de docenten en ondersteuners en op het creëren van een veilige, stimulerende en ondersteunende omgeving en cultuur. Bekijk de gedragingen en competenties hierboven eens en reflecteer daarmee eens op je eigen leiderschap op dit gebied. Waar ben je al goed in en waar ga je mee aan de slag?

## Referenties

1. Arnold, D., & Sangrà, A. (2018). Dawn or dusk of the 5<sup>th</sup> age of research in educational technology? A literature review on (e-)leadership for technology-enhanced learning in higher education (2013-2017). *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 15(24), 1-29. doi.org/10.1186/s41239-018-0104-3
2. Han, C. (2002). Leadership roles of a preschool principal in the use of information and communication technology: a Hong Kong experience. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 3(2), 293-297. doi.org/10.2304/ciec.2002.3.2.10
3. Van Loon, A.-M., & Kral, M. (2019). Wat vraagt leidinggeven aan onderwijs en ICT van leidinggevenden? In M. Kral, A.-M. van Loon, P. Gorissen, & D. Uerz (Reds.), *Leidinggeven aan onderwijsinnovatie met ict* (pp. 47-71). Uitgeverij PICA.
4. Amey, M. J. (2006). Leadership in higher education. *Change*, 38(6), 55-58. doi.org/10.3200/CHNG.38.6.55-58
5. Schrum, L., Galizio, L. M., & Ledesma, P. (2011). Educational leadership technology integration: an investigation into preparation experiences, and roles. *Journal of School Leadership*, 21(2), 241-261. doi.org/10.1177/105268461102100205
6. Hopster-den Otter, D., ter Beek, M., Nouta, J., Alvarez, C., & Kuypers, M.-J. (2020). De integrale ICT-bewegingssensor: Een handreiking voor het in beweging brengen van onderwijsinnovatie met ICT. Utrecht: Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT.
7. Buabeng-Andoh, C. (2012). Factors influencing teachers' adoption and integration of information and communication technology into teaching: A review of the literature. *International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology*, 8(1), 136-155. files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1084227.pdf
8. Dopson, S., Ferlie, E., McGivern, G., Fischer, M., Ledger, J., Behrens, S., & Wilson, S. (2016). *The impact of leadership and leadership development in higher education: a review of the literature and evidence*. Leadership Foundation for Higher Education. www.lfhe.ac.uk/en/research-resources/publications/index.cfm/S5-03
9. Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: a literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693-710. doi.org/10.1080/03075070701685114
10. Moolenaar, N. M., Daly, A. J., & Slegers, P. J. (2010). Occupying the principal position: Examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools' innovative climate. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 623-670. doi.org/10.1177/0013161X10378689
11. Afshari, M., Bakar, K. A., Su Luan, W., Samah, B. A., & Fook, F. S. (2009). Factors affecting teachers' use of information and communication technology. *International Journal of Instruction*, 2(1), 77-104. files.eric.ed.gov/fulltext/ED524156.pdf
12. Puckett, R. (2014). Leadership in educational technology. *Journal of Educational Technology*, 10(4), 1-5. www.learnlib.org/p/194538/
13. Kannan, S., Sharma, S., & Abdullah, Z. (2012). Principal's strategies for leading ICT integration: The Malaysian perspective. *Creative Education*, 3, 111-115. doi.org/10.4236/ce.2012.38b023
14. Schildkamp, K., Hopster-den Otter, D., ter Beek, M., Uerz, D., & Horvers, A. (2021). *Bouwstenen voor effectieve docentprofessionalisering in het hoger onderwijs gericht op onderwijsinnovatie met ict. Versie 2.0*. Utrecht: Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT.

15. Bargar, A. (2017, 22 mei). Educational technology leadership and practice in higher education: the emergence of threshold concepts. *EDUCAUSE Review*. er.educause.edu/blogs/2017/5/educational-technology-leadership-and-practice-in-higher-education
16. Van den Boom-Muilenburg, E. (2021). The role of school leadership in schools that work sustainably on school improvement with professional learning communities [doctorale dissertatie, Universiteit Twente]. ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/268163985/dissertation\_Elske\_van\_den\_Boom\_Muilenburg\_2021\_.pdf
17. Stuart, L. H., Mills, A. M., & Remus, U. (2009). School leaders, ICT competence and championing innovations. *Computers & Education*, 53(3), 733-741. doi.org/10.1016/j.compedu.2009.04.013
18. Postholm, M. B. (2012). Teachers' professional development: a theoretical review. *Educational Research*, 54(4), 405-429. doi.org/10.1080/00131881.2012.734725
19. Ferdandez, A. A., & Shaw, G. P. (2020). Academic leadership in a time of crisis: the coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 39-45. doi.org/10.1002/jls.21684
20. Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. *Frontiers in Psychology*, 10(1938), 1-21. doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938
21. Garrison, D. R., & Vaughan, N. D. (2013). Institutional change and leadership associated with blended learning innovation: Two case studies. *Internet and Higher Education*, 18, 24-28. dx.doi.org/10.1016/j.iheduc.2012.09.001
22. Ahern, S., & Loh, E. (2020). Leadership during the COVID-19 pandemic: building and sustaining trust in times of uncertainty. *BMJ Leader*, 5, 266-269. doi.org/10.1136/leader-2020-000271
23. Whitworth, B. A., & Chiu, J. L. (2015). Professional development and teacher change: the missing leadership link. *Journal of Science Teacher Education*, 26(2), 121-137. doi.org/10.1007/s10972-014-9411-2
24. Gast, I., Schildkamp, K., & Van der Veen, J. T. (2017). Team-based professional development interventions in higher education: A systematic review. *Review of Educational Research*, 87(4), 736-767. doi.org/10.3102/0034654317704306
25. Amels, J., Krüger, M. L., Suhre, C. J. M., & van Veen, K. (2021). The relationship between primary school leaders' utilization of distributed leadership and teachers' capacity to change. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 732-749. doi.org/10.1177/1741143220915921
26. Harris, A., Azorín, C., & Jones, M. (2021). Network leadership: a new educational imperative? *International Journal of Leadership in Education*, 1-17. doi.org/10.1080/13603124.2021.1919320
27. Eickelmann, B. (2011). Supportive and hindering factors to a sustainable implementation of ICT in schools. *Journal for Educational Research Online*, 3(1), 75-103. doi.org/10.25656/01:4683
28. Brown, L. (2014). Best practices of leadership in educational technology. *Journal of Educational Technology*, 11(1), 1-6. eric.ed.gov/?id=EJ1098558
29. Frost, D. (2012). From professional development to system change: teacher leadership and innovation. *Professional Development in Education*, 38(2), 205-227. doi.org/10.1080/19415257.2012.657861

## Bijlage 1

### Gespreksleidraad verkennende interviews Leiderschapsgedrag bij onderwijsinnovatie met ICT

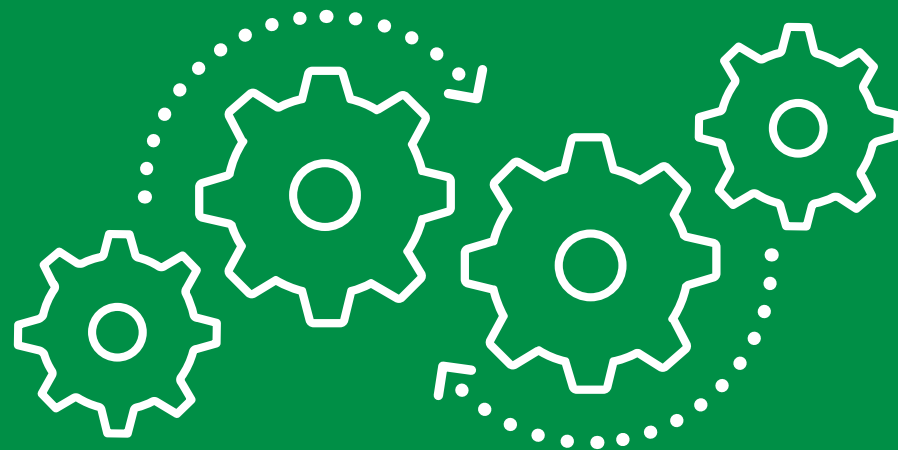
*Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT  
zone faciliteren en professionaliseren van docenten*

Toelichting: [...]

- VP/zone Docentprofessionalisering
- Onderzoek naar leiderschapsgedragingen bij onderwijsinnovatie met ICT.
- Doel interview:
  - (good) Practices ophalen uit de praktijk, die de in de literatuur gevonden leiderschapsgedragingen valideren en waar nodig aanscherpen en aanvullen vanuit de praktijk van leiders in het onderwijs. Met leiders bedoelen we hen die een (vaak formele) rol als leider hebben ten opzichte van docenten, en/of die invloed kunnen uitoefenen op onderwijsinnovatie met ICT van/door docenten. Afbakening: je zit in de lijn boven de docenten en hebt toegang tot de middelen om docenten te beperken/faciliteren.
- Opbrengst: biedt je de kans om eens te reflecteren op jouw rol als leider bij OICT. We koppelen daarnaast terug: voorbeelden, tips & tricks e.d.

Gespreksagenda:

1. (5 min.) Korte toelichting/bedoeling van dit interview
2. (25 min.) Eigen voorbeelden van succesvolle onderwijsinnovatie met ICT (binnen eigen team, vervolgens doorvragen op rol leider)
3. (STARR) Wat is jouw rol (niet) geweest? Hoe heb je dit aangepakt? Wat heb je bereikt? Wat hebben docenten gemerkt (aan jouw rol en gedrag)? Hoe kijk je erop terug?  
→ Hier de brug maken naar onderstaande leidraad.
4. (25 min.) Leidraad - leiderschapsgedragingen, zelfbeoordeling en prioritering - Top 5.
5. Welke vragen/invalshoeken/toevoegingen zie je zelf nog?
6. (5 min.) Afsluiting



Leiderschapsgedrag		Gedragingen	Bijbehorende vragen	Leiderschapsdimensie
<b>(TEAM)</b>				
1	Draagt het belang uit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toont zich enthousiast over OICT.</li> <li>- Draagt het belang en de voordelen uit van OICT.</li> <li>- Benoemt ook de uitdagingen van OICT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heb je een opdracht om met je opleiding/team te werken aan OICT? B.v. vanuit een visie vanuit de instelling.</li> <li>- In hoeverre en waarom vind je OICT belangrijk voor je opleiding/team? Welke kansen en uitdagingen zie je?</li> <li>- Hoe draag je dit belang uit richting je team/medewerkers?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docenten en ondersteuners toerusten</li> <li>• Stuurt en faciliteert de innovatieve team cultuur</li> <li>• Digitale geletterdheid als leider</li> <li>• Professioneel handelen als leider</li> </ul>
2	Bouwt aan een gedeelde visie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkelt samen met het team een visie/ontwikkelrichting op OICT.</li> <li>- Maakt deze aantrekkelijk, herkenbaar en praktisch.</li> <li>- Vertaalt de visie in concrete ambities/doelen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In hoeverre werk je met je team aan een visie/ontwikkelrichting op het gebied van OICT?</li> <li>- Hoe pak je dit aan?</li> <li>- Wat werkt goed?</li> </ul>	

3	Deelt en spreidt leiderschap met anderen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verdeelt taken en verantwoordelijkheden.</li> <li>- Zorgt voor informeel leiderschap binnen het team.</li> <li>- Biedt mogelijkheden voor medewerkers deel te nemen aan belangrijke beslissingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Op welke manier maak je medewerkers medeverantwoordelijk voor OICT?</li> <li>- Wie zijn de 'kartrekkers' binnen je team?</li> </ul>	Sturing geven/faciliteren
4	Bouwt aan een veilige cultuur waarin geëxperimenteerd mag worden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creëert een positieve sfeer.</li> <li>- Zorgt voor constructieve, collegiale werkrelaties.</li> <li>- Stimuleert en waardeert (creatieve) bijdragen.</li> <li>- Stimuleert uitwisseling van kennis en ideeën, opbouwende feedback, verschillende perspectieven.</li> <li>- Stimuleert experimenteren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In hoeverre is er binnen je team/voor medewerkers de mogelijkheid om te leren/te experimenteren?</li> <li>- Wat doe jij om dit (experimenteren) mogelijk te maken?</li> <li>- In hoeverre worden (leer)ervaringen binnen het team gedeeld?</li> </ul>	Sturing geven/faciliteren
5	Creëert ondersteunende condities.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorgt voor tijd, ruimte, (ICT- en financiële) middelen, waardering en erkenning.</li> <li>- Plant, monitort en evalueert onderwijsontwikkeling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In hoeverre zorg je voor voldoende tijd, ruimte en middelen voor OICT binnen je team?</li> <li>- Welke kansen en uitdagingen zie je?</li> <li>- Op welke manier geef je sturing aan OICT?</li> </ul>	Sturing geven/faciliteren
6	Communiqueert duidelijk.	(geen)	(te algemeen)	Handelt als professioneel leider



7	Motiveert en moedigt aan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toont aandacht voor en moedigt medewerkers aan bij initiatieven op het gebied van OICT.</li> <li>- Geeft vertrouwen.</li> <li>- Spreekt waardering en erkenning uit over (individuele) bijdragen op het gebied van OICT. Daagt medewerkers uit.</li> </ul>	Op welke manier motiveer je medewerkers op het gebied van OICT?	Sturing geven/faciliteren
8	Stimuleert verankering.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorgt voor begrip van visie en beleid. Zorgt voor overeenstemming tussen visie en praktijk – benut de mogelijkheden van ICT in diverse (dagelijkse) werkprocessen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe houd je de visie en doelen levend binnen je team?</li> <li>- Op welke manier benut je de mogelijkheden van ICT in de dagelijkse werkpraktijk?</li> </ul>	Sturing geven/faciliteren
9	Stimuleert professionele ontwikkeling van medewerkers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorgt voor de ontwikkeling van (docent)competenties op het gebied van OICT<sup>a</sup>.</li> <li>- Stimuleert dat medewerkers willen leren en ontwikkelen, maakt dit bespreekbaar, zorgt voor tijd en ruimte, maakt goede afspraken, organiseert waar nodig.</li> <li>- Zorgt voor intellectuele stimulansen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In hoeverre heb je zicht op de competenties en ontwikkelbehoeften van medewerkers op het gebied van OICT?</li> <li>- Op welke manier stimuleer, ondersteun en organiseer je ontwikkeling van medewerkers op het gebied van OICT?</li> <li>- Hoe houd je zicht op de leeropbrengsten t.b.v. de opleiding?</li> </ul>	Docenten en ondersteuners toerusten

<sup>a</sup> Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT (2021). Raamwerk Docentcompetenties onderwijs met ICT.

10	Bundelt de capaciteiten van medewerkers.	- (geen)		Docenten toerusten
11	Heeft oog voor het individu.	- (geen)	(te algemeen)	Docenten toerusten
<b>(ZELF)</b>				
12	Heeft eigen kennis, vaardigheden en ervaring rondom ICT.	- Beschikt over digitale basisvaardigheden (instrumentele, informatie- en mediavaardigheden).	- Hoe digitaal vaardig ben je zelf? Op welke manier werk je aan je digitale vaardigheden/competenties?	Digitale geletterdheid als leider
13	Doet mee.	- Toont zich betrokken bij (ontwikkel) initiatieven van medewerkers.	- Hoe laat je je betrokkenheid merken op het gebied van OICT?	Professioneel handelen als leider
14	Heeft een voorbeeldfunctie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Is rolmodel voor medewerkers (op het gebied van OICT).</li> <li>- Laat eigen competenties zien.</li> </ul>	- Wie zijn er binnen je team een inspirerend voorbeeld voor anderen op het gebied van OICT? - In hoeverre ben je dit zelf?	Professioneel handelen als leider
15	Blijft op de hoogte en leert bij.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volgt trends en ontwikkelingen op het gebied van OICT.</li> <li>- Vertaalslag maken naar (on)mogelijkheden binnen eigen opleiding/onderwijspraktijk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In hoeverre volg je trends en ontwikkelingen op het gebied van OICT?</li> <li>- Wat doe je hiermee richting je opleiding/team?</li> </ul>	Professioneel handelen als leider

16	Gebruikt onderzoek (m.n. data) ter ondersteuning/ werkt evidence-based.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorgt voor onderbouwing van keuzes en besluiten op het gebied van OICT uit wetenschap en praktijk.</li> <li>- Deelt relevante kennis met relevante anderen.</li> <li>- Ondersteunt bij het gebruik van student data.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Op welke manier onderbouw je keuzes en besluiten op het gebied van OICT?</li> <li>- In hoeverre en op welke manier wordt binnen je team gebruik gemaakt van student data/learning analytics? Hoe ondersteun je hierin?</li> <li>- Hoe zorg je voor kennisdeling binnen je team?</li> </ul>	Professioneel handelen als leider
17	Netwerken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorgt voor (samenwerkings)relaties met relevante interne en externe stakeholders.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Met welke interne en externe betrokkenen onderhoud je contact? Wat levert dit op?</li> </ul>	Professioneel handelen als leider



*Het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT is een vierjarig programma van SURF, Vereniging Hogescholen en de VSNU dat inzet op het samenbrengen van initiatieven, kennis en ervaringen en snel en concreet aan de slag gaan met kansen voor het hoger onderwijs. Dit gebeurt in acht verschillende 'zones'. In de versnellingszone Docentprofessionalisering werken 16 instellingen aan de hand van vijf thema's aan de facilitering en professionalisering van docenten in hbo en wo.*



Meer informatie en onze publicaties vind je op  
[www.versnellingsplan.nl](http://www.versnellingsplan.nl)