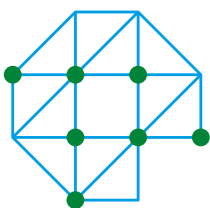
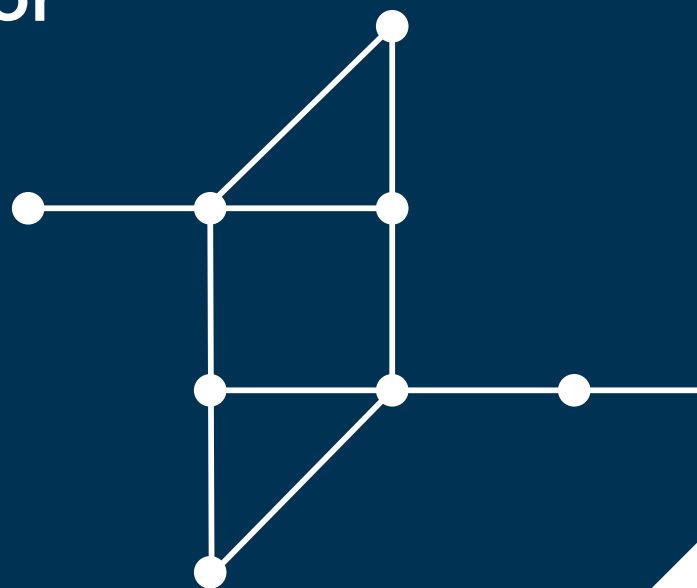




# De integrale ICT-bewegingssensor

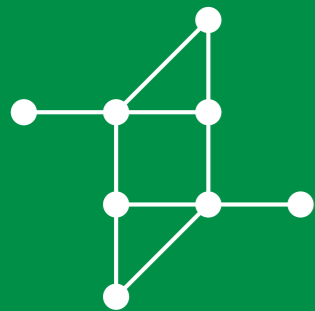
Een handreiking voor  
het in beweging brengen  
van onderwijsinnovatie  
met ICT



**Versnellingsplan**  
Onderwijsinnovatie  
met ICT



docentprofessionalisering



## De integrale ICT-bewegingssensor

Een handreiking voor het in beweging brengen van onderwijsinnovatie met ICT

Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT -  
Zone Faciliteren en professionalisering van docenten

Dorien Hopster-den Otter

Marlies ter Beek

Jacob Nouta

Conchita Alvarez

Marie-José Kuypers

Eindredactie

Hester Otter



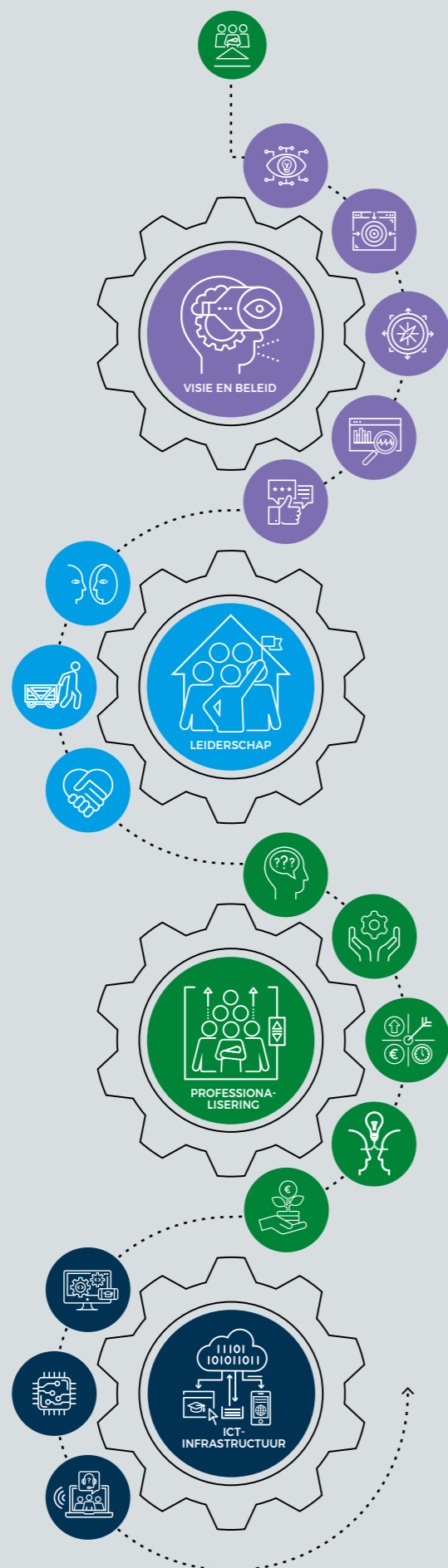
Op deze uitgave is de Creative Commons Naamsvermelding 4.0-licentie van toepassing. Maak bij gebruik van dit werk vermelding van de volgende referentie: Hopster-den Otter, D., ter Beek, M., Nouta, J., Alvarez, C., & Kuypers, M.-J. (2020). De integrale ICT-bewegingssensor: Een handreiking voor het in beweging brengen van onderwijsinnovatie met ICT. Utrecht: Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT.



**Versnellingsplan**  
Onderwijsinnovatie  
met ICT

## Inhoudsopgave

<b>Achtergrond</b>	5
Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT	5
Zone Faciliteren en professionaliseren van docenten	6
<b>De integrale ICT-bewegingssensor</b>	7
Doel	7
Inhoudelijke onderbouwing	7
Samenvattend: pijlers en indicatoren	11
<b>Werkwijze in de praktijk</b>	12
Zorgen dat de juiste stakeholders aan tafel komen	12
Zorgen dat er een goed gesprek wordt gevoerd	12
Zorgen dat de opbrengsten van het gesprek worden geborgd	15
<b>Bijlages</b>	19
Voorbeeld intern communicatiebericht	21
Praatplaat over de ICT-bewegingssensor	22
Gesprekskaart pijler Visie en beleid	24
Gesprekskaart pijler Leiderschap	26
Gesprekskaart pijler Professionalisering	28
Gesprekskaart pijler Infrastructuur	30
Invulschema stakeholders	32
Evaluatievragenlijsten voor deelnemers en gespreksleider	38
<b>Referenties</b>	45



## Achtergrond

Deze handreiking beschrijft het gebruik van de integrale ICT-bewegingssensor, een instrument dat het denken en handelen over onderwijsinnovatie met ICT binnen de instelling in beweging kan brengen. De integrale ICT-bewegingssensor is ontwikkeld in het kader van het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT.

Met de intrede van het corona-virus in Nederland en de bijbehorende maatregelen is onderwijs met ICT noodgedwongen een soort vanzelfsprekendheid geworden in het hoger onderwijs. De integrale ICT-bewegingssensor kan worden gebruikt om met diverse betrokkenen systematisch terug te kijken op de periode van maart 2020 tot nu. En om te beoordelen wat er nodig is om de geleerde lessen en opbrengsten van deze periode waar zinvol om te zetten in duurzame onderwijsinnovaties met ICT.

Voordat we ingaan op doel, inhoud en werkwijze van de bewegingssensor lees je hieronder kort over het Versnellingsplan en over de zone Faciliteren en professionaliseren van docenten van waaruit de integrale bewegingssensor is ontwikkeld.

### Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT

Met het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT werken we aan de kansen die digitalisering het hoger onderwijs in Nederland biedt. De missie van het Versnellingsplan is om binnen de eigen instelling én in samenwerking met andere universiteiten en hogescholen, ruimte te creëren om substantiële stappen te zetten op het gebied van digitalisering in het hoger onderwijs in Nederland. Het Versnellingsplan is een samenwerking van de Vereniging van Universiteiten, Vereniging Hogescholen en SURF.

Het vierjarig programma loopt van 2019 tot 2022 en is gebaseerd op drie ambities:

- Aansluiting op de arbeidsmarkt verbeteren.
- Flexibilisering van het onderwijs stimuleren.
- Slimmer en beter leren met technologie.

Het Versnellingsplan zet in op het samenbrengen van initiatieven, kennis en ervaringen. Zodat het hoger onderwijs snel en concreet aan de slag kan gaan met thema's waar synergie mogelijk is en kansen liggen. Het Versnellingsplan bestaat uit acht Versnellingszones waarbinnen 39 universiteiten en hogescholen samenwerken. Elke Versnellingszone bestaat uit vertegenwoordigers van de deelnemende instellingen. Een of twee aanvoerders leiden elk Versnellingsteam. Zie voor meer informatie: [www.versnellingsplan.nl](http://www.versnellingsplan.nl).

In de Versnellingszone Faciliteren en professionaliseren van docenten werken 19 instellingen aan de hand van verschillende thema's aan de docentprofessionalisering in hbo en wo.

De bewegingssensor en deze bijbehorende handreiking komen voort uit het thema 'Integrale Aanpak'. Met deze bewegingssensor willen we zoveel mogelijk stakeholders binnen de instellingen voor hoger onderwijs bewust(er) maken van het nut en de noodzaak van onderwijsinnovatie met ICT. En van welke kansen er liggen door hieraan met elkaar integraal te werken.

## Een integrale aanpak van het faciliteren en professionaliseren van docenten op het gebied van Onderwijsinnovatie met ICT

Onderwijsinnovatie met ICT is feitelijk een dubbele innovatie. Enerzijds gaat het erom dat ICT een betekenisvolle plek krijgt in het onderwijs. Anderzijds betreft het innovatie van datzelfde onderwijs. Hierin is een belangrijke plek weggelegd voor docenten zelf. De docent is het startpunt van onderwijsinnovatie. Docenten zijn continu bezig met het verbeteren van hun onderwijs. De verantwoordelijkheid voor deze dubbele innovatie kan echter niet alleen bij de docenten liggen. De gehele instelling zal hiervoor in beweging moeten komen; er moet sprake zijn van een *integrale aanpak*. Hierbij zijn er ten minste twee niveaus waar beweging nodig is:

**Docenten.** Van docenten vragen we dat zij hun onderwijs vernieuwen én dat ze dat doen met nieuwe vormen van didactiek en instrumenten waarmee ze zich veelal nog niet helemaal thuis voelen. Het optimaal benutten van de mogelijkheden van ICT in het onderwijs vraagt om nieuwe kennis en vaardigheden. Dat betekent dat er ruimte voor professionele ontwikkeling moet zijn. Dit omvat bijvoorbeeld ruimte voor experimenten, voor werken in professionele leergemeenschappen en voor werken in docentontwerpteam, maar ook inspiratie-activiteiten om docenten te prikkelen.

**De organisatie binnen de instelling.** De verantwoordelijkheid voor onderwijsinnovatie met ICT kan niet alleen bij de docenten liggen. De gehele organisatie zal zich hiervoor moeten inzetten. Denk hierbij aan het aanbieden van passende professionalisering door de eigen academies/faculteiten, het vrijmaken van tijd en ruimte voor professionalisering en ondersteuning in de breedste zin van het woord. Organisaties kunnen ook kritisch onderzoeken welke rol de afdeling ICT en HRM hierin kan spelen. Deze dubbele innovatie vraagt daarnaast om leidinggevendenden die visie hebben (ontwikkeld) op de inzet van ICT in het onderwijs, en de kwaliteiten om deze visie met hun team te realiseren. En *last but not least* vraagt onderwijsinnovatie met ICT om visie en beleidsvoering ten aanzien van ICT in het onderwijs, inclusief strategieontwikkeling op instellingsniveau.

## De integrale ICT-bewegingssensor

### Doel

Het doel van de integrale ICT-bewegingssensor is om binnen de instellingen met diverse stakeholders zoals leden van het College van Bestuur, HRM, interne academie, docenten, leidinggevendenden en/of onderwijsmanagers een inhoudelijk gesprek te voeren over onderwijsinnovatie met ICT. Met het accent op het faciliteren en professionaliseren van docenten. Dit kan aan de hand van vragen als:

- Wat kunnen we vanuit onze organisatie doen om docenten optimaal te faciliteren en te professionaliseren bij het inzetten van ICT in het onderwijs en bij onderwijsinnovatie?
- Welke drempels kunnen we wegnemen en welke prikkels kunnen we bieden?
- Wie doet wat vanuit welke rol en expertise?
- Wat lukt ons al goed? Welke stappen hebben we nog te zetten?

Door dit gesprek jaarlijks te voeren bereik je binnen de instelling:

1. **Duurzame bewustwording.** Door met elkaar te praten over onderwijsinnovatie met ICT groeit het besef dat dit een relevant thema is voor de hele organisatie. Er wordt samen nagedacht waar de organisatie momenteel staat, wat het beoogde doel is en wat ieders rol is om deze doelstelling te bereiken.
2. **Beweging.** Vanuit een helder vertrekpunt is het vervolgens belangrijk dat alle betrokkenen binnen de instellingen hun rol ook 'pakken'. De integrale ICT-bewegingssensor geeft hiervoor concrete handvatten en een richtinggevend kader.
3. **Versnelling.** Door herhaaldelijk gesprekken te voeren aan de hand van de ICT-bewegingssensor krijgt onderwijsinnovatie met ICT structureel een sterke impuls. Hierdoor kan de organisatie substantiële stappen zetten op het gebied van digitalisering. Het faciliteren van docenten gebeurt binnen dit klimaat gemakkelijker, frequenter en effectiever.

### Inhoudelijke onderbouwing

De ICT-bewegingssensor bestaat uit vier inhoudelijke pijlers, die elk verschillende indicatoren met betrekking tot ICT-innovatie binnen het (hoger<sup>1</sup>) onderwijs omvatten. De pijlers zijn gericht op verschillende lagen en rollen binnen de organisatie, maar vertegenwoordigen ook belangrijke onderdelen binnen het proces van ICT-innovatie in het onderwijs<sup>1</sup>. De vier pijlers zijn:

1. Visie en beleid
2. Leiderschap
3. Professionalisering
4. Infrastructuur

De vier pijlers vormen als het ware vier tandwielen binnen het grote raderwerk van ICT-innovatie in het onderwijs. Ze staan niet los van elkaar. Zo wordt het aangeraden om professionele ontwikkeling van docenten te laten samenhangen met het instellings-

<sup>1</sup> In de literatuur wordt niet altijd specifiek naar het hoger onderwijs verwezen, maar de bevindingen gelden vaak voor het onderwijs in het algemeen. Omwille van de leesbaarheid wordt in dit document de term 'onderwijs' gebruikt.

brede HRM- en professionaliseringsbeleid<sup>2</sup>. Het zullen ook vaak de leidinggevendenden binnen de instelling zijn die deze professionele ontwikkeling stimuleren.

Hieronder geven we per pijler onderbouwing vanuit de literatuur en benoemen we de bij de pijlers behorende indicatoren. Deze onderbouwing is in april 2020 gevalideerd met een groep experts.

### Pijler Visie en beleid

Welke plaats neemt ICT in als je spreekt over kwalitatief goed, doelmatig onderwijs? Daar richt de pijler Visie en beleid zich op. Deze pijler bestaat uit 5 onderdelen.



Allereerst draagt een duidelijke **visie op onderwijsinnovatie met ICT** bij aan het effectief inzetten van ICT op instellings-, faculteits- en/of opleidingsniveau. Een duidelijke visie op instellings-, faculteits- en/of opleidingsniveau over het gebruik van ICT in het onderwijs, gecombineerd met de pedagogische en onderwijskundige doelen van de instelling, draagt bij aan het effectief inzetten van ICT<sup>3</sup>. Wanneer alle betrokken partijen (leidinggevendenden, ondersteuners, docenten, studenten) deze visie steunen, en er dus sprake is van een gedeelde visie, wordt het effectieve gebruik van ICT in het onderwijs gestimuleerd<sup>4</sup>.



Op basis van een duidelijke visie kan men een beleidsplan uitwerken met specifieke **doelstellingen met betrekking tot onderwijsinnovatie met ICT**<sup>5</sup>. Het is van belang dat verschillende betrokkenen binnen de organisatie deze doelen erkennen<sup>6</sup>. Dat maakt het voor hen relevanter om deel te nemen aan professionaliseringsactiviteiten<sup>7</sup>. Op basis van deze doelstellingen kan een heldere koers uitgezet worden voor een bepaalde periode. Zo komt de instelling als het ware in beweging<sup>8</sup>. Stel ook concrete doelen die op korte termijn te realiseren zijn. Op die manier zien betrokkenen al snel de potentie van onderwijsinnovatie en blijven ze gemotiveerd<sup>9</sup>.



De motivatie van docenten om ICT te integreren in hun onderwijs wordt positief beïnvloed door ondersteuning vanuit de organisatie en vanuit de studenten<sup>10</sup>. Door hierop in te zetten, geeft een instelling **sturing aan onderwijsinnovatie met ICT**. Dit vraagt om een bepaalde organisatiestructuur, inclusief verdeling van taken en verantwoordelijkheden op het gebied van ICT-innovatie.



**Monitoring van ontwikkeling met betrekking tot onderwijsinnovatie met ICT** is nodig om te meten of de gestelde doelen bereikt (zullen gaan) worden<sup>11</sup>. Het systematisch evalueren van ICT-innovaties hoort hierbij, zodat de kwaliteit ervan gewaarborgd blijft<sup>12</sup>. Door tussentijdse evaluaties en reflectie scherp je ICT-innovaties aan of kunnen ze juist breder worden ingezet<sup>13</sup>.



Tot slot kan ICT-innovatie in het onderwijs een extra impuls krijgen door middel van **professionalisering en waardering**. Het professionaliseringsbeleid van de instelling wordt vaak uitgevoerd door of onder regie van de HR-afdeling of interne 'academie'. Op instellingsniveau worden verschillende cursussen en

professionaliseringstrajecten aangeboden (o.a. de BDB bij hbo-instellingen en de BKO binnen universiteiten). Deze focus op het (leven lang) ontwikkelen van docenten, mits geïntegreerd in de onderwijspraktijk, komt ook het leren van studenten ten goede<sup>14</sup>. Daarnaast is waardering een cruciale factor als het gaat om de inzet van docenten bij ICT-innovatie<sup>15</sup>. Docenten worden gemotiveerd door erkenning en aanmoediging vanuit leidinggevendenden of management, zeker wanneer deze vorm van erkenning ook is vastgelegd in de officiële beleidsstukken van een instelling<sup>16</sup>.

### Pijler Leiderschap

Leiders binnen een instelling hebben een belangrijke initiërende en sturende rol tijdens het proces van onderwijsinnovatie met ICT. Uit onderzoek is gebleken dat zij een spilfunctie hebben bij het op gang brengen en houden van ICT-innovatie in het onderwijs<sup>17</sup>. Deze spilfunctie is enerzijds van toepassing op formele leidinggevendenden, zoals onderwijscoördinatoren, decanen of opleidingsdirecteuren. Anderzijds is er ook steeds meer bewijs voor de spilfunctie van informele leiders<sup>18</sup>. Informele leiders hebben wel invloed op hun collega's, maar hebben geen formele leidinggevende positie.



Formele en informele leiders fungeren allereerst als **rolmodel** voor docenten<sup>19</sup>. Rolmodellen zien de voordelen van ICT-innovatie en dragen deze ook actief uit. Dit stimuleert het gebruik van ICT door docenten en studenten. Een positieve attitude ten aanzien van ICT-innovatie en voldoende ICT-bekwaamheid is hierbij cruciaal<sup>20</sup>.



Daarnaast vervullen formele en informele leiders de rol van **kartrekker**, die onderwijsinnovatie met ICT stimuleert. Literatuur laat steeds meer het succes zien van transformationeel leiderschap bij innovaties. Deze vorm van leiderschap kenmerkt zich door het ontwikkelen en uitdragen van een visie, het geven van individuele aandacht en belangstelling en het bieden van intellectuele uitdaging<sup>21</sup>.



Een veilige **cultuur om te leren en experimenteren** is een essentiële voorwaarde voor docentprofessionalisering op het gebied van ICT<sup>22</sup>. Het is van belang dat zowel de leidinggevendenden als zijn/haar medewerkers samenwerken op het gebied van ICT-innovatie<sup>23</sup>. Hierbij speelt vertrouwen tussen medewerkers een grote rol<sup>24</sup>.

### Pijler Professionalisering

Professionalisering blijkt een essentiële factor voor succesvolle ICT-integratie in het onderwijs<sup>25</sup>. Daarvoor is het nodig dat docenten en medewerkers zich kunnen ontwikkelen met betrekking tot de integratie van ICT. Daar richt deze pijler zich op. Verschillende onderzoeken laten zien dat professionele ontwikkeling significante invloed heeft op de kwaliteit van ICT-gebruik en de attitude ten aanzien van ICT<sup>26</sup>.



Waar moet met het inzetten van professionaliseringsmogelijkheden rekening worden gehouden? Ten eerste moeten deze zijn afgestemd op de **professionaliseringsvraag** van docenten met betrekking tot ICT-gebruik<sup>27</sup>. Deze vraag van docenten is gebaseerd op verschillende docentkenmerken. Denk aan kennis en ervaring op het gebied van ICT<sup>28</sup>, bereidwilligheid en zelfvertrouwen<sup>29</sup>, of de algemene houding en attitude ten opzichte van ICT-innovaties<sup>30</sup>. Ook moet er gekeken worden naar de huidige onderwijspraktijk van docenten<sup>31</sup>.



Daarnaast verdient de inhoud, vorm en duur van het beschikbare **professionaliseringsaanbod** aandacht. Uit onderzoek blijkt dat veel professionaliseringsprogramma's zich richten op technologische basisvaardigheden. Het is echter effectiever als de nadruk ligt op pedagogisch-didactisch gebruik van ICT<sup>32</sup>. ICT is namelijk geen doel op zich, maar een middel voor het onderwijs<sup>33</sup>. Daarom moet de inhoud van de professionalisering zich richten op de vakinhoud, vakdidactiek en het leerproces van leerlingen in een specifiek vak<sup>34</sup>. Effectieve professionaliseringsvormen kenmerken zich door de nadruk op actief en samen met collega's leren<sup>35</sup>. Ook de relatie met de eigen lespraktijk is belangrijk, bijvoorbeeld door authentieke voorbeelden te gebruiken. De duur van de professionalisering heeft betrekking op welke periode en hoeveel uur er gewerkt wordt aan ontwikkeling<sup>36</sup>. Onderzoek toont aan er substantieel tijd nodig is. Een eenmalige training zal dus weinig effect hebben.



Docenten hebben **tijd, geld en ruimte** nodig voor professionalisering<sup>37</sup>. **Faciliteren in tijd** kan door docenten vrij te roosteren of uren beschikbaar te stellen<sup>38</sup>. Ook hebben docenten tijd nodig om met het geleerde te experimenteren in de onderwijspraktijk<sup>39</sup>. **Faciliteren in geld** betekent dat er financiële middelen nodig zijn om een training of opleiding te volgen. **Faciliteren in ruimte** wil zeggen dat docenten een bepaalde keuzevrijheid hebben in de vormgeving van hun professionele ontwikkeling. Deze keuzevrijheid is van invloed op de motivatie van docenten<sup>40</sup>.



Docenten hebben ook ruimte nodig om **kennis te delen**<sup>41</sup>. Deze kennisdeling kan intern tussen collega's plaatsvinden, zoals voorlopers die hun innovaties delen in de instelling<sup>42</sup>. Ook externe kennisdeling is mogelijk, waarbij docenten best practices van andere instellingen zien<sup>43</sup>. In beide gevallen leidt kennisdeling tot toegang en verschaffing van nieuwe informatie.



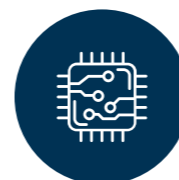
Tot slot moet de professionalisering gericht zijn op de **gewenste opbrengsten voor de onderwijspraktijk**<sup>44</sup>. Het gaat dan om de effecten bij studenten en niet om de nieuwe kennis en vaardigheden van docenten. De mate van effect hangt mede af van de aandacht en verantwoordelijkheid die docenten voelen om de gewenste effecten te bereiken<sup>45</sup>.

## Pijler Infrastructuur

Uit literatuur blijkt dat de beschikbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit van de infrastructuur een belangrijke voorwaarde is voor de implementatie van ICT<sup>46</sup>. Als medewerkers geen toegang hebben tot de infrastructuur, dan zullen ze deze ook niet gaan gebruiken<sup>47</sup>.



Toegang tot de infrastructuur is dus belangrijk. Dat betekent allereerst dat docenten en studenten over up-to-date **software** beschikken<sup>48</sup> en dat er geschikte programma's en digitale leermaterialen zijn die het leren en lesgeven ondersteunen<sup>49</sup>.



Ook is toegang tot **hardware** nodig<sup>50</sup>. Er moeten bijvoorbeeld voldoende computers aanwezig zijn, die verbonden zijn met het netwerk<sup>51</sup>.



Tot slot is er permanente **ICT- en onderwijskundige ondersteuning nodig** voor technische of pedagogisch-didactische vragen<sup>52</sup>. Bijvoorbeeld wanneer een computer van een medewerker defect is. Als deze technische hulp ontbreekt, dan kan dit frustratie geven en het gebruik van ICT ontmoedigen<sup>53</sup>. Onderwijskundige ondersteuning is nodig als de medewerker hulp nodig heeft bij de inrichting van het onderwijs met behulp van ICT<sup>54</sup>. Het is belangrijk dat deze ICT- en onderwijskundige ondersteuning met elkaar nauw samenwerkt en de medewerkers faciliteert<sup>55</sup>.

## Samenvattend: pijlers en indicatoren

In onderstaand overzicht zijn de pijlers en indicatoren van de ICT-bewegingssensor schematisch weergegeven. De vier pijlers corresponderen met de vier gesprekskaarten die in de bijlage van deze handreiking te vinden zijn. Deze gesprekskaarten bevatten definities en voorbeeldvragen per indicator. Zo kan het gesprek over onderwijsinnovatie en ICT op gang kan worden gebracht.

Pijlers	Indicatoren
Visie en beleid	Visie op onderwijs en onderwijsinnovatie met ICT Beleid: Doelstellingen m.b.t. onderwijsinnovatie met ICT Beleid: Sturing m.b.t. onderwijsinnovatie met ICT Beleid: Monitoring van ontwikkeling m.b.t. onderwijsinnovatie met ICT Beleid: Professionalisering en waardering
Leiderschap	Rolmodellen Kartrekkers Cultuur om te leren en experimenteren
Professionalisering	Professionaliseringsvraag Professionaliseringsaanbod Faciliteren in tijd, geld en ruimte Delen van kennis en ervaringen Opbrengsten voor onderwijspraktijk
Infrastructuur	Software Hardware ICT- en onderwijskundige ondersteuning

## Werkwijze

Het is aan te bevelen om voor een succesvolle inzet van de integrale ICT-bewegingssensor een verantwoordelijke aan te wijzen. Degene kan zich richten op de planning van de gesprekken en de terugrapportage binnen de instelling. Daarnaast is het van belang om:

1. Met de juiste stakeholders aan tafel te zitten
2. Een goed gesprek te faciliteren
3. De opbrengsten van het gesprek te borgen

### De juiste stakeholders aan tafel

Zoals al eerder genoemd kan de verantwoordelijkheid voor onderwijsinnovatie met ICT niet alleen bij de docenten liggen; de gehele organisatie zal zich hiervoor moeten inzetten. Een integrale blik is nodig om de inzet van ICT bij onderwijsinnovatie binnen de instelling goed op waarde te kunnen schatten.

Om dit te bereiken is het nodig dat de juiste stakeholder aan tafel zitten. Het gaat om (een vertegenwoordiging vanuit) CvB en faculteitsdirectie, opleidingsmanagers, HR-manager, HR- en HRD-adviseur(s), onderwijskundigen en anderen betrokken bij docentprofessionalisering, ICTO-adviseur(s) en functionarissen vanuit ICT<sup>11</sup>. In plaats van op instellingsniveau kun je het instrument ook op faculteits- en opleidingsniveau inzetten, met een daarbij passende scope.

Aan de slag

1. Bepaal welke mensen je aan tafel wilt uitnodigen. Hiervoor is het goed om vooraf aan de hand van de pijlers en indicatoren te bedenken wie zinnige input kan leveren. Of vanuit de eigen rol en expertise en/of vanuit een kritische blik. Een invulschema is als bijlage aan deze handreiking toegevoegd. Stuur aan op 6 tot 8 deelnemers voor een gesprek waarin iedereen betrokken kan worden.
2. Te overwegen valt om bij de beoogde gespreksdeelnemers vooraf te toetsen in hoeverre ze op de beoogde pijlers en indicatoren een bijdrage kunnen leveren. Bijvoorbeeld door de betreffende gesprekskaart(en) te delen (zie bijlage).

Als bijlage is een voorbeeld van een intern communicatiebericht opgenomen om relevante stakeholders binnen de instelling te informeren over de bewegingssensor. Dit communicatiebericht kan worden aangepast naar gelang de inzet van de bewegingssensor.

### Faciliteren van een goed gesprek

Hoe ondersteunt de instelling de docenten in hun professionele ontwikkeling? Om ICT op een zo effectieve en betekenisvolle manier in te zetten in het onderwijs? Daarover zou het gesprek in ieder geval moeten gaan. De beschreven pijlers en indicatoren helpen hierbij door een gemeenschappelijke taal te bieden. Ze geven structuur en een vertrekpunt en helpen blinde vlekken te voorkomen. Zet een (interne of externe) gespreksleider in om het gesprek of de gesprekken te modereren.

<sup>11</sup> Uiteraard kan de naamgeving per instelling verschillen, bijvoorbeeld (faculteit) academie of instituut, (opleidingsmanager) teamleider of onderwijsmanager, (HR-adviseur) HR-business partner etc.

### De gespreksleider(s)

De gespreksleider faciliteert en modereert het gesprek. Voor een doelgericht en effectief gesprek is ervaring in een rol als host, procesbegeleider of moderator nodig. Affiniteit met het thema helpt.

### Benodigheden

Er zijn verschillende materialen om het gesprek met behulp van de ICT-bewegingssensor op gang te brengen en achteraf te evalueren. Wat kun je inzetten?

- De **praatplaat** van de ICT-bewegingssensor. Hierin zijn alle pijlers en indicatoren verwerkt. De praatplaat zet deelnemers aan tot nadenken over de inhoud van het gesprek. Gebruik een geprinte versie op A2-formaat met voldoende ruimte om aantekeningen te maken. Er is een versie met een brede witrand beschikbaar.
- De **gesprekskaarten** met daarop de indicatoren, definitie en voorbeeldvragen per pijler. Deze kaarten staan in de bijlage van deze handreiking. Laat alle indicatoren aan bod komen. Deze gesprekskaarten fungeren dus ook als een checklist voor de gespreksleider.
- De **reflectiekaarten** om de uitkomsten van het gesprek mee te kunnen rapporteren. Dit zijn vier kaarten (één per pijler), waarmee de deelnemers de stand van zaken binnen de eigen instelling kunnen evalueren. Gebruik een geprinte versie op groot formaat (bijv. A3 of A2) en leg deze op tafel. Op die manier verliest niemand de reflectie/evaluatie uit het oog.
- Als alle deelnemers ermee akkoord zijn, kan eventueel het gesprek worden opgenomen. Op die manier kun je het gesprek op een later moment terugluisteren en analyseren.

### Gespreksleidraad

De gesprekken aan de hand van de bewegingssensor gaan over de vier pijlers: Visie en beleid, Leiderschap, Professionalisering en Infrastructuur. Bij kleine instellingen is het wellicht mogelijk om alle relevante partijen voor alle pijlers in één uitgebreid gesprek bij elkaar te krijgen. In middelgrote en grote instellingen zullen waarschijnlijk verschillende gesprekken per pijler gevoerd moeten worden. Bij een deel van de grote instellingen zal van een centrale sturing weinig sprake zijn en voeren faculteiten (schools, academies) een autonoom beleid. Een cyclus van gesprekken kan dan ook decentraal plaatsvinden. Aandachtspunt: zorg bij meer dan één gesprek ervoor dat de opbrengsten van de verschillende gesprekken gecombineerd en gedeeld worden.

### Inhoud

In de bijlages is per pijler een **gesprekskaart** opgenomen. Op deze gesprekskaarten zijn de indicatoren per pijler te vinden, inclusief een definitie van wat er onder deze indicator wordt verstaan. Ook staan hier voorbeeldvragen om het gesprek aan de hand van de ICT-bewegingssensor op gang te brengen. De vragen hoeven niet allemaal aan bod te komen; dit is sterk afhankelijk van hoe het gesprek inhoudelijk verloopt. Geef behalve aan de vier pijlers ook aandacht aan alle indicatoren.

## Gespreksvorm

Welke gespreksvorm kies je? Daarvoor zijn verschillende opties, zoals:

- Één-op-één gesprekken met stakeholders over (vooral) de pijlers en indicatoren waar de betreffende stakeholder zicht op heeft.
- Groepsgesprekken met diverse (vergelijkbare of juist verschillende) stakeholders over specifieke of juist alle pijlers en indicatoren.

## Gespreksagenda

De geschatte duur van de gesprekken<sup>III</sup> kan verschillen: wanneer alle gesprekspartners aan één gesprek deelnemen, is twee uur een goede lengte. Wanneer er per pijler afzonderlijk gesprekken gevoerd worden, is een uur per gesprek voldoende.

Gespreksonderdeel	Inhoud
Introductie (ca. 5 minuten)	<p>Naam, functie van de gespreksleider Kennismakingsronde, voor zover nodig</p> <p>Doel van dit gesprek: bewustwording rondom de integrale aanpak van onderwijsinnovatie met ICT. Een gesprek waarin duidelijk wordt dat de hele organisatie mee beweegt. Dat betekent ook dat er aandacht is voor de onderlinge afhankelijkheid van organisatieonderdelen, in het bijzonder visie/beleid, leiderschap, professionalisering (HR) en infrastructuur (hierin kun je verwijzen naar de praatplaat).</p> <p>Aard van het gesprek: geen controle, geen onderlinge concurrentie, maar interne reflectie en bewustwording.</p> <p><i>Corona-maatregelen. Geef iets aan als: vermoedelijk is ook bij jullie, onder invloed van Corona, de werkelijkheid van het onderwijs sterk veranderd. Vrijwel alle docenten hebben ervaring opgedaan met onlineonderwijs. Dit zou je al kunnen beschouwen als een onderwijsinnovatie met ICT. Toch kan ik me voorstellen dat dit niet de innovatie is waar de instelling voor gaat. Ik ben benieuwd...</i></p> <p>Uitleg over het gesprek. Benoem de pijlers, indicatoren en bekijk de voorbeeldvragen. De indicatoren komen allemaal aan bod met of zonder de vragen. Aan het eind vullen de deelnemers samen de vier reflectiekaarten in (zie bijlage), waarbij wordt aangegeven om welk gesprek (pijler X) het gaat met de bijbehorende indicatoren. Zie de praatplaat.</p>
Inhoudelijk gesprek (ca. 45 minuten)	<p>Openingsvraag: wanneer is dit gesprek nuttig voor je geweest?</p> <p>In gesprek gaan: zie de gesprekskaarten in de bijlage voor pijlers, indicatoren en suggesties voor vragen.</p>
Afronding (ca. 10 minuten)	<p>Rapportage: hoe schalen jullie je instelling in, in de reflectiekaarten (spinnenweb)? Dit kun je ook gedurende het gesprek doen, maar zorg dat het hier afgerond wordt.</p> <p>Terugblik op dit gesprek: wat heeft dit gesprek jullie opgeleverd?</p>

<sup>III</sup> De tijdsindicatie is bepaald op basis van gesprekken per pijler. Voor gesprekken waarin alle pijlers in één keer worden besproken moet de tijdsindicatie aangepast worden.

## Aandachtspunten

- Maak tijdens het gesprek gebruik van het ezelsbruggetje 'LSD': luisteren, samenvatten, doorvragen. Probeer scherp te zijn op onderlinge verschillen. Controleer regelmatig of datgene wat genoemd wordt ('ik denk dat, ik vind dat...'), voor alle gespreksdeelnemers geldt.
- Koester wat er al is én vraag ook vooral naar wat de instelling *extra of anders* gaat doen om te komen tot onderwijsinnovatie met ICT. Op die manier blijft de focus op dat wat er nog ontwikkeld kan worden. Er zijn hiervoor diverse gesprekstechnieken<sup>IV</sup>. Voor de gespreksleiders ligt daar een rol. Het voert te ver om hier nu dieper op in te gaan.
- Wees alert op *window dressing*, waarbij alleen de positieve punten aan bod komen of de zaken misschien te rooskleurig worden voorgesteld. Vraag ook eens naar wat er juist niet goed gaat, zonder oordelend te zijn. Doorvragen helpt hier vaak bij.
- Leg verbanden tussen de ene pijler en de andere pijler: hier wordt dit gezegd, daar wordt dat gezegd: hoe zit het? Maar ook: hebben medewerkers die inhoudelijk spreken over de ene pijler (bijvoorbeeld leden van het CvB, leidinggevend) overleg met mensen die verantwoordelijk zijn voor een andere pijler (bijvoorbeeld ICT-ondersteuners)? Waarom wel of waarom niet? Hoe kan dit binnen de organisatie verbeterd worden?

## Borging van de opbrengsten van het gesprek

### Reflectie en verslaglegging

Maak aan het eind van het gesprek -met behulp van de ICT-bewegingsensor- ruimte om kort te reflecteren op de uitkomsten. Onderwerpen die aan bod zijn gekomen, worden dan nog even kort samengevat. Deelnemers bepalen vervolgens samen waar ze vanaf dat moment binnen de instelling nog verder kunnen ontwikkelen op het gebied van ICT-innovatie. Deze reflectie wordt daarom ook altijd gedaan vanuit de eigen wensen of ambities vanuit de instelling: waar staan we momenteel, waar willen we naartoe, en wat kunnen we doen om onze doelen te bereiken?

Om deze gezamenlijke reflectie visueel te ondersteunen, zijn vier verschillende **reflectiekaarten** te gebruiken (zie de bijlage bij deze handreiking). Elke kaart is gericht op een van de pijlers, waarbij ook kort de definitie per pijler is weergegeven. Daarnaast zijn op iedere reflectiekaart de indicatoren binnen de pijlers verdeeld in een kwart van een cirkel. Deze bevat een schaal van 0 tot 3, waarbij 0 staat voor 'niet of nauwelijks ontwikkeld/aanwezig ten opzichte van de eigen ambities' en 3 voor 'volledig ontwikkeld/aanwezig ten opzichte van de eigen ambities'. Op basis van eerdere uitkomsten in het gesprek kunnen de deelnemers gezamenlijk concluderen waar zij vinden dat de instelling zich bevindt met betrekking tot een indicator. Is bijvoorbeeld de visie over onderwijsinnovatie op instellingsniveau volledig uitgewerkt en gedeeld binnen de instelling? Dan kan deze indicator helemaal tot aan de derde lijn worden ingekleurd. Is er echter wel een visie aanwezig, maar nog ruimte tot verbetering met betrekking tot het delen van deze visie binnen de instelling? Dan kunnen de deelnemers besluiten deze indicator te waarderen met 1 of 2 punten.

<sup>IV</sup> Bijvoorbeeld afkomstig uit 'appreciative inquiry' of progressiegericht werken.



De gespreksleider begeleidt de reflectie en zorgt dat iedere deelnemer aan het woord kan komen. Ook komt iedere indicator en elke pijler aan bod. Aan het eind van de reflectie kunnen de vier kwarten van de reflectiekaarten tegen elkaar aan gelegd worden. Zo kom je tot een totaalplaatje. In één oogopslag is dan te zien welke pijlers of indicatoren goed vertegenwoordigd zijn én binnen welke pijlers of indicatoren de instelling zich nog verder kan ontwikkelen. Ook hier kan nog kort over gediscussieerd worden.

Maak een foto of scan van de reflectiekaarten voor het vastleggen van de uitkomsten van deze reflectie. Bijvoorbeeld voor een toekomstig vervolgesprek, waar je met behulp van de ICT-bewegingssensor een volgende stap kunt maken.

### Evaluatie van het gebruik van de bewegingssensor in het kader van het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT

De Bewegingssensor is ontwikkeld door de Versnellingszone Faciliteren en professionaliseren van docenten van het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT. Via de evaluatievragenlijst hoort de zone graag hoe je het gesprek met de integrale ICT-bewegingssensor ervaren hebt. Wij vragen daarom van alle deelnemers en gespreksleiders dat zij na afloop van het gesprek ter plekke een korte vragenlijst invullen, bij voorkeur digitaal. Het invullen van deze vragenlijst neemt maximaal 10 minuten in beslag. De resultaten van deze evaluatie worden gebruikt als input voor het verbeteren van de integrale ICT-bewegingssensor voor toekomstig gebruik.

#### Voor wie?

Er is een vragenlijst voor de gespreksdeelnemers en een vragenlijst voor de gespreksleider.

#### Hoe?

De vragenlijst kan digitaal of op papier worden ingevuld; de digitale versie heeft een sterke voorkeur. In de bijlage Evaluatievragenlijst voor deelnemers en gespreksleider staan de digitale links en QR-codes weergegeven evenals een papieren versie van de vragenlijsten. Indien papieren vragenlijsten worden afgenomen, kunnen deze geprint worden verstuurd naar:

Universiteit Twente, Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences  
Ravelijn 4343  
t.n.v. Dorien Hopster/Marlies ter Beek  
Postbus 217  
7500 AE Enschede

Papieren vragenlijsten kunnen eventueel ook gescand en gemaïld worden naar:  
Dorien Hopster-den Otter, [d.denotter@utwente.nl](mailto:d.denotter@utwente.nl)  
Marlies ter Beek, [m.terbeek@utwente.nl](mailto:m.terbeek@utwente.nl)

## Bijlagen

## Bijlagen

Voorbeeld intern communicatiebericht	21
Praatplaat over de ICT-bewegingssensor	22
Gesprekskaart pijler Visie en beleid	24
Gesprekskaart pijler Leiderschap	26
Gesprekskaart pijler Professionalisering	28
Gesprekskaart pijler Infrastructuur	30
Invulschema stakeholders	32
Reflectiekaart pijler Visie en beleid	33
Reflectiekaart pijler Leiderschap	34
Reflectiekaart pijler Professionalisering	35
Reflectiekaart pijler Infrastructuur	36

## Voorbeeld intern communicatiebericht bij het gebruik van de bewegingssensor in het kader van het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT

### Aanleiding

Vanuit het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT, zone Faciliteren en professionaliseren van docenten is de integrale ICT-bewegingssensor ontwikkeld. Met dit gespreksinstrument willen we HO-instellingen helpen om doelbewust te werken aan het versnellen van onderwijsinnovatie met ICT. De integrale ICT-bewegingssensor bestaat uit vier voorwaardelijke pijlers en zestien bijbehorende indicatoren die nodig zijn om docenten te ondersteunen met de inzet van ICT voor onderwijsinnovatie. We willen dit instrument inzetten bij alle bij deze versnellingszone betrokken HO-instellingen in de periode september tot november 2020.

### Doel integrale ICT-bewegingssensor

Met de integrale (ICT) bewegingssensor willen we een inhoudsrijk gesprek over onderwijsinnovatie met ICT faciliteren tussen diverse stakeholders zoals College van Bestuur, HRM, interne academie, ICT en leidinggevenden. Daarbij liggen vragen op tafel als:

- Hoe kunnen we onze docenten optimaal stimuleren en ondersteunen bij het inzetten van ICT in het onderwijs?
- Welke drempels kunnen we wegnemen en welke prikkels kunnen we bieden?
- Wie doet wat vanuit welke rol en expertise?

Het uitgangspunt van de bewegingssensor is dat versnellen met onderwijsinnovatie met ICT alleen goed lukt met de inzet van stakeholders op alle niveaus en binnen alle organisatieonderdelen. We kunnen dit niet alleen aan onze docenten overlaten.

### Opzet gesprek

[Invulling aan de instelling].

### Gevraagde inzet

[Deels afhankelijk van de gemaakte keuzes.] We verwachten een tijdsinvestering van [twee tot vier uur] keer het aantal gespreksdeelnemers. Van jou vraag ik [...].

### Geboden ondersteuning

Er is een uitgebreide handreiking beschikbaar voor de inzet van de integrale ICT-bewegingssensor. Deze handreiking schetst achtergrond, doel en uitgangspunten van de bewegingssensor, biedt praktische handvatten voor de organisatie en uitvoering ervan en schetst een gespreksleidraad. Ook geeft de handreiking een mogelijk format voor verslaglegging.

### Bij vragen

Neem bij vragen vooraf contact op met [...].

# de BEWEGINGSSENSOR

Versnellingsplan  
Onderwijsinnovatie  
met ICT  
docentprofessionalisering

PROFESSIONA-  
LISERING

VISIE &  
BELEID

IK ZIE EEN GROTE  
TOEKOMST VOOR ICT  
IN ONDERWIJS...

ENDIE IS NIET  
ALLEEN MAAR  
VIRTUEEL...  
HOE GAAN  
WE DAT  
AANPAKKEN?

GAAN  
WE  
DOEN!

10% VAN DE  
TAAKBELASTING  
VAN DOCENTEN MOET  
BESTAAN UIT ICT-  
PROFESSIONALISERING!

DO VISIE CEN I TEN  
WERK VISIE VLOER

Visie op onderwijs en  
onderwijsinnovatie met ICT

- \* Doelstellingen m.b.t. onderwijs-  
innovatie met ICT
- \* Sturing m.b.t. onderwijs-  
innovatie met ICT
- \* Monitoring van ontwikkeling  
m.b.t. onderwijsinnovatie met ICT
- \* Professionalisering en  
waardering

LEIDERSCHAP

- \* Rolmodellen
- \* Kartrekkers
- \* Cultuur om te leren  
en te experimenteren

JAJ!  
EXPERI-  
MEN-  
TEER  
MET  
ICT!

MAAR  
DENK  
AAN DE  
TIJD!

\* Professionaliseringsvraag

- \* Professionaliseringsaanbod
- \* Faciliteren in tijd,  
geld en ruimte
- \* Delen van kennis  
en ervaringen
- \* Opbrengsten voor  
de onderwijs-  
praktijk

INFRA  
STRUCTUUR

THIS WAY  
PLEASE...

4 THE  
FUTURE!

NEED  
HELP?

ICTO  
COACH

- \* Software
- \* Hardware
- \* ICT en onderwijskundige  
ondersteuning



## Gesprekskaart pijler Visie en beleid

*Definitie: De opvattingen over de relevantie en meerwaarde van ICT binnen het onderwijs en de manier waarop de instelling hierop stuurt.*

Stakeholders: College van Bestuur, faculteitsbestuur, decaan, (hoger) management, teamleiders

Indicatoren	Definities	Vragen
Visie op onderwijs en onderwijsinnovatie met ICT	De opvattingen over de relevantie en meerwaarde van onderwijs(innovatie) met ICT met betrekking tot leren en lesgeven en de mate waarin hiervoor draagvlak is binnen de instelling.	<p>Hoe is de algemeen geldende opvatting over ICT in het onderwijs, binnen de instelling? Denk hierbij aan ICT in te zetten om onderwijs te innoveren, ICT in het kader van ICT-geletterdheid voor leven, leren en werken en ICT in de backoffice van het onderwijs?</p> <p>Is er een organisatiebrede visie geformuleerd voor onderwijsinnovatie met ICT?</p> <p>Waarom is voor deze visie gekozen?</p> <p>In hoeverre is deze visie gebaseerd op wetenschappelijke kennis over dit onderwerp?</p> <p>Wie zijn betrokken bij de totstandkoming van deze visie: medewerkers, studenten, werkveld?</p> <p>In hoeverre heeft de visie draagvlak binnen de instelling?</p> <p>In hoeverre vraagt het werkveld om meer ICT-geletterdheid van aankomende professionals?</p> <p>Hoe zijn de gevolgen van de COVID-19-crisis (maatregelen als thuiswerken, digitaal lesgeven en toetsen, etc.) van invloed geweest op jullie visie?</p>
Beleid: Doelstellingen m.b.t. onderwijsinnovatie met ICT	De doelstellingen waar de instelling gedurende een periode naar streeft met betrekking tot onderwijsinnovatie met ICT en mate waarin alle medewerkers binnen de instelling hiervan op de hoogte zijn.	<p>Welke plek heeft onderwijsinnovatie met ICT binnen het onderwijs in de strategische agenda/kwaliteitsagenda of toekomstgerichte beleidsplannen van de instelling?</p> <p>Welke plek beoogt de instelling dat ICT in het onderwijs in 2025 inneemt?</p> <p>In hoeverre zijn medewerkers binnen de instelling op de hoogte van deze doelstellingen?</p> <p>Wordt dit gedragen door het middenmanagement en de docenten, studenten, werkveld?</p> <p>Hoe zijn de gevolgen van de COVID-19-crisis (maatregelen als thuiswerken, digitaal lesgeven en toetsen, etc.) van invloed geweest op jullie beleid?</p>

Indicatoren	Definities	Vragen
Beleid: Sturing m.b.t. onderwijsinnovatie met ICT	De wijze waarop de taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot onderwijsinnovatie met ICT zijn verdeeld over de verschillende afdelingen en medewerkers van de instelling, in het bijzonder de rol van het CvB.	<p>Op welke manier is het CvB betrokken bij onderwijsinnovatie met ICT?</p> <p>Heeft de instelling een projectplan, projectgroep, projectleider voor onderwijsinnovatie met ICT? Zo ja, wat is de opdracht? Zo nee, hoe wordt anderszins gestuurd op onderwijsinnovatie met ICT?</p> <p>In hoeverre wordt de onderwijsinnovatie met ICT in de staande organisatie ingebed?</p>
Beleid: Monitoring van ontwikkeling m.b.t. onderwijsinnovatie met ICT	De wijze waarop de voortgang (ten aanzien van de doelstellingen) met betrekking tot onderwijsinnovatie met ICT in het onderwijs geëvalueerd, gereflecteerd en gerapporteerd worden.	<p>Heeft de instelling "harde" streefdoelen geformuleerd? Bv 75% van de docenten...</p> <p>Op welke wijze wordt de voortgang van de ontwikkelingen rondom onderwijsinnovatie met ICT gemonitord? Door wie, in de instelling, op welk niveau?</p> <p>Wat zijn ijkpunten waaraan de voortgang wordt beoordeeld? En door wie?</p>
Beleid: Professionalisering en waardering	De wijze waarop docentprofessionalisering op het gebied van onderwijsinnovatie met ICT is opgenomen in het personeelsbeleid van de instelling. Hierbij valt te denken aan een competentieprofiel voor medewerkers, het professionaliseringsaanbod, de (financiële) waardering en beoordeling in functioneringsgesprekken en de rol van ICT-vaardigheid bij het werven van personeel.	<p>Wordt er vanuit de organisatie gestuurd op professionalisering met betrekking tot onderwijsinnovatie met ICT?</p> <p>Is in het personeelsbeleid rekening gehouden met onderwijsinnovatie met ICT, bv door een specifiek competentieprofiel op te nemen in het docentenprofiel etc.?</p> <p>Is bekwaamheid op het gebied van ICT-gebruik in het onderwijs een onderdeel van de R&amp;OV cyclus?</p> <p>Wordt bekwaamheid op het gebied van ICT-gebruik opgenomen in vacatures en in beoordelingen?</p> <p>Hoe worden leidinggevendenden bekwaamd in relevante ICT-vaardigheden om leiding te geven aan onderwijs en ICT?</p> <p>In hoeverre is er samenhang tussen het beleid rondom onderwijsinnovatie met ict en de professionaliseringsactiviteiten die worden aangeboden binnen de instelling?</p> <p>In hoeverre zijn ICT-competenties een onderdeel van het BDB/BKO?</p> <p>Met welke ICT-competenties komen nieuwe medewerkers de instelling binnen? Hoe wordt in werving rekening gehouden met ICT-competenties?</p> <p>Hoe zijn de gevolgen van de COVID-19-crisis (maatregelen als thuiswerken, digitaal lesgeven en toetsen, etc.) van invloed geweest op jullie professionaliseringsbeleid?</p>

<sup>v</sup> Resultaat en ontwikkeling



## Gesprekskaart pijler Leiderschap

*Definitie: De manier waarop formele of informele leiders ICT-gebruik in het onderwijs en docentprofessionalisering op dit gebied stimuleren om de visie en het beleid van de instelling te realiseren.*

Stakeholders: leidinggevendenden, managers, lijnverantwoordelijken, docenten

Indicatoren	Definities	Vragen
Rolmodellen	De mate waarin formele of informele leiders een inspirerend voorbeeld zijn voor andere docenten met betrekking tot ICT-gebruik in het onderwijs, bijvoorbeeld door hun positieve houding of deskundigheid.	<p>Wie fungeren als inspirerend voorbeeld met betrekking tot ICT-gebruik binnen de instelling (vakgroep leidinggevendenden, onderwijscoördinatoren, decanen, opleidingsdirecteuren, collega's)? Waaruit blijkt dit?</p> <p>Hebben docenten het gevoel dat ze door formele of informele leiders gesteund, gestimuleerd, geïnspireerd en gemotiveerd worden om aan de slag te gaan met onderwijsinnovatie met ICT?</p> <p>Hoe zijn de gevolgen van de COVID-19-crisis (maatregelen als thuiswerken, digitaal lesgeven en toetsen, etc.) van invloed geweest op deze rolmodellen?</p>
Kartrekkers	De mate waarin formele of informele leiders onderwijsinnovatie met ICT stimuleren.	<p>Wie fungeren als kartrekkers met betrekking tot ICT-gebruik binnen de instelling (vakgroep leidinggevendenden, onderwijscoördinatoren, decanen, opleidingsdirecteuren, collega's)? Waaruit blijkt dit?</p> <p>Hoe zorgen deze kartrekkers dat alle medewerkers meegaan in de ontwikkelingen, de enthousiaste voorlopers, de achterlopers en de middenmoot?</p> <p>In hoeverre stimuleert de dichtstbijzijnde formeel leidinggevende onderwijsinnovatie met ICT bij docenten op een relationele manier (persoonlijk contact, nauwe verbondenheid en het geven van vertrouwen)?</p> <p>Hoe wordt door de dichtstbijzijnde formeel leidinggevende gestuurd op onderwijsinnovatie met ICT? Maak hierbij onderscheid tussen ict om het onderwijs te verbeteren (ict als middel) en ict om de inhoud van het onderwijs te verbeteren (ict als doel).</p> <p>Zijn de kartrekkers voldoende op de hoogte van de behoefte in het werkveld aan ICT-geletterdheid voor leven, leren en werken?</p> <p>Hoe zijn de gevolgen van de COVID-19-crisis (maatregelen als thuiswerken, digitaal lesgeven en toetsen, etc.) van invloed geweest op de leidinggevendenden als kartrekker?</p>

Indicatoren	Definities	Vragen
Cultuur om te leren en experimenteren	De manier waarop de professionele cultuur binnen een afdeling gericht is op gezamenlijk levenslang leren en experimenteren in het kader van onderwijsinnovatie met ICT, bijvoorbeeld door extra facilitering van docenten, de ruimte voor innovatie, (kritische) reflectie, feedback en het delen van ervaringen.	<p>In hoeverre is de professionele cultuur binnen de instelling op decentraal niveau gericht op veilig en gezamenlijk leren (lerende organisatie)?</p> <p>Waar zie je dat aan?</p> <p>Welke faciliteiten staan daarvoor ter beschikking?</p> <p>Worden docenten extra gefaciliteerd om hun ICT-competenties te ontwikkelen?</p>



## Gesprekskaart pijler Professionalisering

*Definitie: De formele en informele mogelijkheden waarop medewerkers zich binnen de instelling kunnen ontwikkelen met betrekking tot het gebruik van ICT in hun onderwijs en de randvoorwaarden die deze ontwikkeling stimuleren.*

Stakeholders: HR-management, HR(D)-adviseurs, leidinggevendenden, docenten

Indicatoren	Definities	Vragen
Professionaliseringsvraag  Aandachtspunt: mogelijk moeten de vragen rondom beleid op het gebied van professionalisering (zie visie en beleid) beantwoord worden door de gesprekspartners van dit onderdeel.	De behoeften die docenten binnen de instelling hebben met betrekking tot professionalisering op het gebied van ICT, gebaseerd op hun huidige 1) kennis en vaardigheden, 2) houding en overtuigingen en 3) ICT-gebruik.	Wat zijn de behoeften van docenten op het gebied van professionele ontwikkeling?  In hoeverre is er zicht op de ICT-competenties van docenten?  In hoeverre is er zicht op de houding en overtuigingen van docenten ten aanzien van ICT in het onderwijs?  In hoeverre is er zicht op het huidige ICT-gebruik van docenten?
Professionaliseringsaanbod	De mogelijkheden die docenten binnen de instellingen hebben met betrekking tot professionalisering op het gebied van ICT, zoals opleidingen, trainingen en professionele leergemeenschappen. Hierbij zijn zowel de vorm, duur als de inhoud relevant.	Is er een aanbod van professionaliseringsactiviteiten voor onderwijsinnovatie met ICT?  Zo nee: Hoe wordt anderszins gewerkt aan de professionalisering van docenten in het kader van onderwijsinnovatie met ICT?  Zo ja: Zijn er specifieke uitgangspunten geformuleerd voor professionalisering over onderwijsinnovatie met ICT? Hoe wordt dit aanbod vastgesteld? Zijn docenten hierbij betrokken?  Sluit het aanbod aan bij de specifieke behoeften van docenten als het gaat om hun eigen professionele ontwikkeling?  Wordt van het aanbod gebruik van gemaakt? Door wie?  Hoe wordt deelname door docenten gestimuleerd?  Heeft de instelling voldoende goed toegeruste opleiders of coaches die doelgericht kunnen werken aan de competentieontwikkeling van docenten?  Waar is de inhoud van de professionalisering op gericht: A. technologische basisvaardigheden B. vakinhoud, vakdidactiek en het leerproces in een specifiek vakgebied  Is het professionaliseringsaanbod doorlopend en langlopend?

Indicatoren	Definities	Vragen
Faciliteren in tijd, geld en ruimte	De beschikbare tijd, de financiële middelen en de keuzevrijheid om docentprofessionalisering duurzaam vorm te geven.	Hoeveel (extra) tijd krijgen docenten om te experimenteren met nieuwe vormen van onderwijs met ICT?  In hoeverre wordt er ruimte gemaakt in het rooster?  Hoe zorg je dat alle docenten meedoen aan professionaliseringsactiviteiten?  In welke mate kunnen docenten zelf bepalen hoe zij zich willen professionaliseren op het gebied van onderwijs met ICT?  Wie beheert de financiële middelen als het gaat om docentprofessionalisering met ICT?  Hoe zijn de gevolgen van de COVID-19-crisis (maatregelen als thuiswerken, digitaal lesgeven en toetsen, etc.) van invloed geweest op het faciliteren van de professionalisering?
Delen van kennis en ervaringen	De mate waarin kennis en ervaringen op het gebied van ICT in het onderwijs intern (tussen medewerkers) of extern (met andere instellingen) wordt gedeeld.	Op welke manier(en) wordt kennis op het gebied van onderwijsinnovatie met ICT binnen de instelling gedeeld?  Wordt dit gewaardeerd in de instelling?  Wordt zichtbaar dat collega's elkaar beter weten te vinden door dergelijke kennisdelingssessies?
Opbrengsten voor onderwijspraktijk	De mate waarin de professionalisering leidt tot gewenste effecten in de onderwijspraktijk (voor studenten). Dit hangt af van de aandacht en verantwoordelijkheid van de betrokkenen voor het bereiken van deze effecten.	Wordt er enige mate van onderzoek gekoppeld aan de professionaliseringsactiviteiten? (bijv. Design Based Research)  Is er zicht op (gewenste) effecten in de onderwijspraktijk?  Zo ja, waar en wat?  En hoe kom je hier achter?  Hoe kijken jullie terug op het digitaal onderwijs tijdens de COVID-19-crisis?



## Gesprekskaart pijler ICT-infrastructuur

*Definitie: Alle faciliteiten binnen de instelling die de integratie van ICT in het onderwijs praktisch mogelijk maken en/of ondersteunen.*

Stakeholders: ICT-professionals, onderwijskundige dienst, ICT-dienst, ICTO-coaches/ adviseurs, docenten

Indicatoren	Definities	Vragen
Software	De beschikbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit van software die ingezet kan worden binnen het onderwijs. Hierbij valt te denken aan digitaal leermateriaal, elektronische leeromgevingen, leerlingvolgsystemen, apps, MOOCS, kunstmatige intelligentie, softwareprogramma's, of tools.	<p>Is de software die binnen de instelling beschikbaar is passend bij onderwijsinnovatie met ICT?</p> <p>Wat wordt er extra gedaan om tot onderwijsinnovatie met ICT te komen?</p> <p>In hoeverre wordt geïnvesteerd in betaalde versies van apps of software die ook in een gratis variant worden aangeboden?</p> <p>Hoe wordt er rekening gehouden met privacy en ethische aspecten van de software?</p> <p>Welke mogelijkheden hebben docenten om hier invloed op te hebben?</p> <p>Hoe zijn de gevolgen van de COVID-19-crisis (maatregelen als thuiswerken, digitaal lesgeven en toetsen, etc.) van invloed geweest op de beschikbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit van software?</p>
Hardware	De beschikbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit van hardware die het gebruik van software binnen het onderwijs praktisch mogelijk maken. Hierbij valt te denken aan computers, laptops, tablets, smartphones, AR/VR, robots, digiborden, een toegankelijk en snel (draadloos) netwerk, licenties voor het gebruik van software, of clouddiensten.	<p>Is de hardware die binnen de instelling beschikbaar is passend bij onderwijsinnovatie met ICT?</p> <p>Welke mogelijkheden hebben docenten om hier invloed op te hebben?</p> <p>Is er een afdelingsbudget beschikbaar voor specifieke aanschaffen?</p> <p>Wordt met HR/professionalisering overlegd over passende scholing?</p>

Indicatoren	Definities	Vragen
ICT- en onderwijskundige ondersteuning	De beschikbaarheid, toegankelijkheid en deskundigheid van medewerkers binnen de instelling die het proces van ICT-innovatie in het onderwijs ondersteunen. Hierbij valt te denken aan ICT'ers die ondersteuning bieden bij technische problemen en ICTO-coaches die onderwijskundige ondersteuning bieden bij het inrichten van onderwijs met behulp van ICT en de mate waarin deze partijen samenwerken.	<p>Zijn er ICTO-coaches aangesteld binnen de instelling?</p> <p>Wat is hun opdracht?</p> <p>Is er 'just-in-time' ICT-ondersteuning beschikbaar voor docenten?</p> <p>Welke drempels en/of prikkels ervaren docenten in het gebruik van ICT bij onderwijsinnovatie?</p> <p>In hoeverre wordt gewerkt aan de voortdurende professionalisering van de ICTO-coaches?</p>



## Invulschema stakeholders

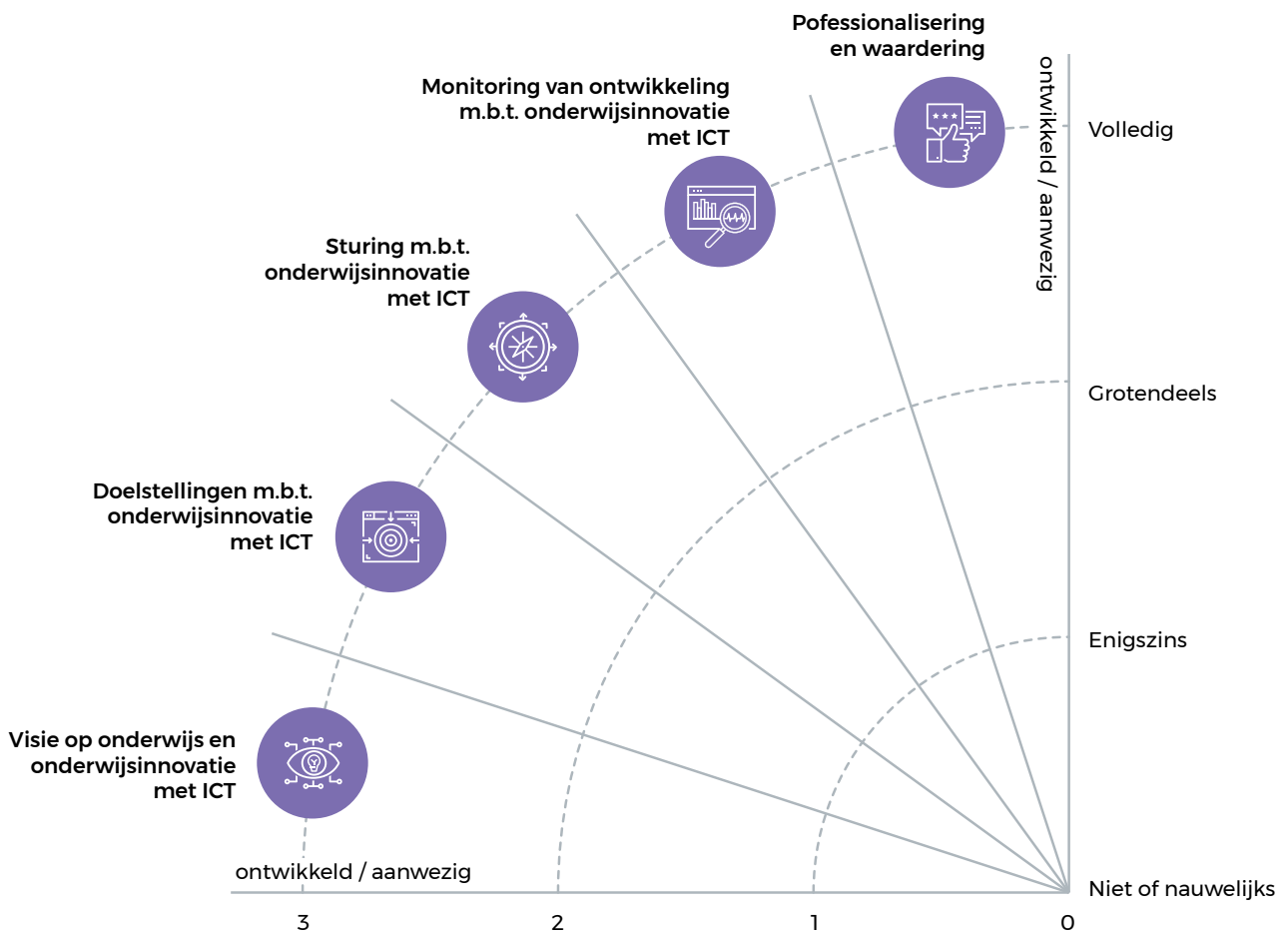
Vul per indicator in met welke stakeholder deze indicator besproken moet worden.

Pijlers en indicatoren	Beoogde gesprekspartners	Deelgenomen (naam, functie, onderdeel)
<b>Visie en beleid</b>		
Visie op onderwijs en onderwijsinnovatie met ICT		
Beleid: Doelstellingen m.b.t. onderwijsinnovatie met ICT		
Beleid: Sturing m.b.t. onderwijsinnovatie met ICT		
Beleid: Monitoring van ontwikkeling m.b.t. onderwijsinnovatie met ICT		
Beleid: Professionalisering en waardering		
<b>Leiderschap</b>		
Rolmodellen		
Kartrekkers		
Cultuur om te leren en experimenteren		
<b>Professionalisering</b>		
Professionaliseringsvraag		
Professionaliseringsaanbod		
Faciliteren in tijd, geld en ruimte		
Delen van kennis en ervaringen		
Opbrengsten voor onderwijspraktijk		
<b>ICT-infrastructuur</b>		
Software		
Hardware		
ICT- en onderwijskundige ondersteuning		

# Reflectiekaart

## Pijler 1: Visie en beleid

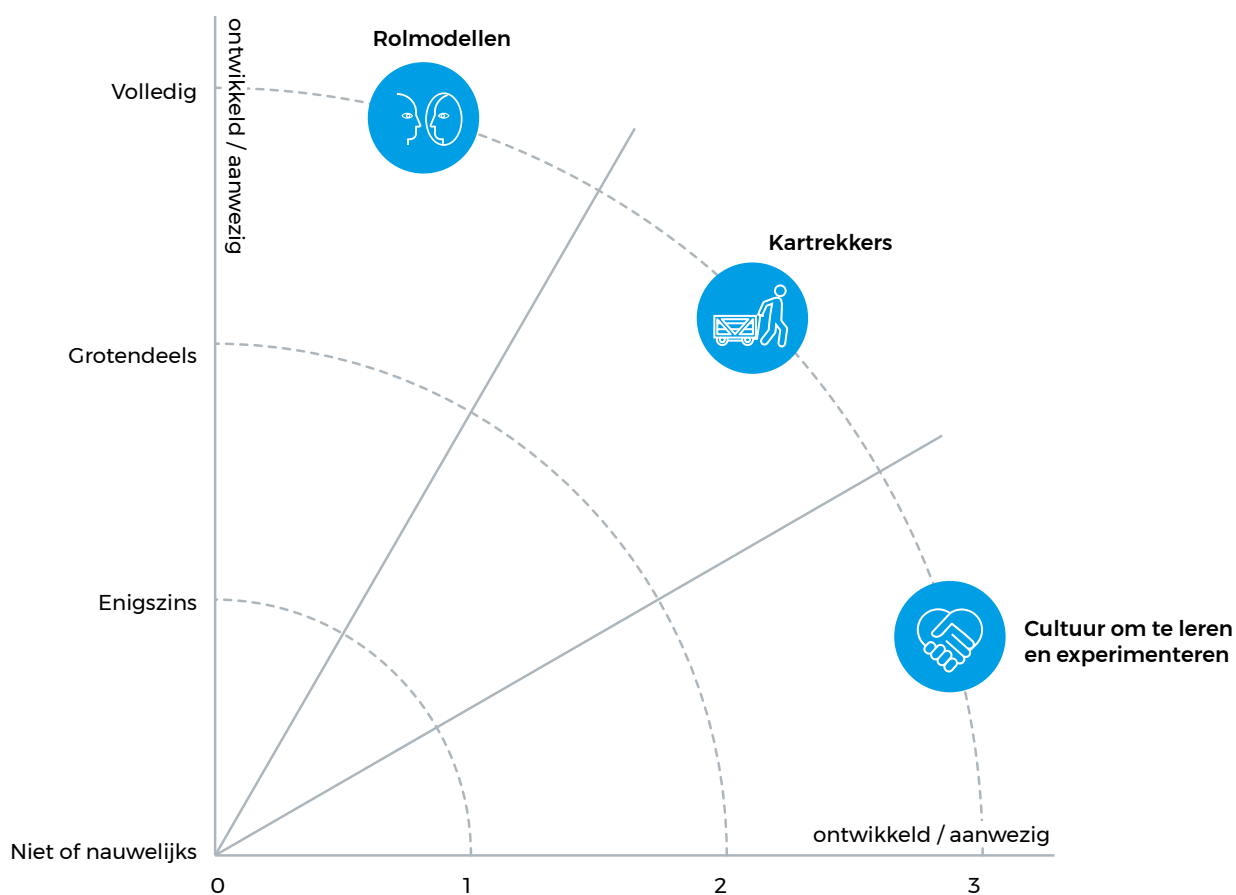
*De opvattingen over de relevantie en meerwaarde van ICT binnen het onderwijs en de manier waarop de instelling hierop stuurt.*



# Reflectiekaart

## Pijler 2: Leiderschap

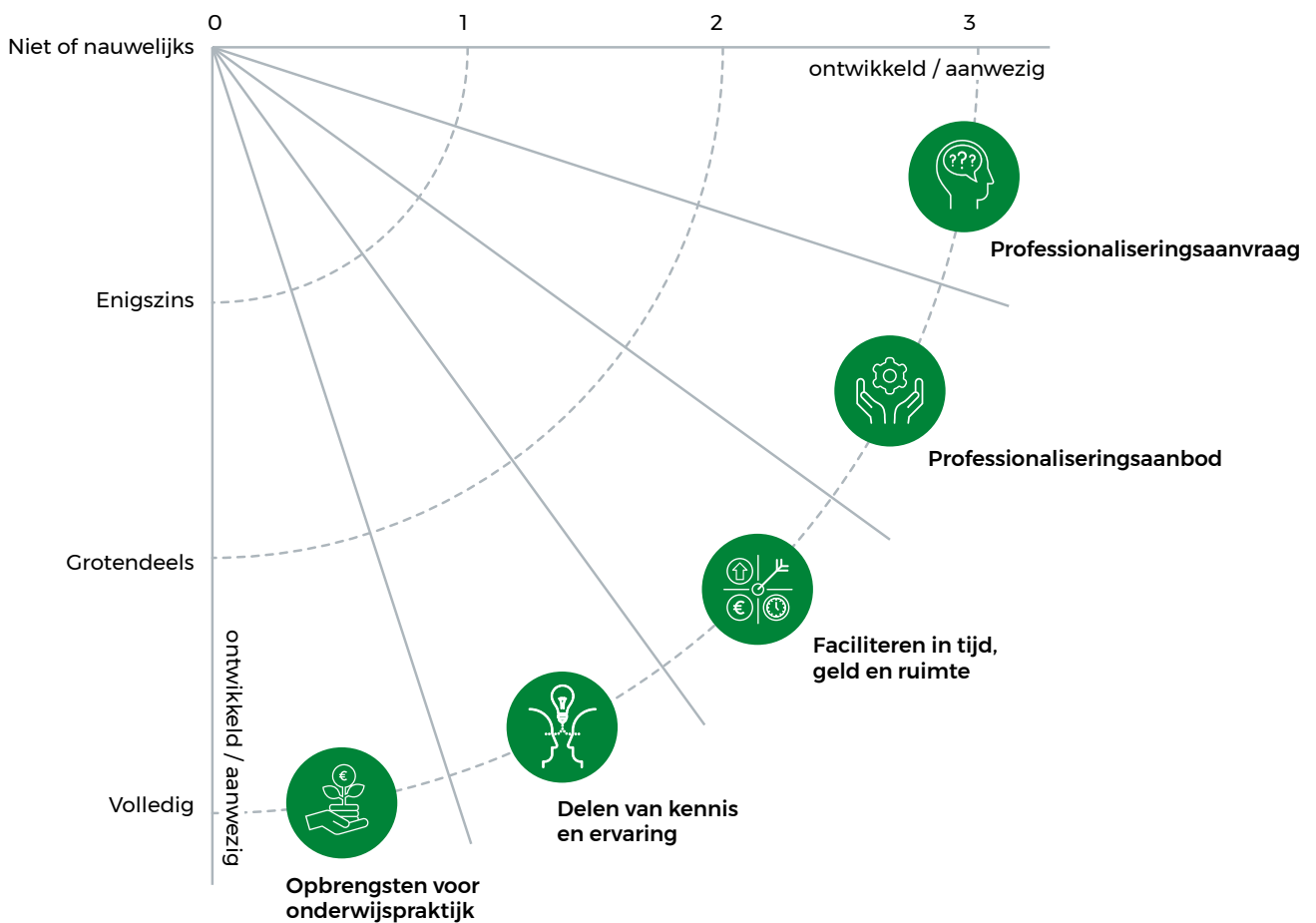
*De manier waarop formele of informele leiders ICT-gebruik in het onderwijs en docentprofessionalisering op dit gebied stimuleren om de visie en het beleid van de instelling te realiseren.*



# Reflectiekaart

## Pijler 3: Professionalisering

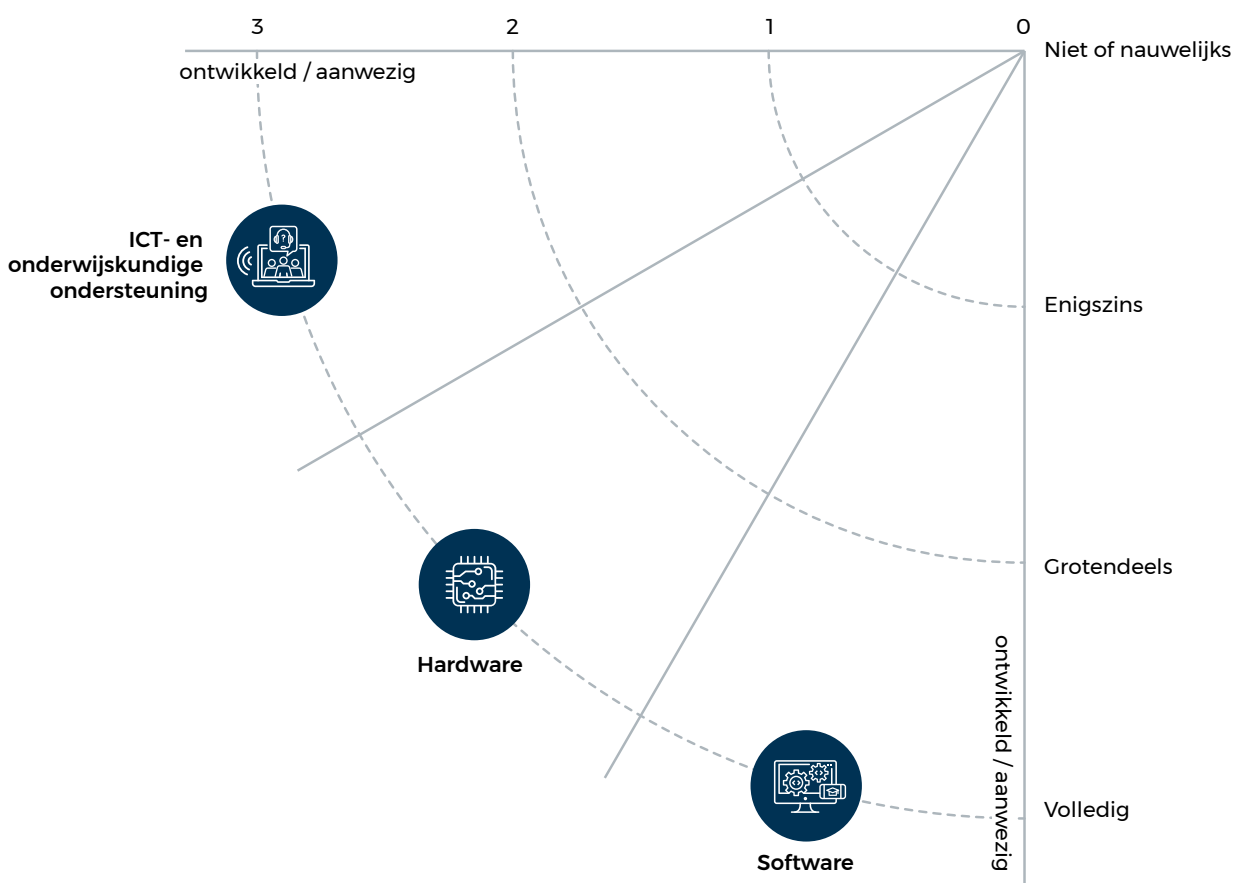
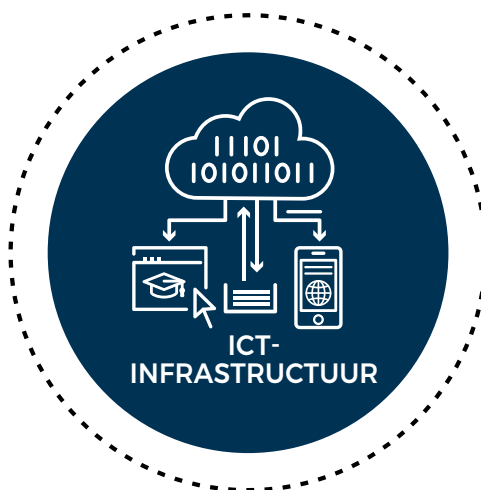
*De formele en informele mogelijkheden waarop medewerkers zich kunnen ontwikkelen met betrekking tot het gebruik van ICT in hun onderwijs.*



# Reflectiekaart

## Pijler 4: ICT-infrastructuur

*Alle faciliteiten die de integratie van ICT in het onderwijs en docentprofessionalisering op dit gebied praktisch mogelijk maken en/of ondersteunen.*



## Evaluatievragenlijsten voor deelnemers en gespreksleider

### Vragenlijst gespreksleiders - Nederlandstalig

De Nederlandstalige digitale vragenlijst voor de gespreksleiders is [hier](#) te vinden:  
Of via de volgende QR-code:



### Vragenlijst deelnemers - Nederlandstalig

De Nederlandstalige digitale vragenlijst voor de deelnemers is [hier](#) te vinden:  
Of via de volgende QR-code:



### Vragenlijst gespreksleiders - Engelstalig

De Engelstalige digitale vragenlijst voor de gespreksleiders is [hier](#) te vinden:  
Of via de volgende QR-code:



### Vragenlijst deelnemers - Engelstalig

De Engelstalige digitale vragenlijst voor de deelnemers is [hier](#) te vinden:  
Of via de volgende QR-code:



---

## Evaluatievragenlijst Integrale ICT-bewegingssensor - Deelnemers

Hartelijk dank voor uw deelname aan het gesprek met behulp van de integrale ICT-bewegingssensor. De integrale ICT-bewegingssensor bestaat uit een praatplaat, gesprekskaarten en reflectiekaarten over vier pijlers (Visie en beleid, Leiderschap, Professionalisering en ICT-infrastructuur).

Door middel van deze vragenlijst horen we graag hoe u het gesprek ervaren heeft. De resultaten worden gebruikt voor het verbeteren van de integrale ICT-bewegingssensor.

1. Ik wil deelnemen aan dit onderzoek en toestemming verlenen voor het gebruik van mijn (geanonimiseerde) gegevens.

- Ja, ik geef toestemming
- Nee, ik geef geen toestemming

2. Wat is uw **algehele oordeel** over het gesprek met behulp van de integrale ICT-bewegingssensor? Een 1 staat voor zeer ontevreden, een 10 staat voor zeer tevreden.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Wat vond u positief aan het gesprek met behulp van de integrale ICT-bewegingssensor?

---

---

---

4. Hoe zou volgens u het gesprek met behulp van de integrale ICT-bewegingssensor verbeterd kunnen worden?

---

---

---

## 5. Verloop van het gesprek.

Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
Ik was vooraf voldoende op de hoogte van de aard en de inhoud van het gesprek.						
Er was genoeg tijd om het inhoudelijke gesprek te voeren.						
Ik heb voor mijn gevoel voldoende kunnen bijdragen aan het gesprek.						
Er was een veilige sfeer tijdens het gesprek.						
De gespreksleider heeft het gesprek effectief begeleid.						
De praatplaat inspireerde tijdens het gesprek.						
De praatplaat droeg bij aan mijn beeldvorming over onderwijsinnovatie met ICT.						
De gesprekskaarten gaven het gesprek richting.						
De voorbeeldvragen op de gesprekskaarten waren concreet en helder.						
Ik heb door het invullen van de reflectiekaart(en) een beter beeld van waar mijn instelling zich bevindt op het gebied van onderwijsinnovatie met ICT.						



6. Uitkomsten van het gesprek.

Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
Het gesprek met de ICT-bewegingssensor heeft mij aangezet tot nadenken over onderwijsinnovatie met ICT binnen mijn instelling.						
Door dit gesprek ben ik mij meer bewust van de rol van onderwijsinnovatie met ICT binnen mijn instelling.						
Door dit gesprek wil ik verdere plannen maken op het gebied van onderwijsinnovatie met ICT binnen mijn instelling.						
Ik heb er vertrouwen in dat het gesprek met de ICT-bewegingssensor zal leiden tot meer onderwijsinnovatie met ICT binnen mijn instelling.						
Ik denk dat het relevant is om in de toekomst nogmaals een gesprek te voeren over onderwijsinnovatie met ICT met behulp van de integrale ICT-bewegingssensor.						

7. Wilt u op de hoogte worden gehouden over het vervolg en de uitkomsten van het onderzoek met betrekking tot de integrale ICT-bewegingssensor?

- Nee bedankt, ik hoef niet op de hoogte worden gehouden.
- Ja graag, mijn emailadres is: \_\_\_\_\_

Bedankt voor het invullen van de vragenlijst.

## Evaluatievragenlijst Integrale ICT-bewegingssensor – Gespreksleider

Hartelijk dank voor uw begeleidende rol in het gesprek met de integrale ICT-bewegingssensor. De integrale ICT-bewegingssensor bestaat uit een praatplaat, gesprekskaarten en reflectiekaarten over vier pijlers (Visie en beleid, Leiderschap, Professionalisering en ICT-infrastructuur).

Door middel van deze vragenlijst horen we graag hoe u het gesprek ervaren heeft. De resultaten worden gebruikt voor het verbeteren van de integrale ICT-bewegingssensor.

1. Ik wil deelnemen aan dit onderzoek en toestemming verlenen voor het gebruik van mijn (geanonimiseerde) gegevens.

- Ja, ik geef toestemming
- Nee, ik geef geen toestemming

2. Wat is de naam van de instelling waar het gesprek heeft plaatsgevonden?

---

3. Bent u werkzaam binnen de instelling waar het gesprek heeft plaatsvonden?

- Ja, ik ben als medewerker intern aan deze instelling verbonden
- Nee, ik ben als externe partij aan deze instelling verbonden

4. In welke groepssamenstelling is het gesprek gevoerd?

- Eén of meerdere één-op-één gesprekken
- Homogene groep (meerdere stakeholders met eenzelfde functie aan een tafel)
- Heterogene groep (meerdere stakeholders met verschillende functies aan een tafel)

5. Hoeveel personen hebben aan het gesprek deelgenomen? Geef dit per functie aan.

Bestuur (College van Bestuur, faculteitsbestuur, management)	
HR-medewerkers (HR-management)	
Leiders (vakgroep leidinggevenden, onderwijscoördinatoren, decanen, opleidingsdirecteuren, lijnverantwoordelijken)	
Docenten	
Ondersteuners/ontwerpers (ICT-professionals, onderwijskundige dienst, ICT-dienst, ICTO-coaches)	
Studenten	
Anders, namelijk: .....	
<b>Totaal</b>	

6. Welke pijlers zijn tijdens het gesprek met behulp van de integrale ICT-bewegingssensor aan bod gekomen? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Pijler: Visie en beleid
  Pijler: Leiderschap  
 Pijler: Professionalisering
  Pijler: ICT-infrastructuur

7. Wat is uw **algehele oordeel** over het gesprek met behulp van de integrale ICT-bewegingssensor? Een 1 staat voor zeer ontevreden, een 10 staat voor zeer tevreden.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Wat vond u positief aan het gesprek met behulp van de integrale ICT-bewegingssensor?

---



---

9. Hoe zou volgens u het gesprek met behulp van de integrale ICT-bewegingssensor verbeterd kunnen worden?

---



---

10. Verloop van het gesprek.

Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
Ik was vooraf voldoende op de hoogte van de aard en de inhoud van het gesprek.						
Er was genoeg tijd om het inhoudelijke gesprek te voeren.						
Elke deelnemer heeft voldoende kunnen bijdragen aan het gesprek.						
Er was een veilige sfeer tijdens het gesprek.						
Ik heb voor mijn gevoel het gesprek effectief kunnen begeleiden.						
De praatplaat inspireerde tijdens het gesprek.						
De praatplaat droeg bij aan de beeldvorming over onderwijsinnovatie met ICT.						
De gesprekskaarten gaven het gesprek richting.						
De voorbeeldvragen op de gesprekskaarten waren concreet en helder.						
Ik denk dat de deelnemers door het invullen van de reflectiekaart(en) een beter beeld hebben van waar de instelling zich bevindt op het gebied van onderwijsinnovatie met ICT.						

11. Uitkomsten van het gesprek.

Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
Het gesprek met de ICT-bewegingssensor heeft de deelnemers aangezet tot nadenken over onderwijsinnovatie met ICT binnen hun instelling.						
Door dit gesprek zijn de deelnemers zich meer bewust van de rol van onderwijsinnovatie met ICT binnen hun instelling.						
Door dit gesprek verwacht ik dat deelnemers verdere plannen gaan maken op het gebied van onderwijsinnovatie met ICT binnen hun instelling.						
Ik verwacht dat deze instelling zich na dit gesprek verder zal gaan ontwikkelen op het gebied van onderwijsinnovatie met ICT.						
Ik heb er vertrouwen in dat het gesprek met de ICT-bewegingssensor zal leiden tot meer onderwijsinnovatie met ICT binnen deze instelling.						
Ik denk dat het relevant is om in de toekomst nogmaals een gesprek te voeren over onderwijsinnovatie met ICT met behulp van de integrale ICT-bewegingssensor.						

12. Wilt u op de hoogte worden gehouden over het vervolg en de uitkomsten van het onderzoek met betrekking tot de integrale ICT-bewegingssensor?

Nee bedankt, ik hoef niet op de hoogte worden gehouden.

Ja graag, mijn emailadres is: \_\_\_\_\_

Bedankt voor het invullen van de vragenlijst.

## Referenties

- Afshari, M., Bakar, K. A., Su Luan, W., Samah, B. A., & Fooi, 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](https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED524156.pdf)
- Albion, P. R., Tondeur, J., Forkosh-Baruch, A., & Peeraer, J. (2015). Teachers' professional development for ICT integration: Towards a reciprocal relationship between research and practice. *Education and Information Technologies*, 20, 655-673. doi:10.1007/s10639-015-9401-9
- 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](https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1084227.pdf)
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.
- Desimone, L. (2002). How can comprehensive school reform models be successfully implemented? *Review of Educational Research*, 72(3), 433-479. doi.org/10.3102/00346543072003433
- Eickelmann, B. (2011). Supportive and hindering factors to a sustainable implementation of ICT in schools. *Journal for Educational Research Online*, 3(1), 75-103.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2003). *The moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Gast, I., Schildkamp, K., & Van der Veen, J. T. (2017). Team-based professional development interventions in higher education: A systematic review. *Review of Educational Research*, 87(4), 736-767. doi: 10.3102/0034654317704306
- Harris, A. & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22(1), 31-34. doi: 0892020607085623
- Kennisnet (2015). *Het Vier in balans-model: Optimaal rendement met ict*. Geraadpleegd via: [www.kennisnet.nl/artikel/het-vier-in-balans-model-optimaal-rendement-met-ict/](http://www.kennisnet.nl/artikel/het-vier-in-balans-model-optimaal-rendement-met-ict/)
- Law, N., & Chow, A. (2008). Teacher characteristics, contextual factors, and how these affect the pedagogical use of ICT. In N. Chow, W. J. Pelgrum & T. Plomp (Eds.), *Pedagogy and ICT use in schools around the world: Findings from the IEA Sites 2006 study* (pp. 181-219). Dordrecht: Springer. doi.org/10.1007/978-1-4020-8928-2\_6
- Lam, I. & De Jong, R. (2015a) Van docentprofessionaliseren naar onderwijsontwikkeling: Inventarisatie van de status quo van ICT-docentprofessionalisering. Nederland, Utrecht: SURFnet.
- Lam, I. & De Jong, R. (2015b). De ICT-bekwaamheid van docenten verbeteren: discussion paper met 7 aanbevelingen. Nederland, Utrecht: SURFnet.
- Leithwooth K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020): Seven strong claims about successful school leadership revisited, *School Leadership & Management*, 1-19. doi:10.1080/13632434.2019.1596077
- Losada, D., Karrera, I., & de Aberasturi, E. J. (2012). Factors facilitating successful educational innovation with ICT in schools. *Revista de Psicodidáctica*, 17(1), 113-134. Geraadpleegd via: [www.ehu.es/ojs/index.php/psicodidactica/article/view/2243/4038](http://www.ehu.es/ojs/index.php/psicodidactica/article/view/2243/4038).
- 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.
- McIntyre-Bhatty, T. (2019). *Continuous development of teaching competencies*. België, Brussel: European University Association.
- Mumtaz, S. (2000) Factors affecting teachers' use of information and communications technology: a review of the literature, *Journal of Information Technology for Teacher Education*, 9(3), 319-342, doi: 10.1080/14759390000200096
- Nelissen, T., Jansen, M., & Olvers, D. (2017). *Succesfactoren docentprofessionalisering*. Nederland, Breda: Avans Hogeschool.
- Prenger, R., Poortman, C. L., & Handelzalts, A. (2017). Factors influencing teachers' professional development in networked professional learning communities. *Teaching and Teacher Education*, 68, 77-90. doi:10.1016/j.tate.2017.08.014
- Strudler, N. B., & Wetzel, K. (1999). Lessons from exemplary colleges of education: Factors affecting

---

technology integration in preservice programs. *Educational Technology Research and Development*, 47(4), 63-81. [link.springer.com/article/10.1007%2FBF02299598](http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF02299598)

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7, 221-258. doi: 10.1007/s10833-006-0001-8

Stuart, L. H., Mills, A. M., & Remus, U. (2009). School leaders, ICT competence and championing innovations. *Computers & Education*, 53, 733-741. [doi.org/10.1016/j.compedu.2009.04.013](http://doi.org/10.1016/j.compedu.2009.04.013)

Timperley, H. (2008). Teacher professional learning and development. In: J. Brophy (Ed.), *The educational practices series ( Vol. 18)*. Brussels, Belgium: International Academy of Education & International Bureau of Education.

Tondeur, J., Van Keer, H., Van Braak, J., & Valcke, M. (2008). Ict integration in the classroom: Challenging the potential of a school policy. *Computers and Education*, 51, 212-223. doi:10.1016/j.compedu.2007.05.003

Uerz, D., Volman, M., & Kral, M. (2018). Teacher educators' competences in fostering student teachers' proficiency in teaching and learning with technology: An overview of relevant research literature. *Teaching and Teacher Education*, 70, 12-23. Doi: 10.1016/j.tate.2017.11.005

van Rhijn, S. (2018). *De implementatie van Blended Learning in het medisch onderwijs: Een multiple case-studie naar de factoren die de implementatie van Blended Learning op curriculumniveau beïnvloeden*. Masterscriptie, Universiteit van Amsterdam.

van Veen, K., Zwart, R. C., Meirink, J. A., & Verloop, N. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren: Een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren*. Leiden: ICLON/Expertisecentrum Leren van Docenten. Geraadpleegd via: [www.nro.nl/wp-content/uploads/2014/05/PROO+Professionele+ontwikkeling+van+leraren+Klaas+van+Veen+ea.pdf](http://www.nro.nl/wp-content/uploads/2014/05/PROO+Professionele+ontwikkeling+van+leraren+Klaas+van+Veen+ea.pdf)

## Eindnoten

- 1 Kennisnet, 2015
- 2 Van Veen, Zwart, Meirink, & Verloop, 2010
- 3 Afshari et al., 2009; Eickelmann, 2011
- 4 Afshari et al., 2009; Law & Chow, 2008; van Rhijn, 2018
- 5 Afshari et al., 2009; Strudler & Wetzler, 1999
- 6 Tondeur et al., 2008
- 7 Gast et al., 2017
- 8 Van Rhijn, 2018
- 9 Van Rhijn, 2018
- 10 Eickelmann, 2011
- 11 Desimone, 2002
- 12 Van Rhijn, 2018
- 13 Uerz et al., 2018
- 14 Van Veen et al., 2010
- 15 Gast et al., 2017; Losada et al., 2012; van Veen et al., 2010
- 16 Gast et al., 2017
- 17 Afshari et al., 2009; Buabeng-Andoh, 2012; Timperley, 2008; van Veen et al., 2010
- 18 Harris & Spillane, 2008; Leithwood et al., 2020
- 19 Afshari et al., 2009; Buabeng-Andoh, 2012
- 20 Mumtaz, 2000; Stuart et al., 2009
- 21 Buabeng-Andoh, 2012; Moolenaar et al., 2010
- 22 Fullan, 2003; Losada, Karrera, & de Aberasturi, 2012
- 23 Afshari et al., 2009; Eickelmann, 2011
- 24 Albion et al., 2015
- 25 Desimone, 2002
- 26 Afshari et al., 2009; Buabeng-Andoh, 2012
- 27 Van Rhijn, 2018
- 28 Afshari et al., 2009; Mumtaz, 2000; van Rhijn, 2018
- 29 Afshari et al., 2009; Ward & Parr, 2010
- 30 Losada et al., 2012
- 31 Timperley, 2008
- 32 Afshari et al., 2009; Eickelmann, 2011; Law & Chow, 2008
- 33 Lam & Jong, 2015a
- 34 Lam & Jong, 2015a; van Veen et al., 2010
- 35 Van Veen et al., 2010
- 36 Van Veen et al., 2010
- 37 Albion et al., 2015; Gast et al., 2017; Lam & Jong, 2015b; van Rhijn, 2018
- 38 Afshari et al., 2009; Prenger et al., 2017
- 39 Lam & Jong, 2015a; Law & Chow, 2008
- 40 Van Rhijn, 2018
- 41 Albion et al., 2015; Mcintyre-bhatty, 2019; Stoll et al., 2006; van Veen et al., 2010
- 42 Eickelmann, 2011
- 43 Timperley, 2008
- 44 Nelissen et al., 2017; Timperley, 2008
- 45 Nelissen et al., 2017
- 46 Afshari et al., 2009; Albion et al., 2015; Buabeng-Andoh, 2012; Eickelmann, 2011; Law & Chow, 2008; van Rhijn, 2018
- 47 Buabeng-Andoh, 2012
- 48 Afshari et al., 2009; Buabeng-Andoh, 2012; Mumtaz, 2000
- 49 Buabeng-Andoh, 2012
- 50 Afshari et al., 2009; Buabeng-Andoh, 2012; Mumtaz, 2000; Tondeur et al., 2008
- 51 Afshari et al., 2009
- 52 Afshari et al., 2009; Buabeng-Andoh, 2012; Lam & Jong, 2015a; Law & Chow, 2008; Mumtaz, 2000; Tondeur et al., 2008
- 53 Buabeng-Andoh, 2012; Eickelmann, 2011
- 54 Afshari et al., 2009; Mumtaz, 2000
- 55 Lam & Jong, 2015b





*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 18 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)