



WEGWIJZER stel je ICT-team samen

DOELGROEP ICT-coördinatoren, directie

AANPASSING disclaimer

LAATSTE UPDATE 05/10/2022

Deze wegwijzer is gebaseerd op informatie uit het TSI project 'Digitale transformatie in het Vlaamse onderwijssysteem: hervorming van ICT-teams op school' van het Departement Onderwijs en Vorming ondersteund door de Europese Unie. Sommige richtlijnen uit dit onderzoek worden momenteel getest in een pilootproject. Deze pilootfase eindigt in juni 2023. In het geval dat er richtlijnen wijzigen zal de informatie in deze wegwijzer natuurlijk ook aangepast worden. Meer informatie over het project vind je op [de themapagina van onze website](#).

1. Verken het onderwerp

Sterke ICT-teams werken vaak in een context waar er een vorm van centralisatie op het niveau van de scholengroep of -gemeenschap is. Een ICT-team situeert zich idealiter deels op het niveau **scholengroep/-gemeenschap** en deels op het niveau van de **school** (voor het volwassenenonderwijs: centrum en vestigingsplaatsen). Om een groep mensen met uiteenlopende profielen een sterk ICT-team te laten vormen, zijn twee principes cruciaal: taakverdeling op basis van expertise en talent, en duidelijke mandaten. Voor een goede samenwerking zorg je voor duidelijke overlegstructuren en samenwerking.

2. Bereid je beleid voor

In je ICT-beleid kan je volgende punten integreren:

- Voorzie een centrale rol voor de scholengroep/-gemeenschap;
- Stel je ICT-team samen en verdeel de taken;
- Zet sterk teamwerk om in de praktijk;
- Realiseer de transitie;
- Maak gebruik van hefboomen.

Het is niet de bedoeling dat onderstaande lijst punt per punt wordt afgewerkt. Selecteer de elementen die passen bij het onderwijsniveau en de context van je eigen school. De samenstelling van een ICT-team in een kleine school zal bijvoorbeeld niet op dezelfde manier verlopen als bij een heel grote scholengemeenschap.

3. Geef je beleid vorm

	CONCRETISERING
Voorzie een centrale rol voor de scholengroep/-gemeenschap	<ul style="list-style-type: none"> • Kan je middelen en uren op centraal niveau bundelen en zo van een schaalvergroting profiteren? <ul style="list-style-type: none"> ○ Dit versterkt de onderhandelingspositie bij groepsaankopen en raamcontracten. ○ Dit laat toe ICT-uren te bundelen en verschillende profielen aan te trekken. ○ Er ontstaat expertisedeling en kruisbestuiving. ○ Je vermijdt dat alle kennis bij één persoon is. ○ Het teamwerk maakt de job aantrekkelijker. • Hoe zorg je zo voor een betere ondersteuning en begeleiding van individuele scholen bij de verschillende ICT-taken? <ul style="list-style-type: none"> ○ Technisch: een centrale technische ICT-coördinator kan de schoolse ICT-werking ontlasten door een groot deel van de technische taken voor zijn rekening te nemen (bv. infrastructuurproblemen oplossen, het netwerk onderhouden, accounts en software beheren ...). Een programmeur ontwikkelt eigen tools en applicaties voor de scholengroep waar ook de individuele scholen gebruik van kunnen maken. ○ Pedagogisch-didactisch: een centrale pedagogische ICT-coördinator kan scholen ondersteunen bij specifieke pedagogische innovaties en kan een werkgroep trekken. ○ Administratief: centraal toestellen aankopen en contracten onderhandelen zorgt voor meer expertise en vaak betere prijzen. ○ ICT-visie: in een meer centrale organisatie tekent de scholengroep/-gemeenschap de ICT-visie uit en maken individuele scholen de vertaalslag naar de eigen context. • Hoe ga je om met uitdagingen van centralisatie? <ul style="list-style-type: none"> ○ Grootte: Hoe groter de scholengroep/-gemeenschap, hoe moeilijker het wordt om een consensus te vinden en om effectief beslissingen door te voeren. Maak doordachte keuzes. ○ Cultuur: Het is soms niet wenselijk om middelen van scholen met een specifiek eigen cultuur te clusteren met middelen van andere scholen. ○ Geografie: Geografische spreiding maakt een centraal model van ICT-ondersteuning soms praktisch moeilijker haalbaar. ○ Top-down én bottom-up: Blijf ook luisteren naar de leerkrachten en vertrek ook vanuit concrete noden.
Stel je ICT-team samen en verdeel de taken	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is doorgaans de samenstelling van het ICT-team? De kern van het team bestaat uit de directie en de pedagogische en technische ICT-coördinator(en). Daarnaast vervullen ook administratieve medewerkers, (vak)leerkrachten, leerlingen, ouders en soms ook externe partners een rol.

	<ul style="list-style-type: none"> • Welke taken nemen de leden van het ICT-team op? <ul style="list-style-type: none"> ○ De directie: heeft in de eerste plaats een coördinerende functie en is verantwoordelijk voor het uitstippelen van de schoolvisie en het uitwerken, implementeren en opvolgen van het ICT-beleidsplan. De directie is meestal niet betrokken bij de operationele ICT-werking, maar heeft wel de eindverantwoordelijkheid in het maken van ICT-beslissingen zoals de aankoop van nieuwe apparatuur en het verdedigen van de belangen van de school bij de scholengroep/-gemeenschap. ○ Eén coördinerende ICT-coördinator, of ICT-diensthoofd: stuurt iedereen die technische ICT-coördinatietaken opneemt binnen de scholengroep of -gemeenschap aan. ○ De technisch ICT-coördinator(en): zorgt voor het oplossen van eerstelijnsproblemen en voor het degelijk functioneren van alle apparaten en software. Deze taken kunnen in de praktijk vandaag zelden nog door één persoon ingevuld worden. ○ De pedagogisch ICT-coördinator: maakt de didactische vertaalslag van de ICT-werking naar het schoolbeleid, de visie op onderwijs en ICT-integratie in de klas. ○ Administratief medewerkers: nemen administratieve basistaken op (bv. ondersteunen van het administratiepakket, accountbeheer van de leerlingen en uitbaten van de helpdesk voor eerstelijnsproblemen). ○ ICT-vaardige leerkrachten: inspireren, sensibiliseren en motiveren collega's over het gebruik van ICT op zowel didactisch als technologisch vlak. ○ Ouders en leerlingen: fungeren als klankbord en geven feedback op de (digitale) lespraktijken en de ICT-werking van de school. Een aantal leerlingen kan aangesteld worden als 'digileiders': zij helpen medeleerlingen en maken hen vertrouwd met nieuwe technologieën. ○ Externe partners: kunnen bepaalde technische taken opnemen, de ICT-werking binnen de school ondersteunen en kennis binnen de schoolmuren halen die voordien ontbrak. Binnen het schoolnetwerk kunnen ook de pedagogische begeleidingsdiensten ondersteunen. Secundaire scholen kunnen basisscholen bijstaan en universiteiten/hogescholen kunnen CVO's helpen.
Zet sterk teamwerk om in de praktijk	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe zorg je voor een taakverdeling op basis van expertise en talent? <ul style="list-style-type: none"> ○ Zet de juiste persoon op de juiste plaats. Doe dit niet op basis van een strikte profielbeschrijving, maar wel op basis van de talenten, competenties, expertise en vaardigheden van de personen die aanwezig zijn in de school. Sterke ICT-teams hebben dus geen vaste, uniforme taakverdeling. ○ Verwerf hiervoor eerst inzicht in waar zich welke expertise bevindt. • Hoe zorg je voor duidelijke mandaten? <ul style="list-style-type: none"> ○ Bepaal: <ul style="list-style-type: none"> ▪ wie welke beslissingen mag nemen; ▪ wie uitvoerder is van ICT-taken en wie alles aanstuurt en opvolgt; ▪ wie aangesteld is als aanspreekpunt.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Eens dat duidelijk is, hoeft de directie het proces niet volledig aan te sturen. Ook de ICT-coördinatoren en het ruimere team kunnen zo een leidende rol opnemen. ○ De directie moet erover waken dat dit gedeeld leiderschap kan ontstaan door ervoor te zorgen dat deze mandatering gebeurt. ● Hoe zorg je voor organen van overleg en samenwerking? <ul style="list-style-type: none"> ○ Beleid en visie: zorg voor nauwe interactie en een goede communicatie tussen de ICT-coördinator(en) en het directieteam (= ICT-beleidsteam). ○ Uitvoeren technische taken: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Garandeer nabijheid en snelle dienstverlening in scholen, bv. door een ticketingsysteem of door visuele aanspreekpunten in scholen. ▪ Zorg voor snelle en efficiënte communicatie, bv. via WhatsApp. ○ Uitvoeren pedagogische taken: betrek leerkrachten via <ul style="list-style-type: none"> ▪ klankbordgroepen, ▪ werkgroepen, ▪ professionaliserings- en netwerkinitiatieven, ▪ alle 'gewone' kanalen.
<p>Realiseer de transitie</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Hoe maak je de transitie van een situatie waarin de ICT-coördinator er relatief alleen voorstaat, naar een meer teamgerichte ICT-werking? <ul style="list-style-type: none"> ○ Zorg voor een cyclisch groeiproces: vertrek van duidelijke verwachtingen en visie en stel dan een stappenplan op. Werk bottom-up en cyclisch. ○ Werk aan een ICT-beleid op maat van de school: kijk naar het eigen team (bv. via een scan) en de eigen noden binnen de schoolcontext. ○ Werk via ICT aan de pedagogische visie: vertrek vanuit de noden op de klasvloer, en niet vanuit de technische mogelijkheden. ○ Maak een ICT-beleidsplan. ○ Zorg voor een draagvlak bij leerkrachten: doe dit door hen bij het hele proces te betrekken ○ Professionaliseer, experimenteer en leer: ontwikkel een lerende cultuur. Effectieve professionalisering kan bv. via teacher design teams, praktijkonderzoek ... Spreek duidelijke grenzen en tijdslijmieten af.
<p>Maak gebruik van hefboomen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Steun vanuit de directie is cruciaal: visie, mandaten én middelen. ● Leren van elkaar: bv. delen van goede praktijken tussen scholen onderling, netoverschrijdende netwerken en leermomenten, via KlasCement ... ● Gebruik eenduidige kaders en instrumenten: <ul style="list-style-type: none"> ○ jobomschrijving van 'de ICT-coördinator' met taakverdeling, ○ sjabloon voor een ICT-beleidsplan.

4. Verdiep je kennis

BRONNEN

Desmedt, E., Sempels, Y. & Pauwels, M. (2022). [Naar teamgerichte ICT-coördinatie op school](#). Hoofdstukken 2 & 3: Kenmerken van sterke ICT-teams & Richtlijnen voor meer teamgerichte ICT-coördinatie op school, 22-42.

In de EDUbox 'samenwerken' van VRT ontdek je de obstakels én de voordelen van in team werken. De EDUbox benadrukt het belang van communicatie. De EDUbox met alle hulpmiddelen vind je [op de VRT website](#).



Via het Europese project 'Digitale transformatie in het Vlaamse onderwijssysteem: hervorming van ICT-teams op school' biedt de Europese Commissie steun aan het Vlaams Departement Onderwijs en Vorming op het vlak van onderwijs en opleiding.

Doel: ontwikkelen strategie en richtlijnen om scholen in het basis-, secundair en volwassenenonderwijs te ondersteunen bij de transitie naar effectief gebruik van ICT voor lesgeven en leren. De nadruk zal liggen op het uitbreiden van het profiel en de competenties van ICT-coördinatoren en de transitie naar ICT-teams.

[Lees meer over het project](#)

Dit document werd ontwikkeld door het Kenniscentrum Digisprong, in samenspraak met het onderwijsveld en experts. Sommige rechten voorbehouden. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(s) en uitgever van het Kenniscentrum Digisprong geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden.

Fout gevonden? Vraag of opmerking? Laat het ons weten: kenniscentrumdigisprong@ond.vlaanderen.be

© 2022 Kenniscentrum Digisprong



bronnenlijst

Departement Onderwijs en Vorming. (z.d.). *Europees project: digitale transformatie in het Vlaamse onderwijs*. Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming. Geraadpleegd op 22 augustus 2022, van <https://onderwijs.vlaanderen.be/nl/europees-project-digitale-transformatie-in-het-vlaamse-onderwijs>

Europese Unie, Europese Commissie & Departement Onderwijs en Vorming. (2022a, februari). *Digitale transformatie in het Vlaams onderwijs: hervorming van de ICT-teams in scholen*. <https://www.klascement.net/artikels/148317/digitale-transformatie-in-het-vlaamse-onderwijs-hervorming-van-ictteams-in-scholen/?previous>

Europese Unie, Europese Commissie & Departement Onderwijs en Vorming. (2022b, mei). *Naar teamgerichte ICT-coördinatie op school*. <https://www.klascement.net/artikels/154687/jobprofiel-ictcoördinatoren-inzichten-sterke-ictteams-en-conceptrichtlijnen-onderzoeksrapport/?previous>

Nws, V. (2022, 24 augustus). *Teamwork: Alleen ga je sneller, samen kom je verder*. [vrtnws.be](https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2022/08/17/edubox-teamwork/). Geraadpleegd op 5 oktober 2022, van <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2022/08/17/edubox-teamwork/>