

# Naar teamgerichte ICT-coördinatie op school

## Digitale transformatie in het Vlaams onderwijs: hervorming van de ICT-teams in scholen

Rapport taak 10 – Samenvatting en beleidsaanbevelingen

### Inhoud

Inleiding .....	2
Naar teamgerichte ICT-coördinatie op school .....	2
Beleidsaanbevelingen.....	4
Pijler communicatie.....	6
Pijler competenties en professionalisering .....	8
Pijler implementatie en monitoring.....	11
Pijler regelgeving en financiering .....	13



## Inleiding

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

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

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

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

Op basis van desk studie, een verkenning van buitenlandse voorbeelden, interviews en focusgroepen met goede praktijken en voorlopers in Vlaanderen, en het uittesten van de ontwikkelde materialen in en enkele scholengroepen in Vlaanderen, werd een nieuw model van teamgerichte ICT-coördinatie ontwikkeld. In dit rapport stellen we beknopt het eindresultaat voor. We besluiten met beleidsaanbevelingen voor de uitrol van dit nieuwe model van teamgerichte ICT-coördinatie in het volledige leerplichtonderwijs in Vlaanderen.

## Naar teamgerichte ICT-coördinatie op school

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

Deze taken worden beschreven in het 'takenoverzicht ICT-coördinatie' dat in kader van dit project werd ontwikkeld als invulling van het 'jobprofiel voor ICT-coördinatoren'. We ontwikkelden het in de vorm van een Excel<sup>1</sup>, zodat het een praktisch werkinstrument kan worden voor de taakverdeling in een

---

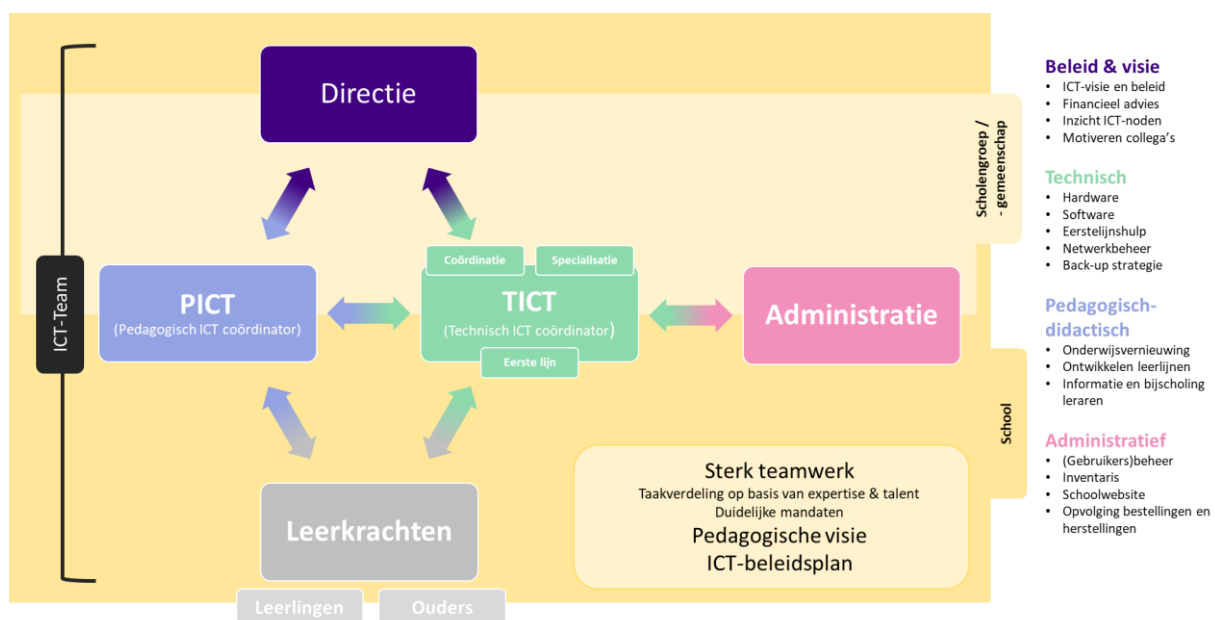
<sup>1</sup> [https://assets.vlaanderen.be/raw/upload/Rapport\\_3\\_-\\_Bijlage\\_1\\_-\\_Takenoverzicht\\_ICT-co%C3%B6rdinatie\\_jpvlar.xlsx](https://assets.vlaanderen.be/raw/upload/Rapport_3_-_Bijlage_1_-_Takenoverzicht_ICT-co%C3%B6rdinatie_jpvlar.xlsx)



teamgerichte ICT-werking. Het is immers duidelijk dat deze taakverdeling nodig is: het is een lange lijst, te veel voor een persoon. Bij ICT-coördinatoren die er alleen voor staan, geraken de pedagogisch-didactische en beleidsmatige taken ondergesneeuwd onder de vele technische en administratieve taken die dagelijks om hun aandacht vragen.

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

Figuur 1: Nieuw model van teamgerichte ICT-coördinatie



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

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

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



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

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

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

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

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

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

Voor scholen die de transitie naar teamgerichte ICT-coördinatie willen maken, werden richtlijnen ontwikkeld in de vorm van een concreet stappenplan ([zie stroomdiagram richtlijnen teamgerichte ICT-coördinatie](#)). Er werd ook een opleidingsconcept ontwikkeld om schoolteams te begeleiden in de transitie, in de vorm van een blended design thinking traject ([zie specificaties training format](#)).

## Beleidsaanbevelingen

Tijdens een roadshow doorheen Vlaanderen in de laatste fase van dit project, werden de resultaten voorgesteld aan en besproken met 264 deelnemers op 5 verschillende locaties. Daar hebben we kunnen vaststellen dat dit nieuw model van ICT-coördinatie inspireert en mobiliseert. Maar wat is er verder nog nodig om dit model van teamgerichte ICT-coördinatie te implementeren in alle scholen in Vlaanderen?



Onderstaande beleidsaanbevelingen werden ontwikkeld op basis van input die we verzamelden op verschillende fora: hogervermelde roadshow, workshop 2 van de piloot ([zie evaluatierapport piloot](#)), en tijdens de vergadering van de stakeholdergroep van dit project op 13 juni 2023. Waar relevant worden ook inzichten uit buitenlandse goede praktijken<sup>2</sup> in kaders meegegeven.

Deze aanbevelingen werden geformuleerd op het einde van de regeerperiode 2019-2024: ze kunnen worden gelezen als vragen aan de volgende Vlaamse regering, die bv. door het Departement Onderwijs kunnen meegenomen worden in de voorbereiding van de bijdrage van de Vlaamse administratie aan het regeerakkoord na de verkiezingen in 2024. In die zin hebben we ons niet laten beperken door de vrees voor gebrek aan middelen, maar de aanbevelingen eerder opgevat als een openingsbod aan de start van een onderhandelingsproces. Wel hebben we expliciet gezocht naar versterking van of complementariteit met bestaande strategieën, bv. van het Kenniscentrum Digisprong of de pedagogische begeleidingsdiensten.

De aanbevelingen zijn vooral van toepassing op het leerplichtonderwijs. Het deeltijds kunstonderwijs en de CVO's en Ligo's krijgen dezelfde ICT-middelen, maar werken in een andere context. Deze specifieke context werd niet onderzocht in kader van dit project.

Figuur 2 biedt een overzicht van de beleidsaanbevelingen, samen met de actoren die een rol te spelen hebben bij de uitwerking ervan.

Figuur 2: Beleidsaanbevelingen



Er zijn 10 aanbevelingen in 4 pijlers.

<sup>2</sup> [https://assets.vlaanderen.be/image/upload/Rapport\\_2\\_-\\_Rapport\\_over\\_relevant\\_internationaal\\_beleid\\_en\\_praktijken\\_nvesu8.pdf](https://assets.vlaanderen.be/image/upload/Rapport_2_-_Rapport_over_relevant_internationaal_beleid_en_praktijken_nvesu8.pdf)



Hieronder lichten we de aanbevelingen verder toe: per aanbeveling wordt beargumenteerd waarom ze belangrijk is, en hoe ze concreet via acties kan uitgewerkt worden.

### Pijler communicatie

1. Blijf de resultaten van het project structureel onder de aandacht brengen a.h.v. een weloverwogen communicatieplan, met bijzondere aandacht voor de communicatie naar directies en schoolbesturen

Waarom?	Hoe?
<p>Het resultaat van dit project is een nieuw model van teamgerichte ICT-coördinatie, samen met twee praktische instrumenten om dit model te implementeren: het takenoverzicht ICT-coördinatie en het stappenplan om de transitie te maken.</p> <p>Zeker het takenoverzicht ICT-coördinatie brengt op een laagdrempelige manier de noodzaak en mogelijkheid van taakverdeling in beeld.</p> <p>Het is belangrijk dat het Kenniscentrum Digisprong deze instrumenten, en de manier waarop ze gebruikt kunnen worden, zo breed mogelijk blijft communiceren naar potentiële gebruikers, om in zoveel mogelijk scholen en scholengroepen/-gemeenschappen de evolutie richting teamgerichte ICT-coördinatie in gang te zetten.</p>	<p>De projectresultaten, incl. de concrete instrumenten, werden gepubliceerd op de website van het Kenniscentrum Digisprong en op KlasCement, en gepresenteerd op diverse fora (bv. het congres van de Onderwijsinspectie in juni 2023). Ook startte het Kenniscentrum Digisprong reeds met een artikelenreeks over het project<sup>3</sup>.</p> <p>Er dient een weloverwogen communicatieplan opgemaakt te worden (bv. welke boodschap brengen, hoe communiceren aan wie via welk kanaal, via welke actie, ...) om deze inspanningen ook in de komende jaren structureel vol te houden. Ook andere stakeholders met invloed op ICT-coördinatoren en directies (bv. pedagogische begeleidingsdiensten, inspectie, ...) moeten als doelgroep in dit communicatieplan worden opgenomen. Het is immers belangrijk dat deze actoren ook hun rol spelen in de communicatie naar scholen, samen met het Kenniscentrum.</p> <p>Directies en schoolbesturen behoeven bijzondere aandacht in het communicatieplan.</p> <p>Het Kenniscentrum Digisprong kan vanuit de overheid gericht communiceren naar directies via Schooldirect, de elektronische nieuwsbrief voor schooldirecties. Naar de voorzitters van de schoolbesturen zou een gerichte mailing kunnen uitgestuurd worden.</p> <p>De koepels en het GO! zijn bereid om voor beide doelgroepen deze communicatie te ondersteunen via hun eigen kanalen en netwerken.</p>

<sup>3</sup> <https://www.vlaanderen.be/kenniscentrum-digisprong/themas/ict-coordinatie#europees-project-hervorming-van-ict-teams-op-school-artikelenreeks>



	Regelmatig herhalen is zeer belangrijk, aangezien de implementatie van de teamgerichte ICT-coördinatie een groeiproces is dat jaren in beslag kan nemen (zie aanbeveling 7).
--	--

## 2. Verzamel en verspreid voorbeelden van efficiëntiewinsten uit de praktijk om directies en schoolbesturen te overtuigen van de kracht van teamgerichte ICT-coördinatie

<b>Waarom?</b>	<b>Hoe?</b>
<p>Een ICT-coördinator alleen krijgt moeilijk iets in beweging zonder steun van de directie en het schoolbestuur.</p> <p>Dit om verschillende redenen. Ten eerste is er visie nodig, om heldere verwachtingen t.a.v. ICT-coördinatie te formuleren en om richting te geven en te zorgen dat iedereen aan dezelfde kar trekt. Voorts is er ook het belang van goede coördinatie: er is overtuigingskracht nodig om scholen of personeelsleden te laten samenwerken. Ten derde kan de directie in functioneringsgesprekken ICT-talent en collega's met interesse in ICT spotten bij leerkrachten en andere personeelsleden en deze mensen een taak geven in het ICT-team. En tot slot is het de directie die beslist waarvoor BPT-uren - die boven op de ICT-uren nodig zijn om werk te kunnen maken van sterke ICT-teams (zie verder) - worden ingezet.</p> <p>Om al deze redenen is het belangrijk om directies (zowel op school-, maar vooral op scholengroep/-gemeenschapsniveau) en ook schoolbesturen te overtuigen van de kracht van teamgerichte ICT-coördinatie. Zij hebben de sleutel in handen om de transitie in gang te zetten.</p>	<p>De meerwaarde van samenwerking dient in de communicatie naar directies en schoolbesturen in het bijzonder in de verf gezet te worden.</p> <p>Uit ervaringen van van de pilootscholen blijkt: door samen te werken krijgen ICT-coördinatoren meer werk gedaan en sparen scholen geld uit. Het Kenniscentrum Digisprong zou becijferde voorbeelden van efficiëntiewinsten uit de praktijk (bv. # euro bespaard door samen een server te gebruiken, meer taken uitgevoerd met evenveel mensen) kunnen verzamelen en (eventueel in samenwerking met Klasse) publiceren. Dit enerzijds om de eigen communicatie richting directies en schoolbesturen te stofferen, maar ook om de ICT-coördinatoren in de scholen zelf argumenten te bieden om te pleiten voor meer samenwerking op scholengroep- of gemeenschapsniveau.</p>

## 3. Zet de opkomende rol van 'overkoepelend pedagogisch ICT-coördinator' in de kijker

<b>Waarom?</b>	<b>Hoe?</b>
<p>Uit de onderzochte goede praktijken en de piloot blijkt dat de 'overkoepelende pedagogisch ICT-coördinator (PICT)' op niveau van scholengroep/-gemeenschap een nieuwe, opkomende rol is in de context van teamgerichte ICT-coördinatie.</p>	<p>Het Kenniscentrum Digisprong zou het belang van deze rol meer in de kijker kunnen zetten en kapstokken bieden voor de invulling ervan, via:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verder onderzoek om antwoord te bieden op vragen als: 'Wat doen die nieuwe PICT op SG niveau?', Hoe</li> </ul>



<p>Deze PICT op SG niveau zetten vooral in op visieontwikkeling en interne professionalisering van schoolteams, op vraag en op maat.</p> <p>Deze rol is cruciaal om scholen en leraren mee te krijgen in ICT-integratie vanuit een gedeelde pedagogische visie, maar is nog niet wijdverspreid in Vlaanderen.</p>	<p>verhoudt hun werk zich tot het aanbod van de pedagogische begeleidingsdiensten of andere aanbieders van professionalisering?, Hoe kan men komen tot goede wisselwerking en uitwisseling?’</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het regelmatig publiceren van interviews met deze PICT (i.s.m. Klasse);</li> <li>• Het organiseren van een lerend netwerk van overkoepelend pedagogisch ICT-coördinatoren (zie ook aanbeveling 5).</li> </ul> <p>Ook de koepels en het GO! en VICLI kunnen een rol spelen in deze laatste twee acties.</p>
---	--

Pijler competenties en professionalisering

4. Ontwikkel richtlijnen over hoe Digisnap kan worden ingezet voor het samenstellen en verder ontwikkelen van sterke ICT-teams

In Portugal zijn scholen via de **plaatselijke opleidingscentra** (CFAE) verbonden met **ministeriële opleidingsprogramma's en -strategieën**. In die opleidingscentra hebben leerkrachten toegang tot opleidingen die zijn afgestemd op hun vaardigheids- en competentieniveau (zoals beoordeeld via de Europese **SELFIE voor leerkrachten** en de nationale CHECK-IN-instrumenten) op basis van drie digitale vaardigheidsniveaus. Het Portugese digitale actieplan voorziet in formele en regelmatige interactie (a) tussen digitale ontwikkelingsteams op school en het directoraat-generaal Onderwijs (DGE) en (b) tussen de digitale ambassadeurs die gerichte vaardigheidsbeoordelingen en lerarenopleidingen aanbieden via een netwerk van lokale centra voor lerarenopleiding (CFAE). De **digitale competentietraining voor leerkrachten** is onderverdeeld in **drie niveaus van digitale vaardigheid**: (1) A1-A2, (2) B1-B2 en (3) C1-C2. Er zijn 3 workshops voor elk niveau, die worden ontwikkeld door lerarenopleidingen op nationaal niveau. De leerkrachten gebruiken vervolgens toolkits van het directoraat-generaal Onderwijs om het digitaal leren in de klas te verbeteren. De DGE biedt ook speciale trainingen voor schoolleiders en lerarenopleiders, die zich richten op de strategische aspecten van de digitale transformatie. Alle **opleidingen zijn gecertificeerd door het directoraat-generaal Onderwijs**.

Waarom?	Hoe?
<p>Hoe ICT-vaardiger leerkrachten zijn, hoe minder werk voor de ICT-coördinatoren.</p> <p>Bovendien kunnen sterk ICT-vaardige leerkrachten een rol spelen in het ICT-team, door bepaalde pedagogische, technische of administratieve taken van ICT-coördinatie op te nemen.</p> <p>ICT-coördinatoren zijn op zoek naar handvaten om een minimale kennisbasis te kunnen voorstellen voor hun collega's, de aanwezige</p>	<p>Het Kenniscentrum Digisprong ontwikkelde Digisnap, een tool om de digitale competenties van leerkrachten in kaart te brengen, met koppeling naar het relevante professionaliseringsaanbod. De tool is gebaseerd op DigCompEdu, het Europees referentiekader voor digitale competenties van leraren: op basis van een eenvoudige vragenlijst worden leerkrachten op een bepaald niveau ingeschaald (beginner, gebruiker, expert). Zo kan ook een minimaal niveau worden vooropgesteld.</p>





competenties in het team zichtbaar te maken en te waarderen (bv. via badges of certificaten), en competente mensen op de juiste plaats in het ICT-team te kunnen inzetten.

Opdat alle leerkrachten dat minimaal niveau zouden halen, is het belangrijk om blijvend in te zetten op de professionalisering van leerkrachten met betrekking tot algemene digitale vaardigheden.

Specifiek ter ondersteuning van teamgerichte ICT-coördinatie zou het Kenniscentrum concrete richtlijnen kunnen



ontwikkeld worden voor ICT-coördinatoren en directies, over hoe ze aan de slag kunnen gaan met de resultaten van Digisnap. Deze richtlijnen kunnen o.a. duidelijk maken dat vooral de leerkrachten die scoren op

niveau C1 (kartrekker) en C2 (pionier) de aan te spreken collega's zijn om in te schakelen in het ICT-team, aangeven hoe de digitale competenties die gemeten worden met Digisnap linken met het takenoverzicht van ICT-coördinatie, enzovoort. Een systeem van badges (bv. 'de pedagogische kartrekker', 'de technische pionier', ...) zou dit nog meer aanspreekbaar kunnen maken.

Ook de koepels en het GO! kunnen een rol spelen in het ontwikkelen van deze richtlijnen.

## 5. Ondersteun het delen van goede praktijken en leren van elkaar via lerende netwerken

**Opleidings- en netwerkplatform voor leerkrachten: Séneca** is in Spanje (Andalusië) het sociale platform voor leerkrachten, met name ICT-leerkrachten. Het bevat richtlijnen voor onderwijs, chatforums voor kennisuitwisseling, online trainingscursussen, prijsaankondigingen en een database met best practices op basis van het nieuwste onderzoek. **Praktijknetwerken** blijken ook daar essentiële bronnen van ondersteuning en leren. In Andalusië is via Séneca een gedeeld ecosysteem ontstaan.

### Waarom?

Deelnemers aan de piloot en de roadshow stellen vast dat ze allemaal op zichzelf met dezelfde dingen bezig zijn: er gebeurt dus heel veel dubbel werk. Er is grote vraag naar

### Hoe?

ICT op KlasCement is een specifieke pagina voor ICT-coördinatoren waarop reeds heel wat informatie - ook vanuit dit project - gedeeld wordt. Het project krijgt ook een eigen pagina op Klascement.



uitwisseling en leren van elkaar, over netten en koepels heen.

Concrete topics waarrond het interessant zou zijn om goede praktijken te delen i.f.v. teamgerichte ICT-coördinatie:

- Het overtuigen van de directie/het schoolbestuur van de meerwaarde van teamgerichte ICT-coördinatie;
- De concrete afwegingen die scholengroepen/-gemeenschappen en scholen maken over het centraliseren van bepaalde taken van ICT-coördinatie of niet;
- Schema's/organogrammen van ICT-teams;
- Ticketing-systemen;
- Over hoe de puzzel met uren en punten (ICT, BPT, zorg,...) wordt gelegd om de juiste mensen op de juiste plaats te krijgen;
- Handleidingen en kaders voor leerkrachten (bv. basiskennis technische vaardigheden);
- ...

Het Kenniscentrum Digisprong zou deze informatie een grotere weerklank kunnen geven en kunnen updaten of aanvullen door lerende netwerken te organiseren. Zo wordt de dynamiek die werd opgestart i.k.v. dit project verdergezet.

Om scholen aan te zetten om rond de opgesomde topics goede praktijken te delen zou – naar analogie met de verkiezing van de 'ICT-coördinator van het jaar door VICLI' – een verkiezing van het 'ICT-team van het jaar' kunnen worden georganiseerd i.s.m. VICLI.

Bij het opzetten van lerende netwerken dient het Kenniscentrum inhoudelijke complementariteit na te streven met bestaande praktijknetwerken van VICLI (bv. VICLI Exchange) en de pedagogische begeleidingsdiensten (bv. ICT-praktijkdag KOV) (en vice versa), om samen tot een zo interessant mogelijk aanbod te komen.

## 6. Zorg voor een professionaliseringsaanbod dat het model van teamgerichte ICT-coördinatie actief uitdraagt

Alle **ICT-coördinatoren** in Andalusië volgen voortdurende **professionele ontwikkeling** via het **door de overheid gefinancierde platform** Seneca. Aangezien de meeste leerkrachten uiteindelijk zullen moeten samenwerken met de ICT-coördinator om de onderwijsopdracht en het Digitaal Activeringsplan van de school uit te voeren, omvat **zowel de initiële als de permanente lerarenopleiding verplichte leermodules over ICT op school**. In de afgelopen jaren hebben deze cursussen zich gericht op prioritaire gebieden die door onderzoekers zijn geïdentificeerd, bijvoorbeeld het dichten van de genderkloof in ICT-percepties en -onderwijs.

Er is een **duidelijke structuur in de organisatie van professionalisering**: het ministerie van Onderwijs en Sport, de 91 lerarencentra die de leraren van de subregionale administratieve eenheid van Andalusië vertegenwoordigen en opleiden ... De lerarencentra in alle grote steden, die een goed overzicht hebben van de schoolbehoeften en recente ontwikkelingen, ondersteunen de ontwikkeling en coördinatie van digitale activeringsplannen in hun schooldistrict. Deze verschillende delen van het onderwijssysteem zijn in constante communicatie, omdat elke school zijn ontwikkelingsplannen moet indienen bij het lerarencentrum en het ministerie voor feedback.



Waarom?	Hoe?
<p>Naast kennisdeling is ook een gestructureerd professionaliseringsaanbod gericht op teamgerichte ICT-coördinatie voor leraren, directies en ICT-coördinatoren zelf, van belang.</p>	<p>Het Kenniscentrum dient het in dit project ontwikkelde opleidingsconcept op voldoende grote schaal en voldoende duurzaam te implementeren en deelname op te volgen.</p>
<p>Het opleidingsconcept dat i.k.v. dit project werd ontwikkeld en binnenkort zal worden uitgerold om schoolteams te begeleiden in de transitie, in de vorm van een blended design thinking traject, is slechts een element in dit geheel.</p>	<p>Daarnaast kunnen het materiaal en de inzichten uit dit project gericht verspreid worden naar de lerarenopleidingen, de pedagogisch begeleidingsdiensten, VICLI en andere aanbieders van professionalisering, en zou het Kenniscentrum via structureel overleg met deze actoren actief kunnen opvolgen of en hoe het door deze partners in de programma's wordt verwerkt.</p>
<p>In het kader van de implementatie van teamgerichte ICT-coördinatie zijn meerdere bestaande vormen van professionalisering relevant (soms als opstap naar het ontwikkelde opleidingsconcept): de bootcamps van het Kenniscentrum Digisprong, het nascholingsaanbod van de pedagogisch begeleidingsdiensten, de bestaande postgraduatenvoor ICT-coördinatoren van de hogescholen, het aanbod van VICLI, enzovoort.</p>	<p>Tot slot kan het thema opgenomen worden in de prioritaire nascholing (nascholing op initiatief van de Vlaamse Regering).</p>
<p>Het nieuw model van teamgerichte ICT-coördinatie dient een plaats te krijgen in dit professionaliseringsaanbod.</p>	
<p>De uitdaging inzake professionalisering blijft om in een context van schaarse tijd en middelen, onderwijsprofessionals aan te zetten om deel te nemen.</p>	

Pijler implementatie en monitoring

7. Stel een realistische tijdslijn voorop voor implementatie en monitoring

Waarom?	Hoe?
<p>De implementatie van teamgerichte ICT-coördinatie in scholengroepen/gemeenschappen en scholen is een werk van lange adem.</p>	<p>Voor de monitoring en evaluatie van de implementatie van het nieuwe model van teamgerichte ICT-coördinatie, zijn er met MICTIVO en het onderzoek naar de kwaliteit van het digitaal onderwijs in Vlaamse scholen van de onderwijsinspectie (via de VOI.CE app) goede instrumenten als basis beschikbaar.</p>
<p>Het is sowieso een groeiproces, met twee stappen. Eerst moeten de geesten rijpen voor samenwerking: het is moeilijk te zeggen hoelang dat duurt (dat zal deels afhangen van de communicatie-inspanningen vanuit de overheid, zie vorige aanbeveling). En eens de bereidheid tot samenwerking er is, moeten de eigenlijke</p>	<p>Rekening houdend met een realistische tijdslijn, zal men zich in de eerste jaren best richten op output (kennens ICT-coördinatoren en directies het idee/het model?) en outcomes (gebruikt</p>



samenwerking en teamgerichte ICT-coördinatie worden opgezet.

De scholen in de piloot hielden zich hiervoor een termijn van 2 à 5 jaar voor ogen. Enerzijds omdat hiervoor veel overleg nodig is, waar in een schoolcontext moeilijk tijd voor kan worden gemaakt. En anderzijds omdat men voor veel technische taken gebonden is aan contracten bij firma's. Tegelijk is het een cyclisch proces dat nooit 'af' is. De goede praktijken die we in het kader van dit project leerden kennen, zijn er vaak al 10 tot 20 jaar mee bezig.

Er zal dus tijd over gaan voor het Kenniscentrum Digisprong werkelijk een impact zal kunnen meten van haar inspanningen om teamgerichte ICT-coördinatie breed ingang te laten vinden in het Vlaamse onderwijs.

men het takenoverzicht?). Pas over enkele jaren kan de impact-vraag echt interessante resultaten opleveren (werkt men effectief in een ICT-team en wat levert het op?).

MICTIVO bevat reeds enkele relevante items, die echter al op het niveau van impact zitten (bv. 'Wie is er betrokken in de ICT-werking op uw school?', 'Collega-leerkrachten bieden andere leerkrachten didactische ondersteuning aan als zij ICT willen inzetten in hun klas', ...). Het Kenniscentrum kan in samenspraak met de onderwijsinspectie nagaan hoe ook de bekendheid van het model en het gebruik van de instrumenten gericht kunnen worden opgevolgd.

## 8. Geef ook het Kenniscentrum Digisprong een sterkere rol in taken van ICT-coördinatie

Spanje (Andalusië) ontwikkelde een **digitaal communicatieplatform voor de hele schoolgemeenschap**: iPasen is een digitale interface en mobiele app waarmee leraren, studenten en ouders kunnen communiceren en up-to-date kunnen blijven. Het omvat een digitaal prikbord, digitale roosters, digitale registraties van de prestaties van studenten en geautomatiseerde administratieve procedures voor afwezigheid van leerlingen (vergelijkbaar met Smartschool bij ons). Daarnaast is er ook een portaal met leermiddelen en tips voor afstandsonderwijs: eAprendizaje (e-learning) bevat meer dan 30.000 **leermiddelen** die zijn **goedgekeurd door het ministerie van Onderwijs** en Sport. Dit omvat digitale werkbladen, games en beoordelingstools. Deze bronnen helpen leraren uit elk vakgebied om met vertrouwen over te stappen op online lesgeven, omdat ze niet helemaal opnieuw hoefden te beginnen. Het portaal bevat ook gebruikershandleidingen voor de meest voorkomende educatieve software. Tot slot werkte het regionale ministerie van Onderwijs en Sport samen met Google en Microsoft om **G-Suite for Education en Office 365° for Education aan te bieden aan alle scholen** die een geïntegreerd platform nodig hadden voor lesgeven, leren, vergaderen, markeren en beheren.

### Waarom?

ICT-teams wijzen erop dat ze erg geholpen zouden zijn indien sommige taken van ICT-coördinatie zouden worden gecentraliseerd op Vlaams niveau, bij het Kenniscentrum Digisprong.

Taken die worden genoemd, en waar het Kenniscentrum al initiatief rond neemt, zijn eerder technisch/administratieve taken zoals

### Hoe?

Inzake technisch/administratieve taken zou het Kenniscentrum haar rol in het afsluiten van raamcontracten maximaal moeten uitbouwen (vb. overheidsopdracht voor open webruimte). Daarbij kan onderzocht worden of sommige raamcontracten niet beter op een nog hoger niveau worden afgesloten, nl. via het Facilitair Bedrijf dat de rol opneemt van enige aankoopcentrale in de Vlaamse overheid.



het afsluiten van raamcontracten (bv. MS-KIS, SchoolNet+ Fiber), het ondersteunen op het vlak van cyberveiligheid, of het ontwikkelen van de single sign-on voor leerlingen.

Een meer controversiële vraag, omdat ze raakt aan de vrijheid van onderwijs, is die naar meer inmenging van de overheid inzake educatieve software, zoals in het Spaanse voorbeeld hierboven. Dit is een pedagogisch-didactische taak. Schoolteams, leerkrachten en ICT-coördinatoren vinden het niet gemakkelijk om in te schatten wat goede educatieve software is. Meer sturing vanuit de overheid zou tijd kunnen sparen, door twijfel en kans op foute keuzes weg te nemen.

Inzake pedagogische taken is een standaardisering van leermiddelen, waarbij er eventueel centrale, uniforme, gratis software kan worden aangeboden, in de Vlaamse context van vrijheid van onderwijs niet aan de orde.

Wat het Kenniscentrum op dit vlak wel zou kunnen doen is:

- Structurele afstemming met de EdTech sector i.s.m. EdTech Station om de sector te sensibiliseren opdat educatieve software zo goed mogelijk aansluit bij de leerdoelen en de noden van leerkrachten;
- Een kennisplatform aanbieden dat al het onderzoek over educatieve software bundelt, zodat scholen makkelijk een overzicht hebben van voor- en nadelen van bestaande tools, om beter geïnformeerd te kunnen kiezen wat het beste past.

Het Europese EmpowerED project waaraan het Kenniscentrum nog tot 2025 deelneemt, is hiervoor een belangrijke opstap.

## Pijler regelgeving en financiering

### 9. Pas de regelgeving aan opdat deze een vlotte implementatie van het nieuwe model van teamgerichte ICT-coördinatie ondersteunt

#### Waarom?

De huidige regelgeving inzake ICT-coördinatie – die pas in 2022 nog werd gewijzigd - bevat bepalingen die de implementatie van het nieuwe model van teamgerichte ICT-coördinatie hinderen:

- Als een school ervoor kiest om haar ICT-punten samen te leggen met andere instellingen, moeten automatisch *alle* punten worden samengelegd. Dit is meteen een verregaande stap die als drempel voor samenwerking wordt ervaren.
- ICT-coördinatoren die werken op scholengroep/-gemeenschapsniveau kunnen niet benoemd worden in dit ambt. Dit terwijl vanuit het model van teamgerichte ICT-coördinatie en in

#### Hoe?

Pas de regelgeving aan op onderstaande punten:

- Maak het (opnieuw) mogelijk om *een deel* van de puntenenveloppe voor ICT-coördinatie samen te leggen op het niveau van een scholengroep of -gemeenschap.
- Maak benoeming van ICT-coördinatoren op scholengroep/-gemeenschapsniveau mogelijk voor de SG die dat wensen (bv. via oprichting van een scholengemeenschapsinstelling).

En meer algemeen: bekijk in de context van de evaluatie van de recente wijzigingen of er nog aanpassingen mogelijk zijn die teamgerichte ICT-coördinatie, voor de scholen die ervoor kiezen, kunnen faciliteren.



functie van de aantrekkelijkheid van de rol van overkoepelende TICT of PICT een benoeming op dat niveau voor de hand ligt, en de vraag vanuit het veld naar 'echt benoembare uren' wordt gesteld.

## 10. Garandeer voldoende middelen – zowel voor scholen als voor het Kenniscentrum Digisprong - om teamgerichte ICT-coördinatie op een kwaliteitsvolle manier uit te bouwen

### Waarom?

Hoewel het budget voor ICT-uren werd opgetrokken sinds 1 september 2021, blijft de algemene boodschap die uit dit onderzoek naar voor komt, dat deze ICT-uren nog steeds niet volstaan om de juiste profielen te kunnen aantrekken om alle beschreven taken op te nemen. Vooral in het basisonderwijs blijkt dit een uitdaging. Alle onderzochte goede praktijken en pilotscholen (groepen/-gemeenschappen) die werken met ICT-teams, zetten naast ICT-uren ook andere uren (BPT, zorg, TAC, ...) in om deze teams te financieren

ICT-coördinatoren worden doorgaans betaald op bachelor niveau. Op masterniveau kan ook, maar scholen kiezen daar niet voor, omdat ze dan voor hetzelfde aantal VTE meer ICT-punten moeten inzetten.

### Hoe?

ICT-coördinatie zou moeten gefinancierd kunnen worden met ICT-punten. De Vlaamse regering dient hiervoor voldoende middelen uit te trekken. Hoeveel extra middelen er precies nodig zijn zou (bv. ook per onderwijsniveau) kunnen onderzocht worden via een werklasmeting op basis van het ontwikkelde 'takenoverzicht ICT-coördinatie'.

Naast een algemene verhoging van de ICT-middelen die desgewenst meer aanstellingen van ICT-coördinatoren op masterniveau mogelijk kan maken, zou de Vlaamse regering het ambt aantrekkelijker kunnen maken door extralegale voordelen te voorzien (bv. smartphone en abonnement, leasefiets, ...).

Op Vlaams niveau zal het Kenniscentrum Digisprong een belangrijke rol spelen in de implementatie van het nieuw model teamgerichte ICT-coördinatie. Garandeer dus ook voor het Kenniscentrum voldoende middelen om deze rol.