



# Bruggen Bouwen

De succesfactoren voor i-coaches in het mbo

Laat ict werken **voor het onderwijs**

# Inhoudsopgave

## Bruggen bouwen

- › De succesfactoren voor i-coaches in het mbo \_\_\_\_\_ 3
- › Wat gaat goed? \_\_\_\_\_ 6
- › Wat kan er beter? \_\_\_\_\_ 7
- › Wat zijn de valkuilen? \_\_\_\_\_ 8

## Kijkje achter de schermen bij 12 instellingen

- › Instelling 1 - 'Vaandeldragers' \_\_\_\_\_ 10
- › Instelling 2 - Vijf speerpunten als satéprikkers \_\_\_\_\_ 11
- › Instelling 3 - De blended coach \_\_\_\_\_ 12
- › Instelling 4 - De Plan-Do-Check-Act \_\_\_\_\_ 12
- › Instelling 5 - Mediacoaches \_\_\_\_\_ 13
- › Instelling 6 - 'Glorieus durven falen' \_\_\_\_\_ 13
- › Instelling 7 - Bewuste schakel tussen uitvoering en beleid \_\_\_\_\_ 14

- › Instelling 8 - Krachtige leeromgeving \_\_\_\_\_ 15
- › Instelling 9 - Ambassadeurs digitale didactiek \_\_\_\_\_ 15
- › Instelling 10 - De informatiemanager als spil \_\_\_\_\_ 16
- › Instelling 11 - Op spreekuur \_\_\_\_\_ 16
- › Instelling 12 - Enthousiaste aanjagers \_\_\_\_\_ 17

## Waar staat jouw instelling?

- › Tabel \_\_\_\_\_ 18

## Goed op weg met i-coaches

- › De zes succesfactoren die naar voren kwamen \_\_\_\_\_ 19

## Colofon

20



# Bruggen Bouwen

## De succesfactoren voor i-coaches in het mbo

Hoe dicht je de kloof tussen onderwijs en ict in het mbo? Kennisnet en saMBO-ICT onderzochten bij 12 instellingen de rol van i-coaches bij het vergroten van de ict-bekwaamheid van docenten. Neem een kijkje achter de schermen bij de instellingen of ga zelf aan de slag met de zes succesfactoren.



Variant op het origineel van Ad Oskam uit 2005 voor ICT op School



## **Mbo-instellingen willen aantrekkelijk en uitdagend onderwijs bieden aan iedere student. Ict is daarbij een belangrijk hulpmiddel, waar de afgelopen jaren veel in is geïnvesteerd.**

Uit de ict-monitor mbo 2017 blijkt dan ook dat de ict-voorzieningen overal dik in orde zijn. De hardware en software draaien naar behoren en de internetverbindingen zijn goed - de techniek staat als een huis. Alleen, nog niet iedere instelling plukt hier de vruchten van. Uit de monitor blijkt namelijk ook dat docenten onderling sterk verschillen in het gebruik van ict-toepassingen en in hun bekwaamheid daarin. Docenten zijn nog niet altijd digitaal geletterd en kunnen daarom minder profiteren van de toegevoegde waarde van ict - en in het verlengde daarvan de studenten ook niet.

Een van de oorzaken is dat de ambities van het bestuur en management en de docent op de werkvloer niet overeenkomen. Doordat er weinig samenhangend beleid is om de situatie te veranderen, is er ook weer minder draagvlak op de werkvloer.

Gelukkig zijn veel instellingen actief bezig om dit te verbeteren, bijvoorbeeld door een i-coach aan te stellen. Hoewel de term per instelling verschilt - blended coach, mediacoach, ambassadeur, vaandeldrager - gaat het inhoudelijk om hetzelfde. Iemand die een brug slaat tussen ict en onderwijs. De i-coach is een steun en toever-

### **De optimale leergemeenschap**

Docenten die meer didactische tools in hun gereedschapskistje hebben, zullen eerder en meer gebruik maken van ict - dat blijkt telkens weer uit onderzoek. Er is dus een direct verband tussen het didactische vermogen van de docent en de opbrengsten van ict in de klas.

Lees meer in de *Handreiking ict-bekwaamheid*.

Om dat te bereiken is het nodig te investeren in ict-bekwaamheid en professionalisering. Onderzoek (McKinsey, 2016) toont aan dat dit het beste werkt op teamniveau: collega's versterken en ondersteunen elkaar. Bijvoorbeeld samen doelen stellen, meekijken met elkaar, samen lessen voorbereiden en samen nieuwigheden uitproberen. Wanneer er genoeg tijd en ruimte is, doen docenten dit met plezier.

De i-coach is in dit proces de perfecte aanjager, ondersteuner, inspirator en bruggebouwer. Vanuit het management is er vooral genoeg sturing en facilitering van tijd en middelen nodig. De resultaten van een goed functionerende leergemeenschap zijn veelbelovend - dat zien we zowel in de praktijk als in onderzoek terug. Een i-coach slaagt dus vooral bij de gratie en als onderdeel van een goede en duurzame leergemeenschap.



laat voor docenten wat betreft de didactische inzet van ict en vergroot de ict-bekwaamheid van de docent.

Veel instellingen experimenteerden de afgelopen jaren met de inzet van i-coaches en deden waardevolle lessen op over wat wel en niet werkt. Kennisnet en saMBO-ICT bundelden de leerervaringen van 12 instellingen en vonden een optimale aanpak rond i-coaches. In deze publicatie lees je meer over de succesfactoren, de verhalen van de onderzochte instellingen en ontdek je waar jouw instelling staat.


### Het onderzoek

SaMBO-ICT en Kennisnet deden onderzoek naar de inzet van i-coaches bij 12 mbo-instellingen, maar hoe deden ze dat?

**Wie?** De 12 instellingen zijn verzameld op basis van interesse in deelname en zijn een afspiegeling van het veld. Ze liggen verspreid door heel Nederland en maken op verschillende manieren gebruik van ict in het onderwijs.

**Wat?** De onderzoekers hebben interviews afgenomen met de i-coaches, projectleiders, directie, docenten en eventuele andere betrokkenen. De interviews zijn opgenomen of zo nauwkeurig mogelijk uitgeschreven. Ook houding, gezichtsuitdrukking en de algehele sfeer is hierin meegenomen om een zo volledig mogelijk beeld te schetsen.

**Hoe?** De interviews zijn geanalyseerd door ze met een programma te coderen naar relevantie. Deze codering voorkomt dat onderwerpen onderbelicht blijven door eventuele bias. Daarnaast biedt het een volledige inkijk in de veelheid aan uitspraken en fragmenten over een bepaald onderwerp.



*“Uit de monitor blijkt ook dat docenten onderling sterk verschillen in het gebruik van ict-toepassingen en in hun bekwaamheid daarin.”*





## Wat gaat goed?

### Succesfactor # 1 De inzet van i-coaches koppelen aan onderwijskundige doelen

In de praktijk verbinden instellingen het nut en de noodzaak van i-coaches vaak goed aan het onderwijs- en ict-beleid. De i-coaches worden aangesteld om collega's te begeleiden en krijgen vaak een taakomschrijving zodat ze zich focussen op de onderwijskundige inzet van ict. Denk aan:

- de uitvoer van beleid rondom onderwijs en ict
- onderwijs en ict dichterbij elkaar brengen
- omgaan met snelle technologische ontwikkelingen
- digitale vaardigheden van teams verhogen
- meer maatwerk kunnen bieden
- activerende didactiek van docenten ondersteunen en verhogen
- aanjagen en verankeren van cultuurveranderingen
- beter en meer digitaal registreren
- vraagarticulatie docententeams

#### TIP!

Bij sommige instellingen pakken i-coaches zaken op die buiten de taakomschrijving vallen, zoals het beantwoorden van operationele en technische vragen. Het is daarom belangrijk dat zowel de opdrachtgever als de i-coach de nadruk leggen op onderwijskundige doelen, zodat de i-coach zich niet te dienstbaar opstelt tegenover collega's met andere vraagstukken.

### Succesfactor # 2 Aandacht voor selectie en het profiel van de i-coach

Veel instellingen besteden aandacht aan de selectie van een i-coach. De meest wenselijke kandidaat is volgens de meeste instellingen een zeldzaamheid: een docent, die sociaal en toegankelijk voor collega's is. Tegelijkertijd heeft de i-coach verstand van ict, maar het is geen innovator. De i-coach:

- (h)erkent uitdagingen rond ict-inzet in de klas en didactische vaardigheden
- is de schakel tussen de werkvloer en management en matcht vraag en aanbod
- geeft (ongevraagd) advies en behandelt vragen zelfstandig
- heeft een afgebakend takenpakket om 'servicedesk 2.0 rol' te voorkomen
- begeleidt implementatieprocessen
- geeft trainingen en 1 op 1 advies aan collega's

#### TIP!

Bij verschillende instellingen zijn i-coaches niet officieel benoemd, maar vanwege hun rol en werkzaamheden organisch in de rol van i-coach terecht gekomen. Het is belangrijk om juist wel een bewust selectieproces aan te gaan en goede afspraken te maken over het takenpakket. Dit voorkomt dat de i-coach een 'servicedesk 2.0 rol' op zich neemt.





## Wat kan er beter?

### Succesfactor # 3

I-coaches hebben een structurele positie in verbinding tussen operationeel, tactisch en strategisch niveau

Om beleidsmatige doelen daadwerkelijk te koppelen aan activiteiten op de werkvloer, is het belangrijk dat i-coaches de juiste positie hebben. De i-coach vormt in de ideale situatie een logische schakel in de verbinding tussen operationeel, tactisch en strategisch niveau.

#### TIP!

Bij sommige instellingen mist de i-coach verbindende kwaliteiten om de vertaling te maken van doelen naar de praktijk en andersom. Dit uit zich vaak in meer operationele taken voor de i-coach. Het is dus van belang dat de i-coach verbindende kwaliteiten heeft, niet bang is ongevraagd advies te geven en zelfstandig zaken oppakt. Verbindend betekent: vragen en signalen van de werkvloer door kunnen spelen naar het management en andersom.

### Succesfactor # 4

Centrale kennisdeling en aanpak

Voor een succesvolle inzet van de i-coach is een centrale kennisdeling en aanpak nodig. Hierdoor ervaart de i-coach genoeg sturing en verbinding met het bestuur en kan zich beter professionaliseren en zich consequent en gesteund inzetten. Enige ruimte voor eigen initiatieven wordt als positief ervaren in het kader van experimenteren, maar vaak wordt er juist zoveel ruimte gegeven dat de i-coach zich stuurloos voelt.

#### TIP!

Bij sommige instellingen is er weinig kennisdeling of sturing en ervaart de i-coach dit als een groot gemis. Opvallend hierbij is dat de bestuurders en i-coaches vaak geen eenduidige beeld van de situatie hebben en verschillende versies hanteren rond de inrichting van professionalisering. Aandacht voor een centrale organisatie en samenwerking is nodig voor de juiste inzet van de i-coach - om ervaring uit te wisselen, nieuwe informatie op te doen en afspraken te maken.





## Wat zijn de valkuilen?

### Succesfactor # 5

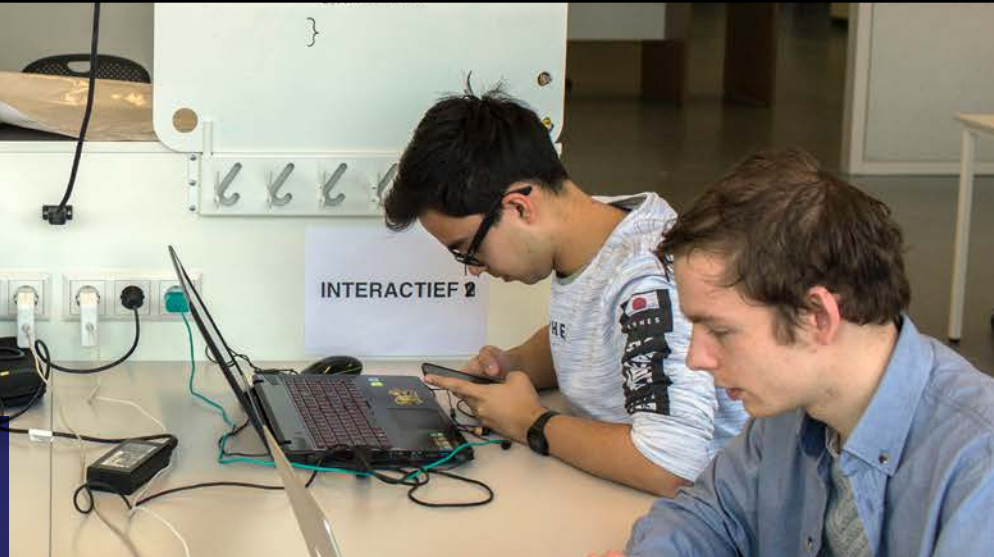
#### Transparantie over rollen en eigenaarschap

Voor een effectieve i-coach met genoeg draagvlak in de organisatie is er transparantie en duidelijkheid nodig over de rollen en het eigenaarschap van alle betrokkenen. Naast i-coaches gaat het om docenten, teamleiders, locatiedirecteuren, bestuurders, informatiemanagers en studenten. Belangrijke vragen hierbij zijn:

- wie is de opdrachtgever en wie is de i-coach?
- wat houdt de rol van i-coach precies in?
- wie heeft waarvoor verantwoordelijkheid?
- wie communiceert dit alles binnen de organisatie?

#### TIP!

Bij veel instellingen is er nauwelijks aandacht voor het duiden van de procesinrichting en de rollen rond i-coaches. Betrokkenen weten vaak niet van elkaar welke rol zij hebben, of hebben geen inzicht in hun eigen rol. Om te voorkomen dat de rol van de i-coach als vaag wordt ervaren is een duidelijke inrichting cruciaal.



### Succesfactor # 6

#### Facilitering met genoeg tijd en middelen


Bij de meeste instellingen worden i-coaches als een belangrijk onderdeel van de organisatie gezien. Ze zijn een cruciale schakel tussen onderwijs en ict, en voor de vertaling van beleid naar de werkvloer en andersom. De intensieve verandertrajecten die zij begeleiden, zoals de uitrol van een sharepoint-omgeving, vereisen ondersteuning in tijd en middelen.

#### TIP!

In de praktijk ervaren veel i-coaches hun rol als vrijblijvend vrijwilligerswerk. Ze krijgen weinig tot geen extra uren of begeleiding en bij bezuinigingen krijgen ze als eerste mindering in uren. Daarnaast wordt er weinig geïnvesteerd in trainingen of coaching. Om een i-coach succesvol in te zetten als bruggebouwer tussen ict en onderwijs, is het essentieel om deze goed te faciliteren en ondersteunen.







# Kijkje achter de schermen bij 12 instellingen

I-coaches worden op allerlei manieren en voor zeer verschillende thema's ingezet. Het overkoepelende doel blijft altijd om meer rendement te halen uit ict in het onderwijs. Maar hoe doen instellingen dat in de praktijk? Kijk mee achter de schermen bij de 12 instellingen die meededen aan dit onderzoek.



# 'Vaandeldragers'

## Activerende didactiek en digitale geletterdheid van docenten

*I-coach: "Drie keer per jaar organiseren we sessies voor de vaandeldragers met externe gasten. Op die dagen komt er zoveel aan bod, die uitwisseling helpt het naar een hoger niveau te tillen."*

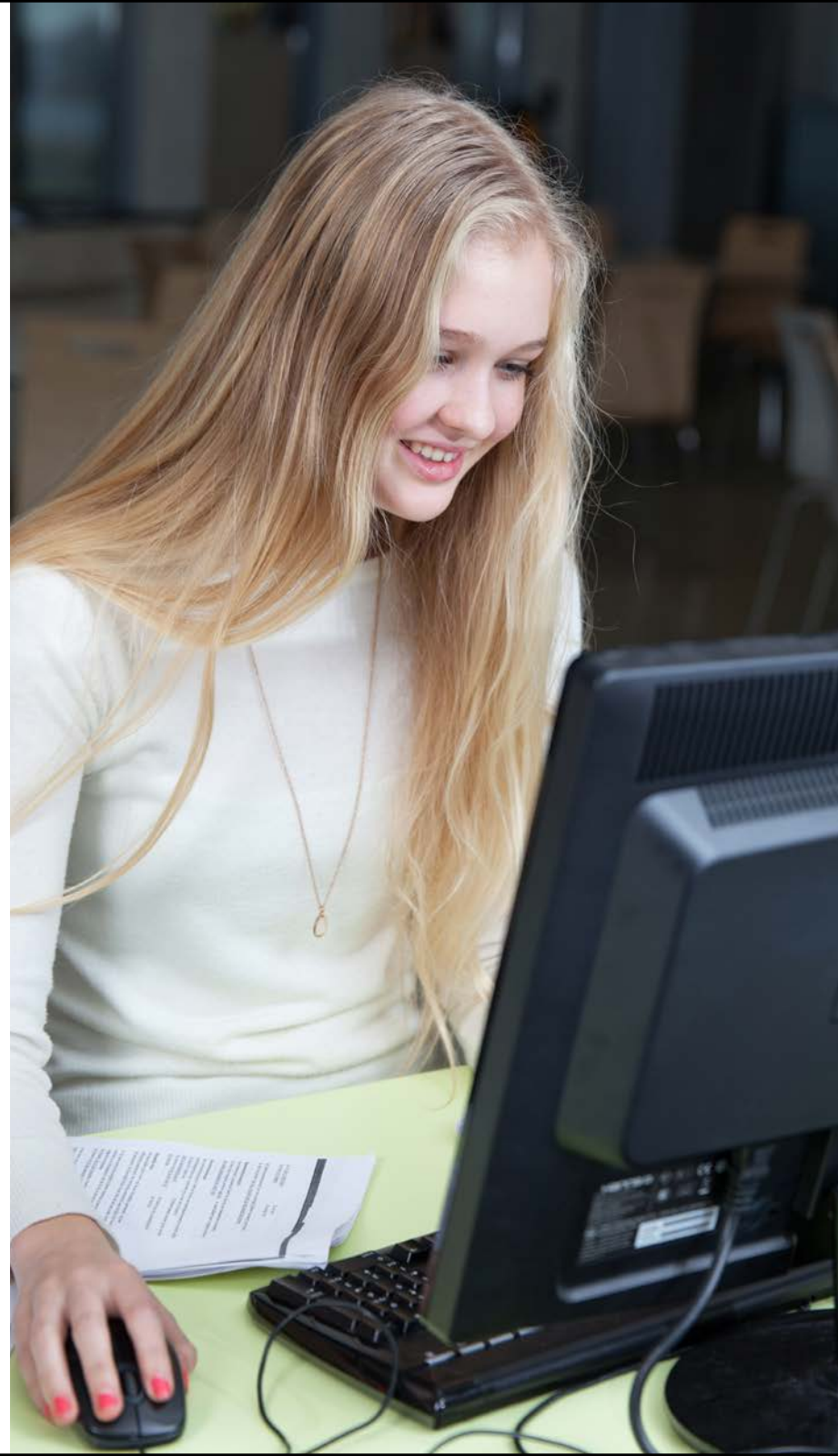
Bij deze instelling heten de i-coaches vaandeldragers en docenten die een masteropleiding volgen, vormen een kring naast deze vaandeldragers. De beslissingen en planning worden op afdelingsniveau gemaakt en er is centraal innovatiebudget beschikbaar. Binnenkort wordt er een fysiek innovatielab ingericht.

## Structuur:

Het bestuur is de opdrachtgever en het traject is gekoppeld aan een practoraat dat iedereen aanstuurt.

## Status:

Een driejarig project, waarna het een structurele plek krijgt.



# Vijf speerpunten als satéprikkers

## Overbruggen van de kloof tussen onderwijs en ict

*Informatiemanager: "Wij werken thematisch vanuit vijf belangrijke speerpunten, en zorgen dat al onze ideeën daaraan worden getoetst en verbonden. Ict wordt ook aan deze speerpunten verbonden voor embedding in het onderwijs, en om te voorkomen dat het niet als een op zichzelf staand iets wordt gezien."*

Hier is de i-coach de spil tussen het management en de werkvloer, die ervoor zorgt dat ideeën bottom-up en top-down worden uitgevoerd en gecommuniceerd. De i-coaches werken nauw en inhoudelijk samen met coördinatoren van de vijf speerpunten, onder meer: kennis, communicatie en digitalisering. Deze vijf speerpunten zijn bedacht als satéprikkers die door de strategische, tactische en operationele lagen uitgevoerd worden.

## Structuur:

Het begon met projecten die los van elkaar opereerden. Deze zijn omgevormd tot een langdurig innovatieprogramma in verbinding met het bestuur en informatiemanagement.

## Status:

Na vijf jaar heeft het een structurele plaats in de organisatie gekregen.



## Instelling 3

# De blended coach

### Blended learning

*I-coach: "I-coach zijn helpt mij leren, maar pionier zijn wordt niet altijd gewaardeerd. Ook maak ik me soms echt zorgen over het niveau van ict-vaardigheden in de instelling."*

Bij deze instelling is er een projectbureau dat ondersteunt en faciliteert, de 'blended coaches' zijn hier onderdeel van. Het projectbureau ontwikkelt activiteiten rond onderwijsontwikkeling, professionalisering en ondersteuning. Deze strategische inzet werkt succesvol en zo wordt er al naar toekomstige doelen gekeken, zoals learning analytics. Ook hierin worden de blended coaches meegenomen

### Structuur:

Het bestuur is de opdrachtgever van het i-coach programma 'leren met ict' en aansturing vindt centraal plaats door de projectleider.

### Status:

Na 4 jaar loopt het project ten einde en werkt iedere blended coach naar eigen inzicht. Er wordt gewerkt aan meer verantwoordelijkheid voor de manager wat betreft doelstellingen. Daarnaast is het streven om meer voor de teams te werken dan als vraagbaak voor individuele docenten.

## Instelling 4

# De Plan-Do-Check-Act

### Meer eigenaarschap voor de docent over het leerproces en curriculum

*Bestuurder: "We zien verschillen tussen de instellingen, interesse en bevoegenheid is heel belangrijk. Bij sommige instellingen komt het werken met i-coaches niet genoeg van de grond, daarom gaan we het proces op lange termijn anders inrichten."*

Via blended learning krijgt de docent meer eigenaarschap over het leerproces en curriculum, omdat deze beter kan variëren en methode-overstijgend kan werken. En: de leerlingen worden er gemotiveerder van.

Op gestructureerde manier bottom-up initiatieven mogelijk maken en deze in beleidsplannen verwerken - dat is de wens van deze instelling. Ze doen dit door de i-coaches ideeën aan te laten brengen en deze te evalueren in een werkgroep. Op lange termijn zullen de plannen van de i-coaches in de beleidscyclus worden geïntegreerd via de zogenaamde Plan-Do-Check-Act.

### Structuur:

Het bestuur is de formele opdrachtgever en er is een werkgroep opgericht die de ideeën van de i-coaches beoordeelt.

### Status:

De plannen zijn incidenteel en nog niet structureel ingevoerd. De wens is om dit beter aan te pakken.



## Instelling 5

# Mediacoaches

### Leren en lesgeven met ict

*Beleidsmedewerker: "We hebben een 0-meting uitgevoerd om te kijken waar we staan. De uitslag is dat we een beetje adequaat zijn, maar er is veel ruimte voor verbetering."*

De hele instelling is bezig met een groot verandertraject waarbinnen het curriculum opnieuw geformuleerd wordt. De mediacoaches werken hierbij aan het thema: leren en werken met ict. Het doel is om vanuit een nulmeting de ict-didactiek te verbeteren.

### Structuur:

Het bestuur is de opdrachtgever en het programma is belegd bij beleidsmedewerkers en onderwijskundigen die de mediacoaches coördineren.

### Status:

Er ligt een plan van de mediacoaches, waar nog geen akkoord voor is. Momenteel geven ze een eigen invulling aan hun werk. Het bestuur is in gesprek met teamleiders om aandacht te krijgen voor de plannen.

## Instelling 6

# 'Glorieus durven falen'

### BYOD-traject

*Bestuurder: "Er wordt zeker een kloof tussen onderwijs en ict ervaren, dat hangt samen met de organisatie en de cultuur. Graag willen we met i-coaches een bredere verandering in onze instellingen bewerkstelligen."*

Vanuit een BYOD (Bring Your Own Device)-traject zijn er i-coaches aangesteld die onder meer vragen opvangen vanuit de training 'Kleppen Dicht'. Het is voor de i-coaches uitdagend om genoeg tijd en middelen te vinden. Het werk van de i-coaches wordt gezien als een veranderkundig traject, waarbij ze de rol van begeleider en vraagbaak aannemen. 'Glorieus durven falen'- is een van de motto's voor de i-coaches.

### Structuur:

Het begon met een centrale aansturing, maar dat is losgelaten. Vrijblijvendheid betekent dat niet iedere instelling met i-coaches werkt.

### Status:

Structureel vanuit het bestuur, maar door de i-coaches en docenten wordt het als projectmatig en ad-hoc ervaren.



# Bewuste schakel tussen uitvoering en beleid

## De implementatie van nieuwe systemen en de verbetering van de ict-vaardigheden van docenten

*I-coach: "Ik zie nog te vaak dat nieuwe collega's te veel zaken op zich nemen. Het is belangrijk om aan de juiste tafels te zitten en om niet alleen maar operationeel bezig te zijn. Dan pas kun je stappen zetten."*

I-coaches zijn een vraagbaak voor de docenten waarbij 1-op-1 begeleiding en bundeling van de vragen in trainingsvorm plaatsvindt. De werkwijze van de verschillende i-coaches verschilt nog sterk: sommigen werken te operationeel terwijl anderen juist een bewuste schakel zijn tussen uitvoering en beleid. Het begeleiden van de implementatie van een nieuw systeem was een groot succes voor de i-coaches. Daarbij werden ze goed ondersteund door het bestuur en zijn de docenten erg tevreden met de rol van de i-coaches.

## Structuur:

Het begon met een tijdelijke centrale aansturing, waarbij elke instelling een i-coach kreeg. Inmiddels is dat decentraal geregeld en beslist iedere instelling of een i-coach wenselijk is.

## Status:

I-coaches zijn structureel ingevoerd.



## Instelling 8

# Krachtige leeromgeving

### Betere en effectievere leeromgeving

*I-coach: "We hebben de afgelopen 2 jaar wel stappen gemaakt, maar ik denk dat de docenten meer hadden willen doen. Ikzelf had graag meer ondersteuning vanuit het bestuur gekregen, bijvoorbeeld een visiestuk waar de rol van ict duidelijker in naar voren komt."*

Vanuit een tevredenheidsonderzoek ontstond een programma dat streeft naar een zogenaamde 'krachtige leeromgeving' met digitale middelen. Om dit vorm te geven zijn er blended coaches aangesteld. Doordat ieder college een eigen plan hiervoor heeft, verschilt de focus.

### Structuur:

Ieder college heeft een eigen plan voor de blended coach.

### Status:

Het project loopt binnenkort ten einde en niet alle ambities zijn behaald. Verdere professionalisering en vernieuwing zal meer vanuit de werkvloer worden vormgegeven. Er is een nieuwe programmamanager blended learning aangesteld om de voortzetting te waarborgen.

## Instelling 9

# Ambassadeurs digitale didactiek

### De overschakeling naar blended learning

*Docent: "Ik ben zo blij met de i-coach, die helpt mij zo in mijn werk. Het is fijn dat hij een echte doorzetter is, in staat om anderen te inspireren en enthousiasmeren."*

De coaches heten hier 'ambassadeurs digitale didactiek', staan dichtbij de teams en werken aan concrete resultaten. De centrale sturing ondersteunt de coaches goed en ze komen elke maand bij elkaar om kennis en ervaringen te delen. Elke twee jaar krijgen de coaches een nieuwe taak. Bijvoorbeeld: 1-op-1 begeleiding van docenten, begeleiding bij de implementatie van een nieuw systeem of blended learning. De wisseling tussen taken geeft de rol van i-coaches een interessante dynamiek.

### Structuur:

Het bestuur is opdrachtgever van het i-coachprogramma en de aansturing is centraal door de projectleider.

### Status:

Een vijfjarig project dat inmiddels structureel is ingebed in de organisatie. Er is een wens om het programma te vernieuwen.



## Instelling 10

# De informatiemanager als spil

### Opzetten i-coach programma

*Beleidsmedewerker: "Het is belangrijk dat er niet alleen een ROC-brede ambitie is, de focus moet juist op de doelen en wensen vanuit de instellingen komen."*

Bij deze instelling werken de coaches vooral op eigen inzicht en in nauwe samenwerking met de teams. Er is weinig centrale sturing en bijeenkomsten organiseren ze vaak zelf. Met enthousiasme kunnen de coaches veel bereiken, maar soms ervaren ze gebrek aan facilitering en sturing. Om de ontwikkeling van het programma te boosten en inspiratie op te doen zijn de i-coaches naar de BETT onderwijstentoonstelling geweest.

### Structuur:

De informatiemanager is de spil in de organisatie rond i-coaches. De opdracht komt vanuit een ict-board en de coaches zelf ontwikkelen zich vanuit een cursus. Er is weinig structuur maar veel betrokkenheid, de coaches werken vooral bottom-up.

### Status:

Het programma heeft nog geen formele status en is nog in ontwikkeling.

## Instelling 11

# Op spreekuur

### Verandermanagement, een elektronische leeromgeving en Office 365

*Implementatiemanager: "Er zijn nog zoveel meer onderwerpen die aandacht vragen. Maar, teams en directeuren hebben hun bordje al vol. Dit onderwerp springt er niet uit om in te investeren, omdat er nog geen zichtbaar rendement is. Daardoor worden er andere keuzes gemaakt."*

Een aantal betrokken is erg enthousiast en draagt daardoor te veel het initiatief rond het i-coach programma. Het wordt nog niet gedragen door het management of de organisatie. Er worden veel presentaties gegeven om aansluiting te vinden bij de teams. Maar, het werk van de i-coach bestaat vooral uit een spreekuur in de docentenkamers.

### Structuur:

De plannen komen van onderop en krijgen ruimte van het management. Draagvlak, visie of sturing ontbreekt nog.

### Status:

De richting is nog niet duidelijk.





# Enthousiaste aanjagers

## Innovatie

*I-coach: "Wij zien dat training geven heel belangrijk is. Docenten willen getraind worden zodat ze het morgen anders kunnen doen."*

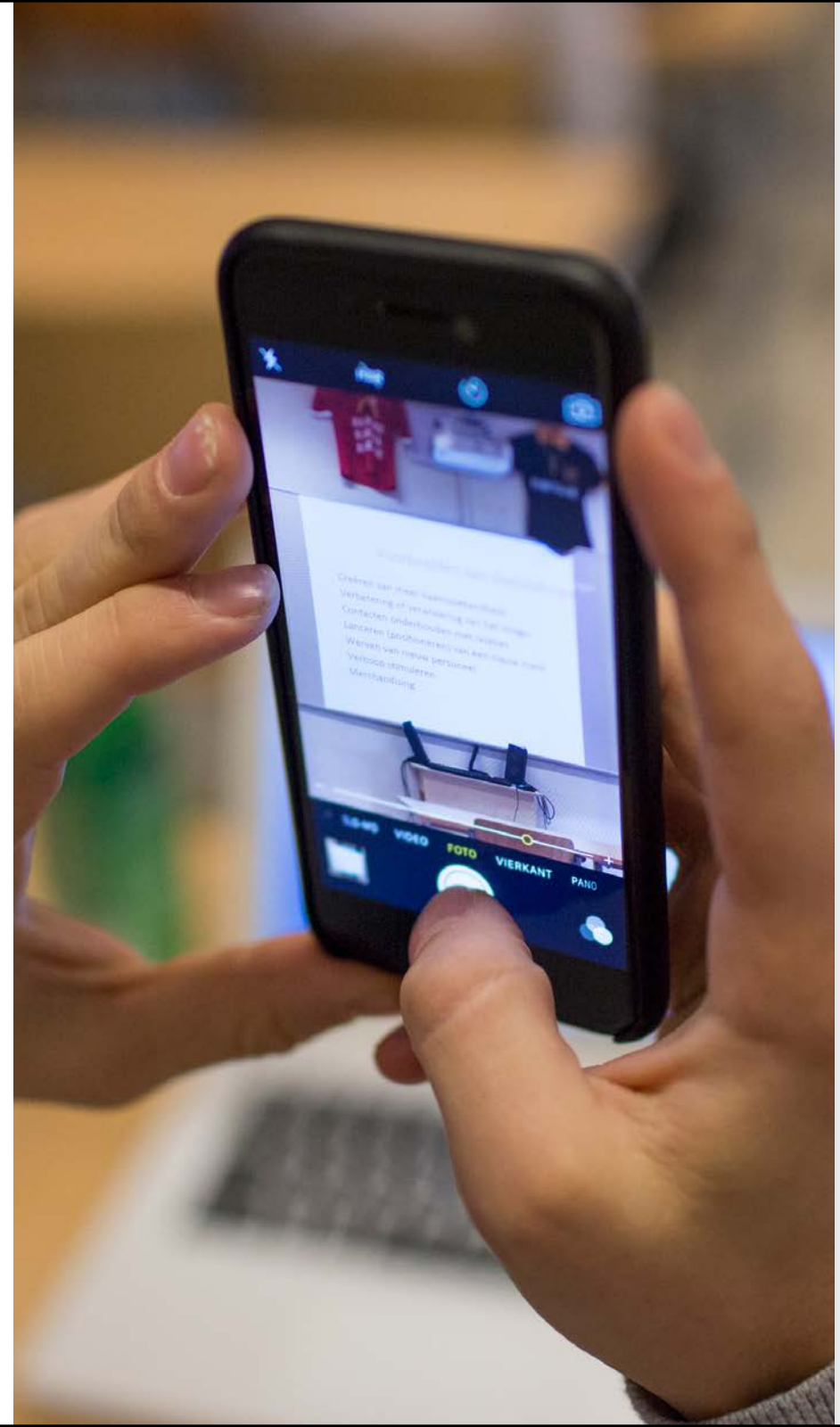
De coaches werken in teams en worden centraal ondersteund. Toch bestaat er nog veel onduidelijkheid op de werkvloer en mist de focus. Het bestuur heeft twee jonge enthousiaste aanjagers aangesteld met een vrije rol hierin, dit blijkt stimulerend te werken.

## Structuur:

Het bestuur geeft veel ruimte voor innovatie en de i-coaches krijgen genoeg aandacht en training. De centrale projectleiders hebben een positieve stimulerende rol.

## Status:

Een tweejarig project, daarna structureel invoeren.



# Waar staat jouw instelling?

Met behulp van deze vragen, gebaseerd op de succesfactoren, kun je onderzoeken waar jouw instelling staat als het gaat om de inzet van i-coaches. Om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen is het belangrijk om alle betrokkenen afzonderlijk een inschatting te laten

maken. Uiteraard is de uitkomst slechts een indicatie en vooral een gespreksstarter over de huidige situatie en wensen rond het i-coach programma.

<b>#1</b> - <i>Is er een koppeling met de onderwijskundige doelen?</i>	Het i-coach programma is nog niet gekoppeld aan centrale onderwijsdoelen of onderwijsdoelen van de afdelingen.	De onderwijskundige doelen vormen voor een deel de leidraad van het i-coach programma. In de praktijk nemen ad-hoc technische vraagstukken ook een groot deel van de tijd van i-coaches in beslag.	De opdrachtgever, i-coach en andere betrokkenen zijn volledig op de hoogte van onderwijskundige doelen en gericht op de nastreving daarvan.
<b>#2</b> - <i>Is er aandacht voor de selectie en het profiel van de i-coach?</i>	De i-coaches zijn grotendeels vanzelf in de functie gerold vanuit beschikbaarheid.	De taken van de i-coach zijn in kaart gebracht, maar een betere uitwerking van het profiel en de selectie is nog nodig.	Het opstellen van een profiel en de selectie van de i-coach vindt bewust en cyclisch plaats.
<b>#3</b> - <i>Staat de i-coach in verbinding met het strategisch, tactisch en operationeel niveau?</i>	De i-coach verricht operationele activiteiten en reageert vooral op ad-hoc vragen.	De i-coach voert proactief activiteiten uit, maakt plannings voor de korte termijn en houdt contact met de afdelingsmanager. De i-coach kent het onderwijs en ict-beleid.	De i-coach wordt gezien als facilitator voor teamvraagstukken en werkt nauw samen met management. De i-coach signaleert en geeft gevraagd en ongevraagd (beleids)adviezen.
<b>#4</b> - <i>Is er een centrale kennisdeling en aanpak?</i>	De inrichting van het i-coach programma vindt decentraal plaats. Er is weinig tot geen contact tussen i-coaches van verschillende afdelingen en opleidingen.	Er is regelmatig kennisdeling tussen de verschillende i-coaches. Maar er is ruimte voor verbetering wat betreft de centrale aanpak.	De i-coaches ervaren sturing en gemeenschappelijkheid vanuit het bestuur en de afdeling. Zij werken duidelijk voor de teams met wie ze hun kennis delen.
<b>#5</b> - <i>Is er transparantie over rollen en eigenaarschap?</i>	De i-coaches weten niet wat hun eigen rol is, en weten niet hoe zij zich verhouden tot andere betrokkenen.	De i-coaches zijn op de hoogte van hun eigen rol en er vindt communicatie plaats over het i-coach programma. Nog niet alle betrokkenen zijn geïnformeerd.	De betrokkenen zijn uitstekend op de hoogte van elkaars verantwoordelijkheid en positie in het programma en kennen hun eigen rol. Docenten weten wat zij kunnen verwachten van de i-coach. Alles is goed gecommuniceerd.
<b>#6</b> - <i>Zijn er tijd en middelen beschikbaar?</i>	De bekostiging is projectmatig en niet structureel. Bij bezuinigen wordt veelal gekort op het budget voor i-coaches. Er wordt op verzoek geïnvesteerd in trainingen en coaching.	Er is tijd en geld beschikbaar voor i-coaches. Er is ruimte om nog beter te faciliteren in niet-materiële ondersteuning en ontwikkeling van de i-coach door middel van bijvoorbeeld training of coaching.	De i-coaches worden structureel goed gefaciliteerd, zowel in materiële als niet-materiële ondersteuning. Er is ook blijvend geïnvesteerd in kennisopbouw zoals trainingen of coaching. Er is aandacht voor verankering van kennis en ervaring door meer mensen te betrekken.



# Goed op weg met i-coaches

**Het mbo heeft grote stappen gezet om de vruchten te plukken van ict in het onderwijs. De hardware en software zijn op orde en nu is het zaak om de kloof tussen onderwijs en ict te overbruggen. De i-coaches die zich daarvoor inzetten, zijn gedreven en gemotiveerd, maar kunnen nog niet altijd hun taak volledig volbrengen.**

De zes succesfactoren die bij onze rondgang naar voren kwamen, zijn allemaal nodig om de i-coach optimaal in te zetten:

1. de inzet van i-coaches koppelen aan onderwijskundige doelen
2. aandacht voor selectie en het profiel van de i-coach
3. een structurele positie in verbinding met operationeel, tactisch en strategisch niveau
4. een centrale kennisdeling en aanpak
5. transparantie over rollen en eigenaarschap
6. genoeg tijd en middelen

In de praktijk blijkt dat wanneer ook maar één van deze factoren ontbreekt, de i-coach de doelstellingen niet goed kan bereiken. Vooral planmatig te werk gaan is essentieel: de doelen zijn duidelijk, worden op alle organisatielagen helder gecommuniceerd en worden systematisch uitgevoerd.

Momenteel worden i-coaches nog te veel ad hoc ingezet voor operationele kwesties en kortdurende projecten. De inzet van de i-coach is juist ideaal voor verandertrajecten op de lange termijn. Ook hebben ze moeite aandacht te krijgen van de teams voor hun daadwerkelijke doelen. In de ideale situatie komt de veranderwens juist uit het team zelf en kan de i-coach een deel van de uitvoering daarvan op zich nemen.

De positie van een i-coach kan per instelling variëren. De communicatie en inrichting van het proces dienen daarom scherp en helder te zijn, zodat ieders inzet en verantwoordelijkheid duidelijk is. Waarbij ook aandacht nodig is voor de schaal van het traject: grote teams vergen meer i-coaches.

*“De i-coaches zijn gedreven en gemotiveerd, maar kunnen nog niet altijd hun taak volledig volbrengen.”*

De ontwikkelingen rond i-coaches zijn nog pril, daarom is het logisch dat veel instellingen nog zoekende zijn naar de beste werkwijze en ondersteuning. Deze publicatie vormt een startpunt om de eigen situatie onder de loep te nemen en inspiratie op te doen uit de praktijk van andere instellingen.





## Bruggen Bouwen

De succesfactoren voor i-coaches in het mbo

### Datum van uitgave

juni 2018

### Auteurs

Janny Kappert, Frans Schouwenburg, Leo Bakker (Kennisnet), Willem Karssenbergh, Martijn Bijleveld (saMBO-ICT)

### (Eind)redactie

Marianne Eggink (Entopic)

### Fotografie

Reyer Boxem, Rodney Kersten, Etienne Oldeman, Dirk-Jan Visser.

### Vormgeving

HOW communicatie | creatie

### Sommige rechten voorbehouden

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(s) en uitgever van Kennisnet geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

### Over Kennisnet

Elke leerling verdient eigentijds, veilig en persoonlijk onderwijs. Daarom ondersteunt Kennisnet scholen met ict. We zorgen voor een landelijke ict-basisinfrastructuur, adviseren de sectorraden en delen onze kennis met het primair onderwijs (po), het voortgezet onderwijs (vo) en het middelbaar beroepsonderwijs (mbo). Kennisnet wordt gefinancierd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).

### Over saMBO-ICT

saMBO-ICT is een zelfstandige organisatie van en voor alle mbo-instellingen en heeft sterke banden met de MBO Raad en met Kennisnet. Belangrijke pijlers zijn belangenbehartiging, kennisdeling en projecten. saMBO-ICT houdt zich bezig met een breed aantal onderwerpen op het gebied van ict en informatievoorziening. saMBO-ICT maakt bij de activiteiten gebruik van de kennis en energie die binnen de instellingen aanwezig zijn en zorgt daarbij voor praktische ondersteuning.

### Met dank aan

Alfa-college, Clusius College, Deltion College, Noorderpoort, Nova College, ROC A12, ROC Friese Poort, ROC Midden Nederland, ROC Tilburg, ROC van Twente, Rijn IJssel, Summa College.

[kennisnet.nl](http://kennisnet.nl)

[sambo-ict.nl](http://sambo-ict.nl)



Kennisnet  
Paletsingel 32  
2718 NT Zoetermeer

T 0800 321 22 33  
E [support@kennisnet.nl](mailto:support@kennisnet.nl)  
I [kennisnet.nl](http://kennisnet.nl)

Postbus 778  
2700 AT Zoetermeer

