



DigiLEAD: Ondersteunt schoolleiders bij het opbouwen van een digitale transformatiestrategie

PR2 -Trainingscursus voor school leiderschapsteams

Module 1: Ontwikkeling van een school visie voor een digitale transformatie



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

[Project Number: 2021-1-BG01-4KA220-SCH-000032711]



Overzicht Module 1

Module 1: Ontwikkeling van een schoolvisie voor digitale transformatie

Deel 1: Een succesvolle digitale transformatiestrategie creëren

- het belang inzien van de ontwikkeling van een digitale transformatie strategie in hun school
- de behoeften en hiaten met betrekking tot de digitale transformatie van hun school onderzoeken
- de onderdelen van een digitaal transformatieplan identificeren
- een digitaal transformatieplan ontwikkelen (schoolvisie, SMART-doelstellingen, acties)
- monitoringmaatregelen opstellen om de voortgang van de implementatie van het plan te bewaken en te evalueren

Deel 2: Een SWOT-analyse uitvoeren voor de digitale transformatie van de school

- de sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen van scholen met betrekking tot de digitale transformatie van de school bepalen
- strategieën ontwikkelen die voortbouwen op sterke punten, zwakke punten aanpakken, kansen benutten en bedreigingen beperken om een succesvolle digitale transformatie te waarborgen
- zorgen voor toegang tot een organisatorische planning met de nadruk op samenwerking, participatie,

DEEL 1

School visie – Brainstormen

Laten we reflecteren...



Duur: 20 minuten

Wat is een schoolvisie?

Waarom is het belangrijk voor de digitale transformatie van een school?

Wat zijn de belangrijkste uitdagingen bij het creëren en implementeren ervan?

1. Denk in je groep na over deze vragen.
2. Noteer je gedachten op de padlet:
<https://padlet.com/michaelaprotopapa/u90qjj9y5vanu0y1>
3. Bespreek het plenair.

Een schoolvisie:

- laat zien waar de school in de toekomst wil staan (belangrijkste prioriteiten en waarden)
- ondersteunt het schoolleiderschapsteam om de hele schoolgemeenschap naar een gemeenschappelijke richting en groei te leiden
- bepaalt het begin- en eindpunt
- identificeert de relevante acties die nodig zijn voor verbetering en stuurt de betrokken partijen effectief in deze richting.



School visie – uitdagingen

Belangrijkste uitdagingen bij het creëren en implementeren van een schoolvisie:

- gebrek aan bewustzijn, vaardigheden, vertrouwen
- beperkte ondersteuning en training
- beperkte financiering
- ontoereikende infrastructuur en uitrusting
- geen systemische aanpak
- gebrek aan relevante mentaliteit en proactiviteit
- weinig autonomie of flexibiliteit

School vision & strategic objectives

De visie van de school moet zijn:

- ✓ 1e deel van de digitale transformatiestrategie
- ✓ Een of twee zinnen lang
- ✓ Beknopt
- ✓ In toekomstige tijd
- ✓ Visueel aantrekkelijk (diagram of tabel)
- ✓ Gevolgd door SMART-doelstellingen
- ✓ Antwoorden op WHY, WHAT, HOW (belang, doelstellingen, acties)

Wat zijn SMARTer doelstellingen?

S	Specific
M	Measurable
A	Action-orientated
R	Realistic
T	Timed
E	Evaluated
R	Reviewed

SMARTer doelen

DOELSTELLING: Het onderwijzend personeel verder opleiden om ICT in het leerproces te integreren.



SMARTer doelstelling

- **1 docent per vakgebied neemt deel aan minstens 2 seminars/ webinars/cursussen over digitale technologieën (specifiek en meetbaar)**
- Tegen **het einde van het schooljaar (2023-2024)** (Tijdgebonden)
- **Deel de kennis vervolgens met collega's** die lesgeven in hetzelfde onderwerp (Relevant, resultaatgericht)
- De verworven kennis en vaardigheden moeten worden geïmplementeerd in minstens **1 lesplan** per docent, dat zal worden **bijgewoond en beoordeeld door het schoolleidingsteam en de collega** (Meetbaar, Beoordeeld)

SMARTer doelstellingen - Activiteit in groepen

Is het SMARTer genoeg?

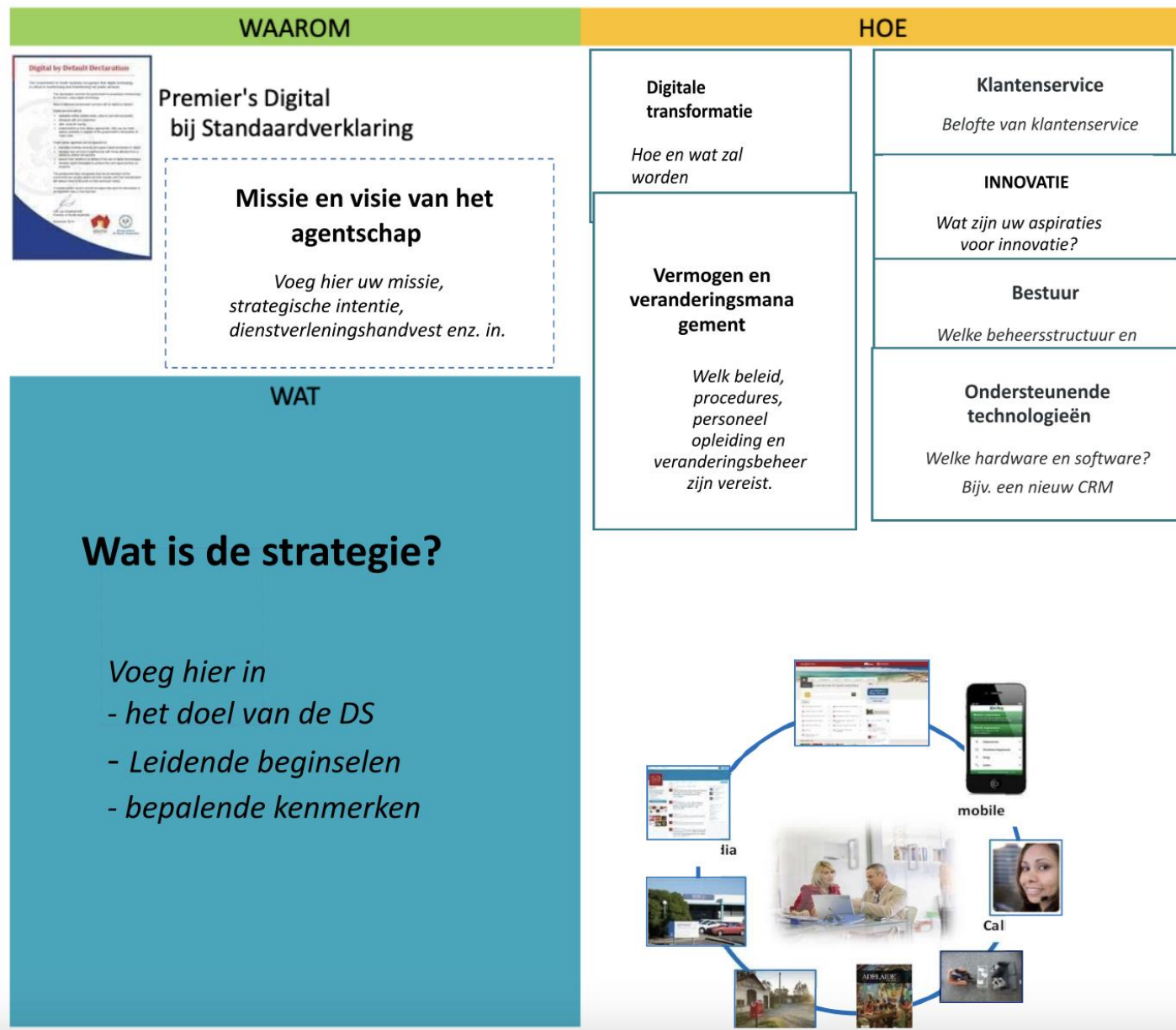


Duur: 20 minuten

1. Kies in je groep één doelstelling uit de doelstellingen op Werkblad M1.U1.4a.
2. Gebruik het werkblad M1.U1.4b en maak het SMARTer, gebaseerd op wat je al geleerd hebt.
3. Bespreek de resultaten plenair.
4. Bedenk vervolgens hoe je de visie en het actieplan van je school kunt structureren en presenteren.

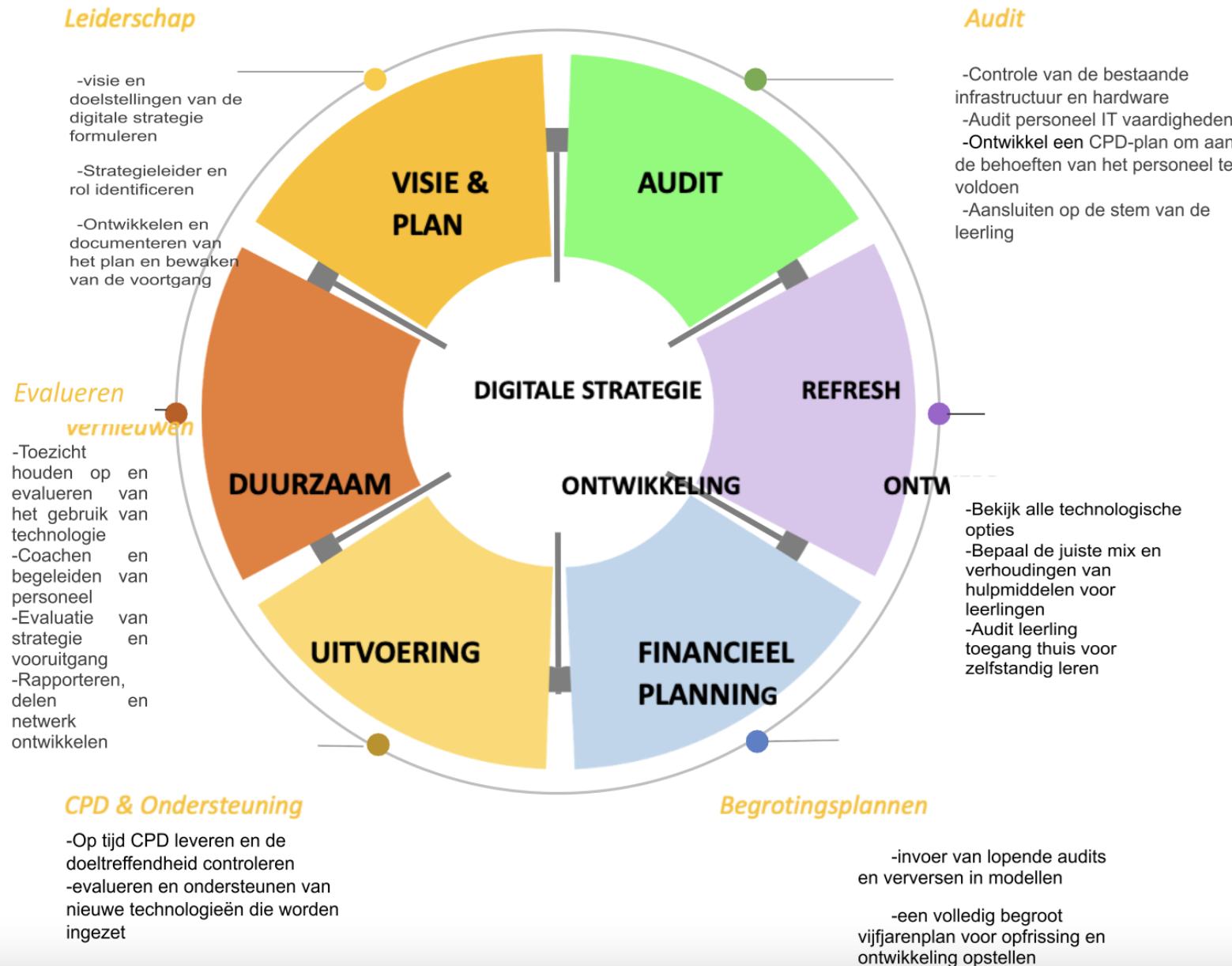
Schoolvisie & actieplan (presentatie)

A. Diagram



Schoolvisie & actieplan (presentatie)

B. taartdiagram



Schoolvisie & actieplan (presentatie)

C. Excel of word tabel


Doel	Acties	Verantwoordelijk medewerker	Tijdspanne	middelen	KPIs/ Validatie

Monitoring & KPI's -Brainstormsessie

Een integraal onderdeel van het digitale transformatieplan van je school is monitoring.

reflecteren...



 Duur: 10 minuten

Waarom is het belangrijk om de voortgang van het actieplan op te volgen?

Hoe kun je de voortgang bewaken?

1. Denk in je groep na over deze vragen.
2. Noteer je gedachten op de padlet: <https://padlet.com/michaelaprotopapa/u90qjj9y5vanu0y1>
3. Bespreek het plenair.

Monitoring & KPIs

- ❖ Monitoren betekent beoordelen of en in welke mate de acties uit je plan worden geïmplementeerd en welke impact/resultaten deze hebben op de schoolgemeenschap.
- ❖ Het helpt schoolleiders om een duidelijk beeld te krijgen van de voortgang van het actieplan, eventuele problemen, vertragingen of hiaten te identificeren en het plan zo nodig opnieuw te bekijken en bij te stellen.
- ❖ Om dit te kunnen doen, kun je KPI's gebruiken in je actieplan.
- ❖ KPI's zijn **Key Performance Indicators**: objectief bewijs van de mate waarin een prestatie resultaat zich in de loop van de tijd voordoet. Eenvoudig gezegd zijn KPI's de specifieke getallen of percentages die in een bepaald tijdsbestek moeten worden bereikt.

“Wat gemeten wordt, wordt gedaan”

Peter Drucker

Monitoring & KPIs

PuMP (blauwdruk van prestatiemetingen)



Monitoring & KPI's - Activiteit in groepen

Laten we enkele KPI's gebruiken...



Duur: 20 minuten



1. Ga in je groep terug naar Werkblad M1.U1.4b en lees de SMART-doelstelling die je hebt gemaakt nog eens door.
2. Identificeer de KPI's en probeer er nog een paar aan toe te voegen om het meetbaarder te maken.
3. Bespreek de resultaten plenair.

Behoeftanalyse - Activiteit in groepen

Nadenken over behoeften en hiaten...



Duur: 20 minuten

Waarom is behoefteanalyse belangrijk bij het ontwikkelen van een digitaal transformatieplan?

Welke tools kun je gebruiken om kwalitatieve en kwantitatieve gegevens te verzamelen?

1. Denk in je groep na over deze vragen.
2. Schrijf jullie gedachten op in een notitieblok.
3. Bespreek ze plenair.
4. Vervolgens krijgen jullie het blad met de behoeftenanalyse M1.U1.6 om door te nemen.

Opvolging & evaluatie - Activiteit in groepen

Laten we de voortgang controleren...



Duur: 20 minuten

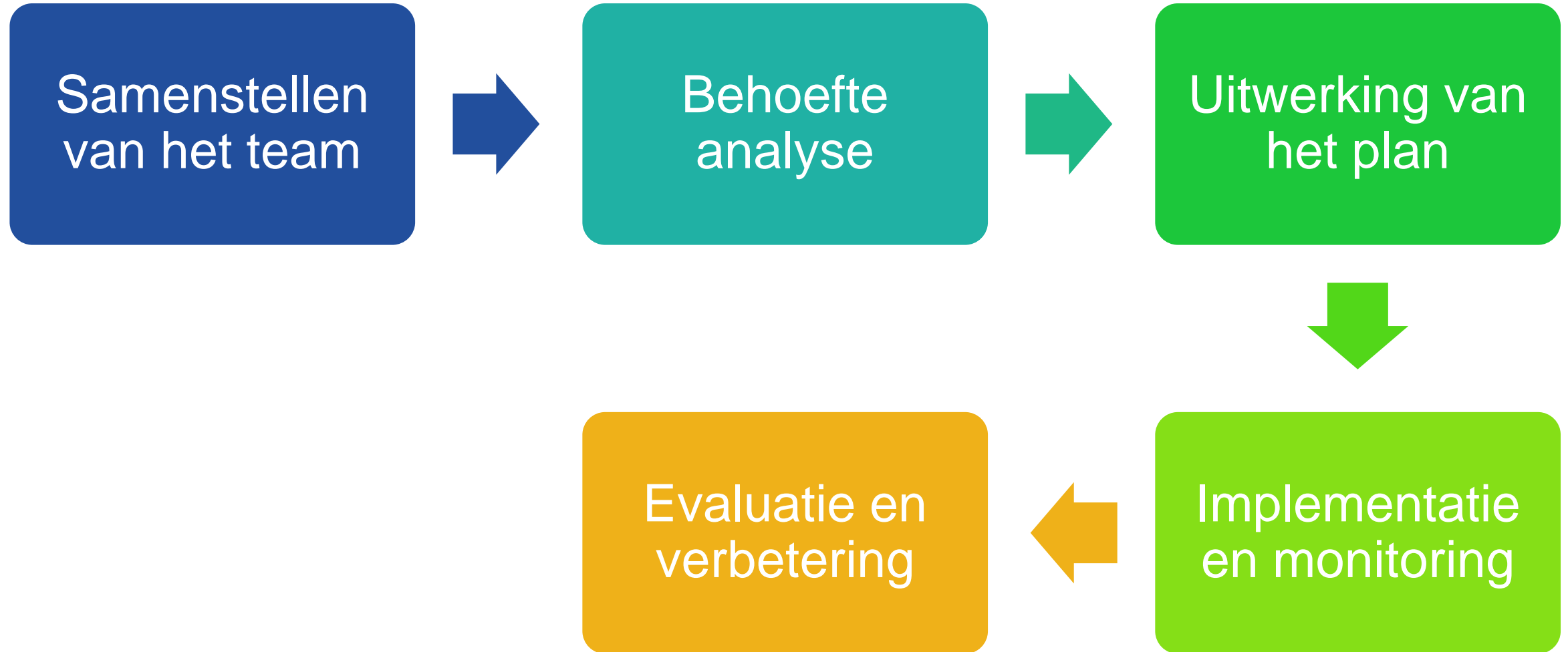


1. Lees in je groep het blad Monitoring & Evaluatie M1.U1.7 (checklist en vragen om feedback te verzamelen, monitoring- en evaluatiekalenders).
2. Bespreek plenair.

Best practices – Europees niveau

- Estonian E-school Strategy
<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/298d6678-en.pdf?expires=1687280523&id=id&accname=guest&checksum=D93E12A9329CEE89FEE0DAB6E5B71C75>
- Transforming Finnish schools to mobile learning environments with a competence-based core curriculum
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000368078>
- The Netherlands' Digitalization Strategy
<https://www.nederlanddigitaal.nl/documenten/publicaties/2019/11/13/english-version-of-the-dutch-digitalisation-strategy-2.0>
- Irish Digital Learning Framework
https://www.dlplanning.ie/wptent/uploads/2018/10/DLF_Primary.pdf
- Spain- School Digital Plan Description and Guide
https://intef.es/wp-content/uploads/2021/12/Guide_School_Digital_Plan_INTEF.pdf

Stappen voor het digitale transformatieplan



DEEL 2

S.W.O.T. analyse specificaties

Type

- Hulpmiddel voor strategische analyse

Implementatiegebieden

- Onderwijs, industrie en anderen

Interessegebieden

- Interne omgeving van de organisatie



Sterktes Zwaktes

- External environment of the organization



Kansen Bedreigingen



Voorwaarden voor het gebruik van S.W.O.T.-analyse

Twee categorieën van voorwaarden



Systemisch

Niet-systemisch

Systemische voorwaarden

- ❑ het bestaan van een cultuur, uniforme waarden en een uitgewerkte visie
- ❑ de toegenomen autonomie van de school
- ❑ het bestaan van verantwoordingsinstellingen
- ❑ de democratische werking van het onderwijssysteem

Niet-systemische voorwaarden

- ❑ het versterken van communicatie en relaties met behulp van digitale hulpmiddelen
- ❑ het systematische gebruik van ICT voor de geleidelijke transformatie van het leren
- ❑ de reflectie en feedback van onderwijspraktijken door het gebruik van ICT
- ❑ het creëren van digitale hulpmiddelen ter ondersteuning van het onderwijs
- ❑ de systematische begeleiding en ondersteuning van het schoolmanagement door de leiders
- ❑ de aanschaf van de benodigde middelen

De grondgedachte van de S.W.O.T.-analyse



S

- Dit zijn onze sterke punten...
- We zijn er trots op...
- Hier kunnen we bouwen...
- We moeten hiervoor blijven zorgen ...

- Dit gaat niet goed
- Problemen bij, tekortkomingen ...
- Hier hebben we last van ...
- Daarom moeten we anticiperen op verbeteringen ...

W



O

- Dit zijn onze mogelijkheden...
- Deze willen we gebruiken...
- Het is de moeite waard om hierin te investeren...
- We moeten dit ontwikkelen ...

- We moeten voorzichtig zijn...
- Er zijn gevaren...
- Daarom moeten we zorgen ...
- Daarom moeten we oplossingen bedenken, voorzorgsmaatregelen nemen...

T



S.W.O.T.-analyse voorbeelden van criteria: STERKTE

Interne aspecten of kenmerken die je school onderscheiden van andere.

- Kwaliteitskenmerken
- Menselijke hulpbronnen
- Ervaring
- Locatie
- Implementatie van innovaties
- Ontwikkeling van samenwerkingsverbanden



Jullie zijn lid van het SWOT-coördinatieteam van jullie school. Schrijf minstens 4 **sterke punten** op met betrekking tot digitale transformatie volgens de bovenstaande criteria.

Presenteer ze (als vertegenwoordiger van jullie groep).



Duur: 5 minuten

S.W.O.T.-analyse voorbeelden van criteria: ZWAKTE

Gebieden waarop je school ondermaats presteert of een essentieel onderdeel mist.

Factoren die de uitvoering van de missie en het doel van de school in de weg staan

- Toewijding
- Middelen
- Ervaring
- Logistieke infrastructuur



Jullie zijn lid van het SWOT-coördinatieteam van jullie school. Schrijf minstens 4 **zwakke punten** op met betrekking tot digitale transformatie volgens de bovenstaande criteria.

Presenteer ze (als vertegenwoordiger van jullie groep).



Duur: 5 minuten

S.W.O.T.-analyse voorbeelden van criteria: KANSEN

Externe factoren die tot positieve resultaten kunnen leiden

- Welke goede externe mogelijkheden zijn er voor de organisatie?
- Wat zijn de bestaande interessante trends?
- Waardevolle kansen van:
 - Veranderingen in technologie
 - Veranderingen in overheidsbeleid
 - Veranderingen in sociaal niveau, demografisch niveau en
 - niveau van levensstijl
 - Lokale gebeurtenissen



Jullie zijn lid van het SWOT-coördinatieteam van jullie school. Schrijf minstens 4 **kansen** op die onderzocht kunnen worden voor digitale transformatie volgens de bovenstaande criteria. Presenteer ze (als vertegenwoordiger van jullie groep).



Duur: 5 minuten

S.W.O.T.-analyse voorbeelden van criteria: BEDREIGINGEN

Externe Factoren en omstandigheden die het bereiken van de doelstellingen van de school kunnen schaden of die de doelstellingen overbodig of onhaalbaar maken.

- Belemmeringen
- Veranderingen in functie-eisen
- Overheidsbeleid
- Wetgeving
- Veranderingen in de omgeving
- Mobiliteit van leerkrachten



Jullie zijn lid van het SWOT-coördinatieteam van jullie school. Schrijf minstens 4 **potentiële bedreigingen** voor het digitale transformatieproces op volgens de bovenstaande criteria.

Presenteer ze (als vertegenwoordiger van jullie groep).



Duur: 5 minute

S.W.O.T. actieplan / processtappen

Doelstelling	Actie	Verantwoordelijke werknemer	Tijdsbestek	Middelen	KPI's/Validatie
SWOT-items uitpluizen	Een SWOT-workshop houden met behulp van SWOT-vragen	SWOT Analysis Coordination Team School leadership team		Rapporten Enquete interviews	Aantal participanten
	Gebruik een SWOT cheat sheet om het team te ondersteunen	SWOT Analysis Coordination Team		SWOT cheat sheet	Aantal cheat sheet vragen
	Maak een lijst van SWOT items en geef er prioriteit aan	SWOT Analysis Coordination Team		Excel overzichten Beschikbaar budget	Aantal SWOT items
Maak een SWOT matrix	Schik SWOT gebieden in zowel "Intern" en "Extern" als "behelpzaam" and "schadelijk"	SWOT Analysis Coordination Team		Excel overzichten	Balans van intern / extern, behulpzame/schadelijke items
Stel SWOT actions op in matrix	Beschrijf acties voor elk van de SWOT items met prioriteit	SWOT Analysis Coordination Team		Beschikbaar budget Excel overzichten	Aantal acties
Maak een SWOT Roadmap	Plan de uitvoering van de acties	School leadership team		Beschikbaar budget Excel sheets	Tijd van de uitvoering van acties

S.W.O.T. analyse - Groups Werk



Duur: 15 minuten



Group work: You are members of your school's SWOT Analysis Coordination Team:

Geef prioriteit aan de Sterktes, zWaktes, Kansen en Bedreiging items van je vorige analyse.

- Creeer de SWOT Matrix
- Creeer SWOT acties in de Matrix
- Creeer een SWOT Roadmap (optioneel)
- Presenteer het werk (de groepsvertegenwoordiger)

Bron en Voorbeeld van een SWOT analyse

- DigiLEAD SWOT analysis production (.xlsx file) *Available at:*

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1u56OD0gJBnAzlv2XK2_rBBybZXXMpmrr/edit?usp=sharing&oid=100394976210520425997&rtpof=true&sd=true

**Save to your hard drive before working*

SWOT analysis: digital transformation in education

- <https://hospitalityinsights.ehl.edu/swot-analysis-digital-transformation-in-education>

Referenties

Consorti, F., Kanter, S. L., Basili, S., & Ho, M. J. (2021). A SWOT analysis of Italian medical curricular adaptations to the COVID-19 pandemic: a nationwide survey of medical school leaders. *Medical teacher*, 43(5), 546-553.

DigiLead (2022). *Strategy Toolkit on digital transformation for School leaders. Chapter 3.*

Keban, Y. B., Arifin, S., & Wahyono, R. (2019). SWOT analysis and its implementation strategies in educational management. *Journal of Education and Practice*, 10(12), 86-92.

Pasias, G., Apostolopoulos, K. & Styliaris, E. (2015). "Self-assessment" and "Peer assessment": Procedures for improving the school and turning it into a professional learning community ". *Erkyna, Review of Educational - Scientific Issues*, 7, 25-35, (retrieved from <https://erkyna.gr/>)

Satria, R., & Shahbana, E. B. (2020). The SWOT Analysis of Strengthening Character Education In Junior High School. *Jurnal Iqra': Kajian Ilmu Pendidikan*, 5(2), 56-67.

Referenties

DigiLead (2022). *Strategy Toolkit on digital transformation for School leaders*. Chapter 2. <https://digilead-project.eu/toolkit>

Gordon, S.P. (2022). *Developing Successful Schools*. Palgrave Macmillan, Cham.

Hai, T. N., Van, Q. N., & Thi Tuyet, M. N. (2021). Digital transformation: Opportunities and challenges for leaders in the emerging countries in response to covid-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5, 21-36.

Irish Department of Education (2021a). Digital Strategy for Schools 2021 to 2027. <https://www.gov.ie/en/publication/69fb88-digital-strategy-for-schools/>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2020). Building a theory by induction: The example of goal setting theory. *Organizational Psychology Review*, 10(3–4), 223–239. <https://doi.org/10.1177/2041386620921931>

Nisiforou, E.A., Kosmas, P., & Vrasidas, C. (2021). Emergency remote teaching during COVID-19 pandemic: lessons learned from Cyprus. *Educational Media International*, 58(2), 215-221.

