

Doorpakken op digitalisering

***Programmaplan voor uitvoering van de
Strategische agenda digitalisering mbo***

Inhoudsopgave

Inleiding	3
De Strategische agenda digitalisering	4
De thema's	5
Leven lang ontwikkelen	6
Digitaal burgerschap	6
Leermiddelen	7
Eén dossier voor elke student	8
Onderwijslogistiek	9
Data-ondersteund onderwijs	9
Docent-ondersteuning	10
Innovatie stimuleren	11
Aanpak	12
Uitgangspunten	12
Samen aan de slag	12
Financiering en verantwoording	15
Communicatie	16
Borging	17

Inleiding

De mbo-sector werkt met trots, vertrouwen en lef aan uitdagende ambities. De snel veranderende samenleving en arbeidsmarkt vragen om innovatie en wendbaarheid. De maatschappelijke opdracht om voor álle studenten gelijke kansen te creëren, vraagt om aandacht voor hun individuele behoeftes en leerpaden. Om een leven lang ontwikkelen te ondersteunen, is flexibilisering van het onderwijsaanbod en de organisatie van belang.

Digitalisering is een belangrijk middel om deze ambities waar te maken en randvoorwaarden te realiseren. Er zijn talloze voorbeelden: digitale platforms maken kennisuitwisseling makkelijker, een betere koppeling tussen systemen van onderwijsinstellingen brengt studenten die overstappen beter in beeld, dashboards kunnen inzicht bieden in het leerpad van een student, een digitale onderwijscatalogus kan meer modulair aanbod overzichtelijk maken.

Maar digitalisering kan ook een versneller zijn om verandering te realiseren. Het vraagt om een goed inzicht in de processen van de onderwijsinstelling, zowel in het onderwijsproces als in de organisatie eromheen. Met dat inzicht kunnen ook veranderingen worden ingezet. Innovaties kunnen concreet handen en voeten krijgen met ict.

Daarnaast heeft digitalisering ook een onderwijsinhoudelijke component: de digitalisering van samenleving en arbeidsmarkt vraagt om een goede voorbereiding van studenten en docenten. Digitaal burgerschap en digitale beroepsvaardigheden worden daarmee een onmisbaar onderdeel van het onderwijs.

De technologische ontwikkelingen vragen om gezamenlijke aanpak. Daarom is in 2018 de Strategische agenda digitalisering mbo opgesteld: Trots, vertrouwen, lef en digitalisering. Een gezamenlijke agenda van de mbo-instellingen, verenigd in de MBO Raad. Samen met de ict-organisaties saMBO-ICT, Kennisnet en SURF.

Deze agenda heeft er al toe geleid dat de activiteiten van deze organisaties meer in lijn zijn met elkaar en met de ambities van het mbo. Dit is zichtbaar in de (meer)jaarplannen van de betrokken organisaties. Maar als we de ambities in het bestuursakkoord écht waar willen maken, is meer nodig: meer gezamenlijkheid, meer snelheid, meer resultaat. Doorpakken op digitalisering in het mbo. Met voorliggend programmaplan willen we daar invulling aan geven.

De Strategische agenda digitalisering

De [Strategische agenda digitalisering mbo](#) is eind 2018 gepubliceerd en heeft een looptijd tot en met 2022, in samenhang met het [bestuursakkoord OCW - MBO raad](#). In de gepubliceerde agenda zijn zeven doelstellingen benoemd, samengebracht onder drie hoofdrichtingen:

- De inhoud van het onderwijs aanpassen, door werk te maken van een leven lang ontwikkelen en te werken aan digitale burgerschapsvaardigheden;
- Flexibilisering van het onderwijs realiseren, door gezamenlijk regie te voeren op leermiddelen, door voor elke student een eigen dossier mogelijk te maken, en door onderwijslogistiek ruim aandacht te geven;
- Digitalisering van het leren faciliteren, door docenten te faciliteren in hun ontwikkeling en door gebruik te maken van data-ondersteund onderwijs.

De overkoepelende **ambitie** van de digitaliseringsagenda is:

- bijdragen aan de doelstellingen uit het bestuursakkoord,
- *door* meer flexibiliteit in de onderwijsorganisatie en in het leren mogelijk maken,
- *om zo* bij te dragen aan de leerbehoeften van de student, het bedrijfsleven en de samenleving.

Ook in de andere onderwijssectoren zijn digitaliseringsagenda's opgesteld: in het hoger onderwijs is deze vertaald in het [Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ict](#), in het primair en voortgezet onderwijs is er de [Digitaliseringsagenda voor het funderend onderwijs](#). In gesprek met deze andere sectoren zijn de ambities grondig vergeleken en er is veel verwantschap en herkenning. Flexibilisering van het onderwijs, de behoefte aan een fundament in digitale vaardigheden en digitale geletterdheid bij studenten en docenten, én de noodzaak aan bruikbare leermiddelen worden breed herkend. Ook is in alle sectoren aandacht voor het gebruik van data en de aansluiting tussen onderwijs, arbeidsmarkt en samenleving. Uiteraard zijn er ook verschillen: met name in snelheid en sectorspecifieke kenmerken. Expliciet is in de agenda's van het hoger onderwijs en het funderend onderwijs aandacht voor het bevorderen van innovatie in de instellingen, ondersteund door het delen van kennis en ervaring. Dit is ook voor het mbo van belang, daarom is dit onderwerp in het voorjaar van 2019 toegevoegd in de uitwerking van de agenda.

Op bestuurlijk niveau is de mbo-agenda in de loop van 2018 omarmd door elf mbo-bestuurders die gezamenlijk de thema's hebben verdiept:

Mirjam Koster	Graafschap college	Leven lang ontwikkelen
Trudy Vos	ROC van Twente	Digitaal burgerschap
Gerrit Vreugdenhil	ROC van Amsterdam – Flevoland	Leermiddelen
Gerard Oud	Clusius College	Een dossier voor elke student
Otto Jelsma en Hans Meijer	MBO Rijnland Vista College	Onderwijslogistiek
Wim van de Pol	Noorderpoort	Data-ondersteund onderwijs
Carl Govers	Onderwijsgroep Tilburg	Docentondersteuning
Jos Kusters	Vista College	Innovatie stimuleren
Bert Beun Ben Geerdink	Deltion College & voorzitter van saMBO-ICT Rijn IJssel & bestuurslid MBO Raad (portefeuillehouder ict)	Overkoepelend

Daarnaast is er door de MBO Raad, saMBO-ICT, Kennisnet en SURF (de vier partijen die de agenda hebben ondertekend) gezamenlijk bekeken hoe een programma voor de realisatie van de agenda vorm kan krijgen.

Dat heeft geleid tot voorliggend programmaplan.

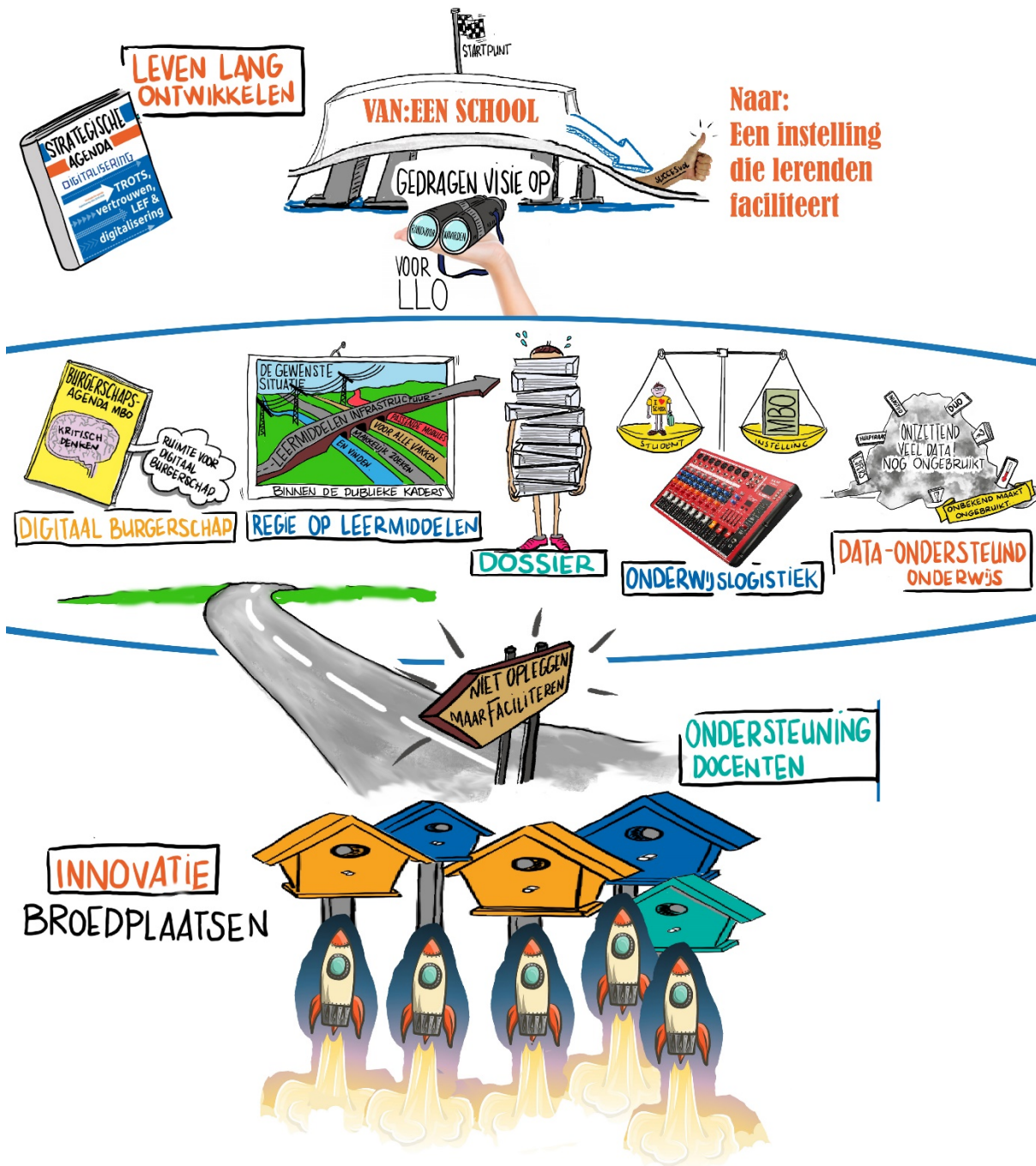
De thema's

Het programma Doorpakken op digitalisering richt zich op acht thema's: de zeven thema's uit de oorspronkelijke agenda, plus het thema Innovatie stimuleren.

Deze acht thema's zijn verschillend van aard. Leven lang ontwikkelen vormt als thema een richtsnoer, dat zorgt voor samenhang; alles wat in de overige thema's gebeurt moet een bijdrage leveren aan een leven lang ontwikkelen in de sector.

In vijf inhoudelijke thema's wordt vervolgens ingegaan op een specifiek aspect, waar digitalisering de ambities van de sector kan helpen realiseren: digitaal burgerschap, leermiddelen, een dossier voor elke student, onderwijslogistiek en data-ondersteund onderwijs.

Twee thema's ondersteunen de voornoemde zes thema's, en krijgen daaruit ook hun voeding: dat geldt voor docentondersteuning en innovatie.



Leven lang ontwikkelen

De ondersteuning van een leven lang ontwikkelen voor starters, herstarters en doorstarters is een belangrijke ambitie in het mbo. Dat vraagt dat mbo-instellingen zichzelf (nog meer) ontwikkelen van een school waar studenten een opleiding volgen naar een instelling die het leren faciliteert voor mensen van alle leeftijden. Daarvoor is een sterke flexibilisering van het onderwijsaanbod en de onderwijsorganisatie noodzakelijk.

In alle thema's van dit programma is een visie op Leven lang ontwikkelen van belang. Het thema heeft daarom een overkoepelend karakter binnen dit programma. De visies die in het mbo bestaan en ontstaan op het vlak van een Leven lang ontwikkelen, worden vanuit dit thema vertaald naar de andere thema's, zodat daar vanuit dezelfde visie kan worden gewerkt aan digitalisering. Om een leven lang ontwikkelen mogelijk te maken moeten we ontschotten: we moeten over de grenzen van de thema's en van onze instellingen heen kijken. Dat benadrukken we vanuit dit overkoepelende thema. Dat geldt in het bijzonder voor onderwijslogistiek (waar het gaat over het anders organiseren van het leren), leermiddelen (die voldoende flexibiliteit moeten bieden) en docentondersteuning (waar in communities voor het verder uitwerken van een Leven lang ontwikkelen een plek kunnen hebben).

Daarnaast is standaardiseren om te kunnen flexibiliseren een belangrijk onderdeel van dit thema. Concrete resultaten hiervan zijn:

- De (versnelde) ontwikkeling van een vernieuwde architectuur
 - o waarbij de architectuurprincipes voor het gegevenslandschap helder en eenduidig beschreven zijn. En waarover overeenstemming is bereikt met bestuurders en onze belangrijkste ict-partners, zoals leveranciers van administratiesystemen, elektronische leeromgevingen en digitaal lesmateriaal.
 - o Een gemeenschappelijk functie- en procesmodel, waarin onder andere de [triple A architectuur](#) en de [teamplaat onderwijskwaliteit](#) worden meegenomen (aansluitend bij het project Route21).
Vanuit deze architectuur kan bijvoorbeeld toegewerkt worden naar een meer modulair ingericht stelsel van voorzieningen. We laten ons daarbij inspireren door de aanpak van gemeenten in hun Common-Ground-initiatief.
- De (versnelde) ontwikkeling van een [onderwijscatalogus](#) waarin 'onderwijsproducten' (losse stukjes onderwijsaanbod) worden beschreven.
- Versnelling van het beschikbaar komen van kwalificaties en keuzedelen, door middel van digitale ondersteuning.

Ook andere vormen van certificering zijn een belangrijk onderdeel van een meer modulair onderwijsaanbod. Daarom willen we in dit thema ook:

- Pilots uitvoeren met mogelijkheden van microcredentialing, zoals Edubadges (waarmee ook proeven worden uitgevoerd in het hoger onderwijs, waaraan ook twee ROC's deelnemen). Badges zijn digitale insignes, die aantonen dat de ontvanger over bepaalde kennis of vaardigheden beschikt.

Digitaal burgerschap

Burgerschap als onderdeel van het curriculum bereidt mbo-studenten voor op volwaardige deelname aan de maatschappij in hun volwassen leven en houdt uiteraard ook in dat ze goed kunnen functioneren in hun beroep. Burgerschap kan niet los worden gezien van de digitale context, vanwege de digitalisering van de samenleving. Door de snel voortschrijdende digitalisering van de samenleving is dit urgenter geworden.

Burgerschap is geen nieuw thema, maar de aandacht voor digitaal burgerschap daarbinnen is veel recenter. De [Burgerschapsagenda mbo](#) (2017-2021) heeft als doel het burgerschapsonderwijs in het mbo naar een hoger plan te brengen. Daartoe zijn de ROC's een inspanningsverplichting aangegaan. Inmiddels zijn er op dit vlak goede stappen gezet. Maar we zien op dit moment grote verschillen qua aanpak, inhoud en kwaliteit, zowel tussen instellingen als binnen instellingen. Veel docenten ervaren (digitaal) burgerschap als taakverzwaring en voelen zich niet uitgerust om met dit onderwerp aan de slag te gaan.

De ambities voor digitaal burgerschap verdienen dan ook heldere afspraken en goede ondersteuning. We willen dit bereiken door:

- allereerst te komen tot een gedragen definitie van digitaal burgerschap voor het mbo, waarin ruimte is voor de kwalificerende kant, maar ook voor de socialiserende aspecten en de persoonsvorming op dit gebied, en met aandacht voor de digitale redzaamheid en (sociaal-economische) participatie;
- te streven naar het opnemen van digitaal burgerschap als aanvulling op de bestaande burgerschapsagenda;
- werk te maken van goede leermiddelen (zoals het ontsluiten van het lesmateriaal van het [Kennispunt Burgerschap MBO](#) en de [burgerschapslabs](#), en het materiaal dat vindbaar is via [Wikiwijs](#));
- kennis (waaronder onderzoek) en ervaringen (best practices) te vergroten en te delen;
- meer aandacht en ondersteuning te creëren voor de vaardigheden en kennis van docenten op het gebied van digitaal burgerschap (in samenwerking met het thema Docentondersteuning).

Leermiddelen

De ambities om het onderwijs meer flexibel en op maat te organiseren, vragen om leermiddelen en een leermiddelenketen die hierbij passen. Modulair, flexibel, en eigentijds zijn hierbij kernbegrippen. Vernieuwing van zowel de leermiddelen als de leermiddelenketen komt in de huidige markt echter moeizaam tot stand, omdat onderwijsinstellingen en leveranciers (uitgevers, distributeurs, dienstleveranciers) elkaar in een wurggreep houden. In de huidige situatie worden mbo-instellingen ontzorgd en zijn alle onderdelen van de dienstverlening in de leermiddelenketen sterk aan elkaar gekoppeld (alles-in-één oplossingen). Onder het vernieuwde schoolkostenbeleid worden hierin al aanpassingen doorgevoerd, maar voor verdergaande flexibilisering is meer nodig.

Een sterkere regie op leermiddelen vanuit de mbo-sector is gewenst, voor (heldere eisen aan) een innovatieve leermiddelen-infrastructuur, waarmee:

- flexibilisering van het onderwijs wordt ondersteund,
- transparant zicht is op het totale aanbod van leermateriaal,
- een combinatie van open en gesloten materiaal mogelijk is,
- marktwerking wordt bevorderd (waaronder het makkelijker maken voor nieuwe toetreders),
- en publieke waarden (zoals privacy) worden geborgd.

Recentelijk gerealiseerde publieke voorzieningen zoals het [Koppelpunt Catalogusinformatie](#) (gerealiseerd in nauwe samenwerking met Edu-K), waarin de basisinformatie over leermiddelen wordt verzameld, en de functionaliteit van een benchmarktool voor leermiddelenlijsten in het mbo, de [LeermiddelenAnalyseTool](#) (LAT), kunnen hier een rol bij spelen.

De aanpak rond leermiddelen kan daarbij worden opgedeeld in twee aspecten:

1. de ontsluiting van de leermiddelen: hoe en waar (bijvoorbeeld op een platform) worden de leermiddelen beschikbaar, en hoe flexibel zijn de licentievormen om hier gebruik van te maken? Een nieuwe leermiddelen-infrastructuur is noodzakelijk om het onderwijs meer flexibel in te kunnen richten. In het programma willen we hiermee experimenteren en concrete ervaringen opdoen.

Daarom gaan we aan de slag met pilots, die naast een werkende (deel)oplossing ook opleveren:

- platformdiensten en deeloplossingen die er al zijn in kaart gebracht, inclusief de voor- en nadelen hiervan, waarbij we nadrukkelijk zowel traditionele als vernieuwende systemen onder de loep nemen,
- een programma van eisen voor de ontsluiting via platformdiensten,
- een uitwerking van de behoeften aan verschillende licentievormen.

2. de leermiddelen zelf: is de inhoud eigentijds en past de vorm bij meer modulair onderwijs? Dit wordt zichtbaar wanneer de leermiddelen meer in samenhang ontsloten worden.

Hiervoor willen we in het programma versnelling brengen in het werken aan:

- een overzicht van de beschikbare content en examens, in te zien per kwalificatie en per keuzedeel,
- een programma van eisen voor modulair en flexibel leer materiaal,
- het faciliteren van het gezamenlijk maken en beheren van open materialen door het ondersteunen van (bestaande) communities.

Voor beide aspecten is het belangrijk om met elkaar te onderzoeken hoe regie op dit thema in de toekomst kan worden georganiseerd (zoveel mogelijk aansluitend bij bestaande gremia): hoe sturen we (gezamenlijk) op de ontwikkelingen op dit thema?

Eén dossier voor elke student

Wanneer een lerende zich een leven lang ontwikkelt, wellicht aan verschillende onderwijsinstellingen, is het gewenst dat de lerende één eigen dossier heeft om alle leergegevens in op te slaan. In een eigen digitaal dossier zijn deze gegevens altijd en overal toegankelijk. Zo'n dossier kan harde en zachte gegevens bevatten; denk aan gegevens over behaalde resultaten, vaardigheden, werkervaring, certificaten, leer materiaal, stages, portfolio.

Dit vraagt allereerst om een goede bezinning op wat zo'n dossier precies moet bevatten en waarom, en hoe zo'n dossier er voor de student (en wellicht ook andere stakeholders, zoals werkgevers) uit moet zien.

Maar dit vraagt ook om een nieuwe manier van kijken naar onderwijsdata: niet langer is de instelling de enige beheerder van de data, maar ook de student zelf. Vanuit dit gezichtspunt is een heroriëntatie op de opslag en uitwisseling van gegevens noodzakelijk.

In dit programma versnellen we deze ontwikkelingen:

- We willen de gebruiksscenario's in kaart brengen: in welke situaties wil welke gebruiker dit eigen dossier van de student gebruiken, en hoe dan?
- Vervolgens willen we data en databronnen in kaart brengen.
- Dan kunnen we kijken naar wat er hiervoor aan (aanpassingen aan) standaarden en architectuur nodig is, bijvoorbeeld in de ROSA (de overkoepelende referentiearchitectuur voor het gehele onderwijsdomein), triple A (de referentiearchitectuur voor het mbo), in het gebruik van identifiers als het ECK-id en het Edu-id, in de gegevensuitwisseling rond aanmeldprocessen.
- Ook bekijken we dan welke technologieën bruikbaar zijn voor het komen tot een eigen dossier. Deze vallen waarschijnlijk in de categorie Personal Data Locker (PDL): een PDL is een dienst die een individu in staat stelt om zijn persoonlijke informatie duurzaam te beheren en te onderhouden en om deze, wanneer de gebruiker dit in zijn belang acht, te kunnen delen met anderen. In het project EduMij, onder regie van DUO, wordt een dergelijke PDL voor het onderwijs beproefd voor de verschillende onderwijssectoren. Uiteraard sluiten we daar ook vanuit dit programma bij aan.

Onderwijslogistiek

Onderwijslogistiek brengt de onderwijsleervraag van de student en het onderwijsaanbod van de mbo-instelling op passende en effectieve wijze bij elkaar. Daarbij wordt gezocht naar serviceconcepten waarin er een balans is tussen een op maat gesneden leertraject voor de student enerzijds, en de betaalbaarheid en organiseerbaarheid voor de mbo-instelling anderzijds. Een goede studeerbaarheid en doceerbaarheid zijn voor beide van belang.

Om dit goed te kunnen doen moeten we weten welke keuzemogelijkheden er zijn, behorend bij een gekozen serviceconcept. Ook moeten we weten aan welke 'knoppen' we kunnen draaien (zoals groepsgrootte, individuele leerroutes, vakken volgen bij andere opleidingen, inzet van online leren) en wat het effect daarvan is. Deze effecten moeten onderzocht worden om onderbouwde beslissingen te kunnen nemen. Daarbij willen we gebruik maken van concepten van het vakgebied logistiek en operational excellence, en van toegepast wetenschappelijk onderzoek op dit gebied. Niet alleen de huidige stand van zaken is van belang, we moeten ook leren voorspellen en anticiperen: we moeten leren mee te bewegen op de dynamiek van nieuwe studentaantallen en nieuwe vragen van lerenden. Standaardisatie en principes van massamaatwerk kunnen hier een rol bij spelen.

Dat betekent dat we vanuit dit programma:

- serviceconcepten en bijbehorende variabelen (de 'knoppen om aan te draaien') in kaart willen brengen;
- op basis van onderzoek gegevens willen verzamelen over de effectiviteit van interventies door het draaien aan die knoppen;
- de logistieke grondregels in beeld brengen: gemeenschappelijke principes en eventueel standaarden op basis van die kennis, zodat processen en systemen goed op elkaar kunnen aansluiten. Dit levert afspraken af over eenheden (vergelijk legoblokjes die op basis van een vaste maten makkelijk stapelen), zoals de duur van een onderwijseenheid of de wijze van beschrijving daarvan. Die afspraken maken o.a. dat de vraag aan leveranciers goed en breed kan worden gecommuniceerd;
- eveneens op basis van die kennis mogelijkheden creëren om aanpassingen in een serviceconcept te simuleren en door te rekenen voor de organisatie, bijvoorbeeld in een configurator (een 'mengpaneel').

Daarmee kunnen we vervolgens werk gaan maken van een goede implementatie in de instellingen, rekening houdend met de veranderkundige aspecten die een dergelijke implementatie met zich mee brengt.

Data-ondersteund onderwijs

Het gebruik maken van data kan behulpzaam zijn in het centraal zetten van de student en de levenslange ontwikkeling van die student. We beschikken over veel data in de sector, maar het blijkt ingewikkeld om deze data te gebruiken om ons onderwijs te verbeteren. Zo moet eerst goed helder zijn welke data in welke combinaties bruikbaar zijn voor welke vraagstukken. Daarbij zijn er uiteraard ook vraagstukken op het gebied van privacy en ethiek: welke data mag en wil je als mbo-instelling gebruiken?

Er zijn interessante experimenten gedaan met data-ondersteund werken op een aantal mbo-instellingen. Enkele voorbeelden: een instelling is bezig met het beter kunnen voorspellen van voortijdig schoolverlaten, een ander met inzichtelijk krijgen hoe studenten presteren in het hbo. In een heel andere casus werd ervaring opgedaan met het geautomatiseerd meten van het klimaat in de lokalen. Toch wordt data in het mbo nog slechts zeer beperkt benut. Aandacht en focus zijn nodig om data-ondersteund onderwijs naar een hoger plan te tillen.

We willen in dit programma data-ondersteund onderwijs versnellen door:

- de mensen die op de mbo-instellingen al met dit onderwerp bezig zijn bij elkaar te brengen om van elkaar te leren en het onderwerp op de kaart te zetten,
- het bieden van overzicht over lopende initiatieven,
- het realiseren van een gemeenschappelijke kennisbasis om op te kunnen bouwen: een referentiekader, ethiek, wetgeving, privacy en beveiliging,
- in pilots te focussen op vraagstukken rondom leven lang ontwikkelen, passend bij de bestuurlijke vraagstukken op dit vlak, waardoor instellingen optimaal nut van deze pilots hebben en de urgentie om de resultaten te gebruiken hoog is,
- waar nodig technische barrières weg te nemen,
- aandacht te hebben voor de benodigde veranderingen in de instelling, waar analyse van data en data-ondersteund werken aanleiding toe kunnen geven. Dit doen we in samenwerking met de thema's Onderwijslogistiek, Innovatie en Docentondersteuning.

Docent-ondersteuning

In alle thema's komen veel kansen aan de orde voor vernieuwing en verbetering van het mbo-onderwijs door en met digitalisering. Techniek helpt ons daarbij, maar de docenten maken het verschil. Voor hen liggen er belangrijke uitdagingen:

- De beroepspraktijk verandert en daar moeten ze studenten op voorbereiden; dat betekent dat ook zijzelf deze inhoud en vaardigheden goed moeten kennen;
- De mogelijkheden om te leren veranderen, en daar willen we studenten (en docenten) van laten profiteren; dat vraagt om hernieuwde pedagogisch-didactische en organisatorische kennis en vaardigheden;
- Er ontstaan mogelijkheden om nieuwe samenwerkingen aan te gaan - met name met het bedrijfsleven; dat vraagt om kennis van samenwerken én van de mogelijkheden.

De kennis en vaardigheden die docenten hiervoor nodig hebben, scharen we onder de (brede) noemer ict-bekwaamheid. Deze ict-bekwaamheid is een belangrijk fundament voor het benutten van de mogelijkheden van digitalisering.

Elke docent dient basisvaardigheden te bezitten op het gebied van digitalisering. Met die vaardigheden en de pedagogische en didactische vaardigheden die de docent vanuit het eigen vakgebied bezit, kan deze zich ontwikkelen rondom de genoemde nieuwe uitdagingen. Dit alles vanuit de gedachte dat de huidige manier van werken niet fout is, maar dat in de toekomst (ook) andere kennis en vaardigheden nodig zijn. En dat de huidige manier van werken pas hoeft te worden ingeruild voor een nieuwe, wanneer deze beter is dan de oude.

Docenten die deze uitdagingen willen aangaan, worden nu nog onvoldoende ondersteund door bestaande instrumenten voor professionalisering, met name het bestaande aanbod van opleidingen en cursussen. Belangrijk bij het ontwikkelen van ict-bekwaamheid is namelijk dat ondersteuning en inspiratie voortdurend dichtbij de docent beschikbaar zijn, en dat kennisuitwisseling eenvoudig wordt gemaakt. Dat geeft docenten de kans om gaandeweg te leren tijdens het werk.

Daarom willen we vanuit dit programma de docentondersteuning verder versterken, door:

- kennis en ervaring uit onderzoek beter te benutten, onder andere via de practoraten en de mbo onderzoekswerkplaats Gepersonaliseerd leren en ict,
- meer zicht te geven op bruikbaar scholingsaanbod voor deze uitdagingen,
- stevig in te steken op een faciliterende aanpak dichtbij de dagelijkse praktijk van de docenten. Het programma [Bruggen bouwen](#) biedt hier veel aanknopingspunten voor. Ook de [Community of practice](#) rondom Leren en ICT kan hier heel bruikbaar zijn,
- de pioniers op dit gebied extra ondersteuning te bieden, zodat zij hun ideeën kunnen realiseren en op kunnen treden als rolmodellen,
- extra ondersteuning te bieden, zodat zij van 'willen' naar 'doen' kunnen komen,
- de ontwikkeling zichtbaar te maken in de sector, bijvoorbeeld door middel van een bewegingsscan.

Innovatie stimuleren

Innovatiekracht en organisatieveranderingen zijn nodig om de ambities van het mbo en in dit programmaplan daadwerkelijk waar te maken. Daarom is het goed om dit thema expliciet te maken. We kiezen daarbij voor een wat andere aanpak dan bij de andere thema's, door de thema-teams van de andere thema's nadrukkelijk en persoonlijk te ondersteunen vanuit dit thema.

We willen veranderingen realiseren die grote impact hebben. Dit kan soms door laaghangend fruit te 'plukken', maar veelal gaat het in de andere thema's om 'wicked problems'. Daarvoor is een bewezen aanpak om in kleine pilots nieuwe toepassingen uit te proberen, deze uitgebreid te faciliteren en te evalueren, en daarna - bij gebleken succes - geleidelijk op te schalen. Dergelijke 'broedplaatsen' ontstaan in de andere thema's, zoals hierboven is beschreven.

Met kennis over innoveren en veranderen kunnen deze pilots worden versterkt. Tegelijkertijd leren we van de ontwikkelingen in deze broedplaatsen; zo doen we meer kennis op over innoveren in het mbo. Dat kan ons als sector weer verder helpen, zodat we niet alleen nú innoveren met dit programma op basis van de Strategische agenda digitalisering, maar structureel een sector worden die innoveert en wendbaar is.

Concreet willen we daarom vanuit dit thema aansluiten bij het overkoepelende en de inhoudelijke thema's van de agenda, om:

- de innovaties op die thema's te ondersteunen, met innovatie- en verander-expertise,
- kennis over innoveren en veranderen in het mbo over de thema's heen te delen én vergroten door middel van onderzoek.

Aanpak

Uitgangspunten

De beoogde veranderingen zijn groot. Er gebeurt al veel op het vlak van digitalisering in het mbo, maar met dit programma willen we sneller grote stappen zetten.

Wendbaarheid en innovatie zijn daarom niet alleen belangrijke doelstellingen, maar zijn ook nodig om de gewenste resultaten te behalen met betrekking tot de digitaliseringsthema's. De thema's in de agenda vereisen nieuwe manieren van denken, uitproberen en leren.

De thema's verschillen sterk van elkaar, en vragen ieder om een eigen aanpak, vorm en snelheid. Thema's kunnen op de lange termijn veranderen, opgaan in andere thema's, of er kunnen nieuwe thema's bij komen. Flexibiliteit en creativiteit zijn nodig om de overkoepelende doelstelling te bereiken. Tegelijkertijd willen we wel kunnen sturen richting resultaten.

Daarom komen we tot de volgende uitgangspunten voor de aanpak:

- **Versnellen:** we gaan uit van het fundament dat er al ligt als het gaat om digitalisering in het mbo, maar versnellen en versterken stevig op wat er al gebeurt, zodat we kunnen doorpakken richting de ambities van het mbo.
- **Richting en ruimte:** we sturen op de overkoepelende ambities van de agenda, en op de richting per thema (het waarom en waartoe), maar er is veel vrijheid voor de teams per thema in het formuleren van de concrete resultaten en de wijze waarop daaraan gewerkt wordt (het wat en hoe);
- **Doen doen doen, falen mag:** we willen concrete resultaten realiseren en delen, om zo al doende meer handvatten te krijgen op weg naar de gezamenlijke ambities. We laten ons niet ontmoedigen door de complexe vraagstukken waar we voor staan, maar realiseren kleine stapjes op weg daarnaartoe. Dat daarbij soms plannen mislukken, wordt ingecalculeerd bij deze werkwijze.
- **Centrale ondersteuning:** De teams zijn aan zet, de centrale programmaorganisatie faciliteert de teams in hun werkwijze en ondersteunt waar nodig en mogelijk. Randvoorwaarden die voor meerdere thema's relevant zijn worden, vanuit de centrale ondersteuning, gezamenlijk opgepakt.
- **Periodieke herijking** van de ambities is mogelijk en dat wordt op vaste momenten bekeken, zowel binnen de thema's als tussen de thema's. De samenhang tussen de thema's heeft hierbij speciale aandacht.

Samen aan de slag

In het hart van het programma staan **teams per thema**. Deze teams formuleren ieder, op basis van de richting per thema, wat ze binnen hun thema gezamenlijk willen realiseren en hoe ze dat willen aanpakken. Daarnaast werken de teamleden op hun eigen instelling aan de realisatie van stappen op dat thema.

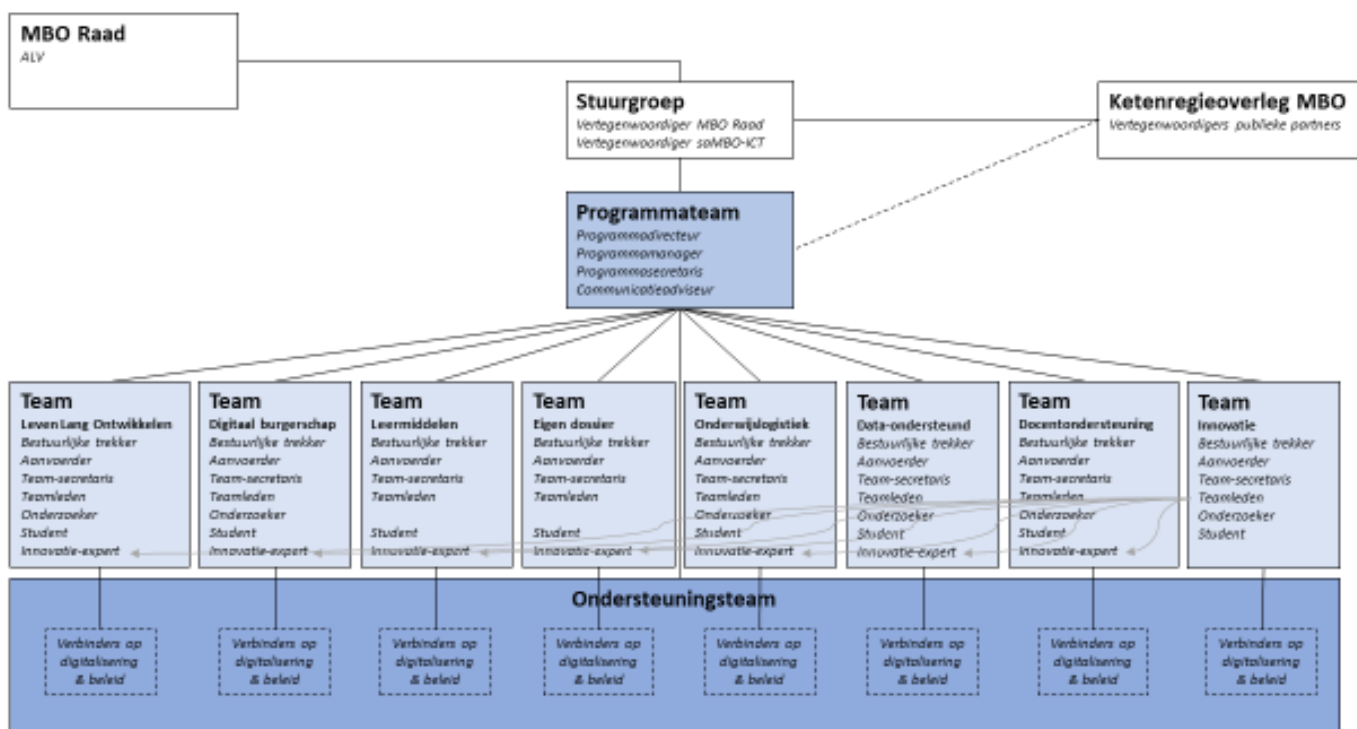
Elk team heeft een *bestuurlijke trekker*, die als initiator en inspirator van het team fungeert. Bovendien zorgt deze mbo-bestuurder voor draagvlak en samenhang, door af te stemmen met de bestuurlijke trekkers van de andere thema's, door het sparren met collega-bestuurders als buddy en door het uitdragen van het thema in bestuurlijke gremia. De bestuurlijk trekker is dus ook de ambassadeur van het thema.

De teams worden in de dagelijkse praktijk geleid door een *aanvoerder*, afkomstig uit het veld, die als projectleider van het team fungeert én inhoudelijk goed op de hoogte is van het thema. De aanvoerder neemt initiatief voor en met het team, en zorgt zo dat ze samen tot een jaarplan en uitvoering daarvan komen. Een *teamsecretaris* ondersteunt de aanvoerder daarbij. De aanvoerder neemt ook een *student* mee in het team, die vanuit studentperspectief de doelstellingen en de voortgang in de gaten houdt.

De kern van de teams wordt gevormd door (4-8) *teamleden* uit de mbo-instellingen. Deze teamleden werken op hun eigen instelling aan het betreffende thema, door bijvoorbeeld pilots te organiseren of veranderingen te implementeren. Zij wisselen hierover gezamenlijk in het team kennis uit en streven naar landelijke resultaten die de ontwikkelingen op de instellingen kunnen ondersteunen.

Een *onderzoeker* (vaak een practor) kan deel uitmaken van het team, wanneer (praktijk)onderzoek gewenst is op dit thema. Tot slot zal vanuit het team Innovatie stimuleren een teamlid worden afgevaardigd naar elk team als *innovatie-expert*, die vanuit kennis over innoveren en veranderen een bijdrage levert, en de ervaringen van het team verzamelt om deze mee terug te nemen naar het team Innovatie stimuleren.

In het kader van de periodieke herijking wordt de samenstelling van de teams elk jaar geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Elk team bepaalt zelf, in samenspraak met de programmamanager, de inrichting van het team.



Verbinders per thema vormen de link tussen de thema-teams en het **ondersteuningsteam**.

Dit team faciliteert de thema-teams op maat en op aanvraag. Wanneer de teams (bijvoorbeeld) technische, beleidsmatige of juridische ondersteuning nodig hebben om hun resultaten te realiseren, organiseert het ondersteuningsteam dit voor hen. Deze ondersteuning kan bijvoorbeeld bestaan uit expertise (rondom standaarden, architectuur, privacy, security, etc), softwarebouw of onderzoek, maar ook uit meer praktische ondersteuning zoals tekstschrijvers. De ondersteuning kan advies geven, of concrete producten uitwerken in opdracht van een team. Omdat vooraf niet precies te overzien is wanneer welke ondersteuning nodig is, is het ondersteuningsteam flexibel van grootte en inrichting. De ondersteuning die geleverd wordt kan afkomstig zijn uit één van de partnerorganisaties, een andere publieke organisatie of private partijen, afhankelijk van de vraag.

De verbinders per thema vormen de basis van dit ondersteuningsteam. Er is voor alle thema's een verbinder die inhoudelijk goed op de hoogte is van het betreffende thema op het vlak van digitalisering, en weet heeft van de activiteiten die in het mbo hierop worden ontplooid. Deze verbinder is afkomstig van saMBO-ICT, Kennisnet of SURF. Hij of zij fungeert als sparring partner voor de aanvoerder en het team, en helpt bij het articuleren van de vraag aan het ondersteuningsteam. Daarnaast is er een verbinder op het vlak van beleid rondom dit thema; deze verbinder is afkomstig van de MBO Raad. De verbinders kunnen ook deel uitmaken van het team, indien gewenst.

De verbinders van de teams stemmen gezamenlijk de samenhang tussen de ondersteuningsvragen en de activiteiten van de verschillende teams af, om ervoor te zorgen dat deze elkaar versterken en er geen dubbeling ontstaat. Hier wordt ook gesignaleerd of er zaken moeten worden opgepakt die breder zijn dan de thema-teams, denk bijvoorbeeld aan knellende wetgeving of het realiseren van gemeenschappelijke voorzieningen. Deze signalen worden doorgegeven aan het programmateam, die ze – in samenspraak met de stuurgroep – kan oppakken.

Een **programmamateam** faciliteert teams, aanvoerders en het ondersteuningsteam door de inrichting van de programmaorganisatie, zoals het verkrijgen en beheren van de financiering, het werven van de aanvoerders en het coördineren van de afstemming tussen de teams. Het programmamateam is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken en monitort de effectiviteit en de inzet binnen het programma. Het programmamateam is verantwoordelijk voor een effectieve inrichting en ondersteuning van de teams (en deze kunnen ongelijksoortig zijn, omdat de thema's ook ongelijksoortig zijn). Het programmamateam coördineert dus ook het ondersteuningsteam. Ook is het programmamateam verantwoordelijk voor de overkoepelende communicatie en stakeholdermanagement, richting bijvoorbeeld docenten, studenten, beleidsmedewerkers, leveranciers, SBB, DUO, et cetera. Het programmamateam beslist (met aanvoerders en verbinders), over (grote) investeringen binnen het programma, over aanpassingen aan het jaarplan van een team, en over de ondersteuningsvragen. Daartoe bestaat het programmamateam uit een *programmadirecteur* en een *programmamanager*, die worden ondersteund door een *programmasecretariaat* en *communicatiemedewerker(s)*. De programmadiirecteur is de opdrachtnemer van het programma en draagt zorg voor de randvoorwaarden om het programma te kunnen uitvoeren (waaronder financiën en afspraken met de programmapartners). De programmamanager is verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering van het programma en is het aanspreekpunt voor de teams en het ondersteuningsteam. Het programmamateam rapporteert over de voortgang aan de stuurgroep en het ketenregieoverleg mbo.

De **stuurgroep** wordt gevormd door een *afgevaardigde* van het bestuur van saMBO-ICT en van het bestuur van de MBO Raad. De stuurgroep is verantwoordelijk voor het programma en stuurt op voortgang en uitvoering van het programma. De stuurgroep beslist over belangrijke wijzigingen, inhoudelijke vraagstukken en eventuele belemmeringen. De stuurgroep is daarin het aanspreekpunt voor het programmamateam. De stuurgroep vormt ook de linking pin naar de ALV van de MBO Raad en naar het ketenregieoverleg mbo.

De MBO Raad is uiteindelijk eindverantwoordelijk voor het programma.

De vier ondertekenaars van de agenda – de MBO Raad, saMBO-ICT, Kennisnet en SURF – dragen als *partnerorganisaties* bij aan het programma door het beschikbaar stellen van mensen en het mede realiseren van activiteiten. Ook SBB wil graag mede uitvoering geven aan de activiteiten in het programma. Zij monitoren en bespreken de voortgang van het programma via het **ketenregieoverleg mbo**. OCW maakt ook deel uit van dit overleg, en zal daarin meedenken over de koers en uitvoering van het programma. Andere publieke organisaties die deel uitmaken van het ketenregieoverleg mbo (zoals DUO en Onderwijsinspectie) kunnen hierin ook meedenken en hun eventuele bijdrage bepalen.

Samen doorpakken

Met de teams gaan we aan de slag om concreet door te pakken. Om snelheid te maken richting concrete resultaten zijn de volgende elementen in de organisatie van groot belang:

- Elk team levert een jaarplan op, met concrete resultaten. De aanvoerder en programmamanager bewaken dat de teams deze ook bereiken.
- Voor de ondersteuning van de teams is flexibel geld en kennis beschikbaar via het ondersteuningsteam. Zo kunnen we snel schakelen om te versnellen.
- De verbinders zorgen ervoor dat ook de programmapartners snel aangehaakt kunnen worden, om met hun activiteiten verder bij te dragen aan de versnelling.
- We werken samen met de andere onderwijssectoren, vanwege de overlap in thema's. Zo kunnen we bijvoorbeeld goed gebruik maken van wat er al opgeleverd wordt in het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT Hoger Onderwijs.
- Door vooral te werken met mensen uit het veld, is de implementatie binnen de instellingen ook dichterbij.

Financiering en verantwoording

De programmaorganisatie wordt ondergebracht bij saMBO-ICT, zij zal als penvoerder fungeren.

De teams rapporteren aan de programmamanager. De schriftelijke verantwoording wordt licht ingericht, om de vrijheid en flexibiliteit van de teams niet in te perken. De aanvoerders en verbinders zullen in nauw overleg staan met de programmamanager, om de sturing wel in de praktijk vorm te kunnen geven. Het programmateam geeft de stuurgroep bij elke vergadering een update over de stand van zaken. Minimaal eenmaal per jaar zullen de aanvoerders ook in gesprek gaan met de stuurgroep over de voortgang. Over een eventuele bijstelling van de jaarplannen en ambities van de teams wordt door de stuurgroep besloten.

Het programma levert jaarlijks een overkoepelende rapportage op over de voortgang en opbrengsten van het programma, evenals een financiële verantwoording. Deze rapportages zijn publiek en transparant, maar daarbovenop zal – na vaststelling – ook een publieksversie worden opgeleverd, die passend is voor de doelgroep. De rapportages worden opgeleverd door de stuurgroep (op voorzet van het programmateam).

Het programma kent meerdere financieringslijnen en dus ook meerdere verantwoordingslijnen:

- a) **Mbo-instellingen** dragen enerzijds bij door het beschikbaar stellen van menskracht op de thema's die voor hen relevant zijn. Dit betreft de inzet van bestuurlijke trekkers, bestuurlijke buddy's, teamleden en studenten.
Anderzijds dragen mbo-instellingen bij door ook in hun eigen instelling in te zetten op realisatie van stappen op één of meerdere thema's.
Tot slot dragen mbo-instellingen bij door afdracht van een lidmaatschapsbijdrage aan saMBO-ICT, die mede gebruikt wordt voor de uitvoering van het programma.

Instellingen maken hun eigen inzet en resultaten zichtbaar in hun eigen jaarverslag.

In de MBO Raad monitoren de instellingen hun eigen inzet, de voortgang van het programma én de opbrengsten voor de sector.

- b) De **vier partnerorganisaties** MBO Raad, saMBO-ICT, Kennisnet en SURF dragen bij door het beschikbaarstellen van mensen, zoals de programmamanager (saMBO-ICT), de programmamanager (Kennisnet), verbinders en experts (allen). Wanneer de inzet van deze mensen past bij de inzet van de organisatie van het mbo, zoals opgenomen in de jaarplannen, zullen deze organisaties zich inspannen deze mensen om niet beschikbaar te stellen. Waar het additionele activiteiten betreft, zal de inzet worden vergoed vanuit het programma.

De vier partnerorganisaties maken hun bijdrage zichtbaar in hun eigen jaarverslag. Via het ketenregieoverleg mbo monitoren de partnerorganisaties hun eigen inzet, de voortgang van het programma én de opbrengsten voor de publieke zaak.

- c) Bij het **ministerie van OCW** wordt subsidie aangevraagd voor de bekostiging van de gemeenschappelijke en eenmalige programmakosten, zoals de bekostiging van de aanvoerders, een klein budget per team, de realisatie van ondersteuning en communicatiekosten.

Ter verantwoording van de subsidie wordt aan OCW een rapportage opgeleverd conform de subsidierichtlijnen. Deze rapportage bevat in ieder geval een overzicht van gerealiseerde producten en een financieel overzicht met betrekking tot de gepleegde inzet en gemaakte kosten, in relatie tot de subsidieaanvraag. Voor de subsidieverantwoording wordt, indien nodig, separaat overleg ingepland.

Naast subsidieverstrekker is OCW ook inhoudelijk betrokken bij het programma, vanuit haar stelselverantwoordelijkheid. Deze betrokkenheid krijgt vorm via het ketenregieoverleg mbo, waar OCW meedenkt over de voortgang van het programma.

- d) Waar voor de ondersteuning inzet nodig is van **andere (publieke) organisaties**, zal (waar mogelijk) een beroep gedaan worden op hun bereidwilligheid voor een in-kind bijdrage.

Communicatie

Interne communicatie

De communicatie binnen het programma kent de volgende lijnen:

- De aanvoerder is het primaire aanspreekpunt van de teams.
- De teams komen naar eigen inzicht bij elkaar, onder voorzitterschap van de aanvoerder.
- De aanvoerder voert overleg met de bestuurlijke trekker over de richting en ambitie van het team.
- De programmamanager wordt minimaal eenmaal per maand op de hoogte gehouden van de voortgang van het team door de aanvoerder.
- De aanvoerder en de verbinders per team voeren overleg over de inzet van het ondersteuningsteam. Hun voorstel hiervoor wordt voorgelegd aan de programmamanager, die beslist over de inzet en de investering.
- De verbinders van de verschillende teams komen minimaal eenmaal per maand bij elkaar onder voorzitterschap van de programmamanager, om de samenhang van de activiteiten te bewaken.
- De aanvoerders van de verschillende teams komen minimaal 2 keer per jaar bij elkaar om ervaringen uit te wisselen.
- De stuurgroep heeft op regelmatige basis overleg met de programmadirecteur en de programmamanager over de voortgang van het programma.
- De stuurgroep en de bestuurlijke trekkers komen minimaal tweemaal per jaar bij elkaar om het programma te herijken op de ambities van de sector en elkaar te inspireren op het vlak van digitalisering. Inspiratie komt hierbij uit het mbo, maar ook uit andere onderwijssectoren en branches, nationaal en internationaal. Het programmateam en vertegenwoordigers van de partnerorganisaties zijn hierbij aanwezig.

Externe communicatie

De externe communicatie heeft twee doelstellingen:

- (a) het laten zien van het belang van het programma en vooral van de thema's die in het programma aan de orde zijn: deze doelstelling is vooral gericht op beleidsmakers en organisaties die met aanverwante thema's bezig zijn;
- (b) de disseminatie van resultaten en goede voorbeelden: deze doelstelling is vooral gericht op docenten en andere medewerkers in de instellingen.

In de communicatie is nauwe aansluiting bij de belevingswereld van studenten en leraren van belang. De resultaten van het programma moeten voor hen het verschil maken en dit moet ook zichtbaar zijn in de wijze van communiceren.

Bij de communicatie wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de kanalen van de partnerorganisaties en van de betrokken mbo-instellingen, om de doelgroepen duurzaam te bereiken.

De communicatie kan verschillende vorm aannemen, zoals publicaties, (onderzoeks)rapporten, bijeenkomsten en conferenties. Een communicatiemedewerker in het programmateam is verantwoordelijk voor de externe communicatie van het programma. De communicatiemedewerker en het ondersteuningsteam ondersteunen ook de teams in hun communicatieactiviteiten.

Borging

Essentieel bij een tijdelijk programma is ook de borging van de resultaten en werkwijze in het veld. Dit geldt zowel voor de borging bij de partnerorganisaties, als voor verdere implementatie en gebruik binnen de instellingen.

Hieraan zal tijdens het programma voortdurend aandacht worden besteed, onder andere door:

- De resultaten van het programma makkelijk bruikbaar en bereikbaar te maken voor medewerkers op de instellingen;
- Zoveel mogelijk aan te sluiten bij bestaande netwerken en kanalen;
- De groep bestuurders, inclusief de buddy's, actief te blijven betrekken;
- Met de partnerorganisaties te bepalen welke onderdelen kunnen landen in hun structurele activiteiten.

Zo zorgen we ervoor dat na drie jaar de versnelling niet ophoudt, maar dat het vliegwiel doorgaat.