

S
C
H
A
P

Z
L
O
N
S
T
U
R
M

O
N
D
E
R

PIONIEREN MET PASSIE

directie ICT

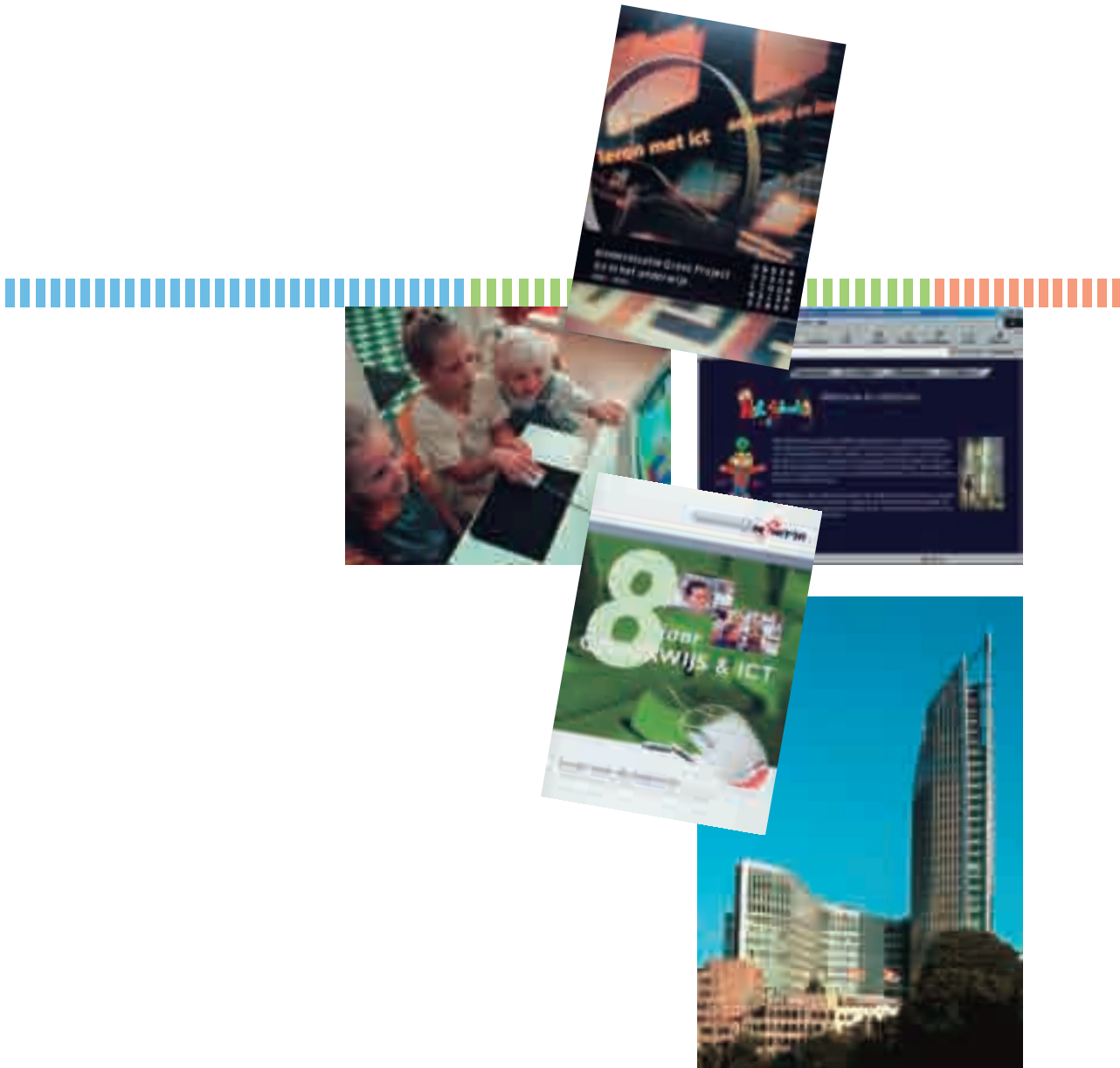
1997-2005



Pionieren met Passie; directie ICT 1997-2005



Pionieren met Passie; directie ICT 1997-2005





Inhoud

Verantwoording	7
Voorwoord	9
1 Investeren in Voorsprong (1-1-1997 – 1-9-1998)	15
2 Onderwijs on line (1-9-1998 – 1-9-2002)	27
3 Leren met ict (1-9-2002 – 1-9-2005)	49
4 De basis van vandaag, de kracht voor de toekomst	67
5 Lessons learned	71
Lijst van afkortingen	77



Verantwoording

Pionieren met Passie, directie ICT 1997 - 2005 is niet hét boek over acht jaar ict-beleid. Wie tot twee cijfers achter de komma wil weten hoe het beleid geformuleerd is, en alle instrumenten en resultaten wil kennen, leze de beleidsnota's, de verslagen van de Algemeen Overleggen met de Tweede Kamer, alle ICT-onderwijsmonitors tot nu toe en de rest van de Voortgangsrapportages. Dat hebben wij ook gedaan, maar dit boek is daarvan geen samenvatting.

Wij geven hier slechts een beschrijving op hoofdlijnen; wat zijn de ambities, hoe wordt dat aangepakt, hoe organiseert het ministerie van OCW dit intern en hoe is het de mensen die er direct bij zijn betrokken – allemaal pioniers op hun manier - vergaan? We sluiten af met een hoofdstuk '*lessons learned*'; wat heeft dat pionieren ons opgeleverd aan informatie over hoe je een dergelijk project kunt aanpakken? Voor de vele mensen die in de loop der jaren aan dit project hebben meegewerkt draagt 'Pionieren met Passie', hopen wij, bij aan de herinnering. Voor beleidsmakers die in de nabije toekomst overwegen een dergelijk ambitieus project uit te voeren levert het wellicht wat nuttige *do's and don'ts* op.

Wij hebben veel mensen gesproken. Wij zijn hen dankbaar voor hun inzichten en openhartigheid. De titel van dit boek komt van hen; in veel van de interviewverslagen komen de woorden 'pioniers' en 'passie' voor. Sommigen vinden citaten van henzelf terug omdat die een mooie illustratie zijn van de ontwikkelingen. Ook gesprekspartners die niet worden geciteerd zijn een belangrijke inspiratiebron voor dit verhaal. Maar, het is ons verhaal. Wij dragen graag de verantwoordelijkheid voor de inhoud van dit boek.

Onze dank gaat uit naar de mensen die hun ervaringen, herinneringen en inspiratie met ons deelden:

Peter Baak (Inspectie van het Onderwijs), Radboud Berg (Twiynstra Gudde), Hans Boom (zelfstandig adviseur), Ton Duif (AVS), Siep Eilander (ICTU), Philip Geelkerken (VOS ABB), Jos de Groen (OCW-DICT), Frits Gronsveld (Hogeschool Utrecht), Loek Hermans (MKB-Nederland), Lieneke Jongeling (schoolmanagers_VO, Northgo), Rob Kerstens (OCW-DGPV), Martine Kramer (OCW-DICT), Mees van Krimpen (Ict op School), Medy van der Laan (OCW-SC), Linda La Via (OCW-DICT), Toine Maes (Kennisset), Boudewijn Nederkoorn (SURFnet), Tanja Reemers (OCW-DICT), Ferry de Rijcke (Inspectie van het Onderwijs), Janita Robberse (OCW-DVO), Peter Specker (OCW-DICT), Simon Steen (VSB), Bernd Taselaar (ICT Office), Wim Verdonck (Verdonck Holding), Vanessa Verschelden (OCW-DICT), Richard Vollebregt (Twiynstra Gudde),

Maaïke Welling (OCW-DICT), Haye van der Werf (Werfkracht CCC), Rob van Wuijtswinkel (OCW-DICT), en Eric Zegwaart (nl.tree).

Iedereen vertelde ons over de hoogte en dieptepunten, zoals zij zich die herinneren uit de tijd dat zij bij de directie ICT en haar voorlopers waren betrokken. Vrijwel iedereen kijkt er met genoeg op terug en voelt zich er nog steeds bij betrokken. Dat geldt ook voor ons!

Frits Bûdgen, Ordina
Annelou van Egmond, Commedia Consult
Leo Koreneef, Ordina

Voorwoord

Na acht jaar zetten we een punt achter het project 'De invoering van ict in het onderwijs'. Niet omdat het af is, maar omdat ict en onderwijs in uitvoering en beleid inmiddels onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Het beste bewijs daarvoor is het einde van de directie ICT. Voor elementen van integraal beleid houden ministeries er geen project- of aspectdirecties op na. De kracht van ict wordt gevonden in haar bijdrage aan de leerprocessen in het onderwijs en aan de integrale beleidsvorming mét ict.

Die kracht hoef je eigenlijk niet te zoeken. Dat geldt voor scholen, maar ook voor een departement of daarbinnen een directie ICT. Kinderen, scholieren en studenten wijzen ons dagelijks de weg. Zij zullen zelden hun tijd besteden aan activiteiten die niet uitdagend zijn of waardoor ze zich niet gemotiveerd voelen. Zij zullen geen tijd besteden aan zaken die communicatie tussen leeftijdsgenoten, het delen van ervaringen, wensen en behoeften moeilijker maken in plaats van makkelijk. Jongeren kiezen en masse voor ict. Van games tot chatten, van sms tot surfen. En heel vaak geleerd en gestimuleerd op de momenten in hun leven waarin de school geen vooraanstaande rol lijkt te hebben.

Daarmee hebben ze ook het pad geplaveid voor ict in het onderwijs. Zonder ict zal het onderwijs een wereld buiten de werkelijkheid zijn. Dit besef is in acht jaar zonder moeite gegroeid. De vooruitgang van ict-integratie in het onderwijs is in diezelfde periode zeer groot geweest. Zonder overigens alle wensen voor de toekomst te hebben ingevuld. Het voorland dat zich voor de komende jaren aandient, zal zich vullen met nog meer en betere gebruiksmogelijkheden van ict in het onderwijs. Deze rijdende trein is niet meer te stoppen. Ict is onlosmakelijk verbonden met het succes van ons onderwijsbestel en van het leren van vandaag en morgen. Het hebben van een kaartje voor deze trein was en is een privilege.

Van deze acht jaar 'ict in het onderwijs' heb ik er zelf 5,5 direct meegemaakt, wat me tot één van de 'oudgedienden' maakt op dit dossier. Bovendien aan mij de schone taak om alles netjes af te hechten en op te leveren op 31 augustus 2005. Een mooi moment om terug te kijken. Wat is er die afgelopen jaren gebeurd; wat waren de ambities, hoe is dat aangepakt en door wie? Als je het zo leest, en als je luistert naar de mensen die voor dit boek zijn geïnterviewd dan denk je: dit project is uniek geweest. Zoveel enthousiaste, geïnspireerde en gepassioneerde mensen die zich op scholen, bij onderwijsorganisaties, bij de stichtingen Kennisnet en Ict op School en op het ministerie van OCW met zo'n uitdagend onderwerp hebben bezig gehouden. Toch is dit project ook een voorbeeld van hoe 'gewone, ongewone projecten' zich ontwikkelen.

Drie fases

De meeste organisaties kennen drie fases; de pioniersfase, de consolidatiefase en de beleidsfase. Die fases hebben hun eigen karakteristieken, bij elke fase hoort ook een andere manier van aansturing en leiderschap. Bij de invoering van ict in het onderwijs zie je dat terug.

In de pioniersfase bouwt men aan iets nieuws, er moet veel worden onderzocht en uitgetoet. Er zijn geen geijkte paden en creativiteit is noodzaak. Daarvoor is ruimte nodig; *the sky is the limit*. Logisch gevolg hiervan is dat er nog weinig planning en control is. Ook zijn er in deze fase nog weinig resultaten. Mensen moeten intrinsiek gemotiveerd zijn en geloven in de goede zaak.

In de consolidatiefase ontstaat meer focus op wat werkt en wat niet. De omgeving verwacht nu de eerste concrete resultaten, het speelkwartier is over, en dus is men meer gericht op output. Aandacht voor beheersing van de processen neemt toe. Planning en control geven kaders aan activiteiten en voortgang. Na het 'zaaien' is dit de tijd van 'groei'.

In de beleidsfase tenslotte ligt het accent op de grote lijnen. De organisatie is richtinggevend voor de omgeving. De aanpak is planmatig, gericht op de contouren van de gewenste situatie zonder aanwijzingen op detailniveau over de uitvoering. In het geval van ict in het onderwijs wordt massief een stuk verantwoordelijkheid teruggegeven aan die uitvoering. In feite is men nu de regisseur van het proces en niet langer de producent.

Vier directeuren

Hans Boom is de eerste directeur. Hij begint letterlijk met niets; geen inventaris, geen personeel, geen volledig budget. Wel veel kansen dus! Hij geeft het estafettestokje door aan Siep Eilander. De organisatie is dan nog volop in de pioniersfase en onder hem experimenteert men nog steeds met verve. Maar, in de laatste maanden van zijn directeurschap wordt de slag naar de consolidatiefase gemaakt. Dat gebeurt niet van de ene op de andere dag, maar geleidelijk, waarbij sommige facetten zelfs vooruitlopen op de beleidsfase. Denk bijvoorbeeld aan de start van de stichtingen Kennisnet en Ict op school.

De volgende directeur, Frits Gronsveld, is vooral de man van deze consolidatiefase. Er wordt meer gestuurd op resultaat en beheersing van de planning en controlcyclus.

Als laatste directeur mag ikzelf de club ombouwen tot een aspectdirectie en komt de beleidsfase tot volle wasdom.

Cultuur

Veel betrokkenen noemen de cultuur van dit project bijzonder, anders dan ze elders hebben meegemaakt. Dat blijft tot het einde zo. De sfeer is open, er is ruimte voor medewerkers om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Een cultuur van passie en resultaatgerichtheid is de

gemeenschappelijke noemer in zo veel interviews. Kernbegrippen die floreren in een professionele context waar geld en politieke prioriteit hand in hand gaan. Niets is dankbaarder voor een ambtenaar.

In het begin wordt met veel, baanbrekende en a-typische activiteiten gestart. In de laatste fase sturen we sterk op een consistente rolopvatting van alle betrokkenen. Ict krijgt betekenis op scholen. Alleen daar kan – vaak in samenwerking met anderen – de optimale inzet worden bepaald. Daar hoort een bescheiden, maar niet onbelangrijke rol van het 'kerndepartement' bij: een kleine eenheid die zich terugtrekt op haar beleidstaak en zorgt dat andere professionals in staat zijn om hun vleugels uit te slaan. Doordat het team kleiner wordt en door het delen van 'lief en leed' over de jaren heen komt er aan het eind een soort familiegevoel bij.

Strategie

In de pioniersfase is de strategie: gewoon beginnen en vertrouwen op voortschrijdend inzicht bij jezelf en bij de omgeving die gaat over de randvoorwaarden waaronder je moet werken. Alles kan en veel mag, zolang het bijdraagt aan de doelstellingen. In de daarop volgende fase verandert de strategie, waarbij meer focus ontstaat op bewezen aanpakken en er gericht in proces en naar te bereiken resultaten kan worden gewerkt. Op het ministerie verschuift de aandacht van de uitvoering naar het beleid. De uitvoering ligt bij de scholen en op verschillende bovenschoolse taken bij de stichtingen. Het beleid van het departement is erop gericht dat goed te laten lopen en tevens het project te verankeren in de integrale beleidsvorming.

Structuur

We beginnen met een kleine club, die snel groeit. Vrijwel iedereen is materiedeskundig en er is weinig hiërarchie. Wanneer in de consolidatiefase de beleidscomponent wordt toegevoegd, groeit de organisatie verder en wordt zij een 'echte' directie. Als de directie vervolgens weer begint te krimpen, omdat een aantal taken overgaat naar de stichtingen Kennisnet en Ict op School en ook inhoudelijke expertise daarheen gaat, komt het accent meer te liggen op toezicht en beheersing van het proces. In de laatste fase is de hoofdtaak van de directie het ontwikkelen, laten uitvoeren en regisseren van beleid en het toezicht op de stichtingen. De structuur moet een soepele inbedding in het departement mogelijk maken.

Mensen

Bij een pioniersfase horen pioniers, avonturiers, mensen die betrekkelijk weinig structuur nodig hebben, zelfstandig gemotiveerd zijn en anderen kunnen motiveren, en die hun elders opgedane expertise graag willen toepassen op iets heel nieuws. In de consolidatiefase koppelt men aan deze 'doeners' de 'denkers', de mensen die van een geslaagde actie succesvol beleid

kunnen maken. Na verloop van tijd verdwijnt de inhoudelijke uitvoeringsexpertise en blijven de beleidsmedewerkers over, die zorg dragen voor de uiteindelijke inbedding van de ervaring en kennis in het departement en naar de onderwijsorganisaties. En uiteindelijk geldt ook hier weer, van school tot departement: de mensen moeten het doen.

Competenties

Wat kunnen die mensen allemaal? In eerste instantie zijn het onderzoekers, creatievelingen met een antenne voor gelijkgestemden. Men is doelgericht en geneigd tot 'out of the box' – denken. Dit is overigens niet alleen het profiel van de mensen bij de directie ICT in de beginfase. Ook op scholen zelf draait de integratie van ict op 'early believers' die weten dat soms 'anders' echt 'beter' is en er voor gaan.

Bij de directie ICT worden vooral de externen binnengehaald: vaak vanwege hun specifieke kennis van het onderwijsveld en de behoeften die daar leven, soms ook vanwege hun specifieke kennis en ervaring, bijvoorbeeld ten aanzien van ict, juridische constructies en communicatie. Na verloop van tijd begint het te wringen dat er bij wijze van spreken weinigen in huis zijn die een echt beleidsstuk kunnen opstellen. Die expertise komt er dus bij. Later wordt dit nog aangevuld met deskundigheid op het gebied van toezicht en regie. Het resultaatgerichte is er in elke fase, bij elke verandering van rol en aanpak en blijft tot het einde.

Leiderschap

In de pioniersfase heeft een organisatie behoefte aan een manager die veel vrijheid en vertrouwen geeft. Mensen aanspreken op hun eigen verantwoordelijkheid leidt tot de beste resultaten. Ook is er durf nodig om risico's aan te gaan; *If you want to make an omelet you have to break some eggs*. De 'baas' is er vooral om naar buiten toe de randvoorwaarden te bewaken en naar binnen toe conflicten tussen alle 'cowboys' op te lossen. In de consolidatiefase maakt sturen op kwantiteit plaats voor sturen op kwaliteit en op risico's. In de beleidsfase werkt de manager aan de betrokkenheid van medewerkers, creëert een familie en – in dit concrete geval – paste de aspectdirectie weer in de organisatie van het moederdepartement. Er is nog steeds ruimte voor creativiteit, maar de formele kaders waarbinnen wordt geopereerd staan vast.

Zo hoort het te gaan bij een project en zo is het in grote lijnen ook gegaan. In de volgende hoofdstukken leest u meer over de plannen en de passie waarmee de pioniers ze hebben uitgevoerd.

Rob van Wuijtswinkel
Directeur ICT
31 augustus 2005





1997



JANUARI

FEBRUARI

Vorbereidings op Investeren in Voorsprong



Investeren in Voorsprong (1-1-1997 – 1-9-1998)

Met het actieplan Investeren in Voorsprong begint de integrale aanpak van het gebruik van ict in het onderwijs pas echt. Het is april 1997. Is dat niet wat laat? Wordt er voor die tijd dan helemaal niets gedaan met computers op school? Zeker wel! In het secundaire proces hebben computers dan al ruim tien jaar een plaats en op veel scholen wordt wel degelijk geëxperimenteerd met het gebruik van computers in de klas. Echter vooral om les te geven over de computer zelf, dus in lessen Informatica, en dan ook nog vaak als keuzevak. Hierbij wordt nog vrijwel uitsluitend gewerkt met zogenaamde 'stand alone' apparatuur. Van netwerken is, ook buiten het onderwijs trouwens, midden jaren negentig nog nauwelijks sprake.

De docenten die zich met ict bezig houden zijn pioniers, die van de schoolleiding meer of minder ruimte krijgen voor hun 'hobby'. Voor scholen en docenten die er belangstelling voor hebben zijn er al vroeg in de jaren negentig verschillende Europese en nationale programma's die subsidies beschikbaar stellen voor computerprojecten. Echter, scholen en docenten die de toegevoegde waarde nog niet zien van het gebruik van ict in het onderwijs, of die het gewoon te druk hebben met andere zaken, kunnen zich er eenvoudig aan onttrekken. Investeren in Voorsprong maakt hieraan een einde.

Simon Steen: 'Het onderwijsveld heeft verstand van leren, maar ict was ook voor ons een echt leerproces. Wij mochten ook weer gaan leren. Een spannende tijd!'

De visie van minister Ritzen

Jo Ritzen (PvdA) is negen jaar minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, van 1989 tot 1998. Pas de laatste twee jaar van zijn ministerschap krijgt het onderwerp ict zijn volle aandacht. Maar dan gaat hij er ook voor. Ritzen ziet dat de ontwikkelingen rondom ict buiten het onderwijs razendsnel gaan, waarbij internet zowel door het bedrijfsleven als iets later ook bij consumenten snel als een effectief en efficiënt informatie- en communicatiemiddel wordt geïncorporeerd. Ritzen pleit voor een integrale aanpak om alle scholen snel toegang tot internet te geven. Er dreigen verschillen te ontstaan tussen leerlingen die het 'geluk' hebben op een school te zitten waar ict, al is het ook beperkt, de aandacht van de schoolleiding en de staf heeft en andere leerlingen die de 'pech' hebben op een school te zitten waar dat niet zo is. Ritzen ziet een duidelijke taak voor de centrale overheid om alle neuzen in dezelfde richting te krijgen bij de ontwikkeling van ict in het onderwijs. Hij geeft een speciale ict-projectstaf de opdracht tot het formuleren van ict-beleid, wat leidt tot het actieprogramma Investeren in Voorsprong.



1997

APRIL

MEI



Wat wil Ritzen hiermee bereiken?

Ten eerste is er de verwachting dat ict de algehele kwaliteit van het onderwijs zal verbeteren, waarbij het actieprogramma onder andere spreekt over toepassing van ict in alle leergebieden, het tegengaan van voortijdig schoolverlaten, de internationalisering van het onderwijs en het aantrekkelijker maken van het leraarschap. Ten tweede is 'investeren in ict voor het onderwijs absoluut noodzakelijk om te voorkomen dat het onderwijs volstrekt gaat achterlopen bij de ontwikkelingen in de rest van de maatschappij'.¹ Ten derde moet het onderwijs gelijke tred houden met de economische en maatschappelijke eisen van de samenleving. 'Er is op grote schaal behoefte aan mensen die tijdens hun opleiding kennis hebben gemaakt met ict.'² Ten vierde moet Nederland een voorsprong krijgen op ons omringende landen door een doeltreffend gebruik van ict in het onderwijs zodat het zich kan onderscheiden als informatie-samenleving die internationaal voorop loopt.

Naast al deze hooggestemde verwachtingen, zijn er ook enkele meer concrete doelen zoals het realiseren van een gemiddelde computer/leerling verhouding van 1:10 in het jaar 2002 en het realiseren van een netwerk op alle scholen plus een aansluiting van alle scholen op het internet. Hoewel in de ICT-onderwijsmonitor wel wordt bijgehouden wat de computer/leerling ratio is, en de doelstelling ook ruim wordt gehaald, laat men deze doelstelling later varen omdat het niet veel zegt over het feitelijk gebruik van ict in de klas. Zo kent iedere periode zijn eigen doelen.

De aanpak van Investeren in Voorsprong

Voor het bereiken van de ambities van Investeren in Voorsprong worden vier actielijnen uitgezet.

- 1 De selectie van ca. 300 voorhoedescholen die extra budget krijgen om ict in hun onderwijsprogramma te introduceren of verder uit te bouwen. Hun ervaringen zullen worden gebruikt om algemeen ict-beleid op te baseren.
- 2 De vernieuwing van het onderwijs, onder andere door het opnemen van ict in de algemene kwaliteitskenmerken van het onderwijs, het selecteren van 'good practices' en het stimuleren van bijzondere ontwikkelprojecten.
- 3 Het creëren van randvoorwaarden voor onderwijsinstellingen onder andere door het organiseren van bijscholing voor docenten, het beschikbaar stellen van digitale onderwijsmiddelen, het inrichten van EduNet (later internetvoorziening door nl.tree) en vooral door het realiseren van technische voorzieningen zoals computers voor scholen en een netwerk.
- 4 Het organiseren van het veranderingsproces onder andere door wetgeving, voorlichting aan scholen, het inrichten van de organisatiestructuur, overleg met het onderwijsveld en het organiseren van bestuurlijke samenwerking met de verschillende onderwijsorganisaties.

¹ Investeren in Voorsprong, Ministerie van OCenW, april 1997, ISBN 90 346 3428 0

² Idem



Kwartiermaker Hans Boom directeur 'Procesmanagement ICT'



AO over Investeren in Voorsprong

JUNI

JULI



1997

AUGUSTUS



Procesmanagement ICT verhuist naar Bredewater

Het is een aanbodgerichte aanpak om de 'sense of urgency' die inmiddels op het ministerie wordt gevoeld over te brengen op het onderwijsveld. In dit stadium wordt besloten om een cesuur te maken tussen het hoger beroeps- en universitair onderwijs aan de ene kant en het primair, voortgezet, landbouw en middelbaar beroepsonderwijs aan de andere kant. De eersten zijn al een stuk verder en hebben al een begin gemaakt met een centrale voorziening in de vorm van SURFnet, zie www.surfnet.nl.

Boudewijn Nederkoorn: 'SURFnet is altijd kritisch geweest tegenover de opzet van Kennisnet op grond van haar jarenlange ervaring. Het is verbazingwekkend dat deze ervaring zolang is genegeerd.'

Voor de implementatie van het actieprogramma is ruim 116 miljoen gulden beschikbaar. Dit geld heeft Jo Ritzen met veel onderhandelen bij elkaar gekregen en het is op dat moment, bij een bezuinigende Rijksoverheid, een flink bedrag. Het is echter bij lange na niet genoeg om alle plannen te verwezenlijken, waaronder het onmiddellijk betrekken van alle scholen bij de uitvoering. Dit is een van de redenen waarom gekozen wordt voor het werken met 'voorhoedescholen'.

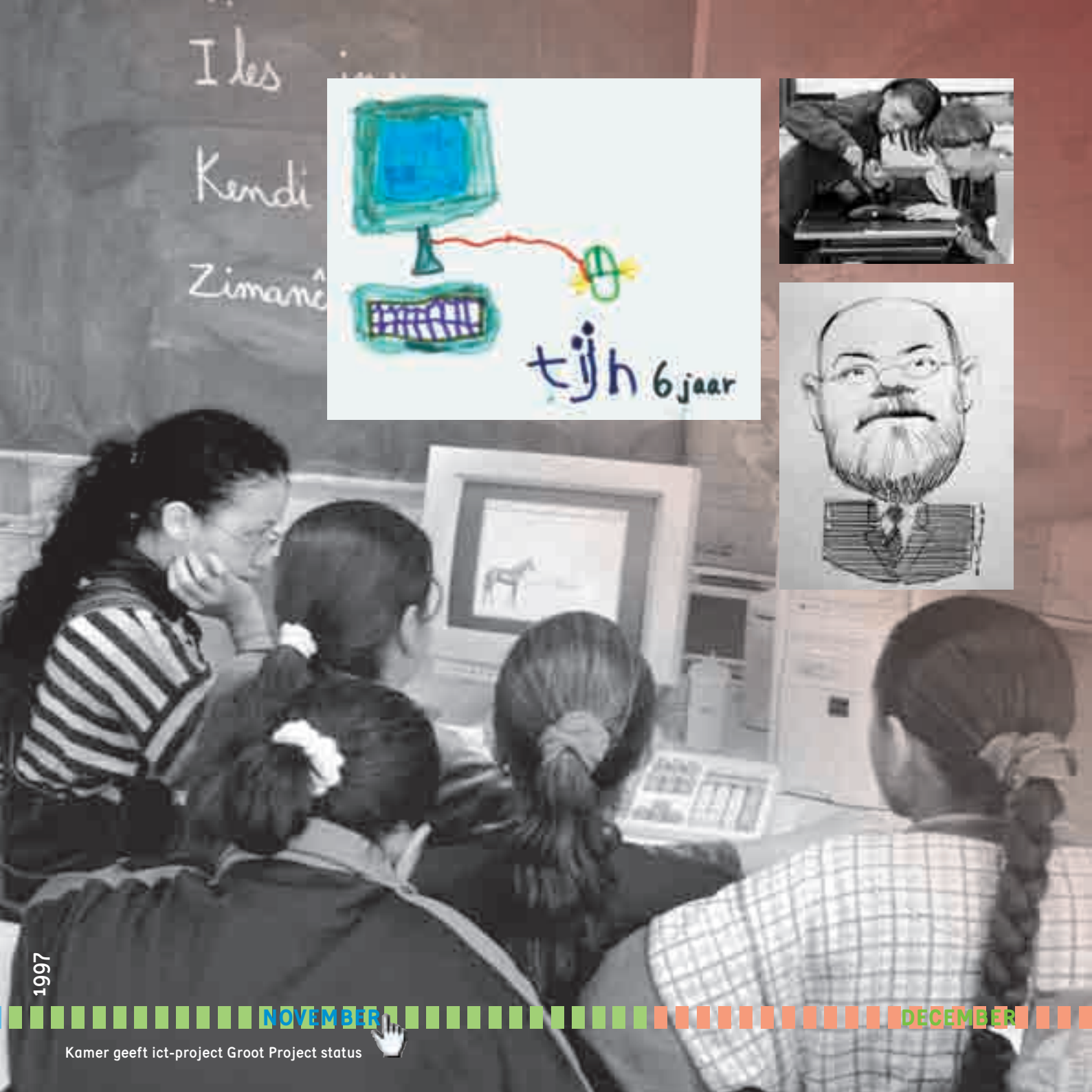
Ferry de Rijcke: 'Eerst is er een voorhoede gecreëerd, het stimuleren van de dorpsgekken. Het budget was destijds ontoereikend en er is later een andere strategie gekozen. De verantwoordelijkheid is vervolgens bij de scholen neergelegd. Kortom; eerst hard sturen en voorlopers stimuleren en daarna de verantwoordelijkheid voor ict beleggen bij de scholen.'

De inrichting en ontwikkeling van het procesmanagement ICT

Om Investeren in Voorsprong uit te voeren wil minister Ritzen graag een organisatie inrichten buiten het ministerie. Hij kiest namelijk voor een bovensectorale aanpak, iets wat op dat moment in het ministerie op zijn zachts gezegd 'niet gebruikelijk' is. Hij verwacht bovendien dat het onderwijsveld eerder in beweging komt als de coördinatie niet bij het ministerie zelf ligt, maar bij een organisatie die er een lossere relatie mee heeft. Daarnaast voorziet Ritzen dat het ministerie zelf niet de aangewezen partij is om het vliegwiel te creëren dat nodig is om de voorsprong die hij snel wil bereiken te realiseren en wil hij tijdelijk externe expertise kunnen aantrekken uit zowel het onderwijsveld als IT-wereld.

De Tweede Kamer staat de minister overigens niet toe om de uitvoering geheel 'buiten de deur' te plaatsen; zij wil de minister kunnen aanspreken op de voortgang van het project. Een project bovendien dat, gezien het maatschappelijk belang en de hoeveelheid publiek geld die er mee gemoeid is, door diezelfde Kamer in november 1997 tot 'Groot Project' wordt verklaard.





I les

Kendi

Zimani



1997

NOVEMBER

DECEMBER

Kamer geeft ict-project Groot Project status

Dit alles leidt er toe dat wordt gekozen voor de inrichting van een procesmanagement, een organisatievorm die op dat moment niet ongebruikelijk is voor het begeleiden van grote veranderingen in het onderwijs. Opdracht van het nieuwe procesmanagement ICT is om de aansluiting van het onderwijsveld op internet te begeleiden en om, samen met de velddirecties, een begin te maken met de digitalisering van het onderwijs. Vanwege de status van Groot Project is het tevens de taak van het procesmanagement ICT om twee maal per jaar de hier bij horende rapportage aan de Tweede Kamer te verzorgen.

Kwartiermakers zijn directeur Hans Boom, een externe organisatie adviseur en project manager pur sang, die zijn sporen o.a. verdiend heeft bij het opzetten van de Betuwelijn, en vanuit OCW adjunct-directeur Ferry de Rijcke, een *'early believer'* in de kansen van ict voor het onderwijs, met ankers in alle hoeken en gaten van het ministerie. De Rijcke is al betrokken bij de projectstaf die Investeren in Voorsprong voorbereidt. Dit geldt ook voor Kees Jan Snijders, een van de mensen van het eerste uur. Hij overtuigt de minister, als dat al nodig is, van het belang van ict voor het onderwijs.

Deze pioniers beginnen aan het Bredewater in Zoetermeer, dichtbij maar buiten het ministerie, in een leeg kantoor. Het zoeken van tafels en stoelen en natuurlijk computers is evenzeer van belang als het samenstellen van een goed team. Al snel voegt zich vanuit OCW Mees van Krimpen als tweede adjunct-directeur bij het procesmanagement ICT. Hij zal zich gaan bezighouden met de aansluiting van de scholen op internet, terwijl De Rijcke zich richt op het digitaliseren van het onderwijs in samenspraak met de velddirecties. Van Krimpen bouwt een A-team (A van aanbesteding) op met deskundigen op het gebied van IT, Europese aanbestedingen, zowel juridisch als financieel, en onderwijs. De Rijcke kiest voor een vernieuwende aanpak door per onderwijssector een procesmanager aan te stellen die zijn of haar sector, zowel in het veld als op het ministerie, exclusief bij het project betreft. Deze procesmanagers zijn, zeker in het begin, kind aan huis bij hun 'voorhoedescholen', signaleren en verspreiden *'good practices'* en begeleiden eigenhandig ontwikkelprojecten. Ten behoeve van beide divisies komen er stafdiensten als het secretariaat, financiën, project management en communicatie.

Ton Duif: 'De pioniersfase met het Procesmanagement ICT was een hele mooie periode. Eigenlijk was men in die fase vooral op zoek naar 'gereedschap'. Je moet tenslotte eerst gereedschap hebben om er mee te kunnen werken'

Cultuur en stijl van werken

Het tijdperk van Hans Boom is er een van opbouw. Letterlijk uit het niets wordt het procesmanagement ICT opgebouwd. Hans Boom kent ict in relatie tot het onderwijsveld niet, maar hij vindt in record tempo de mensen die wel over deze kennis beschikken en wiens vaardigheden complementair zijn. Vervolgens geeft hij deze mensen de ruimte om aan de slag te gaan.





1998

FEBRUARI

MAART



Eerste Voortgangsrapportage

Procesmanagement ICT verhuist naar Denemarkenlaan

Hans Boom: 'Wanneer je zelf niet goed inhoudelijk bent onderlegd, moet je dit goed borgen in de mensen om je heen.'

De bemensing is na verloop van tijd 50:50, externen en OCW-ers, waarbij met name de laatste groep wel even moet wennen aan de korte lijnen, de dynamiek die soms grenst aan chaos en de norm om eigen initiatief te tonen en daar ook op te worden afgerekend. Een enkeling keert snel terug naar het ministerie, maar velen vinden het uiteindelijk prettig werken bij het procesmanagement ICT.

De medewerkers hebben veel gemeen; ze hebben zin in een tijdelijk avontuur, geloven in de mogelijkheden van ict voor het onderwijs en willen zich daar graag een tijd stevig voor inzetten, en, de ict-club staat binnen het departement al snel bekend om zijn 'gadgets'. Ict is niet alleen het beleidsonderwerp, er wordt ook druk geëxperimenteerd, zoals met de Palmpjes (handheld agenda's) die iedereen krijgt.

Haye van der Werf: 'Rond het ict-verhaal heb je eigenlijk twee werelden; de wereld van de cowboys en de wereld van de ambtenaren.'

Al snel is het team te groot voor de behuizing aan het Bredewater en verhuist de club naar de Denemarkenlaan in een gebouw dat wordt gedeeld met Peek en Cloppenburg. Nog steeds in de periferie van het kerndepartement, maar toch totaal anders. Iedereen zit samen in een 'kantoortuin', inclusief de directieleiding. De lijnen zijn mede daardoor kort, overleg vindt ad hoc plaats leunend over de lage kantoorkasten of zittend op de punt van een bureau. Regelmatig is er ook plenair overleg waarbij iedereen kort verslag doet van zijn vorderingen.

Hans Boom: 'Ik geloof in een platte organisatie. Met Peter Drücker zeg ik "Kill middle management". Mijn stijl is 'one minute management'. Ik spreek zo duidelijk mogelijk af wat er geleverd of gepresteerd moet worden en binnen welke tijd.'

Met name de procesmanagers zijn veel 'op pad' en in zijn algemeen is er veel contact met het onderwijsveld. Het contact met het ministerie is ook intensief. De sectormanagers overleggen met de velddirecties en de directieleiding overlegt en onderhandelt voortdurend met de ambtelijke top. Het procesmanagement ICT wordt nauwlettend gevolgd; de ambities van de minister zijn groot, de Tweede Kamer volgt alles op de voet en veel mensen op het ministerie vinden het een ongewone gang van zaken.

Boom laat direct aan het begin door organisatie adviesbureau Twijnstra Guddé een omgevingsscan uitvoeren. Dit levert een grote poster op getiteld 'Investeren in Voorsprong, leren in de informatiemaatschappij'. De poster brengt in kaart welke partijen, in welke rollen, betrokken zijn bij de invoering van ict in het onderwijs in het licht van de ontwikkelingen op didactisch en ict gebied. Hans Boom weet wat hem te doen staat. Gewapend met de kaart houdt hij



Investeren in Voorsprong

in het kader van de Innovatieimpulsmaatschappij



1998



JUNI

Tweede Voortgangsrapportage

zelf ook regelmatig presentaties in het veld om alle partijen te overtuigen van de kansen die er liggen. De kaart, die in een beperkte oplage van 100 exemplaren is gedrukt, is inmiddels een *collectors item* en eigenlijk alleen nog goed te begrijpen met een persoonlijke toelichting van de heer Boom zelf, maar destijds is het een nuttig instrument. Het laat in één oogopslag zien welke uitdagingen er liggen voor zowel het onderwijsveld als het ministerie.

Mees van Krimpen: 'In de loop van 1998 was er bij het procesmanagement ICT een team gevormd dat de aanbesteding van Edunet (later Kennisnet) ondersteunde. Dit zogenaamde @-team bestond voornamelijk uit externe adviseurs. Terwijl het aanbestedingsproces volop aan de gang was, bleken de budgetten van Investeren in Voorsprong vrijwel uitgeput. Er mochten geen verplichtingen meer worden aangegaan. De externen van het @-team konden niet meer betaald worden. Men was echter zo betrokken bij dit proces dat een aantal van de adviseurs vrolijk verderging, uitgaande van een goede afloop. Dat mag wel een 'A-team' genoemd worden.'

De mijlpalen

De periode Investeren in Voorsprong wordt gekenmerkt door veel 'eerste keren' die allemaal, zeker voor de direct betrokkenen, bijzonder waren. Het invoeren van ict in het onderwijs gebeurt stap voor stap, docent voor docent en school voor school. Naast al die individuele stappen is er echter ook een overkoepelende beweging nodig om de randvoorwaarden voor de individuele scholen te verzorgen. De centrale uitrol van de internetvoorziening voor alle po-, vo-scholen en bve-instellingen is daarvan zonder twijfel de belangrijkste. De definitieve keuze van een aanbieder valt in de volgende beleidsperiode, die van minister Hermans en Onderwijs on line, maar al het grondwerk voor deze mijlpaal is gedaan in de periode van Investeren in Voorsprong. Voor het kiezen van een partij die de aansluiting van alle scholen op het internet mag verzorgen schrijft het procesmanagement ICT namens het ministerie van OCW een Europese aanbesteding uit. Vier partijen dingen naar de opdracht. Uiteindelijk wordt de uitrol gegund aan een consortium van Nederlandse kabelmaatschappijen Enertel en tekenen het ministerie van OCW en nl.tree een contract dat voorziet in de aansluiting van alle po- en vo-scholen, bve- en landbouwonderwijsinstellingen en de lerarenopleidingen op internet.

JULI



Start kwartiermakers Kennis-net Verkeer

AUGUSTUS

Kabinet Kok II treedt aan / Loek Hermans wordt minister van OCW



1998

SEPTEMBER

OKTOBER



Start Edunet: ca. 300 'voorhoedescholen' aangesloten op Edunet.

2

Onderwijs on line (1-9-1998 – 1-9-2002)

Beleid is naar zijn aard niet iets dat van de ene op de andere dag verandert. Wel zijn er steeds kantelmomenten, vaak na de komst van een nieuw Kabinet, waardoor dossiers van richting veranderen. Ook tussen de periode Investeren in Voorsprong en het daarop volgende Onderwijs on line zijn er, zeker achteraf, duidelijke verschillen te zien. Waar ligt dat aan? Absoluut aan de veranderingen op de scholen zelf, die meer en meer belangstelling krijgen voor de mogelijkheden van ict. Zij zien dat de leerlingen enthousiast worden omdat het onderwijs, met ict, meer aansluit bij de manier waarop ze buiten school communiceren en informatie uitwisselen.

Rob Kerstens: 'Kinderen sturen in feite de verandering. Zij gebruiken ict al van jongs af aan en verwachten ook dat ict is geïncorporeerd in het onderwijs.'

Zowel de vraag- als de aanbodkant van de markt van internetdiensten en – toepassingen verandert in rap tempo, aanbieders zoeken hun plek op de markt en technische ontwikkelingen gaan razend snel. Ook een nieuwe minister, met nieuwe ideeën, zorgt voor een koerswijziging. En er is geld, veel geld, beschikbaar!

De visie van minister Hermans

Het tweede Kabinet Kok treedt in de nazomer van 1998 aan met een liberale minister van Onderwijs. Voor veel *Binnenhof watchers* is dit een verrassing. Loek Hermans (VVD), met zijn lange staat van dienst in alle lagen van lokaal, provinciaal en landelijk bestuur lijkt voorbestemd voor Binnenlandse Zaken. Maar, in de laatste fase van de formatie gaat alles toch nog anders. Hermans heeft zin in OCW en helemaal in het ict-dossier als hij zich er eenmaal in heeft verdiept. En voor een ambtenaar is niets zo aardig als werken met een minister die een substantieel deel van zijn agenda vrij maakt, juist voor jouw beleidsonderdeel.

Wat wil Hermans bereiken?

Minister Hermans heeft uitgesproken ideeën en de budgetten om ze uit te voeren. Hij wil niet langer werken met 'voorhoedescholen', die als pilot-projecten moeten uitvinden wat de beste manier is om ict in het gehele onderwijs in te voeren. Volgens hem is er geen 'beste manier'; scholen moeten zelf uitmaken hoe ze ict willen integreren in hun eigen onderwijs.

NOVEMBER

Derde Voortgangsrapportage

DECEMBER

Meeting Hilsum (contouren Onderwijs on line)

Start projectdirectie ICT

1999

JAN



1999

JANUARI

FEBRUARI

MAR



Loek Hermans: 'Geen school gebruikt ict omdat de minister het zegt.'

Siep Eilander: 'De docenten zijn de poortwachter van het onderwijs. Alleen als zij een verandering zien zitten dan komt er een massale beweging op gang.'

Dat is meteen de belangrijkste *'paradigma verschuiving'*; van aanbod- naar vraaggestuurd. De scholen zijn daarmee zelf verantwoordelijk en de relatie tussen het procesmanagement ICT, later de projectdirectie ICT en het veld verandert. Het ministerie zorgt voor de randvoorwaarden die scholen in staat stellen ict doeltreffend in hun onderwijs te integreren, stimuleert en maakt vorderingen transparant via de ict-onderwijsmonitor³. De Inspectie zal controleren of de scholen doen wat ze moeten doen. Logische consequentie van de opvattingen van Hermans is dat het grootste deel, over de hele kabinetsperiode ca. 80%, van het ict-budget linea recta naar de scholen gaat.

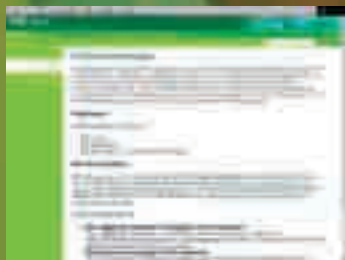
Mees van Krimpen: 'Belangrijk is om scholen een autonome positie te geven en de bijbehorende koopkracht te versterken. De rol van het ministerie is een faciliterende.'

Overigens is de minister kort na zijn aantreden nog niet geheel overtuigd van de plannen die hij aantreft. Er lopen op dat moment drie aanbestedingstrajecten, één voor computers voor het onderwijs, één voor lokale netwerken en één voor de internetvoorziening. De eerste twee worden niet doorgezet. Hermans heeft ook twijfels bij de centrale aanbesteding van de internetvoorziening voor scholen. Bovendien roepen de onderwijsorganisaties dat zij het zelf wel zullen regelen. 'Geef dat geld maar aan ons.', zoals Hermans het zelf omschrijft. Toch laat de minister zich door de mensen van het procesmanagement ICT overtuigen van de noodzaak om, snel, alle scholen aan te sluiten en van de onmogelijkheid van een decentrale aanpak. Tijdens de Algemeen Overleggen in de loop van 1999 met de Vaste Kamercommissie OCW verdedigt Hermans de centrale aanbesteding met verve. 'Eerst iedereen aansluiten en dan pas verder' wordt het mantra van deze minister. Het contract met nl.tree, die de uiteindelijke winnaar is van de aanbesteding, kan op 3 november 1999 worden ondertekend.

Namens de Nederlandse regering is Loek Hermans aanwezig bij de EU-conferenties van Lissabon en Barcelona in 2000 en 2001 waar wordt afgesproken dat Europa in 2010 een dynamische kenniseconomie zal zijn, de zogenaamde Lissabon Agenda. Binnen Europa heeft Nederland bovendien de ambitie om tot de koplopers te behoren. Hermans zegt toe dat het volledige Nederlandse onderwijs voor het eind van 2001 toegang heeft tot internet.

³ Een jaarlijks onderzoek naar de stand van zaken rond ict in het onderwijs, zie www.ict-onderwijsmonitor.nl





1999

JUN

JULI

Hermans overtuigt Kamer van noodzaak centraal contract voor internet aansluiting



Dit betekent een versnelling ten opzichte van de oorspronkelijke planning die uiteindelijk *net* niet haalbaar blijkt te zijn. De laatste school wordt in juni 2002 aangesloten op internet. Hiermee hebben bijna 11.000 schoollocaties voor primair en voortgezet onderwijs en instellingen voor beroepsonderwijs en landbouwonderwijs met zo'n twee miljoen leerlingen en studenten toegang tot internet.

Minister Hermans heeft bijzondere belangstelling voor het buitenland. Hij laat zich graag inspireren door voorbeelden uit andere landen, maar laat ook vol trots aan het buitenland zien waar Nederland mee bezig is op het gebied van onderwijs en ict. Op zijn initiatief wordt in 2001 de ICT-liga opgericht, met Nederland als eerste voorzitter. Binnen de projectdirectie ICT – die in deze fase het procesmanagement ICT reeds is opgevolgd - is Peter Baak portefeuillehouder Internationalisering. Hij volgt met name de ontwikkelingen in de ons omringende landen op de voet.

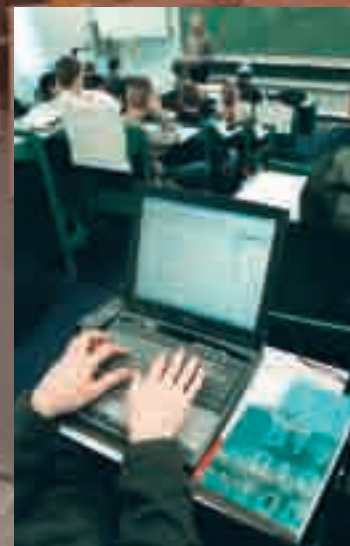
De aanpak van Onderwijs on line

Begin 1999 worden de beleidslijnen voor ict in het onderwijs in een brief aan de Tweede Kamer gepresenteerd. Later dat jaar volgt de uitwerking in de nota 'Onderwijs on line: verbindingen naar de toekomst'. De integrale aanpak, die al met Investeren in Voorsprong is ingezet, wordt gecontinueerd. Er zijn vier actielijnen: methoden en educatieve programmatuur, deskundigheidsbevordering, beheer en kennisnet. Verder zijn er drie thema's: diversiteit, cultuur en internationale samenwerking.

De actielijnen hebben tot doel om de scholen in staat te stellen zelf ict doeltreffend te integreren in het onderwijs en leerkrachten en anderen die bij het onderwijs betrokken zijn de vaardigheden en de actuele kennis te laten verwerven die daarvoor nodig zijn. Daarnaast werkt men aan de ontwikkeling van programmatuur en content ter ondersteuning van het bereiken van de vastgestelde leerdoelen met een ict-component. Dit gebeurt enigszins *contre coeur*. Maar, om ict-vaardigheden te integreren in de vakken is content nodig.

Loek Hermans in 2005: 'Het onderwijsveld maakt nu de volgende stap naar content en de ontwikkeling daarvan. In mijn regeerperiode deden de scholen dat niet. Daarom heeft OCW de eerste stappen gezet in content ontwikkeling. Dat is een oneigenlijke taak. Het ministerie bemoeit zich niet met de inhoud van het lesmateriaal en stelt alleen de kwaliteitseisen vast en toetst daarop.'

Via nl.tree krijgen de scholen de beschikking over internettoegang en –diensten maar verder zijn ze verantwoordelijk voor hun eigen ict-infrastructuur. Ook aan de vaardigheden van docenten wordt aandacht besteed, er komt een Digitaal Rijbewijs Onderwijs (DRO) en er komen databanken beschikbaar waar docenten ervaringen kunnen uitwisselen, zoals de



1999

OKTOBER

NOVEMBER

Siep Eilander nieuwe directeur directie ICT

Contract met nl.tree

Didactobank. De vorderingen die gemaakt worden op de vier actielijnen en drie thema's worden tweemaal per jaar in een Voortgangsrapportage naar de Tweede Kamer gestuurd, in lijn met de verplichtingen voor een Groot Project.

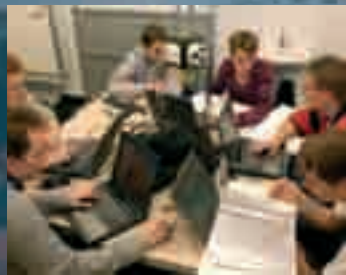
Haye van der Werf: 'Hoezo zijn docenten digibeten?! Als er één groep is die het internet afstruint op zoek naar een andere caravan of een tweedehands auto dan zijn zij het wel!'

Communicatie

Essentieel voor de werkwijze van de projectdirectie ICT, en het procesmanagement ICT daarvoor, is de inzet van communicatie. Vrijwel vanaf het begin is er een eigen communicatieafdeling en een eigen, substantieel, communicatiebudget. Als je 'geld' als sturingsmiddel uit handen geeft, omdat de ict-budgetten voor het grootste deel direct naar de scholen gaan, moet je op een andere manier bewerkstelligen dat de beleidsdoelstellingen worden gehaald. De invoering van ict in het onderwijs vindt plaats op de scholen, niet op het ministerie. Als je scholen wilt faciliteren dan is communicatie een sterk instrument. Het informeren over de feitelijke regelgeving, het inspireren met goede voorbeelden van herkenbare pioniers, het stimuleren om aan de slag te gaan, het ondersteunen met praktische hulpmiddelen, het 'opjutten' van de achterblijvers en het prijzen van de koplopers; het is allemaal communicatie. Hiervoor wordt een breed scala aan communicatiemiddelen ingezet:

- ⋮ een eindeloze reeks artikelen in dag- en weekbladen, vakbladen en huis aan huisbladen;
- ⋮ een continue aanbod van bijeenkomsten en manifestaties, regionaal en landelijk zoals de ICT-onderwijsdagen, het KIC-evenement (Kennis Informatie en Communicatie) en de Nederlandse Onderwijs Tentoonstelling;
- ⋮ optredens op congressen en seminars, presentaties en workshops;
- ⋮ de website www.ictonderwijs.nl;
- ⋮ een eigen reeks publicaties van de ict-onderwijsmonitors, *good practices* van alle actieprogramma's en thema's en voortgangsrapportages.

Zeker in de periode Onderwijs on line is de minister een belangrijke promotor van de communicatie-inspanningen; over weinig andere speerpunten van beleid voert Hermans zo vaak het woord in interviews, op congressen en op scholen als over de invoering van ict in het onderwijs. Ook de nieuwe directeur Siep Eilander treedt veel naar buiten en bezoekt scholen en congressen waar hij mensen inspireert en zelf ook goede ideeën opdoet.



2000

FEBRUAR

MAR

APR

Conferentie Lissabon: alle scholen voor eind 2001 op internet!



Voortgangsrapportage

Inrichting en ontwikkeling van de projectdirectie ICT

Met Paars 2 komt een kleine miljard gulden (455 mln euro) voor ict in het onderwijs beschikbaar. Dit geld is overigens gedeeltelijk het gevolg van toezeggingen die Jo Ritzen bij het onderhandelen over Investeren in Voorsprong, toen er door de op dat moment heersende economische situatie te weinig geld beschikbaar kwam, had gekregen en die in het Regeerakkoord zijn verzilverd. In de loop van de kabinetsperiode komt er bij voorjaars- en najaarsbrieven nog extra geld bij zodat uiteindelijk voor de periode Onderwijs on line 1,4 miljard euro beschikbaar is. Dat is zelfs op de begroting van OCW, de grootste binnen de Rijksbegroting, een substantieel bedrag.

Door de verandering in aanpak verschuift de focus van het beleid van het stimuleren van individuele voorhoedescholen naar het faciliteren en stimuleren op afstand. De succesvolle werkwijze met de sectormanagers, die in de procesmanagementtijd vooral in het onderwijsveld opereren, heeft zijn langste tijd gehad. Daarvoor in de plaats komen er tandems van procesmanagers en beleidsmedewerkers, waarbij de laatsten de relatie met bestuur en politiek moeten verankeren. Op deze wijze ontstaat een krachtige alliantie in het beleidswerk waarbij kennis van het onderwijsveld en de daar levende behoeften wordt gekoppeld aan het beleids- en advieswerk binnen een departement van de Rijksoverheid. Het procesmanagement ICT wordt omgevormd tot de projectdirectie ICT, overigens met behoud van de eigen huisvesting 'buiten de deur' en met voldoende externe prikkels via adviseurs uit bedrijfsleven en uit het onderwijsveld. Hierdoor blijft de resultaatgerichte en op de buitenwereld georiënteerde cultuur overeind. Om de relatie met het algemene onderwijsbeleid binnen het ministerie, en vooral met de velddirecties Primair Onderwijs, Voortgezet Onderwijs en Beroeps- en Volwasseneneducatie te verankeren wordt het instrument Joint Venture in 2000 ontwikkeld. De projectdirectie ICT sluit afzonderlijke samenwerkingsovereenkomsten met de velddirecties.

Cultuur en stijl van werken

Een OCW-directie kan vanzelfsprekend niet blijvend worden geleid door een externe adviseur. In het najaar van 1999 wordt Siep Eilander de nieuwe directeur. Hij start met het team dat door kwartiermaker Hans Boom is samengesteld. Mees van Krimpen is adjunct-directeur Kennisnet en beheer. In deze portefeuille zit dus het contract met nl.tree en dat krijgt veel ambtelijke en politiek aandacht. Dat is niet zo vreemd als je weet dat met dit contract jaarlijks zo'n 200 mln gulden (91 mln euro) gemoeid is.

Ferry de Rijcke is de andere adjunct-directeur van de projectdirectie ICT en hij beheert de overige thema's. Een breed scala aan activiteiten en beleidsvorming ten behoeve van de implementatie van Onderwijs on line.

Op 1 maart 2000 stapt De Rijcke over naar de Inspectie van het Onderwijs waar hij de nieuwe stafafdeling ICT gaat leiden. Rob van Wuijtswinkel wordt de nieuwe adjunct-directeur. Hij staat aan de wieg van de Joint Ventures met de velddirecties, verbouwt het procesmanage-



2000

JULI

AUGUSTUS

ment tot tandems van proces/sectormanagers en beleidsmedewerkers en ziet toe op de periodieke voortgangsrapportages aan de Tweede Kamer in het kader van de Groot Project status. In deze periode komt een aantal beleidsmedewerkers vanuit het ministerie het team van de projectdirectie versterken.

Toine Maes: 'Het was vooral een 'jonge honden club', maar ze gingen er wel voor. Energiek, hard werkend, jong en vol gedrevenheid.'

Siep Eilander moet even wennen aan de kantoortuin en de losse stijl van werken, maar hij ziet snel wat de voordelen zijn. De medewerkers krijgen veel vrijheid. Als je Eilander kunt overtuigen van je plannen mag je ze op je eigen manier uitvoeren. Er wordt op resultaten afgerekend, niet op inspanning. Op die manier worden er heel veel nieuwe initiatieven gestart. 'Laat duizend bloemen bloeien' is een omschrijving die meerdere mensen gebruiken voor deze periode. In eerste instantie leiden de vele, snel opgezette, trajecten van de beleids- en thema-medewerkers tot een gebrek aan overzicht. Na verloop van tijd wordt er – parallel aan de daadkracht – een goede planning en controlcyclus ingebouwd.

Op 1 juni 2001 – na nog geen twee jaar - ruilt Siep Eilander de directie ICT in voor het directeurschap van de nieuwe stichting ICTU.

Siep Eilander: 'De directie ICT is een speedboot, het kerndepartement is een mammoettanker.'

Onder zijn opvolger, Frits Gronsveld, concentreert de directie zich meer op de beheersmatige kant van het ict-beleid. Hoewel ook Gronsveld de eerste tijd even moest wennen verandert hij de cultuur van de directie ICT niet en wordt er zelfs gaandeweg steeds enthousiaster over. Een lastig dossier waar hij zich mee bezig moet houden is de uitrol van internetvoorzieningen. Het is inmiddels duidelijk dat de Lissabon-planning (alle scholen aangesloten voor eind 2001) niet wordt gehaald. Onder hoge politieke druk moeten er nieuwe afspraken worden gemaakt met nl.tree.

Niet onbelangrijk: met zijn komst krijgt de directie eindelijk een goed voetbalteam voor de departementale competitie.

Frits Gronsveld: 'De directie ICT heeft de beste sfeer van alle organisaties waar ik binnen de Rijksdienst actief ben geweest.'

In deze periode verhuist de directie opnieuw. Nee, niet terug naar het ministerie, de karavaan trekt naar het Kinderen van Versteegplein, ook in Zoetermeer, relatief het verst van het departement tot nu toe.



2000

Hermans tekent intentieverklaring met uitgevers voor 200 sites lesmateriaal op Kennisnet

NOVEMBER

DECEMBER

Voortgangsrapportage



Om toch regelmatig overleg mogelijk te maken tussen de velddirecties en de ICT directie komen er twee Smartjes. Een afdeling van CFI, de Communicatieregisseur, is eveneens gevestigd in het Hopmangebouw en ook zij racen binnen de kortste tijd met een Smart naar het ministerie.

Op 1 november 2002 – na 17 maanden – vertrekt Frits Gronsveld naar het ministerie van BZK en wordt daar directeur Veiligheid, Informatiebeleid en Projecten (VIP). Rob van Wuijtswinkel neemt het stokje over. Aanvankelijk als waarnemend directeur, later als directeur.

De mijlpalen en resultaten

De periode Onderwijs on line kent veel mijlpalen, zowel hoogte- als dieptepunten. Alle betrokkenen zijn het erover eens dat de reis die minister Hermans begin 2001 maakt naar de Noord Westkust van de Verenigde Staten en Canada een keerpunt is.

San Fransisco

De minister neemt de voorzitters van de onderwijsorganisaties mee op reis naar de VS. Hermans heeft een bedoeling met deze reis. De trip is bedoeld om op verschillende scholen in de VS, die ook daar als voorlopers worden gezien, te zien wat ict voor het onderwijs kan betekenen. Daarnaast gaat het om netwerken en vooral om het gebruik van internet. In Canada maken de reizigers kennis met het fenomeen *Grassroots*. Dit zijn kleinschalige ict-projecten die door het hele land worden gesteund met kleine subsidies van enkele honderden dollars in ruil waarvoor de resultaten voor het hele onderwijs beschikbaar worden gesteld via de Canadese versie van Kennisnet, Schoolnet/Rescol genaamd (www.schoolnet.ca). Nederland mag het concept van Canada overnemen. De Canadezen zijn op hun beurt zeer geïnteresseerd in de in Nederland succesvolle ict Schoolportretten die inmiddels door Ferry de Rijcke bij de Inspectie zijn ontwikkeld. In deze portretten wordt door de Inspectie de inzet van ict op Nederlandse scholen beschreven. De portretten werken stimulerend en enthousiasmerend in de zoektocht van scholen naar mooie voorbeelden van de inzet van ict.

Zie www.owinsp.nl/thema's/ictbranche.

De samenwerking tussen Canada en Nederland wordt later verder uitgewerkt door Rob van Wuijtswinkel. Tijdens de *World Education Market* in Vancouver, in mei 2002 worden de laatste punten op de i gezet met *Industry Canada*, het departement dat in Canada op rijksniveau betrokken is bij de integratie van ict in het onderwijs. De afspraken worden neergelegd in een *Memorandum of Understanding* (MOU) tussen Nederland en Canada en getekend door minister Hermans en zijn Canadese collega.

Voor zover dat nodig is raakt Hermans zelf in de VS nog meer overtuigd van het belang van 'connectivity'. Die visie zou in het kort kunnen worden samengevat in: 'to be connected leidt tot traffic, daaruit volgt development en daarna komt content. Het belang van de snelle


JANUARI

Ict-studiereis naar de Verenigde Staten en Canada

FEBRUARI

AO over verzelfstandiging Kennisnet



2001

Actualisatie Onderwijs on line

MAART APRIL MEI

1.688 aansluitingen op nl.tree, 652.861 (potentiële) gebruikers.

Start Stichting 'Ict op School'

aansluiting op internet voor een goede integratie van ict in het onderwijs was de oorspronkelijke reden dat voor de centrale uitrol van Kennisnet is gekozen. Maar... dat betekent niet dat het ministerie hier ook ten eeuwigden verantwoordelijk voor moet blijven. Dat geldt zeker voor de content. Kennisnet staat namelijk niet alleen voor de infrastructuur, maar ook voor de onderwijsportal. Hiervoor wil Hermans onder geen beding verantwoordelijk zijn, omdat dit naar zijn overtuiging geen overheidstaak is. Bovendien voorziet hij een eindeloze reeks van Kamervragen iedere keer als een ondernemende leerling via de Kennisnet-portal op internet op een perversiteit stuit. Geen mens ter wereld, ook niet de Nederlandse minister van Onderwijs, kan verantwoordelijk worden gehouden voor de inhoud van het *world wide web*. De Kennisnet-portal moet door de onderwijsorganisaties zelf worden beheerd. Loek Hermans wil zijn reisgenoten daarvan overtuigen en dat lukt.

Siep Eilander: 'De governance regelen van Kennisnet en Ict op School is een goed voorbeeld van succesvolle samenwerking tussen besturen- en schoolleidersorganisaties. Het was nieuw dat dit zo kon.'

Kennisnet

Verschillende oplossingen voor het eigendom van de Kennisnet-portal zijn al onderzocht voor een definitieve oplossing wordt gevonden. Een Publiek Private Samenwerking (PPS) blijkt niet mogelijk; de Tweede Kamer lijkt niet enthousiast en er wordt bovendien geen geschikte private partij gevonden. Oud minister van Economische zaken en organisatieadviseur Hans Wijers, hoogleraar en ondernemer Roel Pieper en voormalig staatssecretaris van Hoger Onderwijs en hoogleraar bestuurskunde Roel in 't Veld worden om advies gevraagd. Meerdere scenario's passeren de revue. Zo wil Pieper Kennisnet bijvoorbeeld commercieel exploiteren. Hiervoor bestaat geen politiek draagvlak. Uiteindelijk stuurt minister Hermans aan op overdracht aan de onderwijsorganisaties.

De onderwijsorganisaties richten eind 2001 de stichting Kennisnet op en nemen zitting in de Raad van Toezicht. Toine Maes, voormalig directeur Algemeen Technologiebeleid van het ministerie van Economische Zaken en directeur van de VECAL, wordt aangetrokken als directeur. Rob Rapmund wordt zijn plaatsvervanger. Rapmund heeft enkele jaren als adviseur bij het procesmanagement ICT en later bij de directie ICT gewerkt in het team van Mees van Krimpen.

De stichting exploiteert de onderwijsportal www.kennisnet.nl en ontsluit op die manier een groot aanbod van content voor zowel studenten van po, vo en bve als voor docenten, schoolleiders en managers. Daarnaast ziet Kennisnet in opdracht van het ministerie van OCW toe op de aanleg van de infrastructuur door nl.tree.

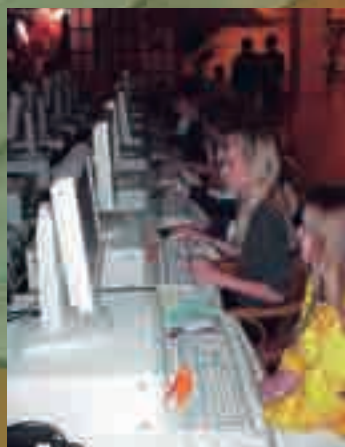
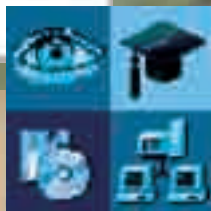
Frits Gronsveld nieuwe directeur directie ICT



JUNI

JULI

AO over verzelfstandiging Kennisnet en uitrol nl.tree



2001

AUGUSTUS

SEPTEMBER

Directie ICT verhuist naar Kinderen van Versteegplein



Peter Baak: 'In het begin waren er twee Kennisnetten; het begrip werd zowel gebruikt voor de infrastructuur als voor de contentkant. Dat was zeer verwarrend.'

Ict op School

Dezelfde onderwijsorganisaties, minus de Bve Raad, nemen het initiatief om ook een vraagorganisatie op te richten. Stichting Ict op School (www.ictopschool.net) zet zich in voor verbetering van ict-producten en -diensten gericht op integratie van ict in primair en voortgezet onderwijs. De stichting neemt daarbij de rol op zich van procescoördinator en consumentenorganisatie en is er op gericht scholen te helpen bij het maken van hun eigen keuzes via kies- en koopwijzers. Mees van Krimpen wordt de nieuwe directeur van deze stichting en neemt zijn kennis en ervaring mee. Onder andere met behulp van het instrument 'Vier in balans' van Ict op School kunnen scholen hun visie op het gebruik van ict in de klas formuleren en implementeren met een evenwichtige inzet van de vier bouwstenen: visie, kennis, programmatuur en hardware. Ict op School is voor scholen een bron van informatie op het gebied van samenwerking, deskundigheidsbevordering, educatieve software en infrastructuur. Zo werken inmiddels ruim 5000 poscholen met elkaar samen op ict-gebied in ongeveer 200 samenwerkingsverbanden en zijn er kwaliteitsregelingen afgesproken met de ict-branche en de Internet Service Providers.

De beide stichtingen worden tot 2006 gefinancierd door de directie ICT, die sinds begin 2002 steeds meer procestaken aan hen overdraagt. Hierdoor is het mogelijk voor de directie ICT om de verandering door te maken van naar buiten (op individuele scholen) gericht naar meer naar binnen (beleid en bestuur) gericht. De directie ICT houdt de rol van toezichthouder op de stichtingen.

Jamby

In een boek over de directie ICT mag de Jamby affaire niet ontbreken. We gaan hier de kwestie niet overdoen. Voor wie de zaak niet op de voet gevolgd heeft een kort exposé. Bij het ontwikkelen van Kennisnet wordt keer op keer duidelijk dat het gebrek aan interessante, betrouwbare educatieve content een probleem is. Van gesprekken met de educatieve uitgeverijen mag op korte termijn niet een doorslaggevend resultaat worden verwacht. Individuele docenten ontwikkelen veel leuk, nieuw lesmateriaal en bieden dit aan op het internet, maar er is nog geen kritische massa. OCW heeft de verantwoordelijkheid genomen voor de ontwikkeling van Kennisnet en is daarom op zoek naar educatieve content, naar een trigger applicatie die ook de kritische scholen over de streep kan trekken om Kennisnet te gebruiken. Men wil daarbij aansluiten bij de belevingswereld van jongeren die de nieuwste media in snel tempo lijken te omarmen. OCW raakt in gesprek met het multimediabedrijf Jamby van Adam Curry en Unico Glorie. Beiden hebben een lange staat van dienst in het mediabedrijf en zijn early adopters van de internettechnologie. De gesprekken tussen OCW en Jamby verlopen in

Satellietverbinding voor Noordelijke provincies en Limburg

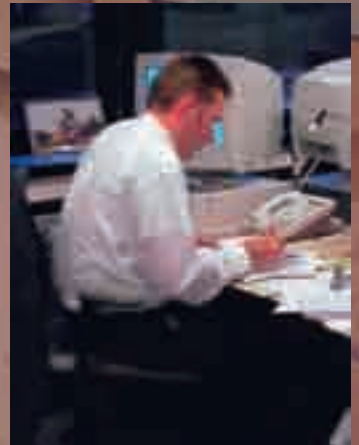
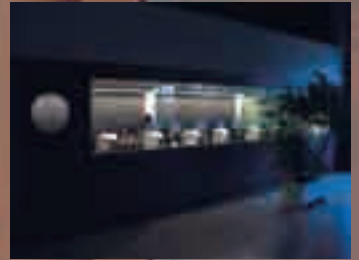


OKTOBER

NOVEMBER



In het po gebruiken alle docenten de computer in de klas



2001

DECEMBER

JANUARI

Start Stichting 'Kennisset'

AO over Voortgangsrapportage ict en uitrol nl.tree

een goede sfeer. Jamby denkt dat ze kunnen leveren wat OCW zoekt en OCW vindt bij Jamby de dynamiek en het enthousiasme dat bij eerdere gesprekspartners ontbreekt. Tot een schriftelijk contract komt het uiteindelijk niet, maar Jamby stelt dat zij mondeling een overeenkomst hebben met de minister en op grond daarvan al veel werk hebben verricht. Het resultaat is een uiteindelijke administratieve oplossing die achteraf in een heel ander daglicht komt te staan. Een strafproces volgt waarin een drietal oud-medewerkers van directie ICT terecht staan. Met een duidelijke uitspraak spreekt de rechtbank de drie betrokkenen vrij. Minister van der Hoeven en secretaris-generaal Van der Steenhoven schrijven de drie een brief waarin de nodige zaken recht worden gezet.

Op 30 maart 2005 vindt nog een Algemeen Overleg met de Tweede Kamer plaats over dit onderwerp. In dit overleg stelt Maria van der Hoeven: "Alle medewerkers hebben het rapport gekregen en de uitspraak van de rechter is op het intranet van OCW gezet, net als de brief van mij aan de drie betrokken oud-medewerkers". Tevens stelt zij dat deze excuusbrief enige passages bevat die wezenlijk zijn voor eerherstel van deze mensen en dat zij zowel aan hen als aan de huidige medewerkers van haar ministerie duidelijk heeft willen maken dat de drie geen enkele blaam treft en dat er geen sprake is geweest van niet-integer handelen.

Voor alle betrokkenen is dit een zeer nare belevenis geweest, ook voor de medewerkers van de directie ICT.

In de pers wordt de Jamby Affaire nog al eens gebruikt als bewijs dat er van alles mis is op het ministerie van OCW. De directie ICT heeft last van 'waar rook is, is vuur'-veronderstellingen. De medewerkers van de directie ICT kennen de mensen waarvan de initialen ineens in de krant staan natuurlijk vooral als integere collega's met wie men prettig heeft samengewerkt. Ook de niet-direct betrokken medewerkers van de directie ICT vragen zich af: Wat was mijn rol? Wat had ik kunnen doen? Wat had ik in hun plaats gedaan? Men wil loyaal zijn naar het ministerie, naar de direct betrokkenen en naar de inhoud van het werk, maar die combinatie valt niet altijd mee.

Als er al een positief resultaat is van de Jamby Affaire dan is het de discussie die daarna op gang gekomen is over de bestuurs- en organisatiecultuur, over integriteit, over collegialiteit en over professionaliteit binnen ambtelijke organisaties.

Subsidieregelingen

In 2000, 2001 en 2002 komt een kleine 23 miljoen euro beschikbaar voor ict-projecten in het kader van de subsidieregeling ict-projecten in het onderwijs. Het geld is bestemd voor projecten die de ontwikkeling van educatieve content bevorderen, de deskundigheid van docenten en managers stimuleren en de implementatie van ict in de klas versterken. Een overzicht van deze projecten is te vinden in de Projectenetalage op Kennisnet.





2002



APRIL

MEI

JUNI



9 en 10 april 2002: KIC-evenement (Kennis, Informatie en Communicatie) Uitrol nl-tree is voltooid, 2 miljoen leerlingen en docenten on line.

cultuur@kennisnet.nl

Het internet lijkt bij uitstek geschikt voor het digitaal ontsluiten van het Nederlands cultureel erfgoed ten behoeve van het onderwijs. Cultuur is daarom een 'speciaal onderwerp' in de nota Onderwijs on line. Aanbieders van interessante content zoals bibliotheken, archieven, musea en organisatie voor podium kunsten worden gestimuleerd om hun 'schatten' prijs te geven. Scholen, docenten, leerlingen en ouders moeten weten wat er is en wat er kan met cultuur in de klas met behulp van ict. Dit komt bij elkaar in cultuur@kennisnet.nl.

Heronderhandelingen contract nl.tree

In de overeenkomst die in november 1999 tussen OCW en nl.tree gesloten is, zegt nl.tree toe dat uiterlijk op 1 juni 2002 alle scholen zullen zijn aangesloten. Op basis van de afspraken in Lissabon wordt dit vervroegd tot 1 januari 2002. In de loop van 2001 wordt duidelijk dat nl.tree dit niet gaat halen, vooral in die stukken van het land waar geen kabel beschikbaar is en scholen daarom via alternatieve methoden moeten worden aangesloten. Dit kost meer dan voorzien, terwijl de winstmarges in de internetbranche en dus ook van de kabelmaatschappijen zwaar onder druk staan. Er komen vanuit het onderwijsveld veel klachten over nl.tree, soms omdat een wel opgeleverde aansluiting niet naar behoren functioneert en de helpdesk geen uitkomst biedt, soms omdat een school helemaal niet wordt aangesloten. Er zijn grote verschillen in de performance van de verschillende kabelmaatschappijen. Het ministerie dreigt met boetes. Aan de andere kant is op sommige scholen niet genoeg kennis aanwezig om een serieuze gesprekspartner voor nl.tree te zijn en worden de noodzakelijke voorbereidingen voor de aansluiting niet uitgevoerd. Kortom, het dreigt spaak te lopen en er moet opnieuw worden onderhandeld.

Frits Gronsveld, die dan inmiddels directeur is, moet met nl.tree om de tafel om tot nieuwe afspraken te komen. Hij roept de hulp in van Wim Verdonck, de externe deskundige die ook betrokken was bij het eerste contract. De nieuwe stichting Kennisnet, die van de directie ICT het beheer over het contract met nl.tree heeft overgenomen staat Gronsveld met raad en daad ter zijde. Directeur-generaal Jan Vrolijk en minister Hermans volgen de vorderingen op de voet. Namens nl.tree wordt onderhandeld door Eric Zegwaard, die van zijn kant weer scherp in de gaten wordt gehouden door de 'kabelaars'. Dat er uiteindelijk een overeenkomst wordt bereikt wordt door alle betrokkenen als een overwinning gezien. Een win-win situatie dus.

Kabinet Balkenende I treedt aan



Cees van Leeuwen wordt staatssecretaris van OCW

2002

JULI

AUGUSTUS



AO over Eindrapportage van 'Onderwijs on line'



2002

SEPTEMBER

OKTOBER

3

Leren met ict (1-9-2002 – 1-9-2005)

Ook de derde periode van de directie ICT is er een van veel beweging. Tijdens Investeren in Voorsprong is de basis gelegd voor het integrale ict-beleid en is gekozen voor de dynamische en extern gericht organisatievorm van het procesmanagement ICT. Onderwijs on line is de tijd dat er nog steeds veel naar buiten wordt gekeken, maar waarin ook een begin gemaakt wordt met het structureren van het ict-beleid en het inbedden in het algemene onderwijsbeleid. Dat betekent een andere rol voor wat dan de projectdirectie ICT is geworden, met andere mensen en een andere cultuur. Nog steeds niet ambtelijk maar met meer oog en oor voor beleid en bestuur. Een stukje van het ministerie, maar wel een bijzonder stukje. In de periode Leren met ict worden steeds meer procestaken overgedragen aan de stichtingen en trekt het departement zich terug op de kerntaken. De projectdirectie ICT krijgt op 1 november 2002 de opdracht om zichzelf om te bouwen tot een aspectdirectie; een sectordoorsnijdend element van het beleid – in dit geval ict – dat in organisatorische en beleidsmatige termen afzonderlijk wordt aangestuurd. Aan deze opdracht zit nog een uitdaging vast; het mandaat is tijdelijk, tot 1 januari 2006. In deze laatste fase moeten 'de ballen worden ingekopt', opdat het onderwijsveld na 2005 geen aparte directie voor ict op het ministerie van OCW meer nodig heeft. Bij dit streven hoort ook de uiteindelijke beëindiging van de Groot Project status en een verdere groei naar volwassenheid van ict in het onderwijs.

De visie van de staatssecretarissen

Het programma Onderwijs on line loopt tot midden 2002. Minister Hermans heeft dan plaats gemaakt voor minister van der Hoeven. Zij kiest ervoor om het funderend onderwijs (primair en voortgezet onderwijs), dat tot dan in de portefeuille van de staatssecretaris zat, tot speerpunt van haar beleid te maken. Vanwege de totale *span of control* komt het dossier ict in de portefeuille van staatssecretaris Cees van Leeuwen (LPF). Het kabinet Balkenende I sneuvelt al betrekkelijk kort na de start maar, inclusief een vrij lange formatieperiode van Balkenende II is van Leeuwen toch een klein jaar verantwoordelijk voor ict in het onderwijs. Niet lang genoeg om geheel nieuw beleid te ontwikkelen, maar wel lang genoeg om de discussie over de toekomst te starten, en om een substantiële rol te spelen bij de afronding van het contract met nl.tree, maar daarover later meer. Centraal in de interactieve discussie staat de nota 'Ict na 2002, netwerken in het onderwijs'. Hierin worden drie knelpunten van dat moment geformuleerd:

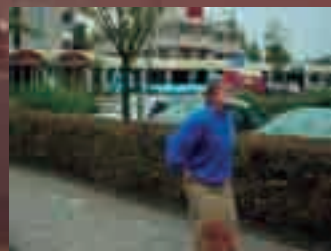
Rob van Wuijtswinkel nieuwe directeur ICT

AO over Internetvoorziening vanaf januari 2004

NOVEMBER

DECEMBER

Staatssecretaris informeert kamer over voornemen contract nl.tree niet te verlengen na 2003



2003

JANUAR

FEBRUAR

- ⋮ Er is nog geen goed beeld van de bijdrage die ict kan leveren bij het oplossen van bestaande en aankomende problemen in het onderwijs;
- ⋮ Docenten hebben nog onvoldoende ict-vaardigheden;
- ⋮ Er is nog niet voldoende educatieve software.

De conclusie is dat er weliswaar sinds het begin van Investeren in Voorsprong enorme vooruitgang is geboekt, maar dat ict nog niet voldoende is geïntegreerd in het onderwijs.

Medy van der Laan: 'Ict en innovatie gaan soms hand in hand, maar zijn zeker geen synoniemen voor elkaar.'

Op basis van dit voorbereidende werk kan de nieuwe staatssecretaris Medy van der Laan (D66) aan de slag. In oktober 2003 ligt het beleidsplan 'Leren met ict' er. Belangrijkste accentverschuiving ten opzicht van eerder beleid is dat men zich steeds minder richt op het stimuleren van ict-integratie in het onderwijs als zodanig, maar op het verbeteren van de toepassing van ict in het onderwijs. 'Ict is niet langer doel op zich, maar een middel om andere doelen, zoals kwalitatief goed onderwijs en aansluiting van het onderwijs op de kennissamenleving, te realiseren.'⁴ De sturingsfilosofie wordt duidelijker dan ooit: scholen zijn drager van hun eigen innovatie. Zij bepalen zelf – en bij voorkeur in afstemming met andere scholen, waarmee men samenwerkt – de inzet van ict in de primaire en ondersteunende processen van het onderwijs. Voor de bovenschoolse en soms ook bovensectorale innovatie spelen de stichtingen Kennisnet en Ict op School (van en voor het onderwijs) een grote rol. De rol van het ministerie is er hierdoor bewust een op afstand.

Medy van der Laan: 'Ict moet het creatieve leerproces van het kind ondersteunen om ze klaar te stomen voor deelname aan een innovatieve kenniseconomie. Dat is het vierde domein van ict-ontwikkeling in het onderwijs.'

De belangrijkste rollen zijn weggelegd voor de scholen – de docenten, de ict-coördinatoren, het management – ondersteund door het enthousiasme van leerlingen. Voor zover er bovenschoolse ondersteuning nodig is, komt dit van de stichtingen. De overheid stelt scholen in staat deze rol te vervullen door het creëren van de randvoorwaarden, zodat elke school de door henzelf gewenste inzet van ict kan realiseren. Daarnaast bevordert de overheid de onderwijsinnovatie met behulp van ict.

⁴ Leren met ict, okt. 2003





2003

Start aspectdirectie ICT



AO over afronding contract nl.tree

ME

JUNI

Kabinet Balkenende II treedt aan / Medy vd Laan wordt staatssecretaris van OCW

De aanpak van Leren met ict

Om ict te gebruiken om te leren, in plaats van leren te gebruiken, en daarnaast in te zetten als middel om onderwijsvernieuwing en kwaliteitsverbetering vorm te geven zijn ondermeer de volgende randvoorwaarden essentieel.

Er moeten voldoende financiële middelen zijn, die aan de lumpsum worden toegevoegd zodat de scholen er vrij over kunnen beschikken. In deze periode is de basisvergoeding ruim 60 euro per leerling per jaar. Daarnaast ontvangen de scholen vanaf 2004 een vergoeding voor het kiezen van een internetaanbieder. Hiervoor is per jaar 60 miljoen euro beschikbaar. Voor centrale voorzieningen is daarnaast jaarlijks nog 10 miljoen euro gereserveerd.

Bernd Taselaar: 'Het gaat om de toepassing van ict. Dat moet je stimuleren en begeleiden. Anders wordt het nooit wat!'

Docenten moeten ict op een effectieve en verantwoorde wijze in kunnen zetten in hun onderwijs. Bij motie van het kamerlid Bonke (LPF) komt er 4 miljoen euro extra beschikbaar voor de verdere professionalisering van docenten en van docententeams. Oogmerk is docenten te stimuleren ict in een didactische omgeving toe te passen.

Educatieve content en diensten moeten beschikbaar, toegankelijk, transparant en bruikbaar zijn. Hiervoor is het van belang de twee werelden van enerzijds de niet-methodegebonden *webbased* content en anderzijds de plaats- en methodegebonden software bij elkaar te brengen. Dit kan door het aanjagen van investeringen door contentontwikkelaars en door het mede mogelijk maken van databases met beschrijvingen en inventarisaties van educatieve software en content. Ook het stimuleren van het gebruik van open source en open standaarden draagt bij aan bruikbaarheid en transparantie.

Scholen moeten een internetvoorziening kunnen kiezen die past bij hun onderwijsproces. Dit wordt mogelijk omdat met ingang van 1 januari 2004 het mantelcontract tussen OCW en nl.tree wordt opgezegd. Hiermee komt een einde aan de centrale bekostiging van de internetinfrastructuur. Om scholen te ondersteunen bij de keuze van hun eigen internettoegang en – diensten ontwikkelen de stichtingen Kennisnet en Ict op School, op verzoek van de directie ICT, de instrumenten waar de Tweede Kamer bij het sanctioneren van het eind van de centrale voorziening om vraagt. Er komt een content- en diensten platform, een kwaliteitsregeling voor ISP's en een portal voor advies en ondersteuning, www.ISPwijzer.nl genaamd. De koopkracht van de scholen op de internetmarkt wordt gewaarborgd doordat vrijwel het volledige bedrag dat vrijkomt door het beëindigen van het centrale contract wordt toegevoegd aan het lumpsum budget van de scholen.



2003

SEPTEMBER

Van der Laan lanceert ict actieprogramma 'Leren met ict'

Verhuizing naar de Hoftoren

OKTOBER

AO over afronding contract nl.tree

Rob van Wuijtswinkel: 'Wat moet gebeuren bij de scholen, gebeurt bij de schole zelf of op bovenschools niveau bij de stichtingen. Ict is daarmee een relatief dankbaar en misschien wel makkelijk onderwerp voor OCW om te oefenen met een nieuwe rolopvatting.'

De inrichting en ontwikkeling van de aspectdirectie ICT

De directie ICT is inmiddels vooral een beleidsdirectie; men ontwikkelt beleid en houdt toezicht op de stichtingen. Zowel stichting Kennisnet als stichting Ict op School hebben meerdere medewerkers 'meegenomen' waardoor de directie flink in omvang afneemt. Er zijn twee afdelingen: een afdeling beleid en een afdeling technische Infrastructuur.

De beleidsafdeling ontwikkelt nieuw beleid, waaronder het beleidsplan Leren met ict, en geeft het relatiemanagement naar de velddirecties vorm. Aan elke velddirectie (PO, VO en BVE) wordt een medewerker van de directie ICT gekoppeld om de velddirecties te ondersteunen bij het verder inbedden van ict in hun eigen sector. Hiermee krijgen de velddirecties meer mogelijkheden om zelf ict-beleid te ontwikkelen.

De afdeling Infrastructuur werkt aan het ordentelijk afronden van de mantelovereenkomst met nl.tree en het toezicht op de stichtingen.

Op 1 oktober 2003 komt de directie ICT terug in de moederschoot. Het ministerie verhuist voor een groot deel uit Zoetermeer naar de Hoftoren in het centrum van Den Haag. Op de achtste verdieping is hier ruimte gereserveerd voor de directie ICT om verder te werken aan Leren met ict. Er treedt op dat moment een nieuwe secretaris-generaal aan, Koos van der Steenhoven. Bovendien is er een wisseling van ambtelijke portefeuillehouder; ict komt vanaf 1 januari 2004 onder de verantwoordelijkheid van de directeur-generaal primair en voortgezet onderwijs, Rob Kerstens.

In de loop van 2004 houden de werkzaamheden in verband met de centrale faciliteiten steeds meer op (denk aan het nl.tree contract, overdracht grassroots naar Kennisnet) en verlaat opnieuw een aantal medewerkers de directie ICT. Op dat moment worden de twee afdelingen samengevoegd tot een afdeling Beleid en Toezicht. Niet lang daarna – met zicht op een succesvolle en ordentelijke afronding van het contract met nl.tree door middel van een overgangsregeling tot en met juni 2004 – komt de invulling van de opdracht om op 1 januari 2006 met de aspectdirectie ICT te stoppen binnen handbereik. De belangrijkste taak van de directie wordt hierdoor het netjes afhechten van de eigen activiteiten waarbij voortdurend taken worden overgelaten aan de velddirecties of worden overgedragen aan de stichtingen. Ook wordt gewerkt aan het vormgeven van innovatieve trajecten.

Daarnaast moet de Groot Project status nog worden beëindigd en moeten de stichtingen Kennisnet en Ict op School worden geëvalueerd. Beide onderwerpen worden met succes behandeld in het Algemeen Overleg met de Tweede Kamer op 25 mei 2005. In dat overleg zegt de Kamer unaniem de beëindiging toe van de Groot Project status. OCW zal hiertoe een formele brief van de Tweede Kamer ontvangen.

Publicatie subsidieregeling onrendabele gebieden

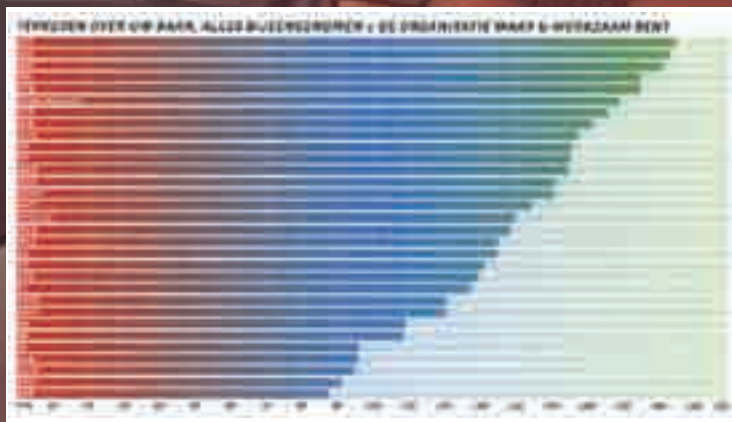
NOVEMBER

DECEMBER

2003

450.000 unieke bezoekers op Kennisnet

Contract nl.tree loopt af



2004



Scholen ontvangen geld van eigen ISP-keuze

JANUARI

FEBRUARI

Start overgangsregeling nl.tree

Cultuur en stijl van werken.

De periode Leren met ict is ook de periode Rob van Wuijtswinkel. Hij vervangt Frits Gronsveld al enige tijd en wordt vervolgens benoemd tot directeur. Ook nu blijft de cultuur ongekunsteld. De ict-familie wordt kleiner maar hechter. De Jamby affaire, die in deze periode zijn ontknoping beleeft, draagt hier zeker aan bij. Van Wuijtswinkel houdt 'de boel' bij elkaar door binnen en buiten het ministerie op te komen voor zijn mensen en voortdurend te proberen de borrelpraat te pareren met een fundamentele discussie over verantwoordelijkheden binnen ambtelijke organisaties.

Rob van Wuijtswinkel: 'Authenticiteit en professionaliteit zijn twee belangrijke peilers van leiderschap. Dat gaat voor een flink deel over normen en waarden en dat leer je niet uit een theorieboek.'

Het jaar 2004 is een roerig jaar voor het ministerie van OCW. Er verschijnen enkele negatieve publicaties in dagbladen. Ondertussen werkt de nieuwe secretaris-generaal Koos van der Steenhoven aan een kwaliteitsimpuls voor 'deze mammoettanker in zwaar weer'. Dit gebeurt onder andere door de verdere uitbouw van managementafspraken, de introductie van het verandertraject 'Apollo', een medewerkers tevredenheids onderzoek (MTO), een extern waardeonderzoek en toepassing van het INK-model.

De directie ICT doet het in deze 'nieuwe stijl' erg goed; het ziekteverzuim is slechts 1,5%, de score in het INK-model is hoog en *over all* blijkt de aparte cultuur van passie, collegialiteit en resultaatgerichtheid de beste score op te leveren in het MTO.

De mijlpalen en resultaten

De periode Leren met ict wordt afgerond, maar dit geldt niet voor de aandacht voor de rol van ict in het onderwijs. Aan onderwijsvernieuwing en kwaliteitsverbetering zal ict onaflatend een bijdrage blijven leveren.

Loek Hermans: 'Zonder ict zouden de problemen van het onderwijs veel groter zijn.'

Beëindigen mantelcontract

Bij de ondertekening van de mantelovereenkomst tussen OCW en nl.tree, op 3 november 1999 is afgesproken dat nl.tree voor 1 juni 2002 alle po- en vo-scholen en bve-instellingen zou voor zien van internettoegang, waar mogelijk via de kabel en anders via een alternatieve



Voortgangsrapportage en 'eindevaluatie 1997-2004'

MAART

APRIL



2004



2004

MEI

JUNI



Vrijwel alle scholen hebben nu een intern netwerk



AO over voortgang

verbinding (satelliet, ISDN). Daarnaast gaat de overeenkomst over het beheer van de centrale infrastructuur tot en met 2005. Er is de mogelijkheid om op grond van een tussentijdse evaluatie de einddatum van de overeenkomst te veranderen. In de periode Leren met ict wordt, mede op basis van een advies van stichting Kennisnet, afscheid genomen van het idee dat internettoegang en -diensten voor het onderwijs centraal geregeld moeten worden. De scholen hebben inmiddels duidelijke vorderingen gemaakt bij de integratie van ict in hun onderwijs en de standaardoplossing begint steeds meer te wringen. De markt voor internet ziet er bovendien in 2002 heel anders uit dan in 1999. Het aanbod is groot, er is veel concurrentie en voor een 'slimme inkoper' is er veel te halen. Staatssecretaris Cees van Leeuwen krijgt de Vaste Kamercommissie Onderwijs, die zich nog maar drie jaar geleden heeft laten overtuigen door de toenmalige minister Hermans van het belang van een centrale voorziening, begin december 2002 mee. De Tweede Kamer geeft groen licht voor het beëindigen van het contract met nl.tree met ingang van 1 januari 2004.

Over de precieze voorwaarden waaronder het contract uiteindelijk wordt beëindigd wordt in 2003 nog onderhandeld tussen de directie ICT en nl.tree. Het belang van de scholen staat hierbij voorop wat vooral moet blijken uit een goede prijs-kwaliteitverhouding. Uiteindelijk sluiten staatssecretaris Medy van der Laan en nl.tree directeur Eric Zegwaard de beëindigingsovereenkomst waarin voor de scholen een soepele overgang naar de nieuwe situatie per 1 januari 2004 is geregeld.

Wim Verdonck: 'Uiteindelijk was de infrastructuur een succes! Alle scholen zijn on line en de basis ligt er.'

Met de beëindiging van het centrale contract krijgen de scholen de mogelijkheid om vanaf 1 januari 2004 een eigen afweging te maken voor de inrichting van hun internetvoorziening. De verworvenheden dienen hierbij zoveel mogelijk in stand te blijven. Internet is inmiddels niet meer weg te denken uit de school en content moet goed toegankelijk blijven. Aan de bijdrage die scholen van OCW ontvangen wordt een bedrag toegevoegd dat kan worden gebruikt om de internetvoorziening te financieren. Voor scholen in gebieden zonder de normale breedbandige verbinding (de 'onrendabele gebieden') wordt een subsidieregeling ingericht tot en met 2005. Aan de stichtingen Kennisnet en Ict op School wordt gevraagd een aantal noodzakelijke voorzieningen in te richten om de overgang zo soepel mogelijk te laten verlopen; een grotendeels virtuele vraagbaak en helpdesk (www.ISPwijzer.nl), een kwaliteitsregeling en een virtueel content- en dienstenplatform. In totaal is hiervoor 70 miljoen euro beschikbaar gekomen onder de beide kabinetten Balkenende.



2004

SEPTEMBER

OKTOBER

45 miljoen hits per week op Kennisnet



KPN

Als bekend wordt dat vanaf 1 januari 2004 scholen de vrijheid hebben om hun eigen internetvoorziening in te richten onderzoeken meerdere Internet Service Providers de mogelijkheden om de onderwijsmarkt voor internet te betreden. Tezelfdertijd is op de consumentenmarkt voor internet sprake van een prijzenslag. Direct na de zomervakantie van 2003 komt KPN met het aanbod om alle scholen (po, vo en bve) in Nederland drie jaar van een gratis ADSL-verbinding te voorzien. Samen met Easynet spant nl.tree een kort geding aan tegen KPN. Nog voor de uitspraak meldt de OPTA, toezichthouder op de post- en telecommunicatiemarkt in Nederland, "geen bezwaar tegen het aanbod van KPN aan scholen voor de gratis aanleg van snelle internetverbindingen" te hebben. De rechter bepaalt echter in eerste instantie dat het aanbod van KPN niet is toegestaan. In november 2003 komt KPN met een nieuw voorstel dat uiteindelijk in januari 2004 wel wordt toegestaan. Een bodemprocedure loopt nog.

Overgangscontract

Voor de periode van 1 januari 2004 tot 30 juni 2004 sluit OCW een overgangscontract af met nl.tree. Scholen die niet in staat zijn om voor de afloop van het mantelcontract voor internet-aansluiting zelf een Internet Service Provider (ISP) te kiezen of die de afloop van de rechterlijke beslissing over het gratis aanbod van KPN willen afwachten, kunnen hun oude verbinding via nl.tree continueren met een tijdelijke overeenkomst. Zo wordt voorkomen dat scholen zonder internet komen te zitten.

ISPwijzer

In de tweede helft van 2003 richten stichting Ict op School en stichting Kennisnet gezamenlijk een informatieportaal in voor scholen die op 1 januari 2004 hun eigen internettoegang en -diensten mogen inkopen. De website is opgebouwd volgens de visie dat het gebruik van internet leidend is. Beginpunt is de visie van een school op ict in hun onderwijs, vervolgens moet deze visie worden vertaald in een specificatie van de functionaliteiten die men zoekt. Op basis hiervan kan men uit meerdere aanbieders een ISP selecteren die deze specificaties tegen de beste prijs/kwaliteit verhouding levert. Met deze ISP gaat de school een contract aan. Vervolgens is er de migratie van de oude aanbieder naar de nieuwe en het beheer van de nieuwe faciliteiten. De ambitie van ISPwijzer is om van scholen 'smart buyers' te maken.

Innovatie met ict

In het kader van de innovatie-enveloppe Balkenende komt er in totaal 22 miljoen euro beschikbaar voor innovatie met ict. Het geld wordt aangewend voor twee trajecten. Het versterken van de educatieve contentketen en de inrichting van een 'Kennisrotonde'.


NOVEMBER

Besluit opheffing directie ICT per 1 januari 2006

DECEMBER

989 grassrootsprojecten afgerond in 2004



2005

JANUARI

FEBRUARI

1.000.000 portalbezoekers op Kennisnet in één week

Evaluatierapport stichting Kennisnet en stichting Ict op School verschijnt

Contentketen

Het programma educatieve contentketen is in 2004 gestart in de BVE-sector. Het programma heeft als doel om het gebruik van webbased lesmateriaal tot een succes te maken. Het is een gezamenlijk initiatief van onderwijsinstellingen, onderwijsorganisaties, (branche-)uitgevers, softwareleveranciers en stichting Kennisnet.

Een goed werkende contentketen geeft de innovatiebehoeften van scholen handen en voeten en weet leerlingen en studenten daarbij maximaal te boeien. Toepassing van webbased lesmateriaal biedt de mogelijkheid beter aan te sluiten bij de interesses van leerlingen en bij verschillende leerstijlen. Het bevordert actief en zelfstandig leren.

Kennisrotonde

Op 7 april 2005 opent staatssecretaris Medy van der Laan de Kennisrotonde van stichting Ict op School. De Kennisrotonde is een virtuele rotonde. Scholen en kennisinstellingen vormen het verkeer en komen met elkaar in contact op de rotonde. Scholen komen met innovatieve ambities en vraagstukken de rotonde op. Hier kunnen zij bestaande kennis vinden, in contact komen met andere partijen met kennis en ervaring of gezamenlijk nieuwe kennis ontwikkelen. Het is de bedoeling dat door de vraag van scholen een stroom aan kennis en informatie op gang komt. De Kennisrotonde helpt scholen om innovatieve ambities te verbinden met de mogelijkheden van ict. Vaak zoeken scholen naar slim gebruik van ict om hun ambities te verwezenlijken.

Evaluatie van de stichtingen

Zoals vooraf al overeengekomen laat de directie ICT in de tweede helft van 2004 het functioneren van stichtingen Kennisnet en Ict op School evalueren. Uit het onderzoek blijkt dat beide stichtingen hun doelstellingen de afgelopen jaren hebben bereikt. Ze hebben een significante bijdrage geleverd aan innovatie in het onderwijs. Voor de nabije toekomst beveelt het onderzoek een 'herijking' aan: hef de 'overlap' die er zit tussen beide stichtingen op door de beide organisaties in elkaar te schuiven met behoud van taken en activiteiten. Daarbij moet er een duidelijke bestuurlijke aansturing komen. De onderwijsorganisaties zijn gevraagd hiervoor een voorstel te doen dat van 2006 in werking kan treden.

Afsluiten Groot Project

In mei 2004 stuurt de directie ICT de 'Eindevaluatie Groot Project ict in het onderwijs, 1997 – 2004' naar de Tweede Kamer. In overleg met de Kamer wordt bepaald dat nog voor het gehele jaar 2004 verantwoording zal worden afgelegd. Met de ict-onderwijsmonitor 2004-2005 en de voortgangsrapportage in het voorjaar 2005 vindt deze verantwoording plaats. De Kamer geeft aan voornemens te zijn de Groot Project status nu ook op te heffen. Na mei 2005 is een normaal onderdeel van integraal beleid. Hierover zal blijvend – via de geijkte wegen – verantwoording worden afgelegd.

Voortgang rapportage Groot Project



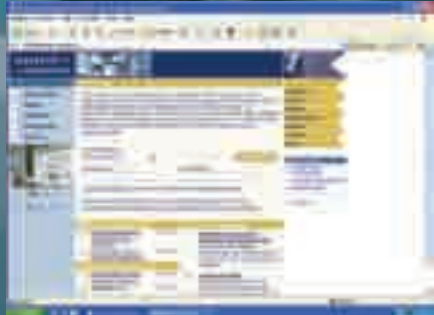
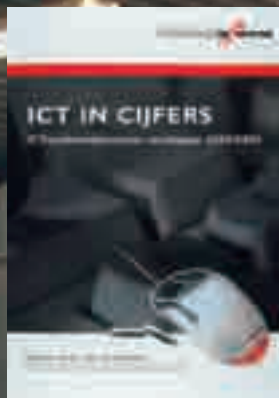
MAART

Implementatieplan Overgaan en Overdragen



APRIL

Staatssecretaris opent de Kennisrotonde



2005

Besluit beëindiging directie ICT per 1 september 2005

MEI

JUNI



Brief over de ICT-ondersteuningsfunctie



AO over beëindiging Groot Project status ict

Hiermee komt een einde aan een lange reeks van halfjaarlijkse rapportages, waarmee de Kamer steeds op de hoogte gehouden is van de vorderingen op dit maatschappelijk zo belangrijke proces. Bijkomend voordeel is dat de invoering van ict in het onderwijs een van de best gedocumenteerde projecten is. Afgezien van de ICT-onderwijsmonitor, bevat de voortgangsrapportage die meerdere keren de omvang van een flinke doos bereikt, een scala aan 'need to know' en 'nice to know' informatie, vooral over de praktijk op scholen.

Overgaan en overdragen

Er is geen onduidelijkheid over de afloop van het project. Iedereen is ruim van tevoren op de hoogte van de plannen ten aanzien van de afronding. Voor alle medewerkers is structureel geld gereserveerd, al bij de start van de fase aspectdirectie. De beëindiging van de directie betekent voor niemand het einde van zijn baan. Medewerkers worden zorgvuldig begeleid bij het vinden van een nieuwe plek, vaak bij een velddirectie waar ze gaan helpen met het verder invullen van het voor hen zo vertrouwde ict-beleid. Ruim zes formatieplaatsen, gedeeltelijk bezet, gaan over naar de directie Voortgezet Onderwijs om de doorlopende ict-taken, waaronder toezicht op de stichtingen, te garanderen. Mede om die reden blijft iedereen gemotiveerd om ook van de laatste maanden een succes te maken.

Jannita Robberse: 'De directie ICT heeft zelf een rol in het afbouwen van het mandaat en dat is heel bijzonder. Ook de medewerkers die overstappen naar de directie VO zitten er zo in. Ict zal meer logisch worden verbonden met andere innovatieve taken. Feit is dat we niet bovensectoraal gericht zijn maar een velddirectie. Ik denk wel dat velddirecties in steeds grotere mate intersectoraal moeten gaan werken.'

Rob Kerstens: 'Wat altijd moeilijk is, is een project en daarmee een directie te laten eindigen. Dat doet pijn bij veel mensen. De risico's van het opheffen versus de nieuwe kansen. Er kan tenslotte een nieuw elan rondom ict binnen de directies ontstaan.'

Directie VO neemt reguliere ict-taken over van directie ICT



2005

JULI

Plan van aanpak toekomst ict-ondersteuningsfunctie



AUGUSTUS

Directie ICT sluit feestelijk af







De basis van vandaag, de kracht voor de toekomst

De ambities die ten grondslag liggen aan Investeren in Voorsprong, Onderwijs on line en Leren met ict komen voort uit de behoefte een antwoord te vinden op de uitdagingen waar het onderwijs van vandaag voor staat maar ook uit de wens het onderwijs toe te rusten voor de wereld van morgen. Juist voor een project als de invoering van ict in het onderwijs levert dat een interessante spagaat op want de intergratie van ict in het onderwijs is zowel oorzaak als gevolg van veranderingen. Het is een kip-ei discussie. Maakt ict structurele veranderingen in het onderwijs mogelijk en schept dit aanbod vervolgens zijn eigen vraag? Of moet het onderwijs, om alle huidige en toekomstige uitdagingen succesvol het hoofd te kunnen bieden structureel veranderen en is ict één van de instrumenten die dat mogelijk maakt? Het wetenschappelijke en maatschappelijke debat hierover is in volle gang. Dat wij in dit kader toch enkele alinea's aan het onderwerp wijden komt vooral door de interviews die we hielden met vele betrokkenen. Allemaal op hun manier pioniers en dus met wensen en verwachtingen voor de toekomst.

De scholen

Scholen, of moeten we zeggen onderwijsorganisaties, zijn de laatste jaren in snel tempo veranderd. Ze zijn de drager van hun eigen innovaties. Een school runnen is niet langer het uitvoeren van circulaire uit 'Zoetermeer'; er is niet alleen ruimte voor, maar sterker nog behoefte, aan leiderschap en ondernemerschap. Ten aanzien van ict gaat inmiddels 90% van alle middelen direct naar de scholen. Die organiseren daarmee zelf de wijze waarop ict in hun primaire en secundaire processen wordt ingezet. Dat doen ze zelfstandig maar niet altijd alleen; meer en meer ontstaan er nieuwe thematische samenwerkingsverbanden, in plaats van of in aanvulling op de oude professionele of lokale coalities. Ict is bij uitstek een onderwerp waarop scholen, en vooral ict-coördinatoren, elkaar ondersteunen. Samenwerking helpt bij het formuleren van een visie, het ontwikkelen van een strategie en leidt tot aanmerkelijk meer marktmacht. Betere condities, zowel voor de prijs als de leveringsvoorwaarden, zijn hiervan het gevolg. Een nationale, bovensectorale vorm van samenwerking is de inrichting van een ict-ondersteuningsfunctie, gebaseerd op de taken en activiteiten van de stichtingen Kennisnet en Ict op School.

Simon Steen: 'Wie in het onderwijs werkt moet iets met leren hebben. Het blijft niet bij onderwijsbeleid opstellen. Je moet openstaan voor leren. Ict kun je dan ook alleen integreren in een lerende organisatie.'

Het ministerie van OCW

Het departement trekt zich terug op zijn kerntaak. Voor het dossier ict betekent dat het faciliteren en stimuleren van het toepassen van ict bij alle vormen van leren. Dat betekent ook 'af en toe op je handen zitten' en niet doen wat scholen zelf veel beter kunnen of wat de verantwoordelijkheid is van bovenschoolse, sectorale en bovensectorale samenwerkingsverbanden, inclusief de door de onderwijsorganisaties aangestuurde stichtingen nu en de ict-ondersteuningsfunctie straks. OCW zorgt voor de financiële ruimte en de borging van beleid, zodat de professionals in het onderwijs hun visie kunnen realiseren met als resultaat kwalitatief goed, innovatief, uitdagend en toegankelijk onderwijs. Het einde van de directie ICT is niet het einde van de bekommernis en ambitie van OCW met ict, die belegd zijn bij de directie VO.

De leerlingen

De leerlingen zijn de toekomst; innovatie is bij hen geen beleid maar intuïtie. Nieuwe communicatie en informatietechnologie is voor hen niet of nauwelijks nieuw. Hun invloed op de inrichting van het onderwijs neemt toe.

Lieneke Jongeling: 'Docenten kunnen zich bedreigd voelen doordat leerlingen beter met pc's overweg kunnen. Ze moeten af van het idee dat ze op alle terreinen expert moeten zijn. Dat zijn ze natuurlijk wel didactisch, pedagogisch en voor het vak dat ze doceren.'

Docenten hebben niet meer het alleenrecht van kennisoverdracht. De kloof tussen de wereld van de leerling en de praktijk van de school wordt steeds groter. De leer- en werkwijze van leerlingen zal de organisatie en inhoud van het onderwijs fundamenteel veranderen.

Jannita Robberse: 'VO-scholen zijn geconfronteerd met culturele diversiteit en gaan dus meer differentiëren. Hierdoor wordt het aangeboden palet flexibeler en meer op maat. Bij veranderingen in het onderwijs is het uiteindelijk steeds de aard van de leerling die de trigger is van de verandering en niet de markt.'

Het spel en de knikkers

De game van de Keeser om het schoolgeld van een kleine dertigduizend euro voor 16- en 17-jarigen af te schaffen was nog niet in de maak. Daarom is de collectieve sector onder andere verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de technologie die nodig is om de game te spelen. Dit is de reden waarom de Keeser ook nog getuige was van een rapportage, waarbij een uitgebreid doorzocht leersysteem ontwikkeld moet worden om de game te spelen. Het is de bedoeling dat de game de leerstof van de Keeser kan ondersteunen en de leerstof van de Keeser kan ondersteunen. Het is de bedoeling dat de game de leerstof van de Keeser kan ondersteunen en de leerstof van de Keeser kan ondersteunen.

Het kan anders, het kan beter, het kan goedkoper. En daar heeft de overheid helemaal niets voor te doen, en de huidige school is erom.

Schoolboeken mogen voor ouders een belangrijke kostenpost zijn, in de economie van de school spelen ze een belangrijke rol. De boek van de Keeser per leerling zit persoonlijk. Daarnaast kan het kopen van een boek voor de Keeser een belangrijke kostenpost zijn. Dit is de reden waarom de Keeser ook nog getuige was van een rapportage, waarbij een uitgebreid doorzocht leersysteem ontwikkeld moet worden om de game te spelen.

In andere sectoren is de economie van de schoolboeken ook belangrijk. Dit is de reden waarom de Keeser ook nog getuige was van een rapportage, waarbij een uitgebreid doorzocht leersysteem ontwikkeld moet worden om de game te spelen. Het is de bedoeling dat de game de leerstof van de Keeser kan ondersteunen en de leerstof van de Keeser kan ondersteunen.



Fantaseer in de vakantie eens over een nieuwe school

Er is een beroemde economische regel, de wet van Humeel, die stelt dat we een steeds groter deel van our inkomen zullen gaan uitgeven aan de collectieve sector onder andere verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de technologie die nodig is om de game te spelen. Dit is de reden waarom de Keeser ook nog getuige was van een rapportage, waarbij een uitgebreid doorzocht leersysteem ontwikkeld moet worden om de game te spelen.

Maar Humeel's regel heeft in het onderwijs niet meer op te gaan. De technologie van de persoonlijke rekenen in het onderwijs draait nu om te brengen bestaat al (internet). Dit is de reden waarom de Keeser ook nog getuige was van een rapportage, waarbij een uitgebreid doorzocht leersysteem ontwikkeld moet worden om de game te spelen.

Natuurlijk middelbare scholen gebruiken al lang internet. Werktakken, presentaties, boekverzoeken - internet is de kern. Maar het gaat daarbuiten ook voor. Het is de kern van het onderwijs - het leren van dingen wordt vooral gebruikt gemaakt van boeken en leerkrachten. Op de boekmarkt vindt bijvoorbeeld nog steeds een hoop voor 25 euro toegang tot www.ongefone.com.

Ziet u die site ook voor zich? Het is in de eerste drie jaar, een soort *Prince of Persia*, waarbij de wereld moet worden gered. Dit kan alleen door met goed gebruik te maken van de game. Daarom moet je dingen leren.

Dat leren kan door leren, lezen en kijken. De virtuele leerer Elgry (gespeeld door Johnny Depp of Angelina Jolie, zelf is te zien) legt op drie pedagogisch verantwoorde manieren het verschil uit tussen de game en de school.

Draait de speler het te begrijpen, dan volgt een test: bevestigingen van Tony Blair, Jack Stone en Wesley Snipes waarbij de vraag is wie of en when goed gebruikt. Of zoek drie mogelijkheden waarbij je verbeterd wordt gebruikt. Wie faalt, mag niet verder.

Eligry's database met kennis, vragen en antwoorden, waarbij de site als het ware vanzelf leert welke vorm van kennis de speler het makkelijkst vindt.

School? Speel voor de Keeser minstens tot eind 24 voor Elgry, zorg voor Elgry's dat de cyberadministratie het basisonderwijs voor je vinnige verbetering hebben gerealiseerd, lever voor werkende en technisch een uitstekend resultaat.

School als een plek met inkomen en leerkrachten en een kantoor - dat wordt dus iets van vroeger. Natuurlijk moeten leerlingen wel af en toe naar de centrale plek komen (en daar lekker veel sporten, presentaties geven en schiedkundige proeven doen) maar de kern is een leerkracht van de huidige.

Nee, dit is geen net in detail uitgewerkt plan. Ik schreef al het is een fantasie. Maar het is er wel een met een vrij brede economische logica: stelt het de wensen van je Keeser (die niet zelden hun computers algeheel weg te slaan) en elk de grootste kostenpost (geld) uit.

De overheid zal nu voor school niet met van de grond krijgen, al was het maar vanwege de onderwijsvakbonden. Maar het is een prachtige uitdaging voor een ondernemende administratie uitgereikt.

Tom Kalkbrenner

Begeleid door: Kalkbrenner@kalkbrenner.nl. Dit is een niet-afgeleverd artikel uit de Volkskrant.

de Volkskrant, 23 juli, 2005





5



Lessons learned

Wat is goed, wat kan beter? Nu de beleidsverantwoordelijkheden van de directie ICT formeel worden overgenomen door de directie Voortgezet Onderwijs, en het onderwijsveld zelf in toenemende mate haar vleugels op het terrein van ict heeft uitgeslagen, is het aardig om te inventariseren wat de succesfactoren en knelpunten zijn geweest. Met kennis achteraf is het overigens makkelijk praten. Maar, stel dat er in de nabije toekomst een nieuw 'Groot Project' op het gebied van innovatie van start gaat, wat is dan handig om te weten, wat zijn de kansrijke initiatieven geweest, wat moet je proberen te voorkomen? In de wetenschap dat iedere situatie uniek is en zonder de pretentie te hebben volledig te zijn, volgen hier toch een aantal aanbevelingen.

Inademen, uitademen

Acht jaar is een flinke tijd op een mensenleven, maar niet lang voor een beleidsinspanning. Het project ict in het onderwijs begint letterlijk met niets, inventariseert snel welke aanpak functioneel is, zoekt daar vlot zowel binnen als buiten het ministerie de goede mensen bij, committeert voortdurend politiek en bestuur en het onderwijsveld, doet wat nodig is maar zoekt direct verder naar de 'echte' verantwoordelijke en draagt over zodra het kan. In veel gevallen gaat menskracht en ervaring mee met die verantwoordelijkheden.

Als een kameleon dient de organisatie zich aan te passen aan elke volgende fase van ontwikkeling. De start met procesmanagers, de komst van beleidsmedewerkers. Met het op afstand plaatsen van operationele taken nemen de procesmanagers afscheid, met de opheffing van de directie gaan enerzijds beleidsmensen met de doorlopende taken mee naar directie VO en nemen andere medewerkers in staf, management en beleid afscheid. Een flexibele organisatiestructuur was noodzaak gedurende de hele periode van acht jaar. De directie ICT heeft, in nauwe samenspraak met onder andere de ondernemingsraad, ruimte gekregen om deze organische manier van veranderen blijvend te verankeren in zijn aanpak, tot het moment van opheffing van de directie aan toe. Dit kon ook doordat er over de rechtspositie van de medewerkers goede afspraken waren gemaakt. Het opheffen van de directie was geen taakstelling, voor de medewerkers van ict was er 'geld en stoel' beschikbaar. Ook voor hen die niet met het ict-werk zouden overgaan. Deze constructie heeft voor rust gezorgd waardoor er voldoende mensen overbleven om het werk te kunnen doen. En waardoor nu iedereen de volgende stap kan gaan maken.

Een steeds kleiner wordende directie heeft misschien minder macht, maar niet noodzakelijkerwijs minder invloed. Tijdens de laatste kabinetsformatie wordt, ondanks zware budgettaire tijden, nog stevig geïnvesteerd in de koopkracht van scholen en ict-innovatie. De verdere integratie van ict in het onderwijs is aan de scholen zelf, daarbij gesteund door de stichtingen Kennisnet en Ict op School, die per 2006 zullen opgaan in de nieuwe ict-ondersteuningsfunctie. Dit maakt de directe invloed van de Rijksoverheid minder zichtbaar, maar wel veel effectiever.

Rob van Wuijtswinkel: 'Dat het gebeurt is belangrijker dan dat het gebeurt door de Rijksoverheid.'

Begint eer gij bezint

Bij de start van Investeren in Voorsprong is er minder geld beschikbaar dan zelfs de meest conservatieve schatting van de middelen die nodig zijn om de ambities te verwezenlijken. Echter, het geld dat Ritzen heeft losgepeuterd is een 'camelnose', een belofte voor de toekomst. Je kunt wachten tot alles zeker is, maar je kunt ook aan de slag gaan. De eerste voorzichtige resultaten, die je in de relatieve luwte kunt behalen omdat de politieke druk nog niet zo groot is, dragen vervolgens bij aan de blijvende politieke prioriteit. De substantiële financiering van 1998 tot nu is daarvan het bewijs. In de startfase moet durf en daadkracht overheersen. De structuren, beheersinstrumenten en accountability worden daarna belangrijk. Dat is een logische en noodzakelijke volgorde.

Dislocatie

Pas in 2003, als het ministerie van OCW verhuist van Zoetermeer naar Den Haag, krijgt de directie ICT een plaatsje op het departement in de Hoftoren. De eerste zes jaar is er een eigen huisvesting, wel in de buurt van, maar niet op het ministerie. Dat geeft ruimte voor een beetje 'ondepartementaal' gedrag wat goed valt bij de belangrijkste doelgroep; de scholen.

Siep Eilander: 'Er was dankzij de afstand meer denkruid en er was meer 'buitenboordmotorkracht'.'

Kies je ervoor om een tijdje de verantwoordelijkheid van scholen over te nemen dan lukt dat het best met een organisatie die zo min mogelijk op een ministerie lijkt. Het is beter een speedboot naast de mammoettanker te bouwen dan te proberen de tanker snel in beweging te krijgen.

Zet ramen en deuren open

Zeker in het begin was er behoefte aan uiteenlopende kennis en vaardigheden en dus mensen. Ervaring met Europese aanbestedingen, kennis van informatietechnologie, kennis van het onderwijsveld om samen iets nieuws op te zetten. Niet alleen brengen mensen hun ervaring en kennis mee, maar ook hun netwerk!

Ferry de Rijcke: 'Mede dankzij de afstand kon de directie een bijzondere en goede mix van mensen maken. Mensen die vrijgevochten uit het bedrijfsleven kwamen, mensen uit het departement en mensen uit het onderwijsveld.'

Op veel ministeries geldt nu het adagium dat men de ramen naar buiten toe open moet zetten. Ook de Hoftoren wil niet van ivoor zijn. De ervaring van de directie ICT, zeker in de beginjaren, toont dat je naast de ramen ook de deuren open kunt zetten om de buitenwereld naar binnen te halen.

Stimuleren van eigen verantwoordelijkheid

Terugkijkend op acht jaar ict-beleid zien we, met name in de beginperiode, veel a-typische rijksactiviteiten, zeker in het licht van de besturingsfilosofie van heden. Dat is nodig om een voortvarende start te geven aan iets dat tot dan door de individuele scholen op eigen kracht niet de integrale aandacht krijgt die nodig is. Vervolgens worden de centrale activiteiten geflankeerd door veel vrij besteedbare middelen, direct voor de scholen, opdat ze een eigen afweging kunnen maken bij de inrichting van veel van hun ict-voorzieningen. Veel centrale, operationele zaken worden vervolgens ondergebracht bij de stichtingen, van en voor het onderwijs. Zodra de markt daarvoor klaar is, worden de centrale faciliteiten (zoals het contract met nl.tree) beëindigd.

Leerpunt is dat verantwoordelijkheid overnemen gaat wringen zodra de ontvanger van de zorg het eigenlijk zelf ook kan en zou moeten. Tijdig teruggeven is de kunst.

Bij het teruggeven hoort ruimte en vertrouwen vooraf, maar ook duidelijk de voortgang achteraf in beeld laten brengen (verantwoording). De Inspectie vervult hierbij een logische functie. Niet altijd hoeft hierbij een bepaalde collectieve doelstelling te worden afgesproken, soms is het belangrijker de richting van de verandering te verankeren. Een doelstelling moet geen dwangbuis zijn maar een uitdagend perspectief. Een gerealiseerde vooruitgang in de goede richting is reden voor complimenten; dat werkt aanstekelijk, voor alle betrokkenen in het onderwijsveld en in het ministerie.

Martine Kramer: 'Reken af op behaalde resultaten en het realiseren van doelen, niet op intenties of te vage doelstellingen.'

Laat honderd bloemen bloeien

Een divers samengesteld team in een nog niet gestructureerde omgeving leidt tot veel creativiteit en initiatief. 'Laat duizend bloemen bloeien' is alleen functioneel als er evenwicht is tussen groei en ongeremdheid enerzijds en een niet verstikkende structuur en consistentie anderzijds. Initiatief schept verwachtingen en financiële en organisatorische verplichtingen. Je kunt beter honderd dingen goed doen dan duizend dingen half!

Communicatie als beleidsinstrument

Voor wie gewend is te sturen met geld is het overdragen van ongeoormerkte middelen een hachelijke onderneming. Hoe weet je zeker dat het geld niet wordt gebruikt voor andere, ongetwijfeld ook nuttige, zaken die niet op jouw beleidsterrein liggen? Helemaal zeker weet je dat niet, of pas achteraf, en dan is het te laat. Maar om dit te voorkomen is er een ander krachtig beleidsinstrument: communicatie. Bij de directie ICT is een (overheids-) communicatiefunctie ingezet die veel ruimer is dan de traditionele voorlichting over wet- en regelgeving. De communicatie is er op gericht om scholen maximaal in een positie te brengen om het geld goed te besteden. Ondersteun de pioniers binnen de scholen met instrumenten en goede voorbeelden. Begin klein, zoals met een Grassroots-project. Schets de mogelijkheden, inspireer en stimuleer. Haal de goede voorbeelden uit het veld zelf en laat ze aan iedereen zien. Dit levert voor de scholen geloofwaardige verhalen op van voor hen betrouwbare afzenders en het 'beloont' de voorhoede met aandacht.

Siep Eilander: 'Aandacht werkt!'

Gebruik bovendien zoveel mogelijk communicatiemiddelen, zoals geschreven informatie (artikelen, interviews, folders, boekjes), evenementen (regionale en landelijke beurzen, tentoonstellingen, en expertmeetings) en, hoe kan het ook anders bij dit onderwerp, het web. Bouw en onderhoud een eigen site en biedt daarnaast voortdurend interessante content aan voor andere sites.

Ict is een middel, geen doel

Wellicht ten overvloede; een aspectdirectie moet opletten het eigen onderwerp niet los te zien van het brede, integrale onderwijsbeleid waar de velddirecties dagelijks voor knokken. Een specifieke directie, geflankeerd met veel geld, creëert focus en momentum. Maar uiteindelijk moet ook het middel ict worden geborgd. Bij de directie ICT is gebleken dat de Joint Ventures een goede binding tussen de aspectdirectie en de verschillende velddirecties opleveren.

De vraag: 'wat hebben we aan elkaar?' komt op die manier regelmatig aan de orde en het voorkomt bovendien dat je als aspectdirectie 'op een eiland' komt te zitten. Onbekend maakt immers onbemind.

Passie en 'de goede kant van de streep'

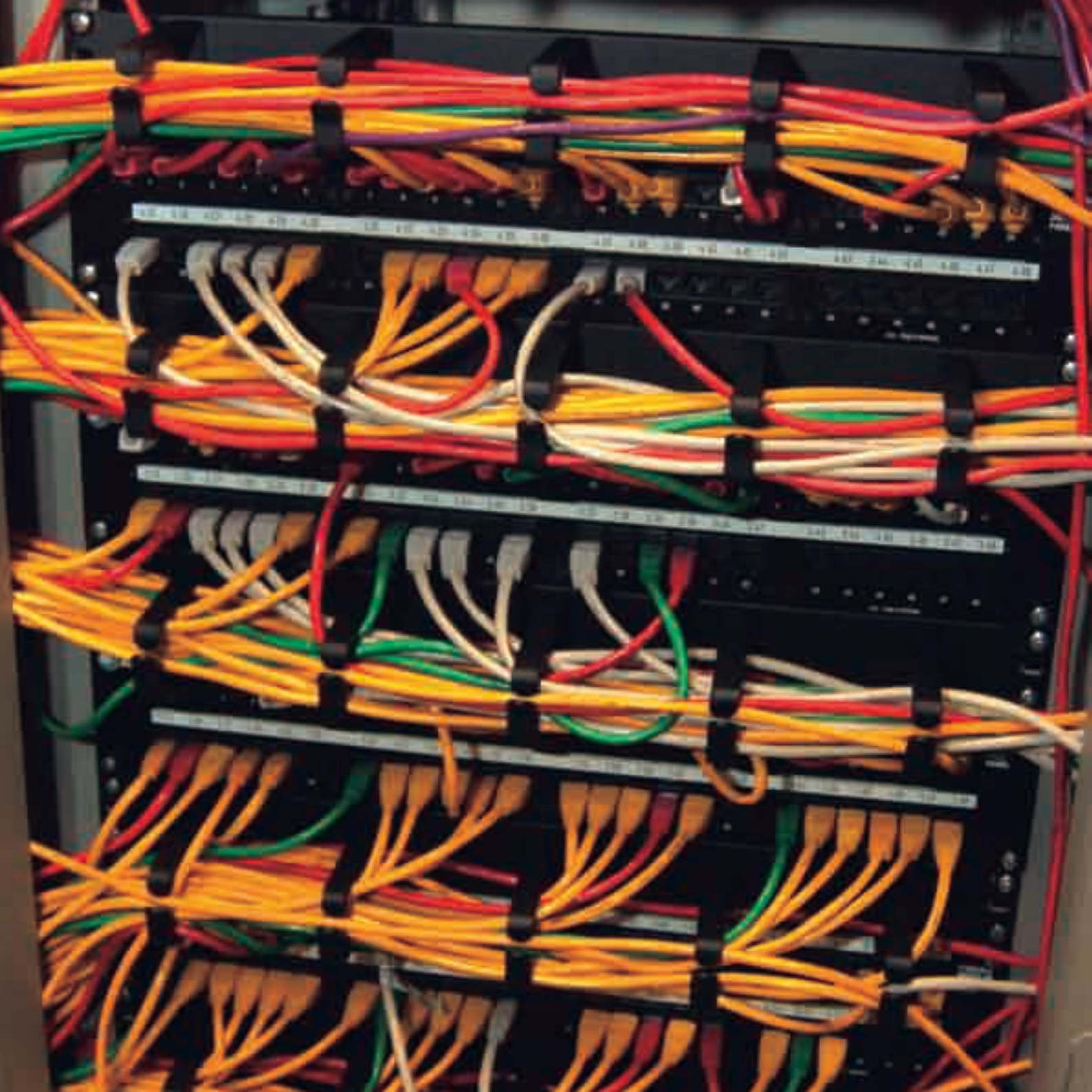
Ict is een 'enabler', die primaire en ondersteunende processen in het onderwijs kan vernieuwen. Ict biedt kansen. Er zijn veel inhoudelijke discussies geweest in de loop van de acht jaren, maar steeds bevindt ict zich aan de goede kant van de streep. Ict is onderdeel van de oplossing, niet van het probleem.

Is het daarom dat uit alle interviews die voor de totstandkoming van dit boekje zijn gehouden 'passie en betrokkenheid' spreekt? De wisselwerking tussen het beleidsaspect en de medewerkers die erdoor worden geraakt en vice versa is een krachtig vliegwiel gebleken. Voor een deel overkomt je dat, als mens en als organisatie, voor een deel is dat stuurbaar en ook realiseerbaar bij andere beleidsonderwerpen. Het is vast niet toevallig dat veel van de voormalige medewerkers, inclusief die van het laatste jaar, zich tot op de dag van vandaag met ict en vaak ook met onderwijs en ict bezighouden. Misschien is ict zelf ook wel een virus?!



Lijst van afkortingen

ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line (methode om breedbandige diensten over de telefoonlijn te leveren)
AO	Algemeen Overleg
AVS	Algemene Vereniging van Schoolleiders
BVE	Beroepsonderwijs en Volwassenen Educatie
BZK	Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CCC	Consultancy, Concept, Content
CFI	Centrum Financiële Instellingen
D66	Democraten 66
DG	Directeur Generaal
DGPV	Directeur-generaal primair en voortgezet onderwijs
DICT	Directie ICT
DVO	Directie Voortgezet Onderwijs
ICT	Informatie en Communicatie Technologie
ICTU	ICT Uitvoeringsorganisatie
INK	Instituut Nederlandse Kwaliteit
ISP	Internet Service Provider
IT	Informatie Technologie
KIC	Kennis, Informatie en Communicatie
KPN	Koninklijke PTT Nederland
LPF	Lijst Pim Fortuijn
MOU	Memorendum of Understanding
MSN	MicroSoft Network
MTO	Medewerkers Tevredenheidsonderzoek
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OPTA	Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit
PO	Primair Onderwijs
PvdA	Partij van de Arbeid
SC	Staatssecretaris
SG	Secretaris Generaal
VBS	Verenigde Bijzondere Scholen
VECAI	Vereniging van Kabelexploitanten
VO	Voortgezet Onderwijs
VOS ABB	Vereniging van Openbare en Algemeen Toegankelijke Scholen
VVD	Volkspartij voor Vrijheid en Democratie



Dit is een publicatie van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Auteurs	Annelou van Egmond (Commedia Consult), Leo Koreneef (Ordina Public), Frits Büdgen (Ordina Public)
Opdrachtgever	Rob van Wuijtswinkel, Martine Kramer (directie ICT)
Productie	Leo Wijnhoven
Vormgeving	Wim Zaat, Moerkappelle
Fotografie	Bart Versteeg, Den Haag/directie ICT OCW
Voorkant (zeefdruk)	Casper Faassen (www.casperfaassen.nl)
Druk	TDS printmaildata, Schiedam
Uitgave	augustus 2005
Zie ook	http://www.minocw.nl/ict

