

Van last tot lust?

Ict kan een goed instrument zijn voor vernieuwing en verbetering van onderwijs. Maar onderwijsinstellingen zijn vaak nog bezig met infrastructuur en beheer. In een eerste van drie artikelen vragen Marcel Verolme en Henk Plessius van Pheidis Consultants aandacht voor een zinvolle ict-inzet.



Het accent van de ict-inspanningen in aoc-land heeft de afgelopen jaren gelegen op de invoering van nOISE. De schooladministratie is voor een groot deel geautomatiseerd. De vraag is nu hoe het onderwijsproces met behulp van ict efficiënter en effectiever kan worden ingericht. Die vraagstelling loopt, in de tijd gezien, (bijna) parallel met het streven om een omslag te maken naar duaal, competentiegericht leren. Een nieuwe vorm van leren die zich onder andere kenmerkt door individuele leertrajecten, leren buiten de school en competentiegericht toetsen, is niet zonder ict te realiseren. Zonder geautomatiseerde monitoring van prestaties zijn individuele trajec-

ten door docenten niet te bewaken, zonder begeleiding op afstand is sta-geonderwijs niet effectief, zonder een geautomatiseerde toetsenbank re-steert er onvoldoende tijd voor prak-tijktoetsing en zonder afstandsonder-wijs over de aoc's heen kan niet wor-den ingespeeld op leerwensen van kleine doelgroepen, om maar wat voorbeelden te noemen.

Voor een deel zijn dit soort oplossin-gen al voorhanden, voor een deel moeten ze nog worden ontwikkeld. Zowel de ontwikkeling als de invoer-ing op brede schaal van onderwijs-toepassingen wordt gehinderd door het feit dat een breed gedragen visie op de manier waarop ict moet worden ingezet ontbreekt. Dat uit zich onder andere in het niet voor-

handen zijn van kosten-batenana-lyses, vage doelstellingen van in-formatiseringsprojecten en gebrek aan sturing in de implementatiefase. Ook over de schaal waarop zaken moeten worden aangepakt, bestaat geen eensluidendheid. Wat moeten ze samen doen en wat moeten ze uit-besteden? In hoeverre is een geza-menlijke infrastructuur, bijvoorbeeld, van belang? Welke kennis deel je, welke houd je voor jezelf? Naar onze overtuiging ligt een oor-zaak van het achterblijven van de benodigde beleidsvorming in de orga-nisatie van de instellingen. De ict-organisatie is nog teveel gericht op de infrastructuur en de onderwijsor-ganisatie is nog te weinig bezig met →

ict. Een duidelijker onderscheid tussen informatiebeleid en ict-beheer kan voorwaarden scheppen die visieontwikkeling en de vertaling daarvan in de praktijk kunnen versnellen. In een serie van drie artikelen zullen we deze stelling onderbouwen.

Bestuurlijke agenda

Ict als facilitaire voorziening is doorgaans een weinig populair onderwerp. Als basisvoorziening is ict in veler ogen niet meer dan een kostenpost, iets wat je anno 2003 nu eenmaal geacht wordt te hebben en constant moet vervangen door meer, sneller en beter. Wat je eraan hebt is niet altijd duidelijk, maar wat wel duidelijk is, is dat je er steeds afhankelijker van wordt. Traagheid, onvoorspelbaar gedrag en uitval van ict-voorzieningen zijn een bron van ergernis voor docenten, staf en leerlingen. Al gauw klaagt men dat de computer thuis het beter doet en nog goedkoper is ook. Bovenal is het een nogal technisch en onbegrepen gebeuren, een domein voor technofielen die er (al dan niet bewust) hun eigen koninkrijkjes binnen de organisatie mee creëren. Dit alles maakt ict als facilitaire voorziening tot iets waarmee niet valt te scoren en waaraan je als aoc-manager liever niet te veel tijd en geld spendeert.

Heel anders zou dat moeten liggen – maar ligt het bepaald niet altijd – voor ict als instrument voor vernieuwing en verbetering. In deze optiek is ict iets waarmee strategische, financiële of educatieve voordelen zijn te behalen. Slimme toepassing van ict kan de positie ten opzichte van concurrerende onderwijsinstellingen vergroten of het management sneller en beter van informatie voorzien voor een adequate bedrijfsvoering. Ict kan helpen om zaken efficiënter en dus goedkoper te doen. Ook biedt ict kansen voor het meer op maat en onafhankelijk van tijd en plaats aanbieden van onderwijs of voor het creëren van onderwijsvormen met wellicht een hoger educatief rendement. Daar komt nog bij dat het vertrouwd raken van leerlingen met de mogelijkheden van ict op zich al een educatief winstpunt is in hun voorbereiding op een met ict doordrenkte werkomgeving. De agrarische sector, in al zijn facetten, maakt immers volop en vaak innovatief

gebruik van ict. Of het nu gaat om de sturing van logistieke processen voor dagverse producten, de beheersing van klimaat en irrigatie in de glastuinbouw, het ontwerpen van tuinen en parken of het delen van kennis op het gebied van diervverzorging: ict is overal. Ict als instrument voor vernieuwing en verbetering verdient dan ook een prominente plaats op de bestuurlijke agenda van aoc's.

Offensieve aanpak

Hoewel de twee invalshoeken zeer verschillend lijken, kunnen ze niet zonder elkaar. Ict als facilitaire voorziening bestaat bij de gratie van de vernieuwing en verbetering die ict belooft te realiseren. Een belofte die lang niet altijd wordt ingelost. Omgekeerd kan ict slechts een waardevol instrument zijn indien de zaken infrastructureel goed op orde zijn. Maar al te vaak gaan in potentie waardevolle toepassingen van ict ten onder aan gebreken van infrastructuure aard of daaraan verwante organisatorische tekortkomingen. Daarbij lijkt het er bovendien soms op dat het aanbod de vraag stuurt in plaats van andersom.

Voor bestuur en management betekent de samenhang van beide invalshoeken dat zij deze in hun (ict-) beleid moeten verenigen. Daarbij past een defensieve benadering waar het gaat om ict als infrastructuur. Het gaat er niet om het nieuwste van het nieuwste te hebben, maar om te beschikken over iets dat betrouwbaar en robuust is tegen een redelijke prijs. Het moet een voorziening zijn die niet op zichzelf staat, maar ondersteunend is aan bedrijfsmatige en educatieve beleidslijnen. Stel duidelijke, meetbare, maar realistische doelen met betrekking tot de verlangde prestaties en de kostenontwikkeling van de ict-infrastructuur. Essentieel daarin zijn een goed gestructureerd ict-beheer, het managen van de verwachtingen van de gebruikerspopulatie, samenwerking (niet alleen met andere aoc's) en eventueel uitbesteding van beheeractiviteiten met kostenreductie als oogmerk.

Waar het gaat om ict als instrument voor vernieuwing en verbetering, is een meer offensieve aanpak nodig. Een aanpak die een creatieve, consistente visie koppelt aan gericht implementatiemanagement en die perspec-

tief biedt voor de langere termijn. Niemand weet exact hoe de wereld – en meer in het bijzonder het groene onderwijs en zijn omgeving – er over vijf of tien jaar uitziet. Probeer dus ook niet te schieten op een vast punt aan de horizon, want de kans is groot dat dat, eenmaal dichterbij gekomen, het verkeerde richtpunt blijkt te zijn. Zet een koers uit die meerdere mogelijkheden open laat en die kansrijke opties niet in een te vroeg stadium buiten spel zet. Een geleidelijke scherpstelling van het vizier biedt meer kans om uiteindelijk de roos te raken. Ook op dit vlak is samenwerking tussen aoc's nodig om kennis en kracht te bundelen; veel initiatieven rond ict-toepassing zijn nu eenmaal te groot om als individuele onderwijsinstelling te organiseren en te financieren.

Betere inzet

De komende twee artikelen in dit drieluik zullen dieper ingaan op de beide invalshoeken van ict en handreikingen geven voor een pragmatische aanpak. Daarbij is een duidelijk onderscheid gemaakt tussen twee aandachtsgebieden: informatiemanagement en ict-beheer.

Informatiemanagement is verantwoordelijk voor de inzet van ict als een zinvol instrument voor de organisatie. Het vertaalt het beleid voor onderwijs en bedrijfsvoering naar beleid voor de ondersteunende inzet van ict en stuurt in dat kader projecten aan. Ict-beheer is verantwoordelijk voor de inrichting en instandhouding van ict als facilitaire infrastructuur op een kosteneffectieve wijze en aansluitend op de vanuit informatiemanagement gestelde behoeften. Informatiemanagement vertegenwoordigt de vraag en ict-beheer het aanbod.

Het maken van dit onderscheid in denken en doen is al een eerste stap vooruit naar een betere inzet van ict in het onderwijs. ☞

Marcel Verolme en Henk Plessius

Marcel Verolme en Henk Plessius zijn werkzaam bij Pheidis Consultants BV, een bureau dat adviseert over communicatie en informatievoorziening, vaak met inzet van ict.