

Wendbaar mbo: leidinggeven aan digitale transformatie

Elke school in het middelbaar beroepsonderwijs staat voor eenzelfde uitdaging: het onderwijs wendbaar inrichten via de weg van digitale transformatie. In een enkele zin opgeschreven, maar een complexe opgave. Het is niet alleen inhoudelijk complex, maar ook omdat het een enkele functiegroep binnen de school overstijgt; iedereen binnen een schoolorganisatie heeft een rol in deze transformatie. In dit artikel staan we expliciet stil bij het leiderschap dat nodig is om de digitale transformatie te laten slagen. **MARIT MONTSANTO**

WAAROM DIGITAAL TRANSFORMEREN?

Ondanks dat de weg van digitale transformatie voor velen al is ingeslagen, is het goed om stil te staan bij het waarom. De noodzaak van flexibele opleidingstrajecten kent meerdere aanleidingen. De arbeidsmarkt vraagt om her-, bij- en omscholing in een tempo die hoger ligt dan mogelijk is in het huidige systeem. De aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, mede door snelle technologische ontwikkelingen, staat onder druk. Waar ik liever over spreek zijn de kansen die

zich voordoen om middels technologie antwoord te geven op maatschappelijke vraagstukken. Denk bijvoorbeeld aan het bevorderen van kansengelijkheid. Zomaar een voorbeeld dat veel zegt over de morele opdracht van het onderwijs. De Inspectie van het Onderwijs (2024) stelt dan ook expliciet dat kansengelijkheid een integraal onderdeel is van onderwijskwaliteit. Daarmee is het een kernverantwoordelijkheid van elke school – in het belang van de samenleving als geheel. Het benutten van technologie om maatwerk en gelijke kansen te bevorderen, vraagt om visie-gedreven leiderschap. Leidinggevendens moeten niet alleen de technologische middelen beschikbaar stellen, maar ook een strategie ontwikkelen die gelijke toegang tot kansen voor alle lerenden waarborgt. Om die verantwoordelijkheid waar te maken, is het nodig om verder te kijken dan technologie alleen.

Daarbij is het belangrijk oog te hebben voor de gelaagdheid van digitale transformatie. Onderwijsinnovatie met ict draait namelijk niet

Vijfluik over digitale bekwaamheid in het mbo

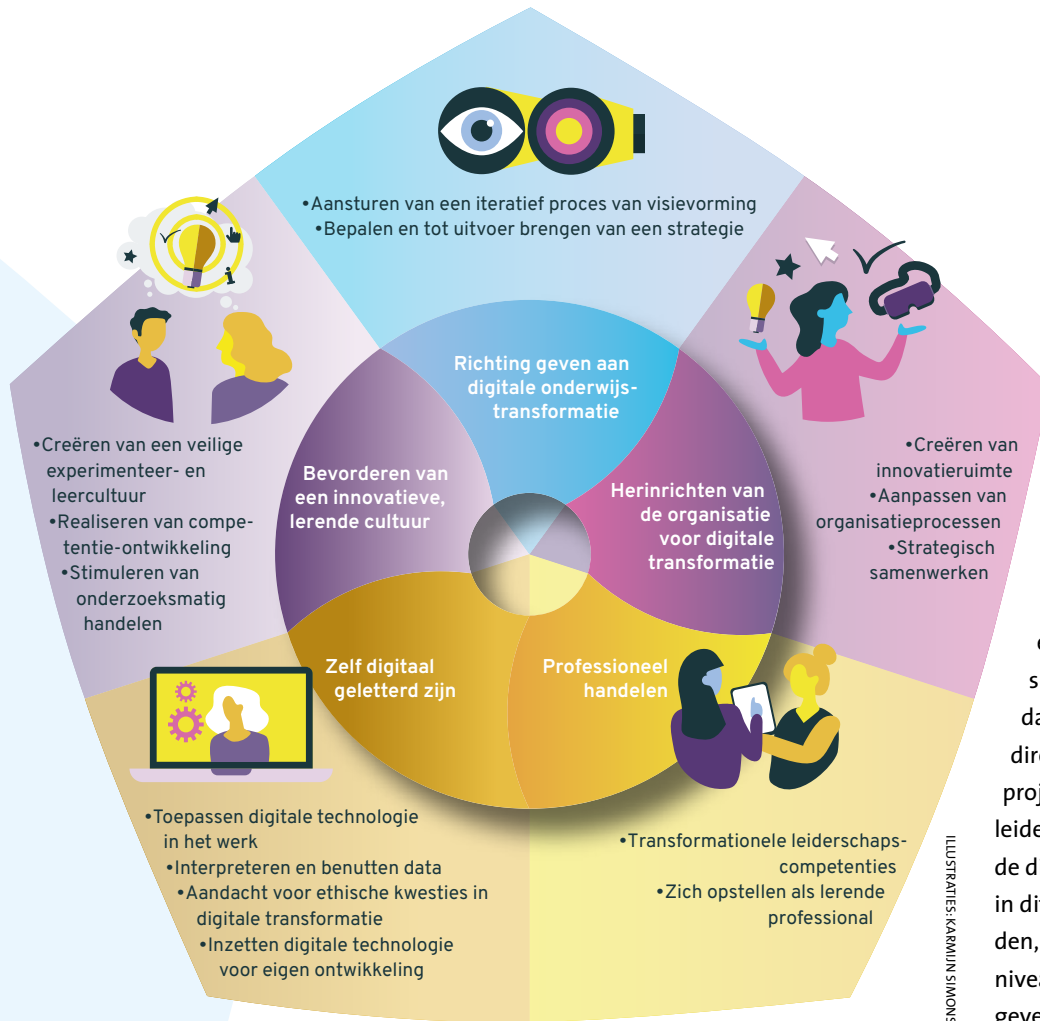
Digitaal bekwaam, onderdeel van MBO Digitaal, verzorgt in 2025 een vijfluik in Vaktijdschrift Profiel ten aanzien van digitale bekwaamheid in het mbo. Dit artikel van Marit Montsanto is de eerste bijdrage.

alleen om het invoeren van nieuwe technologieën, maar vraagt ook om het herzien van onderwijsmethoden en -structuren. Als het slechts zou gaan om de inzet van een nieuwe tool of software, spreken we niet van innovatie, maar hooguit van procesoptimalisatie. Digitale transformatie betekent iets wezenlijkers: het is in zekere zin een dubbele innovatie. Heemskerk en Klöpping (2022) spreken in *ICT-innovatie in het onderwijs: structureerbaar en beheersbaar?* over een combinatie van incrementele en radicale innovatie. Ofwel: een verbetering van bestaande processen en het fundamenteel herontwerpen van werkwijzen en producten, waarbij zowel technologie als onderwijspraktijk vernieuwd worden.

TECHNOLOGIE VOLGT STRATEGIE

Met deze complexiteit in het achterhoofd lijkt het een open deur om te stellen dat de digitale transformatie niet wordt gedreven door technologie, maar door strategie. Dat er eerst een visie nodig is om de toege-





Visual Raamwerk leidinggeven aan digitale onderwijstransformatie iXperium

voegde waarde van technologie van bestaande of nieuw in te richten processen te duiden. Desondanks blijkt in de praktijk dat innovaties stranden vanwege het ontbreken van een

LEIDERSCHAP KOMT TOT STAND IN INTERACTIE

visie en strategie, waardoor het blijft steken bij reactieve maatregelen.

Het iXperium (2025) benadrukt in het *Raamwerk leidinggeven aan onderwijstransformatie* vijf essentiële dimensies voor het effectief begeleiden van digitale transformatie. Naast de al reeds benoemde noodzaak van het strategisch richting geven, zijn leiders ook gebaat bij competenties

op de volgende gebieden: het bevorderen van een lerende cultuur, het herinrichten van de organisatie, de eigen digitale geletterdheid en het tonen van professioneel handelen.

Een handreiking waarmee de complexiteit van het thema wordt ontward. Het raamwerk kan een goede gespreksstarter zijn om helderheid te scheppen over taak- en rolverdeling, de mate waarop vaardigheden worden getoetst en ook om aansluitende professionalisering te organiseren.

INFORMEEL EN FORMEEL LEIDERSCHAP

Scholen zijn vaak hiërarchisch georganiseerd, waarbij leidinggevende taken traditioneel bij het bestuur en managementteam liggen. Echter, leiderschap in het onderwijs is een sociaal proces dat zich uitstrekt over alle lagen van de organisatie. Volgens

Verbiest (2016) is de wendbaarheid van een school niet alleen afhankelijk van één formele leider, maar moet deze gedragen worden door het collectief. Leiderschap komt tot stand in interactie en wordt erkend en gerealiseerd in elke situatie en gesprek. Dit betekent dat ook teamleiders, opleidingsdirecteuren, programmamanagers, projectleiders maar ook informele leiders zoals i-coaches sturend zijn in de digitale transformatie. Essentieel in dit gegeven is dat leidinggeven, formeel en informeel, op alle niveaus samenwerken om leidinggevende capaciteiten versterken (Van Esveld, 2019).

De complexiteit van de digitale transformatie vereist een multidisciplinaire en soms zelfs interdisciplinaire aanpak. Dit is geen eenvoudige taak. Terwijl het primaire proces onverminderd door moet gaan, is het nodig om over afdelingsgrenzen heen te kijken en samen te werken. Dit vraagt om flexibiliteit en het vermogen om snel te schakelen tussen verschillende perspectieven en expertisegebieden.

TOOLS DIE BEWEGING BRENGEN

Het programma *Digitaal Bekwaam* van MBO Digitaal biedt, in samenwerking met mbo-scholen, praktische handvatten om digitale transformatie gericht vorm te geven. Eén van deze hulpmiddelen is de *Gespreklijn* (2025): een overzichtelijke tool die helpt het gesprek over digitale transformatie op gang te brengen binnen en tussen afdelingen en teams. De handreiking »

bestaat uit vijf centrale thema's, elk met doordachte vragen die als ingang dienen voor reflectie en actie. Deze vragen vormen samen een compleet

HEB OOG VOOR DE GELAAGDHEID VAN DIGITALE TRANSFORMATIE

beeld van wat nodig is voor succesvolle digitale transformatie – geen losse keuzes, maar samenhangende bouwstenen. Gebruik de publicatie als spiegel: waar staat jouw school nu? Waar liggen al initiatieven, en welke onderdelen vragen nog aandacht? Elke vraag verwijst naar aanvullende bronnen die direct houvast bieden om met concrete stappen aan de slag te gaan. Zo helpt de *Gespreklijn* je om samenhang te creëren en beweging op gang te brengen.

Het belang van een duidelijke visie en bijpassende strategie is eerder al benoemd – en terecht, want zonder richting geen beweging. Gelukkig hoef je het wiel niet opnieuw uit te vinden. Binnen het programma *Digitaal Bekwaam* is er een inspirerend voorbeeld ontwikkeld: de visie en missie van het fictieve MBO Innovatiecollege (*Visie & missie MBO*



Innovatiecollege, 2025). Deze school bestaat dan wel niet echt, maar de inhoud is gebaseerd op herkenbare elementen van bestaande mbo-scholen, waardoor het direct toepasbaar is. Om te zorgen dat zo'n visie niet op papier blijft staan, is er ook een praktische handreiking beschikbaar *Missie & visie: hoe dan?* (2025). Deze tool helpt docententeams om de visie te vertalen naar dagelijks handelen. Want pas als de missie zichtbaar is in de lesomgeving en in teamoverleggen, gaat een visie echt leven.

De digitale transformatie in het mbo vraagt om meer dan een visie en strategie van bovenaf. Het is een organisatie-brede ontwikkeling die pas succesvol kan zijn als alle lagen van de school zich verbonden voelen met de koers en weten hoe daaraan kunnen bijdragen. Gremmen et al. (2024) benadrukt dat transformatieel leiderschap, digitale competenties én gedeeld leiderschap onmisbaar zijn voor onderwijsinnovatie met ict. Leidinggevendens moeten niet alleen trends signaleren, stakeholders betrekken, maar ook actief een duidelijke visie en strategie uitdragen. Daarnaast is het hun taak om ruimte te creëren voor professionals om te innoveren en een cultuur te stimuleren waarin leren en experimenteren wordt aangemoedigd. Deze boodschap wordt ook weerpiegeld in de handreikingen van het programma *Digitaal Bekwaam*, waarin het belang van gedeeld leiderschap wordt benadrukt. In deze publicaties wordt het gesprek concreet gemaakt, verband gelegd tussen strategie en praktijk en het gedeelde leiderschap versterkt. Alleen wanneer iedereen – van bestuurders tot i-coach tot docent – zich mede-eigenaar voelt van de digitale transformatie, komt een wendbaar mbo voor alle lerenden daadwerkelijk binnen handbereik. ■

DE AUTEUR IS TEAMMANAGER MBO DIGITAAL



Programma Digitaal Bekwaam van MBO Digitaal

MBO Digitaal is een platform van de MBO Raad ingericht om mbo-scholen te helpen bij digitaal transformeren. Het programma *Digitaal Bekwaam* is één van de vier programma's van het platform en heeft als doel het niveau van ict-bekwaamheid bij lesgevend personeel te verhogen.

Geraadpleegde bronnen

- > Gremmen, M., et al. (2024). *Leiderschap in digitale transformatie: Transformationeel leiderschap, digitale competenties en gedeeld leiderschap in het mbo*. [Te-learning.nl](https://te-learning.nl).
- > Heemskerk, I., & Klöpping, J. (2022). *ICT-innovatie in het onderwijs: structureerbaar en beheersbaar?* [Compact](https://compact.nl).
- > iXperium. (2025). *Raamwerk leidinggeven aan digitale onderwijstransformatie*.
- > MBO Digitaal. (2024, augustus). [Zo kom je tot een visie en missie in ict-bekwaamheid](https://mbo-digitaal.nl/zo-kom-je-tot-een-visie-en-missie-in-ict-bekwaamheid).
- > MBO Digitaal. (2025, februari). [Gespreklijn](https://mbo-digitaal.nl/gespreklijn).
- > MBO Digitaal. (2025, maart). [Aanvulling handreiking missie en visie](https://mbo-digitaal.nl/aanvulling-handreiking-missie-en-visie).
- > Van Esveld, S. (2019). *Wie leidt? De positionering van teacher leaders in schoolorganisaties*. [Universiteit Utrecht](https://universiteitutrecht.nl).
- > Verbiest, E. (2016). *Leiderschap in een professionele cultuur*. [Onderwijsinspectie](https://onderwijsinspectie.nl).