

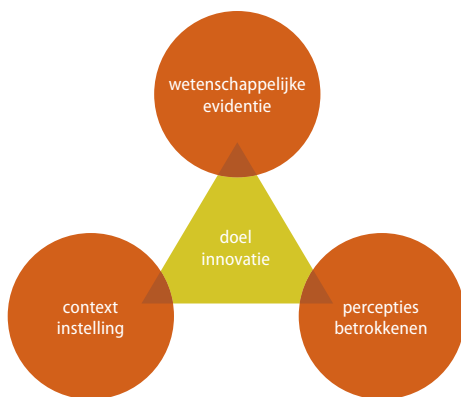
Innovatie in het hoger onderwijs: hoe succes te maximaliseren?

Wat maakt onderwijsinnovaties succesvol zodat ze duurzaam geïmplementeerd kunnen worden? In deze bijdrage worden factoren besproken die bij de opzet en uitvoer van een innovatie goed doordacht moeten worden, waardoor succes gemaximaliseerd kan worden.

Onderwijsprofessionals in alle hoger onderwijsinstellingen in ons land en daarbuiten werken aan onderwijsinnovatieprogramma's en -projecten. Die innovaties kunnen verschillende doelen hebben, van het verbeteren van het studierendement en het reduceren van studie-uitval, tot het verbeteren van de onderwijs- en leeromgeving om het leerproces van studenten beter te faciliteren. Wat maakt nu dat onderwijsinnovaties succesvol zijn en leiden tot duurzame implementaties en veranderingen in bijvoorbeeld docentgedrag? Hieronder gaan we nader op die vraag in, waarbij een casus wordt toegelicht die ontleend is aan een innovatietraject bij Hogeschool Leiden.

Innovatiedoel

Het doel van onderwijsinnovaties is in essentie terug te voeren op twee zaken: 1) het bevorderen van het leren van studenten die zich voorbereiden op de toekomst, en 2) het zorgen dat studenten effectief en efficiënt leren en het leren als plezierig ervaren. De uitwerkingen om dit doel te bereiken en zo de onderwijskwaliteit te verbeteren zijn echter - afhankelijk van de probleemsituatie - heel divers en kunnen gaan van het



Figuur 1. Factoren van belang bij vaststellen van een innovatiedoel.

verbeteren van de binding met studenten, het ontwerpen van meer betekenisvol leren, het wijzigen van het toetsbeleid, tot het invoeren van een meer studentvriendelijke elektronische leeromgeving. De eerste stap om te komen tot een doelgerichte innovatie is daarom het goed definiëren van de probleemsituatie en de onderliggende vragen, zodat een gedragen en haalbaar doel voor het innovatietraject kan worden geformuleerd. Figuur 1 geeft aan dat bij het uitdiepen van de problematiek en het formuleren van de innovatiedoelstelling het van belang is om de percepties van betrokkenen, de context van de instelling en wetenschappelijke evidentie mee te nemen. Deze drie factoren worden hieronder kort toegelicht.

Percepties van betrokkenen

Eind jaren negentig van de vorige eeuw werd het de leidende overtuiging dat docenten een centrale schakel zijn bij onderwijsinnovaties (Calderhead, 1996). Eerder werd de docent slechts gezien als de uitvoerder van onderwijsvernieuwingen die door anderen, zoals beleidsmedewerkers of uitgevers, waren bedacht en ontworpen. Van docenten werd verwacht dat zij de innovatie uitvoerden in overeenstemming met de bedoelingen van de ontwerpers (Verloop, Van Driel, & Meijer, 2001). Een groot deel van de onderwijsinnovaties was (daarom) niet succesvol, omdat docenten bleven vasthouden aan of teruggekeerd naar oude routines. Om innovaties te laten slagen, is het van belang dat docenten in de vernieuwing worden meegenomen en rekening wordt gehouden met de hun percepties (Trigwell, Prosser, & Taylor, 1994). Bij de implementatie van onderwijsvernieuwingen hebben deze docentpercepties of -overtuigingen evenveel aandacht nodig als het implementatieproces zelf. Verloop, Van Driel en Meijer (2001) gaan nog een stap verder en stellen dat heersende onderwijsopvattingen van docenten aan de basis zouden moeten staan van onderwijsinnovaties.

Saskia

Brand-Gruwel

Brand-Gruwel is hoogleraar Onderwijswetenschappen bij de Open Universiteit en collegelid van Zuyd Hogeschool.

Reacties op dit artikel naar:

saskia.brand@zuyd.nl



Docenten zijn niet de enige betrokkenen of belanghebbenden bij innovaties. Dikwijls zijn er ook andere professionals betrokken, zoals het ondersteunend personeel. Hoe vaak komt het niet voor dat pas op een laat moment wordt nagegaan wat het implementeren van een vernieuwing voor ondersteunende systemen en processen (bijvoorbeeld de roostering) betekent? Bij de daadwerkelijke implementatie worden er dan onoverkomelijke logistieke problemen gesignaleerd, wat een negatieve invloed heeft op het succes van de innovatie. Het meenemen van al deze onderwijsprofessionals in het gehele innovatieproces is van belang, omdat de mate van complexiteit vaak groot is. Ook studenten kunnen worden gezien als betrokkenen bij een innovatie. De vernieuwingen en maatregelen worden vaak genomen om hun leren te bevorderen en hen te helpen succesvol te studeren. Ook zij hebben ideeën over wat hen helpt om gegeven onderwijsdoelen te bereiken.

Het meenemen van de percepties en expertise van alle betrokkenen past bij het dynamisch multi-actor perspectief op innovatieprocessen. Dit perspectief beschrijft die innovatieprocessen als "een dynamisch geheel van actoren die wederzijds afhankelijk zijn, een onderlinge variëteit kennen en zich relatief gesloten van elkaar kunnen opstellen" (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007, p. 21). Uit onderzoek blijkt dat verschillende actoren het verloop van de innovatie bepalen en dat die actoren vaak verschillende talen, concepten en werkwijzen hantieren en hun beelden over het speelveld en de te bereiken doelen (kunnen) verschillen. Dit bepaalt de wijze waarop de interactie verloopt en maakt dat de resultaten van de onderwijsinnovatie soms moeilijk te voorspellen zijn (Morgan & Ogbonna, 2008; Fullan, 2007). Deze inzichten zorgen ervoor dat het van groot belang is aandacht te besteden aan de percepties van verschillende actoren of betrokkenen, deze af te stemmen en te komen tot een gezamenlijk begrippenkader en goed beeld van de te bereiken doelen.

Context van de instelling

Een onderwijsinnovatie vindt altijd plaats in de context van een instelling. De organisatiecultuur en -structuur, het sturingsmodel binnen een instelling en de wijze waarop de communicatie is georganiseerd zijn mede bepalend voor bijvoorbeeld de onderlinge relaties en de interactie tussen en de bij de innovatie betrokkenen en daardoor ook van invloed op de effectiviteit van innovaties (Mintzberg, 1989). Een onderwijsinnovatie in een instelling met een sterk hiërarchische organisatiestructuur kan tot gevolg hebben dat besluiten door verschillende gremia en op verschillende niveaus moeten worden genomen. Vooraf nadenken over waar de besluitvorming is belegd, maakt dat actoren op de verschillende niveaus - vanuit het multi-actor perspectief - kunnen worden meegenomen en het innovatieproces soepel kan verlopen en succes kan worden geborgd. De Commissie Dijsselbloem (2008)


benadrukt dat de complexiteit van onderwijsinnovaties vaak wordt onderschat en er onvoldoende aandacht is voor organisatiekenmerken en faciliteiten, zoals benodigde tijd en middelen. Dergelijke randvoorwaarden moeten worden meegenomen om succes te maximaliseren. Een ander aspect ten aanzien van de context is de onderwijsvisie van de instelling. In een visiedocument behoort volgens Schönwetter, Sokal, Friesen en Taylor (2002) een beschrijving gegeven te worden van de belangrijkste componenten die effectief leren en onderwijzen verwezenlijken. Daarbij wordt bijvoorbeeld ook aandacht besteed aan studentkenmerken, didactische uitgangspunten, gebruik van technologie en aspecten van bijvoorbeeld toetsing. Alleen een breed gedragen visie kan leiden tot weldoordachte innovaties en projecten, die geëvalueerd kunnen worden in het licht van de beschreven visie. De innovaties zullen dan niet ervaren worden als losse initiatieven, maar gezien worden als passend in het beleid van de instelling. De visie uitgewerkt in een strategie geeft zo richting aan de innovaties.

Wetenschappelijke evidentie

Inzichten uit wetenschappelijk onderzoek vormen een belangrijke basis voor het opzetten van onderwijsinnovaties op zowel vak-, curriculum- als instellingsniveau. Evidence informed werken aan de verbetering van de onderwijskwaliteit maakt dat de kans op succes wordt vergroot. Er lijkt echter een hiaat te bestaan tussen de wetenschappelijke inzichten en de uitvoering ervan in de praktijk. Hoewel er bijvoorbeeld in de literatuur veelvuldig is gepubliceerd over werkzame ontwerpprincipes om het studiesucces te vergroten (Van Berkel, Jansen & Bax, 2012), lijken deze principes nog niet ten volle de weg naar de dagelijkse praktijk gevonden te hebben (UvA, 2017). Het bestuderen van wetenschappelijke literatuur ten aanzien van de thematiek die centraal staat in een innovatie helpt om de probleemstelling te verhelderen en doelen meer onderbouwd te formuleren. In Nederland worden momenteel verschillende initiatieven genomen om een wetenschappelijke kennisbasis ten aanzien van verschillende thematieken toegankelijk te maken, zoals de Kennisrotonde. Dit soort initiatieven helpen om de wetenschappelijke evidentie toegankelijk te maken voor een breder speelveld, hetgeen weer kan stimuleren om innovaties beter onderbouwd in te zetten.

Aanpak van een innovatietraject

Gebaseerd op Williams en Parr (2004) kan een innovatie worden opgevat als een strak projectmatig traject, maar ook als een expeditie. Als de doelen heel helder (SMART) zijn geformuleerd en de te zetten stappen evident zijn, dan is een projectaanpak een goede keuze. Bij meer abstracte doelen is een expeditiemodel waarin het doel steeds verder wordt gepreciseerd en de stappen gaandeweg worden doordacht een betere



optie. Beide aanpakken kunnen worden gezien als uitersten op een schaal. In een innovatietraject kunnen zowel expeditie-elementen als projectmatige onderdelen worden uitgewerkt. Het goed doordenken van de processtappen helpt om tot gedegen implementatie van de innovatie te komen. Het goed monitoren van de uitvoering en het goed evalueren en monitoren tijdens en na de implementatie is daarbij van belang, waarbij vanzelfsprekend de verschillende actoren en betrokkenen vanuit het multi-actor perspectief worden gehoord. Tussentijdse evaluaties kunnen leiden tot het bijstellen van doelen of het bijsturen van het proces. Een gedegen evaluatie zal het succes maximaliseren en leiden tot duurzame innovaties.

Literatuur

- Brand-Gruwel, S., Bos, N. R., Van der Graaf, A. (2019). Het vergroten van studiesucces in het hoger onderwijs: belang van overtuigingen van docenten. *Pedagogische Studiën*, 96(1), 1-14.
- Calderhead, J. (1996). Teachers: Beliefs and knowledge. In D. Berliner & R. Calfee (Eds.) *Handbook of research on educational psychology*. New York, NY: Macmillan, 709-725.
- Commissie Dijsselbloem (2008). *Eindrapport Commissie Parlementair Onderzoek Onderwijsvernieuwingen*, Den Haag, Tweede kamer.
- De Bruijn, H., & Ten Heuvelhof, E., (2007). *Management in netwerken. Over veranderen in een multiactorcontext*, Den Haag, Lemma.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York, The Free Press.
- Morgan, P. I., & Ogbonna, E. (2008). Subcultural dynamics in transformation: a multi-perspective study of healthcare professionals. *Human Relations*, 61 (1), p. 39-65.
- Schönwetter, D., Sokal, L., Friesen, M., & Taylor, L. (2002). *Teaching Philosophies Reconsidered*. Philadelphia, PA: Taylor and Francis.
- Trigwell, K., Prosser, M., & Taylor, P. (1994). *Qualitative differences in approaches to teaching first year university science*. *Higher Education*, 27, 75-84.
- Van Berkel, H., Jansen, E., & Bax, A. (2012). *Studiesucces bevorderen: het kan en is niet moeilijk*. Boom Digitale Uitgevers.
- Verloop, N., J. Van Driel & P. C. Meijer (2001). Teacher knowledge and the knowledge base of teaching. *International Journal of Educational Research*, 35, 441-461.
- Williams, D. & Parr, T. (2004). *Enterprise Programme Management: Delivering Value*. New York, Palgrave Macmillan.



CASUS INNOVATIE TRAJECT 'STUDIESUCCES VERGROTEN'

Probleemsituatie en eerste doelbeschrijving

In het studiejaar 2014-2015 stopte circa 40 procent van de studenten in de loop van het eerste jaar met hun studie. Van de studenten die in 2010 met hun studie waren begonnen en na het eerste jaar waren doorgegaan, haalde minder dan 60 procent het diploma binnen vijf jaar. Voor de hogeschool is het belangrijkste speerpunt voor de komende jaren om studenten te helpen actief en voltijds te studeren, zodat ze binnen een redelijke termijn het diploma halen. Niet door concessies te doen aan het onderwijsniveau, maar door de onderwijskwaliteit te verbeteren. Het management van de hogeschool formuleerde onderwijskundige ontwerpprincipes om opleidingen handvatten te geven bij de nagestreefde kwaliteitsverbetering. De vraag die als eerste beantwoord werd, is: Wat zijn de belangrijke onderwijskundige ontwerpprincipes zijn die het studiesucces kunnen bevorderen. Bij het beantwoorden van de vraag zijn de factoren zoals gespecificeerd in figuur 1 ter harte genomen.

Percepties van betrokkenen

Om te komen tot de principes is aan alle docenten en niet-onderwijzend personeel van de hogeschool gevraagd welke maatregelen zij nodig achten om het studiesucces van studenten te verbeteren. Aan alle studenten is gevraagd wat de hogeschool kan doen om er voor te zorgen dat zij succesvol kunnen studeren. Medewerkers en studenten konden hun ideeën ingeven in een online tool. Al deze ideeën zijn geclusterd en gescoord op belang en haalbaarheid. Zo bleek dat verbetering mogelijk is ten aanzien van toetsing, informatievoorziening, de binding met studenten en begeleiding (Brand-Gruwel et al 2019).

Context van de instelling

Ten aanzien van de context heeft de hogeschool de visie dat ze professionals opleidt die beschikken over vakken en generieke vaardigheden. Professionals met lerend, onderzoekend en ondernemend vermogen, die met andere professionals kunnen samenwerken aan complexe vraagstukken en die blijven leren om hun kennis en vaardigheden actueel te houden. In de visie staat onder andere dat de hogeschool studenten inspirerend onderwijs biedt dat aandacht heeft voor de samenhang tussen professionele en persoonlijke ontwikkeling, dat het eigenaarschap van studenten over hun leerproces steeds verder opgebouwd wordt en dat hiervoor een goede organisatie nodig is.

Wetenschappelijke evidentie

Een groep van onderzoekers en docenten voerde een reviewstudie uit om te achterhalen welke maatregelen zijn onderzocht om het studiesucces te verbeteren. Dit leverde een rapport op dat mede gediend heeft als basis voor het bepalen van de ontwerpprincipes.

Een groep van zo'n tien personen, afkomstig uit de gehele organisatie (docenten, ondersteuners, lectoren, management) heeft vervolgens vanuit de probleemanalyse, de contextgegevens, de resultaten uit de literatuurstudie en de raadpleging van betrokkenen vijf ontwerpprincipes gedestilleerd:

1. Een bewuste studiekeuze en binding vóór de poort;
2. Een vliegende start in het hbo;
3. Betekenisvol contact tijdens transities in de opleiding;
4. Een activerende blend in het curriculum ;
5. Toetsing om studenten te stimuleren continu te leren.

Deze principes gelden hogeschoolbreed en worden verder geconcretiseerd binnen faculteiten en opleidingen in projecten op te zetten binnen leernetwerken. Om handen en voeten te geven aan deze uitwerking is met zo'n zestig betrokkenen gesprekken gevoerd om na te gaan welke initiatieven al lopen waarbij aangesloten kan worden binnen de netwerken.