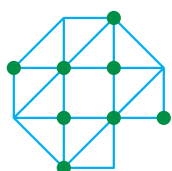


Het implementeren van onderwijsinnovaties in hoger onderwijs: van initiatie naar organisatieroutine



Versnellingsplan
Onderwijsinnovatie
met ICT



docentprofessionalisering

Het implementeren van onderwijsinnovaties in hoger onderwijs: van initiatie naar organisatieroutine

Inleiding

Onderwijsinnovatie met behulp van informatie- en communicatietechnologie (ICT) heeft in het hoger onderwijs al jaren prioriteit, vanwege de impact op de kwaliteit en toegankelijkheid van het hoger onderwijs. Toch is het initiëren en implementeren van innovaties op dit gebied een complex en niet vanzelfsprekend proces. Onderwijsinnovaties blijven vaak hangen bij een paar verdrietige voorlopers of houden zelfs op te bestaan. Dit geldt helemaal voor innovaties die buiten de context van de eigen onderwijsinstelling zijn ontwikkeld, bijvoorbeeld op landelijk niveau. Het is daarom van belang om te weten welke factoren meespelen om innovaties tot organisatieroutine te maken. Naar aanleiding hiervan heeft de Zone Faciliteren en professionaliseren van docenten (hierna: Docentprofessionalisering) van het Versnellingsplan onderzocht hoe hun landelijk ontwikkelde innovaties zijn geland bij de 16 deelnemende onderwijsinstellingen en welke factoren het innovatieproces stimuleren en belemmeren.

Het faciliteren van docentprofessionalisering is een van de thema's van het vierjarig Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT. Het Versnellingsplan is een samenwerking van de Universiteiten van Nederland (UNL), Vereniging Hogescholen en SURF, waarin wordt gewerkt aan de kansen die digitalisering het hoger onderwijs biedt. Er zijn drie ambities ten aanzien van onderwijsinnovatie met ICT:

1. Aansluiting op de arbeidsmarkt verbeteren
2. Flexibilisering van het onderwijs
3. Slimmer en beter leren met technologie

Het Versnellingsplan is opgedeeld in zeven thematische zones en drie werkgroepen (d.w.z. teams die bestaan uit vertegenwoordigers van hogeronderwijsinstellingen) waarbinnen 39 universiteiten en hogescholen samen naar deze ambities toewerken. De zone Docentprofessionalisering, met 16 deelnemende hogeronderwijsinstellingen, werkt toe naar een manier waarop instellingen docenten effectief kunnen faciliteren en professionaliseren op het gebied van onderwijsinnovatie met ICT. Hiertoe zijn verschillende innovaties ontwikkeld om de gewenste versnelling op het gebied van onderwijsinnovatie met ICT binnen de eigen onderwijsinstelling te realiseren.



Het implementeren van onderwijsinnovaties in hoger onderwijs: van initiatie naar organisatieroutine



Versnellingsplan
Onderwijsinnovatie
met ICT

Auteurs

Myrthe Lubbers
Dorien Hopster-den Otter
Kim Schildkamp



Op deze uitgave is de Creative Commons Naamsvermelding 4.0-licentie van toepassing. Maak bij gebruik van dit werk vermelding van de volgende referentie: Lubbers, M. E. C., Hopster-den Otter, D., & Schildkamp, K. (2022). *Het implementeren van onderwijsinnovaties in het hoger onderwijs: van initiatie naar organisatieroutine*. Utrecht: Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT.

Een innovatie kan worden gedefinieerd als de opzettelijke introductie en toepassing van nieuwe ideeën, producten of praktijken^{1,2}. In dit onderzoek zijn twee type onderwijsinnovaties met ICT voor docentprofessionalisering onderzocht: 1) de toolkit bouwstenen voor effectieve docentprofessionalisering, en 2) een zestal proeftuinen: digitale peerfeedback, blended onderwijs (vorm)geven, learning analytics, digitaal formatief toetsen, onderwijs met open leermaterialen en artificiële intelligentie. De toolkit is bedoeld om zelf professionaliseringsactiviteiten te ontwerpen, terwijl de proeftuinen kant-en-klare professionaliseringsactiviteiten bevatten die eventueel kunnen worden aangepast naar de eigen context. Het initiëren (het plannen van de innovatie) en het implementeren (het gebruiken van de innovatie) zijn voorwaarden voor breder gebruik van de innovatie en dus voor mogelijke effecten op het leren van docenten en de onderwijskwaliteit.

Onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek was het in kaart brengen hoe de toolkit en de proeftuinen van de zone Docentprofessionalisering zijn geïnitieerd en geïmplementeerd in de 16 hogeronderwijsinstellingen en welke factoren dit proces mogelijk stimuleren of belemmeren. Hiertoe zijn twee onderzoeksvragen geformuleerd:

- 1. Hoeveer zijn de hogeronderwijsinstellingen met het initiëren en implementeren van de onderwijsinnovaties met ICT voor docentprofessionalisering?
- 2. Welke factoren stimuleren of belemmeren het initiëren en implementeren van de onderwijsinnovaties met ICT voor docentprofessionalisering?

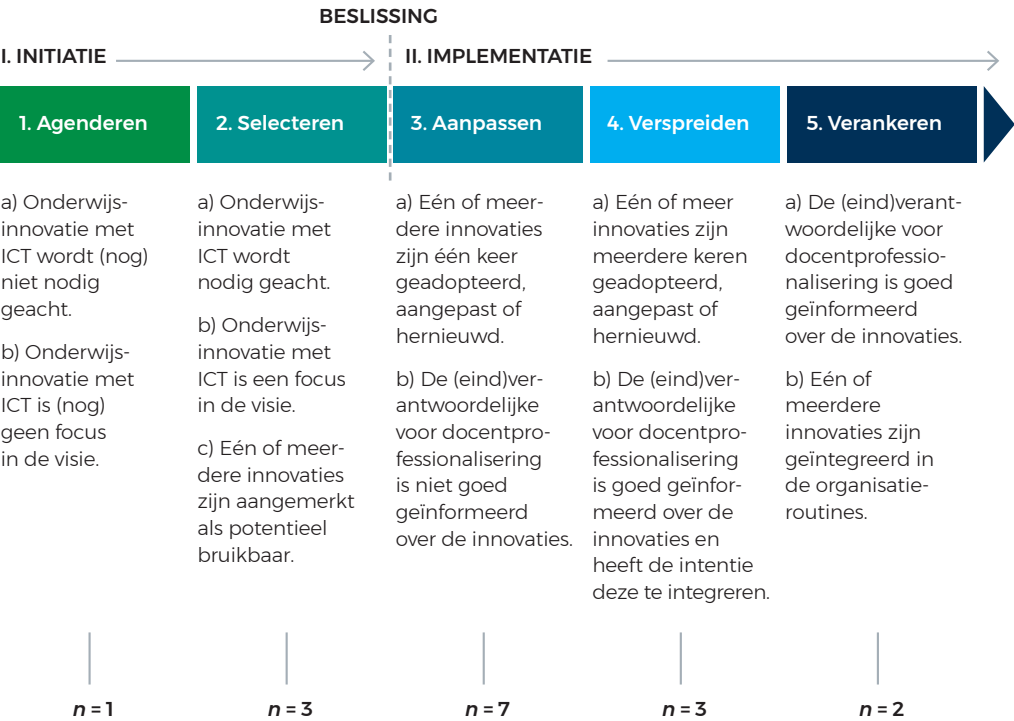
Om dit te onderzoeken is een semi-gestructureerd interview opgesteld. In totaal zijn 38 respondenten online geïnterviewd, van wie 21 (eind)verantwoordelijken voor docentprofessionalisering van iedere deelnemende hogeronderwijsinstellingen (bijv. hoofd Centre of Teaching and Learning) en 17 zoneleden (afgevaardigden van elke instelling in de rol van kennismakelaars).

Hoeveer zijn de hogeronderwijsinstellingen met het initiëren en implementeren van onderwijsinnovaties met ICT voor docentprofessionalisering?

Om de initiatie en implementatie van de onderwijsinnovaties te bestuderen, is gebruikgemaakt van het innovatieprocesmodel zoals beschreven door Rogers¹. Zijn model gaat van initiatie naar implementatie met daartussen een kritisch beslissingsmoment om de innovatie al dan niet te adopteren.

Figuur 1 laat het innovatieprocesmodel zien met de criteria voor elke fase. Op basis van deze criteria zijn de 16 deelnemende onderwijsinstellingen ingedeeld in de verschillende fases. De resultaten laten zien dat de initiatie en implementatie van de onderwijsinnovaties

varieert in de onderwijsinstellingen: in elke fase bevinden zich één of meerdere onderwijsinstellingen. De meeste onderwijsinstellingen, zeven in totaal, bevinden zich in fase 3.



Figuur 1 Aantal Hogeronderwijsinstellingen per Fase van het Innovatieprocesmodel van Rogers

De eerste fase, *agenderen*, bestaat uit het identificeren en prioriteren van problemen die een behoefte aan innovatie creëren. Hogeronderwijsinstelling-A (HOI-A) is in deze fase ingedeeld, omdat er sprake was van een bestuurswisseling en een kwaliteitstraject om de opleidingen te verbeteren. Dit resulteerde in een onduidelijke visie op onderwijsinnovatie en andere prioriteiten.

In de tweede fase, *selecteren*, wordt een passende innovatie gelinkt aan de problemen of behoeften, resulterend in een beslissing om deze innovatie wel of niet verder te implementeren. Drie hogeronderwijsinstellingen zijn in deze tweede fase geplaatst, omdat zij één of

meerdere innovaties potentieel nuttig vonden voor hun behoeften, maar deze (nog) niet hebben gebruikt. Een respondent van HOI-B zei: “We zijn nu aan het nadenken hoe het Versnellingsplan kan helpen in onze behoefte. Meer concreet had ik het met mijn collega over hoe we de toolkit kunnen inbedden in onze basiskwalificatie didactische competentie.” De toolkit is ook gepland voor toekomstig gebruik in HOI-D, maar er werd geen match voor de proeftuinen gevonden: “Het leek er niet op dat we veel baat zouden hebben bij de proeftuinen, omdat we het gevoel hadden dat we al verder waren op dat gebied.”

Fase 3, *aanpassen*, houdt in dat de innovatie afgestemd wordt op de context. De zeven hogeronderwijsinstellingen in fase 3 hebben één of meerdere innovaties één keer gebruikt. Zo is de proeftuin Digitale Peerfeedback in zijn oorspronkelijke vorm uitgevoerd in HOI-K met acht docenten van vijf verschillende opleidingen. De proeftuin Blended Onderwijs is in zijn oorspronkelijke vorm ingezet in HOI-J. Enkele andere hogeronderwijsinstellingen maakten de innovaties passend voor hun eigen lokale context. Een respondent van HOI-E paste de toolkit aan en legde uit: “We hebben de bouwstenen anders gestructureerd. We wilden er minder hebben, dus een aantal van de bouwstenen gebruiken we nu in intake-gesprekken om professionaliseringstrajecten te ontwerpen.”

Fase 4, *verspreiden*, treedt op als de innovatie op grotere schaal wordt toegepast in een organisatie en een duidelijkere betekenis krijgt. De drie hogeronderwijsinstellingen in fase 4 gebruikten ten minste één innovatie meerdere keren en spraken de intentie uit om de innovatie(s) te integreren in organisatieroutines. Zo is bij HOI-M de proeftuin Blended Onderwijs aangepast naar een blended bootcamp en het is de bedoeling dit jaarlijks in de zomerperiode te doen. Verder waren de (eind)verantwoordelijken voor docentprofessionalisering van de hogeronderwijsinstellingen in fase 4 goed geïnformeerd over de innovaties en hebben zij de intentie om de implementatie te integreren in de organisatieroutines.

Fase 5, *verankering*, betekent dat kernelementen van de innovatie zijn opgenomen in de reguliere activiteiten van de organisatie en de innovatie zijn eigen identiteit heeft verloren. Bij HOI-O is dit het geval voor de toolkit en de proeftuin Blended Onderwijs, waarvan deze laatste bijvoorbeeld een geformaliseerd onderdeel is geworden van de basiskwalificatie didactische competentie. Ook in HOI-P zijn beide innovaties geïntegreerd, wat resulteerde in een verandering van denken: “De beweging die op gang is gekomen is heel groot en heeft echt effect gehad op alle niveaus in de organisatie, van student en docenten tot bestuurders.”

Welke factoren stimuleren of belemmeren het initiëren en implementeren van de onderwijsinnovaties met ICT voor docentprofessionalisering?

Verschillende factoren kunnen het innovatieproces stimuleren of belemmeren. Deze factoren zijn op basis van literatuur onder te verdelen in vier categorieën: 1) de (perceptie op de) desbetreffende innovatie, 2) de innovatieontwikkeling, 3) het individu, en 4) de onderwijsinstelling in zijn geheel³⁻⁷. Resultaten van dit onderzoek laten zien dat de laatste drie genoemde categorieën (innovatieontwikkeling, individu, onderwijsinstelling) zijn te relateren aan de fases. Dit betekent dat hoe verder men was gevorderd in de innovatiestadia, hoe meer stimulerende factoren met betrekking tot deze categorieën werden gerapporteerd.



Figuur 2 Overzicht van Bevorderende en Belemmerende Factoren in de Initiatie en Implementatie van Onderwijsinnovaties met ICT voor Docentprofessionalisering
Noot. Factoren die genoemd zijn door minstens 50% van de respondenten staan in dikgedrukt weergegeven.

Innovatieniveau

De eerste categorie betreft factoren die betrekking hebben op kenmerken van de innovatie en hoe mensen de innovatie ervaren.

Tabel 1 Percentage respondenten ($n = 38$) die stimulerende (S) en/of belemmerende factoren (B) noemt gerelateerd aan de innovatie.

Factor	Beschrijving	Voorbeeld	% Totaal	%S 	%B 	%SB 
Toegevoegde waarde ^{1,3-5,8-14}	De mate waarin een innovatie als toegevoegde waarde wordt ervaren.	"Als er onderwerpen voorbij komen die in je eigen instelling op dat moment niet spelen dan wordt heel lastig om binnen je eigen organisatie daar het draagvlak voor te vinden en ook om daaraan bij te dragen."	81.6	15.8	31.6	34.2
Aanpasbaarheid (aan de lokale context) ^{1,3-5,8-10}	De mate waarin een innovatie wordt gezien als consistent met of aanpasbaar aan de huidige waarden en methoden.	"Het is voor ons heel herkenbaar wat er staat en daarom past het goed."	73.7	21.1	31.6	21.1
Bruikbaarheid ^{1,3,5,8,9,11,12}	De mate waarin de innovatie als helder, concreet en praktisch in het gebruik wordt ervaren.	"Je kunt er meteen mee aan de slag."	71.1	34.2	18.4	18.4
Evidence-informed benadering ^{9,13}	De mate waarin zowel praktijkkennis als kennis verkregen uit onderzoek wordt gebruikt om de innovatie vorm te geven.	"Het is niet alleen maar een bak tools zoals bij veel andere platforms, maar hier zit ook echt een stuk theorievorming en een visie achter, plus het feit dat er onderzoek gedaan wordt."	42.1	39.5	0.0	2.6

Toegankelijkheid ^{5,9}	De mate waarin toegang te krijgen tot de innovatie als gemakkelijk wordt ervaren.	"De website is helder [...] en je kunt de innovaties heel makkelijk downloaden, dus mensen die we verwijzen of die daarmee bezig zijn kunnen daar heel makkelijk bij komen."	34.2	28.9	2.6	2.6
Kleinschalig experimenteren ^{1,3,5}	De mate waarin met een innovatie op beperkte schaal kan worden geëxperimenteerd.	"Iets klein uitproberen is altijd prettiger om te doen dan gelijk <i>bam</i> iets heel groot moeten inzetten."	26.3	23.7	2.6	0.0
Vormgeving (gegeneerd vanuit de data)	De mate waarin het ontwerp van de innovatie als mooi wordt ervaren.	"Ik vind dat alle innovaties er prachtig uitzien en dat helpt ook echt heel erg."	18.4	15.8	2.6	0.0
Mogelijkheid tot reflectie ⁵	De mate waarin de innovatie reflectie mogelijk maakt.	"Met de toolkit kun je veel zicht krijgen op: wat doen we nu, wat werkt wel en wat werkt niet?"	15.8	15.8	0.0	0.0
Kosten ³	De mate waarin geld nodig is om de innovatie te verkrijgen of te gebruiken.	"Volgens mij is er ook een online versie en ik kreeg hem mooi thuis gestuurd. Was ook gratis, dus dat zijn dan weer pluspunten."	5.3	5.3	0.0	0.0
Zichtbare effecten ^{1,3,5,13}	De mate waarin de resultaten van een innovatie zichtbaar zijn voor anderen.	"Het is zowel nodig om te zien hoe het elders werkt als anderen te laten zien dat het bij ons ook werkt, zodat het mensen over de streep trekt."	5.3	0.0	5.3	0.0
Primaire proces ⁵	De mate waarin de innovatie is gericht op het primaire leerproces versus op de instelling.	(geen)	0.0	0.0	0.0	0.0

Innovatieontwikkeling

De tweede categorie betreft factoren die betrekking hebben op de wijze waarop de innovatie tot stand is gekomen.

Tabel 2 Percentage respondenten ($n = 38$) dat stimulerende (S) en/of belemmerende factoren (B) noemt gerelateerd aan de ontwikkeling van de innovatie

Factor	Beschrijving	Voorbeeld	% Totaal	%S 😊	%B 😞	%SB 😐
Kennismakelaarsrol ^{1,5,15}	De mate waarin zoneleden de innovatie verspreiden, gebruikmakend van verschillende disseminatiekanalen en aansluitend op bestaande processen.	"Hij een soort van de linking pin die de dingen die in het Versnellingsplan gebeuren bekijkt en wat dan relevant is naar binnen brengt. Mensen zijn met zoveel dingen bezig dat ze niet de tijd hebben om zelf alles te gaan bekijken en uit te diepen."	94.7	50.0	7.9	36.8
Landelijk versus lokaal ^{5,16}	De mate waarin het als waardevol wordt ervaren dat de innovatie tot stand is gekomen door gezamenlijke inspanning op nationaal niveau.	"Het genereren van zo'n enorme hoeveelheid kennis hadden we zelf nooit zo gekund."	57.9	21.1	34.2	2.6
Betrokkenheid van medewerkers ^{1,5,9,10,14}	De mate waarin medewerkers betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling en adoptie van de innovatie.	"Er zou een soort olievlek ontstaan zijn indien ook drie of vier mensen van mijn team betrokken zouden zijn geweest of wanneer de samenstelling van zoneleden jaar tot jaar verschild had."	55.3	34.2	10.5	10.5

Kennismakelaar

In Tabel 3 staan factoren die betrekking hebben op specifieke kenmerken van de kennismakelaar. Kennismakelaars delen kennis over de innovatie met anderen in de instelling, zodat de informatie over de innovatie zich verspreidt door de instelling¹⁷. In het geval van het Versnellingsplan vervullen de zoneleden de rol van kennismakelaar. Zij leggen de link tussen de landelijke innovatie en hun lokale onderwijscontext.

Tabel 3 Percentage respondenten ($n = 38$) dat stimulerende (S) en/of belemmerende factoren (B) noemt gerelateerd aan de kennismakelaar

Factor	Beschrijving	Voorbeeld	% Totaal	%S 😊	%B 😞	%SB 😐
Positie in de organisatie ^{1,3,9}	De formele en informele positie van de kennismakelaar.	"Ik ben projectleider, dus ik heb de regie om innovaties morgen al in te zetten als ik wil en ik kan mensen ook aansturen om de innovaties te gebruiken."	52.6	18.4	13.2	21.1
Tijd en prioriteit (gegeneerd vanuit de data)	De mate waarin de kennismakelaar tijd ervaart en disseminatie prioriteert.	"De hoeveelheid tijd die ik heb, ook voor deze rol, is niet helemaal toereikend voor mijn ambitie."	44.7	18.4	18.4	7.9
Betrokkenheid (gegeneerd vanuit de data)	De mate waarin de kennismakelaar betrokken is bij de zone en de ontwikkeling van de innovatie.	"We hebben meegewerkt aan de toolkit, dus het zou gek zijn om die niet te gebruiken."	42.1	15.8	15.8	10.5
Communicatieve vaardigheden ^{1,9}	De mate waarin de kennismakelaar in staat is op een effectieve manier informatie uit te wisselen.	"Ik ben zelf in die jaren gegroeid in het aanhaken wat voor een ander relevant is en het zien welk voordeel voor deze ene persoon erin zit."	23.7	13.2	2.6	7.9

Factor	Beschrijving	Voorbeeld	% Totaal	%S 	%B 	%SB 
Vertrouwen in eigen bekwaamheid ⁹	De mate waarin de kennismakelaar gelooft in het eigen vermogen om de innovatie te dissemineren.	"Ik ben iemand die denkt: ik heb het nog nooit gedaan, maar ik ga het gewoon doen. Meestal lukt dat ook wel."	23.7	18.4	5.3	0.0
Ervaring (gegenereerd vanuit de data)	De hoeveelheid ervaring die de kennismakelaar heeft in het onderwijs en in deze hogeronderwijsinstelling.	"Ik werk al lang binnen de organisatie en heb op verschillende posities gezeten, waardoor ik weet wat er speelt."	15.8	13.2	2.6	0.0
Persoonlijk voordeel ^{3,9}	De mate waarin de kennismakelaar status, beloning of andere voordelen heeft van het dissemineren.	"Het is natuurlijk heel prettig dat men redelijk positief kijkt naar het Versnellingsplan en dat je daar deel van uitmaakt. In ieder geval krijgt het aandacht en aandacht is altijd fijn."	10.5	7.9	2.6	0.0
Ervaren toegevoegde waarde ^{9,18}	De mate waarin de kennismakelaar de innovatie van toegevoegde waarde vindt.	"Een aantal van de innovaties zitten heel dicht tegen mijn eigen onderzoek, dat maakt natuurlijk ook dat ik er extra enthousiast over ben."	10.5	7.9	2.6	0.0

Individu

De derde categorie betreft factoren die betrekking hebben op individuele kenmerken van docenten en ander personeel van een hogeronderwijsinstelling.

Tabel 4 Percentage respondenten ($n = 38$) dat stimulerende (S) en/of belemmerende factoren (B) noemt gerelateerd aan het individu

Factor	Beschrijving	Voorbeeld	% Totaal	%S 	%B 	%SB 
Motivatie 4,5,9,13	De wil om de innovaties te gebruiken om het onderwijs te vernieuwen met ICT. Hieronder valt ook het not-invented-here-syndroom.	"Mensen beginnen gewoon bij zichzelf: in hoeverre wil ik gebruiken wat een ander heeft gemaakt of wil ik het gewoon zelf doen?"	76.3	34.2	21.1	21.1
ICT-geletterdheid 4,9,12-14	Het vermogen om weloverwogen en beredeneerde beslissingen te nemen over het gebruik van bestaande technologieën die het leren en lesgeven verbeteren.	"Sommigen weten niet goed wat er mogelijk is of wat er aan middelen beschikbaar is of het is gewoon niet zo hun ding, hebben er dan ook minder vragen bij, gaan minder op zoek, weten niet zo goed waar ze moeten zijn..."	42.1	7.9	23.7	10.5
Overtuigingen ⁴	Individuele opvattingen over wat goed onderwijs inhoudt, hoe studenten leren en de rol en toegevoegde waarde van ICT.	"Die vinden dat de allerbeste vorm van onderwijs één-op-één onderwijs is en alles wat daarvan afwijkt is een verzwakte vorm. Die zijn ook niet geneigd om dit soort innovaties te gaan gebruiken."	39.5	23.7	5.3	10.5

Factor	Beschrijving	Voorbeeld	% Totaal	%S 	%B 	%SB 
Vertrouwen in eigen bekwaamheid ^{8,11}	De mate waarin individuen geloven in hun eigen kunnen om onderwijsvernieuwing met ICT in de praktijk te brengen.	"In de gewone les voelen mensen zich bekwaam om te improviseren, terwijl als de ICT niet werkt voelen ze zich daar minder bekwaam in: gaat de ICT doen wat ik wil dat hij doet en als hij dat niet doet, heb ik dan de kennis en vaardigheden om daar een mouw aan te passen?"	28.9	10.5	13.2	5.3
Ervaren autonomie ^{4,5}	Het vermogen en de capaciteit die individuen ervaren in de besluitvormingsprocessen binnen hun afdeling en hogeronderwijsinstelling.	"Mensen zitten met vragen: wanneer plug ik het, wanneer duw ik het door, wanneer houd ik vast aan dat we dit echt moeten gaan doen en wanneer beweeg ik mee met de faculteit?"	7.9	5.3	2.6	0.0

Onderwijsinstelling

De vijfde categorie betreft factoren die betrekking hebben op kenmerken van de hogeronderwijsinstelling waarin de innovatie plaatsvindt.

Tabel 5 Percentage respondenten ($n = 38$) dat stimulerende (S) en/of belemmerende factoren (B) noemt gerelateerd aan de onderwijsinstelling

Factor	Beschrijving	Voorbeeld	% Totaal	%S 	%B 	%SB 
Facilitering in tijd en financiële middelen 3,5,9,14,18,19	De mate van beschikbare tijd, (ervaren) werkdruk en financiële middelen voor de inzet van de innovatie.	"Mijn pleidooi bij het management is altijd: zorg dat mensen tijd en ruimte krijgen, dan pas gebeurt het, want technologie kost nou eenmaal tijd."	92.1	7.9	63.2	21.1
Leiderschap 3-5,8-10,13,19	De mate waarin formele leiders de adoptie van de innovatie steunen, prioriteren en faciliteren.	"Ik vind het belangrijk dat het management, zoals een kwaliteitsmanager onderwijs, ook geïnformeerd wordt en proactief praat over de innovaties en medewerkers stimuleert om aan de slag te gaan."	84.2	21.1	36.8	26.3
Kennisinfrastructuur 3-5,13,14	De mate waarin de eenheden in de hogeronderwijsinstelling met elkaar verbonden zijn door interpersoonlijke netwerken.	"Een netwerk is anders dan mensen die elkaar kennen. Er zijn veel mensen die elkaar kennen, maar daarbinnen hebben we het ook echt over het delen van kennis."	73.7	34.2	21.1	18.4

Factor	Beschrijving	Voorbeeld	% Totaal	%S 	%B 	%SB 
Gereedheid voor verandering ¹⁶	De mate waarin de organisatie gereed is om de innovatie te accepteren, omarmen en adopteren om doelbewust de status-quo te veranderen. Deze factor omvat ook: reorganisaties, de covid-19-pandemie.	"We zitten in transitie naar allerlei nieuwe ICT-systemen. Dat zal onze tijd binnenkort gaan opslokken, waardoor dit soort dingen toch wel minder aandacht krijgen."	52.6	10.5	34.2	7.9
Visie en ambities 4,5,13,14,18	De mate waarin visie en ambities m.b.t. onderwijsinnovatie met ICT voor docentprofessionalisering helder zijn.	"De richting waar het heen gaat en wat dat van jou vraagt als docent vind ik bij ons nog te onduidelijk. Dat werkt als een soort rem."	50.0	18.4	18.4	13.2
Personeelswisseling ^{3,5}	De mate van personeelsverloop, veranderingen in functies en ontslagingen.	"We hebben allemaal nieuwe opleidingsmanagers sinds een jaar, dus in die zin kwam het gewoon echt op het verkeerde moment."	50.0	2.6	39.5	7.9
Grootte van de organisatie ^{3,5}	De mate waarin een hogeronderwijsinstelling als groot of klein wordt ervaren.	"Zo'n hele hogeschool is groot en daardoor is het ook best moeilijk om iets van de grond te krijgen." / "We zijn een kleine hogeschool met beperkte capaciteit."	50.0	5.3	34.2	10.5

Factor	Beschrijving	Voorbeeld	% Totaal	%S 	%B 	%SB 
(De)centrale positie Centre for Teaching and Learning ¹⁴	De manier waarop docentprofessionalisering is georganiseerd, bijv. Centre for Teaching and Learning, centraal, decentraal.	Centraal: "Bij ons wordt teveel van boven gestuurd: zo gaan we het doen en dan komt het goed. Nee, je moet aansluiten bij vragen en behoeften van docenten, weten wat er leeft en waar zij mee geholpen zijn." Decentraal: "Wat je ook ziet is dat iedereen het wiel opnieuw gaat uitvinden en dus ook niet altijd weet waar de informatie te vinden is en niet weet wat er allemaal al is."	47.4	13.2	31.6	2.6
Externe verwachtingen ^{3,5,13,16}	De mate waarin externe stakeholders, zoals het Versnellingsplan of het werkveld, verwachtingen stellen en ondersteuning bieden.	"Het is heel vrijblijvend, je kan het gebruiken als je wil, maar het hoeft niet."	44.7	26.3	15.8	2.6
Autonomie van faculteiten ^{3,18}	De mate waarin faculteiten onafhankelijk zijn om hun eigen beslissingen te nemen.	"Faculteiten bepalen vooral hun eigen agenda. Daar kun je wel invloed op uitoefenen, maar je kunt er niet over beslissen."	42.1	0.0	31.6	10.5
ICT-infrastructuur 4,8,9,12,14,16,18	De faciliteiten, leermiddelen en ondersteuning die nodig zijn om ICT te integreren in het onderwijs en de bijbehorende professionalisering.	"Als ik iets met learning analytics wil doen, maar alle systemen die ik heb slaan geen data op, dan kan ik dus niks."	36.8	15.8	18.4	2.6

Factor	Beschrijving	Voorbeeld	% Totaal	%S 	%B 	%SB 
Cultuur om te leren ³⁻⁵	De werksfeer, overtuigingen, percepties, verantwoordelijkheden, relaties en doelen gericht op de doorlopende ontwikkeling van docenten.	"Mensen zitten soms wel heel lang vast in hoe ze dingen doen en dan moet het ineens anders."	21.1	2.6	18.4	0.0
Rigiditeit van regels en procedures ^{3,4}	De mate waarin een instelling bij de leden de nadruk legt op het volgen van regels en procedures.	"Er zijn regels en procedures, maar het is heel vaak onduidelijk hoe die dan zijn en dan moet je allemaal kastjes langs en die kastjes sturen je weer naar muurtjes en dan weet je het niet zo goed."	21.1	2.6	18.4	0.0
Professionele ontwikkelingsmogelijkheden ^{4,5,8,14,18}	De professionaliseringsmogelijkheden voor docenten binnen de hogeronderwijsinstellingen op het gebied van ICT, zoals cursussen, trainingen en professionele leer gemeenschappen.	"Als je iets roept en je wil wat, dan kan het."	15.8	13.2	0.0	2.6
Onderwijs als prioriteit ^{3,4}	De mate waarin hogeronderwijsinstellingen voorrang geven aan onderwijs (ten opzichte van onderzoek).	(geen)	0.0	0.0	0.0	0.0

Conclusies

De hogeronderwijsinstellingen bevonden zich in verschillende fases van Rogers' innovatieprocesmodel en verschilden dus in hoever ze waren met het initiëren en implementeren van de onderwijsinnovaties met ICT voor docentprofessionalisering. Mogelijke verklaringen voor faseverschillen zijn te vinden in de innovatieontwikkeling, het individu en bepaalde kenmerken van de onderwijsinstelling.

De drie meest genoemde stimulerende factoren zijn:

- De rol van de kennismakelaar.
- (Ervaren) toegevoegde waarde van de innovatie zelf.
- Motivatie van docenten en ander personeel.

De drie meest genoemde belemmerende factoren zijn:

- Facilitering in tijd en financiële middelen.
- Leiderschap.
- (Ervaren) toegevoegde waarde van de innovatie zelf.

Deze factoren, evenals andere factoren die in het overzicht beschreven staan, zijn belangrijk om mee rekening te houden om succesvol te innoveren. Kies bijvoorbeeld het liefst meerdere kennismakelaars met een groot netwerk die een relevante informele en formele positie bekleden om verbindingen te leggen. Met name disseminatiekanalen waarbij gericht mensen worden aangesproken, zoals in 'koffiegesprekjes', workshops en webinars, lijken meer bereik te hebben dan bijvoorbeeld nieuwsbrieven. Daarnaast is het handig om win-win-situaties te creëren. Door de innovatie te linken aan bestaande processen, aan een probleem of aan iets waar veel mensen al mee bezig zijn, zien mensen sneller de toegevoegde waarde in van de innovatie en bespaar je tijd en geld. Tot slot, vergeet niet om leidinggevenden, docenten en ander personeel te betrekken bij de innovatieontwikkeling. Maak mensen mede-eigenaar en zorg voor een sterk draagvlak. Zo is de kans op succesvol innoveren het grootst!

Referenties

1. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
2. West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West, & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 3-13). John Wiley and Sons.
3. Kottmann, A., van der Meulen, B., & Westerheijden, D. (2020). *Learning from innovations in higher education: Evaluation of innovation impacts of the Norwegian Centers for Excellence in education initiative*. Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS). www.persistent-identifier.nl/urn:nbn:nl:ui:28-11dbe404-730c-4a54-8735-7ae99c50140b.
4. Liu, Q., Geertshuis, S., & Grainger, R. (2020). Understanding academics' adoption of learning technologies: A systematic review. *Computers and Education*, 151(1), 2197-9987. doi.org/10.1016/j.compedu.2020.103857
5. Mulder, R. H. (2011). *Bevorderen van disseminatie van innovaties in het beroepsonderwijs*. Expertisecentrum Beroepsonderwijs.
6. McKenney, S., & Reeves, T. C. (2012). *Conducting educational design research*. Routledge.
7. Straub, E. T. (2009). Understanding technology adoption: Theory and future directions for informal learning. *Review of Educational Research*, 79(2), 625-649. doi.org/10.3102/0034654308325896
8. Beggs, T.A. (2000, April 9-11). *Influences and barriers to the adoption of instructional technology* [Paper presentation]. 2000 Mid-South Instructional Technology Conference. Murfreesboro, TN, United States.
9. Brinkman, M. (2022). *Sharing is caring: factors influencing knowledge sharing from PLC participants to other teachers in secondary education* (Master's thesis, University of Twente). University of Twente Student Theses. essay.utwente.nl/89829/
10. Cai, Y. (2017). From an analytical framework for understanding the innovation process in higher education to an emerging research field of innovations in higher education. *Review of Higher Education*, 40(4), 585-616. doi.org/10.1353/rhe.2017.0023
11. Findik, C., & Ozkan, S. (2013). A model for instructors' adoption of learning management systems: Empirical validation in higher education context. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 12(2), 13-25. files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1015409.pdf
12. Mtebe, J.S., & Raisamo, R. (2014). Challenges and instructors' intention to adopt and use open educational resources in higher education in Tanzania. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 15(1), 249-271. doi.org/10.19173/irrodl.v15i1.1687
13. Prenger, R., Tappel, A. P. M., Poortman, C. L., & Schildkamp, K. (2022). How can educational innovations become sustainable? A review of the empirical literature. *Frontiers in Education*, 7:970715. doi.org/10.3389/fe-duc.2022.970715
14. Smith, K. (2012). Lessons learnt from literature on the diffusion of innovative learning and teaching practices in higher education. *Innovations in Education and Teaching International*, 49(2), 173-182. doi.org/10.1080/14703297.2012.677599
15. Van den Boom-Muilenburg, S. N., Poortman, C. L., Daly, A. J., Schildkamp, K., de Vries, S., Rodway, J., & van Veen, K. (2022). Key actors leading knowledge brokerage for sustainable school improvement with PLCs: Who brokers what? *Teaching and Teacher Education*, 110, 1-17. doi.org/10.1016/j.tate.2021.103577
16. Southwell, D., Gannaway, D., Orrell, J., Chalmers, D., & Abraham, C. (2010). Strategies for effective dissemination of the outcomes of teaching and learning projects. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 32(1), 55-67. doi.org/10.1080/13600800903440550
17. Dekker, T., & Feijs, E. (2005). Scaling up strategies for change: change in formative assessment practices. *Assessment in Education*, 12(3), 237-254. doi.org/10.1080/09695940500337215
18. Porter, W. W., Graham, C. R., Bodily, R. G., & Sandberg, D. S. (2016). A qualitative analysis of institutional drivers and barriers to blended learning adoption in higher education. *Internet and Higher Education* 28, 17-27. doi.org/10.1016/j.iheduc.2015.08.003
19. Lin, C., Huang, C., & Chen, C. (2014). Barriers to the adoption of ICT in teaching Chinese as a foreign language in US universities. *ReCALL*, 26(1), 100-116. doi.org/10.1017/S0958344013000268

Innoveren kun je leren!

Van initiatie tot
organisatieroutine



Zoneleden vergadering

De toolkit 'Blend je onderwijs',
is een mooi product geworden!
Ik ben echt trots op ons werk.

Dit gaat onze collega's
uit het onderwijs echt
verder helpen.

En heb je nog tips
voor mij persoonlijk?

Jazeker! Ik ben zelf de organisatie
rondgegaan en heb mensen actief
benaderd. Dat hielp enorm.



Kijk eens, deze tool-
kit is echt geweldig!

Hmm?

> Nieuwsbrief # 22
'Blend je onderwijs'

1 maand later

Nou, binnen mijn onderwijsinstelling
reageerde niemand echt enthousiast
op de toolkit. Hoe gaat dat bij jullie?

Bij mij gaat het
wel heel goed.

O, echt?!...
Hoe heb je
dat gedaan?

Online Publicaties

Ik heb hier nog
meer tips voor
je uit onderzoek.

Het implementeren van
onderwijsinnovaties in hoger
onderwijs: van initiatie naar
organisatieroutine

Versnellingsplan
Onderwijsinnovatie
met ICT
docentprofessionalisering

Dat klinkt goed!
Ik ga ermee aan
de slag.

3 maanden later



The end



Versnellingsplan
Onderwijsinnovatie
met ICT

docentprofessionalisering



Onderwijsinnovatie met behulp van informatie- en communicatietechnologie (ICT) heeft in het hoger onderwijs al jaren prioriteit vanwege de impact op de kwaliteit en toegankelijkheid van het hoger onderwijs. Toch blijkt het initiëren en implementeren van innovaties op dit gebied niet vanzelfsprekend. Onderwijsinnovaties blijven vaak hangen bij een paar verdrietige voorlopers of houden zelfs op te bestaan.

De zone “Faciliteren en professionaliseren van docenten” van het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT heeft daarom onderzocht hoe hun landelijk ontwikkelde innovaties zijn geland bij de 16 deelnemende hoger-onderwijsinstellingen. De onderzoekers beschrijven de stand van zaken en welke factoren een rol spelen in het innovatieproces om van initiatie tot organisatieroutine te komen. Innoveren kun je leren!



Meer informatie en onze publicaties vind je op
www.versnellingsplan.nl