

# Acht adviezen

voor innovatievere  
hogeronderwijsinstellingen

1

2

4

3

5

7

8

6



Een Denktank van het ComeniusNetwerk ontwikkelde acht adviezen voor hogeronderwijsinstellingen om innovatie te bevorderen.

**Heeft jouw organisatie al bingo?**



ComeniusNetwerk

*de HogerOnderwijsVernieuwers*



## Het is tijd voor innovatievere onderwijsinstellingen: kom in beweging!

Onderwijsinnovatie is alom aanwezig. De coronacrisis heeft een boost gegeven aan de digitalisering in het onderwijs. De Nederlandse Onderwijspremie, die als doel heeft onderwijsinnovatie in teamverband te waarderen en bevorderen, is een begrip aan het worden in mbo, hbo en universiteit. Vanaf mei 2023 start Npuls om innovaties te stimuleren door het versterken van onze kennisinfrastructuur. En het ComeniusNetwerk groeit snel, met erkend innovatieve docenten die in evidence-informed innovatieprojecten een impuls geven aan de kwaliteit van het onderwijs. En dit is nog maar het topje van de ijsberg. Binnen universiteiten en hogescholen werkt een groot aantal docenten en onderwijsondersteuners

vol passie aan vernieuwing en verbetering van het onderwijs, ook zonder premies of beurzen. Dit alles vanuit de drive om het best mogelijke onderwijs te realiseren met en voor studenten.

Innovatie is het co-creëren van nieuwe onderwijspraktijken die inspelen op vaardigheden en kennis die de samenleving nu en in de toekomst nodig heeft. Het leren van studenten wordt daarbij optimaal ondersteund en gestimuleerd. Het kan bijvoorbeeld gaan om het opzetten van samenwerkingsprojecten rond maatschappelijke opgaven over de grenzen van disciplines, het inzetten van virtual reality om gespreksvaardigheden te verbeteren, of om projecten die zelfreflectie bevorderen bij



studenten. De samenleving, en studenten in het bijzonder, vragen om doordachte en tegelijkertijd radicale experimenten die goed geëvalueerd en onderzocht moeten worden. Een belangrijke, ambitieuze en avontuurlijke opdracht voor docenten en andere onderwijsvernieuwers.

Het is alleen niet voldoende als een kleine groep enthousiastelingen zich bezighoudt met onderwijsvernieuwing. Je hebt een grotere groep docenten en teams nodig om als instelling innovatief te zijn en blijven. Implementatie en verankering van projecten gaat niet automatisch. Zo stagneert de implementatie vaak als de externe financiering (bijvoorbeeld vanuit het Comeniusprogramma of de Stimuleringsregeling) ophoudt en het project niet voldoende wordt ondersteund

door de instelling zelf. Ook kunnen collega-docenten zich handelingsverlegen voelen om innovaties toe te passen of aan te passen voor hun eigen lespraktijk. Wat hierin niet helpt is dat er in gangbare opleidingstrajecten zoals de BDB, BKO, of SKO niet altijd ruimte is voor specifieke vaardigheden die bij onderwijsinnovatie aandacht vereisen. Instellingen zijn misschien niet altijd zo avontuurlijk, vernieuwend en lerend als ze zouden willen. De stap van innovatie naar inbedding – en daarmee echte verandering – wordt vaak niet of onvoldoende gezet.

Op basis van een denktank van ervaren onderwijsvernieuwers heeft het ComeniusNetwerk acht adviezen opgesteld om onderwijsinnovatie te stimuleren, ondersteunen en in te bedden in onderwijsinstellingen. ■

# 1:

## Creëer een gedragen visie

Als onderwijsinnovaties enkel top-down worden opgelegd zal het commitment van docenten ontbreken en zal de vernieuwing in het klaslokaal beperkt zijn. Als onderwijsinnovaties enkel bottom-up tot stand komen, zullen zij alle kanten opgaan en elkaar nauwelijks versterken. Het start met een visie, en niet alleen op de richting van de innovaties, maar ook op het proces waarin die tot stand komen. Het is een kunst om een goede visie op onderwijsvernieuwing te ontwikkelen op instellingsniveau in samenspraak met een veelheid aan professionals met uiteenlopende ideeën en visies. Gebruik daarbij de know-how van ervaren onderwijsvernieuwers. Er is meer impact te verwachten als docenten en onderwijsexperts met praktijkervaring worden betrokken bij besluitvorming.

Als team of individuele vernieuwer kun je aanhaken bij zo'n visie door je project zo te positioneren dat het binnen de visie van

de instelling past. Dan is de verwachting dat het breder wordt gedragen en een duurzame toekomst heeft binnen de instelling. Innovaties op vakniveau landen soms niet omdat ze niet passen binnen een instellingsbrede visie. Docenten/innovatoren kunnen dit proces verder aanjagen door hun behoefte aan een gedragen onderwijsvisie kenbaar te blijven maken. Zij kunnen daarbij ook de instelling uitdagen om ambitieus te zijn en een stapje verder te gaan dan wat in de visie is beschreven. Aan opleidingsdirecteuren, onderwijsdirecteuren en andere verantwoordelijken binnen het onderwijs is de taak om richting te geven in het proces en om open te staan voor onderwijsinnovaties van boven- en onderaf. Overigens is ook het stoppen van bepaalde onderwijsvernieuwingprojecten onderdeel van de onderwijsvisie. Als je alle initiatieven tegelijk wilt ondersteunen, zie je door de bomen het bos niet meer.

# 2:

## Geef steun aan het middenmanagement

In de top van de instelling is de ambitie tot innovatie er vaak wel, maar op de plek waar innovaties moeten plaatsvinden is geregeld geen structurele tijd en ruimte om hier invulling aan te geven. Ook kunnen er allerlei belemmeringen zijn. Een opleidingsdirecteur of leidinggevende in middenmanagement van een instelling zal vaak voorzichtig omgaan met risico's en onzekerheden. De opleiding draait al goed en de kwaliteit is voldoende, dus waarom zou je moeten vernieuwen? Of ze voelen zich gevangen in het huidige systeem, en ervaren weinig tijd of vrijheid om hun nek uit te steken voor onderwijsinnovatie. Zou de accreditatie- of examencommissie niet kritisch zijn? Ook als onderkend wordt dat vernieuwing

nodig is, vormt onderwijsvernieuwing toch een risico voor de kwaliteit, met name op de korte termijn.

Begrip voor de complexe rol van opleidingsdirecteuren en steun bij het nemen van risico en het doorvoeren van innovatie is belangrijk. Zij zijn niet altijd opgeleid in onderwijskundig leiderschap of ontwerpen van onderwijs en zijn afhankelijk van de medewerking van hun docenten en de formeel leidinggevenden van die docenten. Enige ruimte om te falen, daarvan te leren, en tijd te nemen voor de doorvoering van onderwijsinnovaties zou een noodzakelijke steun zijn voor het middenmanagement in het onderwijs.

# 3:

## Maak tijd voor structurele inbedding

Implementeren van een vernieuwing is veel werk: het aanpassen van systemen en het creëren en behouden van draagvlak vragen langere tijd aandacht. Externe gelden, bijvoorbeeld van het Comeniusprogramma, de Hoger Onderwijspremie, of kwaliteitsgeldten geven docenten en vernieuwers ruimte, middelen en tijd om te innoveren. Onderwijsinstellingen zouden blijvend moeten uitdragen dat onderwijsinnovaties écht belangrijk zijn door het creëren van structurele ruimte voor vernieuwing, ook nadat de kortdurige impulsen zijn uitgewerkt. Daarnaast zijn onderwijsvernieuwers over het algemeen niet geschoold of bedreven in verandermanagement, al wordt dit wel verwacht. Ook hiervoor geldt dat extra tijd en ondersteuning bij de inbedding zullen helpen.

# 4:

## Omarm de onzekerheid en verbind onderwijsinnovatie en onderzoek

Vaak hebben innovaties meerdere iteraties nodig om goed tot hun recht te komen, dat levert mogelijk op de korte termijn minder goede evaluaties. De organisatie en de daaraan gekoppelde procedures en systemen gaan er van uit dat innovaties en veranderingen een lineair traject doorlopen: vaak hebben deze een projectmatige insteek, met een voorbereiding, uitvoering en evaluatie, waarna het is afgerond. De veranderprocessen en innovaties zijn echter veel complexer dan dat. Het zijn iteratieve processen die contextafhankelijk zijn. Die iteratieve aanpak kan juist leiden tot positieve verrassingen en meer avontuurlijke innovaties. Het advies hier is om geduld te hebben, en niet te zenuwachtig te

worden als de studentevaluaties na de eerste ronde nog niet het gewenste - of zelfs een negatief - effect laten zien. Een innovatie die bijvoorbeeld poogt om meer regie te geven aan de student en dus structuur wegneemt, kan leiden tot onzekerheid bij studenten en mogelijk lagere evaluaties, terwijl er aan leeruitkomsten mogelijk meer bereikt wordt. Blijven doordenken hoe de innovatie verder gebracht kan worden, zal over het algemeen een betere weg zijn dan de weg terug naar de situatie van vóór de innovatie. Het is belangrijk onderzoek te doen naar de effecten van de innovatie op de onderwijskwaliteit, om zo de innovatie beter te begrijpen en de positieve effecten ervan te vergroten.

# 5:

## Koester het ecosysteem, niet het egosysteem

Het onderwijs als ecosysteem manifesteert zich in heterogeniteit, waarbij continue ontwikkeling nodig is en waarbij de diversiteit aan kennis in het systeem voor wendbaarheid kan zorgen. We leven in een continu veranderende maatschappij, waarbij de ontwikkelingen elkaar steeds sneller opvolgen en de complexiteit razendsnel toeneemt. In een goed functionerend ecosysteem worden er continu nieuwe ideeën en vernieuwingen binnen de onderwijsinstelling toegepast en gekoppeld aan de ontwikkelingen in de maatschappij.

Terwijl het ecosysteem de norm zou moeten zijn, wordt nu nog teveel vanuit het egosysteem gewerkt, waarin docenten gestimuleerd worden koninkjes en koninginnetjes te zijn in hun eigen discipline. Een egosysteem vaart wel bij duidelijke structuren en vaste kaders. Dit wordt ook ingegeven door het systeem van carrières in onderwijs en onderzoek, waarbij juist meer gekeken wordt naar ontwikkeling van het individu in plaats van naar de ontwikkeling van het systeem als geheel. Door over (inter- en transdisciplinaire) grenzen te kijken en het ecosysteem te koesteren ontstaat er verbinding en ruimte voor innovatie.



# 6:

## Zorg voor professionele ondersteuning

Op het moment dat er in een project onderwijskundige ondersteuners betrokken zijn, zien we dat er meer ruimte is om evidence-informed te werken en te werken aan de implementatie van de vernieuwing. De Centers for Teaching and Learning, zoals deze al in een aantal instellingen aanwezig zijn, kunnen een belangrijke rol spelen in deze ondersteuning en als schakel tussen de docent en de talrijke aanwezige supportdiensten. Een voorbeeld is de aanwezigheid van experts op het gebied van virtual reality bij een bepaalde instelling waardoor de ondersteuning al beschikbaar is in de organisatie. Je moet als docent maar net weten dat het bestaat.

De ondersteuning waar behoefte aan is, loopt uiteen: van expertise en ervaringsdeskundigheid op het gebied van specifieke innovatieve didactische concepten, tot het ondersteunen bij aanvragen van (inter)nationale beurzen en prijzen, of de disseminatie en inbedding van innovatie. Als een innovatie breder wordt ingezet in een organisatie, is het cruciaal dat docenten hier voldoende in ondersteund worden, met trainingen en andere resources, maar vooral met tijd om zich de innovatie eigen te maken, en ruimte om er (eventueel met coaching) een zinnige invulling aan te geven in de eigen vakken.

# 7:

## Zorg dat systemen open staan voor innovatie, en andersom

Innovatie kan belemmerd worden door systemen die gericht zijn op optimalisatie van standaardprocessen. Innoveren betekent doorgaans afwijken van de standaard en de systemen die de standaard ondersteunen kunnen daardoor een extra drempel vormen om te experimenteren. Dit leidt tot een zoektocht naar balans tussen ruimte voor innovatie en conformatie aan de staande processen en systemen. Waar mogelijk kun je bij de start van een innovatieproject al rekening houden met de (on)mogelijkheden van het systeem. Het tijdig betrekken van de eigenaren van de systemen zal zeker helpen in het creëren van draagvlak en implementatie van de innovatie.

# 8:

## Wees betrokken en laat dat merken

Het begrijpen van een innovatie lukt het best als je het daadwerkelijk hebt ervaren. We moedigen eenieder die invloed heeft op onderwijsinnovatie, vooral CvB's, decanen, vakgroepvoorzitters, opleidingsdirecteuren en andere leidinggevenden van harte aan om onderwijsinnovatie daadwerkelijk te gaan ervaren. Doe de VR-bril op, doe mee in een rollenspel, loop mee tijdens een sessie met partners. Vergeet ook niet daarna nog eens te polsen hoe het gaat met het innovatieproject en bespreek in het functioneringsgesprek de ontwikkeling van de collega op onderwijsinnovatiegebied. Die betrokkenheid is ook cruciaal als het even tegenzit. Interesse tonen is een begin van een cultuur waarin de docenten worden gewaardeerd voor wat ze doen. Op die manier wordt innoveren in het onderwijs omarmd.



## Conclusie

Instellingen moeten onderwijsinnovaties kansen, steun en sturing bieden, ook wetende dat niet elke innovatie een succes wordt. We zouden toe moeten naar een systeem dat ruimte en steun biedt voor alle betrokkenen, met een breed gedragen lange termijn visie op onderwijsinnovatie.

Elke instelling zal een aantal van deze acht adviezen al in de praktijk gebracht hebben. Belangrijk is dat zij gestalte geven aan al deze adviezen, die elkaar tevens versterken.

Onze oproep is om voor een volle bingokaart te gaan en dus alle adviezen toe te passen binnen de verschillende niveaus van de instelling. Op de bingokaart is bewust een vakje leeggelaten, zodat er ruimte is voor eigen, instellingsspecifieke adviezen.

Bij bingo's horen natuurlijk ook prijzen. Het ComeniusNetwerk wil instellingen met een volle bingokaart graag in de schijnwerper zetten. Maak je bingo dus kenbaar!

**Creëer een  
gedragen visie**

**Geef steun  
aan het midden-  
management**

**Omarm de  
onzekerheid en  
onvoorspelbaarheid  
van innovatie**

**Maak tijd  
voor structurele  
inbedding**

**Koester het eco-  
systeem, niet het  
egosysteem**

**Zorg dat  
systemen openstaan  
voor innovatie,  
en andersom**

**Wees betrokken  
en laat dat merken**

**Zorg voor  
professionele  
ondersteuning**

**[vul in...]**

## **Ga voor een volle bingokaart!**

Heeft jouw organisatie  
al bingo?  
Stuur je volle kaart naar  
[info@comeniusnetwerk.nl](mailto:info@comeniusnetwerk.nl)  
of tag ons op LinkedIn!



**ComeniusNetwerk**  
*de HogerOnderwijsVernieuwers*

[www.comeniusnetwerk.nl](http://www.comeniusnetwerk.nl)