

Npuls

Centers for
Teaching &
Learning

Praktijkcasus

Het begint bij de docent



Artikel

De noodzaak om
te vernieuwen kan
je niet meer alleen bij
de student neerleggen

Laagdrempelig
en een critical
friend

Evelyn Tempel

NIET EEN PROJECT,
MAAR VASTE
EENHEID BINNEN
DE INSTELLING

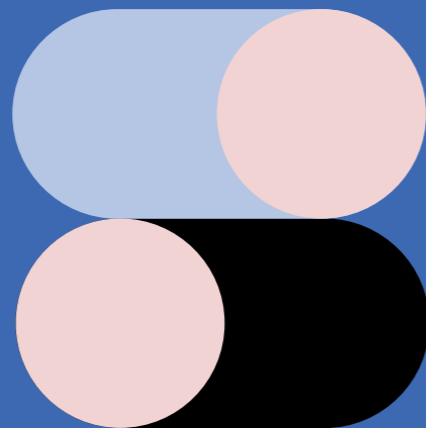
Ellen Bastiaens

Onderwijs bewegen.



► **Editorial**
 door Manon Geven,
 Liaison Npuls namens MBO Raad

“Wat we ooit op papier opschreven, is levend geworden: we zijn in de toekomst gelazerd.”



“Het gevaar van terugblikken is dat je zomaar achterover in de toekomst kunt lazeren.” Illustere woorden van Loesje, waaraan ik moest denken toen mij werd gevraagd deze column te schrijven. Want, nu de Centers for Teaching & Learning (CTL’s) écht breed in het mbo, hbo en wo van de grond komen, kan ik het niet laten om even terug te blikken. Op de hoeveelheid werk die hieraan vooraf is gegaan. Een drukke periode die me heus wat extra grijze haren heeft bezorgd, maar die ook ontzettend leuk was.

Het begin: oktober 2021. SURF, Vereniging Hogescholen, Universiteiten van Nederland, MBO Raad en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) dienen bij het Nationaal Groeifonds een aanvraag in voor een ‘Digitaliseringsimpuls Onderwijs’. Daarin staan mooie plannen, waaronder de vorming van CTL’s. “Centers for Teaching & Learning zorgen voor implementatie van resultaten in de onderwijsinstellingen”, staat er.

Augustus 2022. Met de goedgekeurde aanvraag op zak, komt een klein team van kwartiermakers bij elkaar. We voelen ons niet helemaal prettig bij de omschrijving van CTL’s in de aanvraag. Als we willen dat de centers dichtbij de docenten staan, is een top-down implementatie niet handig, zeggen we tegen elkaar. We bedenken ‘sleutelteams’. Zij zijn als het ware de coördinator voor de digitale transformatie in hun instelling. Dat geeft ruimte om de centers veel meer te richten op het stimuleren van een lerende cultuur.

September 2022. We gaan in gesprek met OCW. Volgens de planning in de aanvraag gaat de subsidie-regeling al in het eerste kwartaal van het programma open. Maar de doorlooptijd van DUS-I (Dienst Uitvoering Subsidies aan Instellingen) blijkt ongeveer een

jaar te zijn. Wat duurt in hemelsnaam zo lang aan het optuigen van een regeling, vraag ik me af. Maar realiseer me terdege: we moeten aan de bak!

Maart 2023. Inmiddels hebben we als kwartiermakers instellingen gevraagd naar hun behoeftes en wensen. De regeling is inhoudelijk een heel eind af. In verschillende bijeenkomsten toetsen we of de regeling passend is. Het is leuk om te zien dat de bijeenkomsten meteen leiden tot samenwerkingen tussen instellingen.

Augustus 2023. Npuls is officieel van start. Na onze inhoudelijke uitwerking, was het de beurt aan OCW en DUS-I. Het voorstel is beoordeeld door juristen en onderging allerlei toetsen, zoals de staatssteuntoets. Ik snap nu waarom de doorlooptijd zo lang is. Het is een serieuze hoeveelheid publiek geld die we gaan uitgeven. Dat vraagt om een gedegen uitvoering. De collega’s van DUS-I en OCW werken de hele zomer door, en half augustus is daar dan de handtekening van de Minister. We hebben de deadline uit onze planning gered! Nu nog een beoordelingscommissie samenstellen... en zorgen voor inschrijvingen natuurlijk!

En dan nu, najaar 2024, is het échte werk eigenlijk pas begonnen. De eerste veertien instellingen hebben subsidie toegekend gekregen en het Npuls begeleidings-traject is van start gegaan. De nieuwe aanvragen voor ronde twee zijn ingediend. Het grote enthousiasme voor een toekomst waarin elke instelling een CTL heeft, is zo bijzonder! Wat we ooit op papier opschreven, is levend geworden: we zijn in de toekomst gelazerd. En hóe. Steeds passend bij de lokale situatie van de instelling, maar met volop landelijke samenwerking in het hele vervolgonderwijs. Ik ben ontzettend trots op wat er nu staat. En heel erg nieuwsgierig naar wat allemaal nog gaat komen.

Centers for Teaching & Learning

in cijfers



Al in 2021 zijn de eerste plannen voor een ‘digitaliseringsimpuls onderwijs’ ingediend, waarin de vorming van CTL’s is vastgelegd.

In de **8** regionale CTL bijeenkomsten tussen 2023 en 2024 kwamen onderwijsprofessionals van **38** instellingen samen.

IN DE PERIODE 2023 – 2024 ZIJN ER TOT DUSVER 16 CTL WEBINARS EN 16 SPREKUREN GEORGANISEERD.

Al 80% van de onderwijsinstellingen hebben deelgenomen aan de verschillende CTL activiteiten.

Er zijn **10** regionale CTL netwerken actief waarbij in totaal **69** instellingen zijn aangesloten.

14 instellingen ontvingen in de eerste ronde CTL subsidie, met nog **5** andere instellingen startten zij het eerste CTL begeleidingstraject.

In de tweede subsidieronde hebben **50** instellingen een aanvraag ingediend.

Inhoud

COLUMN	Vallen en opstaan: geen succes zonder leerproces	6
ARTIKEL	Samen vernieuwen voorbij de grenzen van instellingen	8
INTERVIEW	De impact van CTL’s op onderwijsinnovatie	12
PRAKTIJKCASE	Het begint bij de docent: onderwijsvernieuwing bij de Universiteit Utrecht	16
STUDENTEN AAN HET WOORD	Hoopgevend en bomvol inspiratie	20
INSTELLING AAN HET WOORD	Laagdrempelig en een critical friend	23
	Uitgelicht: 10 CTL netwerken	25
	De CTL subsidieregeling	29
INTERVIEW DUS-I EN OCW	De CTL subsidieregeling onder de loep	31
HET CTL BEGELEIDINGSTRAJECT	Samen bouwen aan een ijzersterke kennisinfrastructuur	35
INTERVIEW	Universiteit Maastricht over subsidieaanvraag 1e ronde	39
INTERVIEW	ROC Amsterdam-Flevoland over subsidieaanvraag 2e ronde	42
	CTL webinars	44
	Lessons learned	48

Vallen en opstaan: geen succes zonder leerproces

“The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn.”

Een bekende uitspraak van futuroloog en schrijver Alvin Toffler, met de strekking dat blijven leren in deze tijd van snelle opeenvolgende veranderingen en maatschappelijke uitdagingen van cruciaal belang is.

Column

Leren en afleren. Dit is niet eenvoudig en geen lineair proces. Er is vaak een periode van ‘reorganisatie’ nodig om van de ene fase in de andere te komen. Ik moest denken aan een parallelle leerervaring die we zien bij opgroeiende kinderen. Een kind dat kan lopen, kan een tijdje terugvallen op kruipen. Dat noemen we regressie. Vooruit gaan, en dan weer even terugvallen om vervolgens weer vooruit te kunnen. Met alle frustraties en twijfels die daarbij horen. Leren is een fascinerend proces dat ons leven lang doorgaat. Van het zetten van onze eerste stappen tot het begrijpen van complexe technologieën: geen succes zonder leerproces.

Dat werkt niet alleen zo bij jonge kinderen. Leren vraagt om een open houding, zo vertellen we onze studenten. Dat geldt ook voor ons eigen leren. Leren vereist dat we bereid zijn om te luisteren, feedback te geven en te ontvangen. Dat we onze eigen overtuigingen herzien in het licht van nieuwe informatie.

Wat betekent dat in het licht van een digitale transformatie? De maatschappelijke uitdagingen en snelle digitalisering vragen veel van ons oplossend vermogen. Het ontwikkelen van digitale vaardigheden en competenties kan ons hierbij helpen, dat is duidelijk.

Wat dit ingewikkeld maakt is dat leren en ‘afleren’ door elkaar lopen. Want een deel van de zaken die we de afgelopen decennia hebben (aan)geleerd over onderwijs, is nuttig voor de opgaven waar we op dit moment voor staan. Maar er is ook een deel, zoals bepaalde processen of overtuigingen, dat ons in de weg zit. En om de zaken die vooruitgang tegenhouden te veranderen, moeten we door een collectief leerproces met de juiste begeleiding en ondersteuning. En daar komen de CTL’s in beeld.

In de Centers for Teaching & Learning geven we dit leren een plek in elke onderwijsinstelling. De komende tijd werken we met z’n allen hard aan het goed opzetten en doorontwikkelen van deze CTL’s. En dat zal gaan met vallen en weer opstaan. Leren kost nu eenmaal energie. En dus is aandacht voor elkaar cruciaal.



Ik hoop dat CTL’s een plek zijn en een netwerk vormen waar we niet alleen dingen leren, maar ook zaken (met een lach en als het moet een traan) afleren. En dat we het ongemak van het leren van nieuwe vaardigheden omarmen, en met mildheid onszelf en elkaar het leerproces gunnen. Een beetje regressie hier en daar hoort erbij en maakt ons klaar voor de volgende stap. De eerste 19 instellingen zijn inmiddels gestart aan hun collectieve leerproces rond de CTL’s, en de volgende ronde is al in voorbereiding. Goed op weg dus. Leer je mee?

Gerdinand Bosch,
programmaregisseur Npuls



Samen vernieuwen voorbij de grenzen van instellingen

door Maureen van Althuis



Nynke Kruidenink
Adviseur en projectleider
CTL's bij Npuls



Aukje Leufkens
Aanvoerder bij Npuls
en werkzaam binnen
CTL Innovation Team
bij Tilburg University



Irene Wannet
Aanvoerder bij Npuls
en Onderwijskundige
bij ROC Nijmegen



IN EEN CENTER FOR TEACHING & LEARNING (CTL) KOMEN VERSCHILLENDE EXPERTISES OP HET GEBIED VAN ONDERWIJS-INNOVATIE SAMEN. DOCENTEN WORDEN ZO VERSTERKT BIJ HET VERNIEUWEN VAN HUN ONDERWIJS. HOEWEL NOG NIET ALLE ONDERWIJSINSTELLINGEN EEN CTL HEBBEN INGERICHT, KOMEN DE TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN DIE HIERONDER VALLEN STEEDS VAKER OP EEN PLEK BIJ ELKAAR. EN DE HERKENNING GROEIT. OVERAL ONTDEKKEN ONDERWIJSPROFESSIONALS DAT ZE MET HETZELFDE BEZIG ZIJN.

“De introductie van de term CTL heeft er nu al voor gezorgd dat mensen die zich bezig houden met onderwijsvernieuwing veel bewuster zijn over hun werk,” begint Irene Wannet het gesprek. Irene is aanvoerder bij Npuls en onderwijskundige bij ROC Nijmegen. “En over het werk van collega’s bij andere instellingen! Ze vinden elkaar sneller en haken aan op gezamenlijke uitdagingen.” CTL is zo een paraplu voor allerlei activiteiten die met onderwijsvernieuwing te maken hebben.

“Ben je bezig met onderzoek naar onderwijsinnovatie, kennisdelen, docentondersteuning? Dat zijn allemaal activiteiten die bij een CTL horen,” zegt Nynke Kruidenink. Als adviseur en projectleider CTL bij Npuls bouwt zij dagelijks aan relevante connecties op dit onderwerp. “De opkomst van CTL’s zie je niet alleen bij ons. Wereldwijd is de druk in het onderwijs hoog om sneller in te spelen op de uitdagingen die vernieuwingen met zich meebrengen. Mensen gaan zich organiseren. Binnen de Nationaal Groeifonds-aanvraag, die voorafging aan de start van Npuls, hebben wij deze ontwikkeling stevig gepositioneerd. We zien het als de verandermotor in onze Nederlandse onderwijsinstellingen.”

Sneller innoveren

“Onderwijs heeft altijd moeten innoveren,” gaat Nynke verder. “Maar nu moet het nog sneller.” Door digitalisering en technologie is zoveel meer mogelijk en de ontwikkelingen gaan enorm hard. “De noodzaak om te vernieuwen kan je niet meer alleen bij de docent neerleggen. Zij hebben hier hulp bij nodig.”

“In de landelijke transitie van onderwijsvernieuwing willen we dat iedereen anders gaat denken en werken, de CTL’s zijn het middel om daar te komen,” vult Aukje Leufkens aan. Aukje is ook aanvoerder bij Npuls en werkt daarnaast bij Tilburg University als onderdeel van het CTL Innovation Team.

Alles op één plek

Het geven van ondersteuning bij vernieuwing in het onderwijs is niet nieuw. “Maar, waar het voorheen zoeken was naar wáár je binnen de organisatie terecht kon met je vragen of ideeën, is het heel helpend dat straks instellingen activiteiten rondom onderwijsinnovatie en ondersteuning makkelijker vindbaar maken voor de docent, door middel van meer samenwerking in de instelling” gaat Aukje verder. Nynke: “Dit is precies wat CTL’s gaan doen. CTL-achtige werkzaamheden zijn er altijd in een onderwijsinstelling, maar veelal verspreid. Nu worden die geconsolideerd.”

In haar jarenlange ervaring als onderwijskundige heeft Irene vele onderwijsteams begeleid bij onderwijsinnovatie. Hier heeft ze het ook vaak mis zien gaan, omdat het ontbrak aan integraliteit en lessons learned van andere instellingen. “Dan werd er bijvoorbeeld alleen gekeken met een onderwijskundige bril en ontbrak de ict of logistieke expertise. Ik denk dat het heel erg helpt wanneer, in zo’n CTL, vernieuwing veel meer integraal wordt aangevlogen. Plus dat we in deze beweging aansluiten op een landelijk netwerk, en dus ook makkelijker de kennis en ervaringen vanuit andere instellingen kunnen benutten.”

Mbo, hbo en wo werken samen

Wat wel nieuw is, én bijzonder volgens Nynke, zijn de kennisnetwerken die opbloeien over meerdere sectoren heen. Met een financieringsimpuls streeft Npuls ernaar om de structuur goed neer te zetten. “De kennisnetwerken die er zijn willen we versterken,” gaat ze verder. “Je ziet ook dat er door de komst van Npuls nieuwe netwerken ontstaan, zoals regionale groepen van mensen die elkaar over de sectoren heen opzoeken.” Dat is precies de bedoeling, want sectoroverstijgend samenwerken is een belangrijke focus binnen Npuls.

Voorbeelden van regionale samenwerkingen die over de instellingen, en soms zelfs over de sectoren, heengaan zijn het Amsterdamse netwerk van Onderwijsinnovatoren en de Gelderse ProfessionaliseringsAgenda (GPA). “ROC Nijmegen is onderdeel van deze Gelderse samenwerking,” zegt Irene. “Je ziet dat daarin veel wordt uitgewisseld over thema’s die nu in CTL’s worden ondergebracht. Al heet het bij de aangesloten mbo-instellingen nog geen CTL.” En misschien blijft dat wel zo, want waar het om gaat, zijn de activiteiten. Of die nu samen komen in een Com-

munity of Learning, een Teaching & Learning Network of gewoon de afdeling onderwijsvernieuwing.

“Binnen het universitaire netwerk waren al informele bijeenkomsten van hoofden van afdelingen die je als CTL’s zou kunnen classificeren.” Aukje is hier al 4 jaar bij betrokken vanuit haar rol bij Tilburg University. “Zij kwamen bij elkaar om ervaringen uit te wisselen: ‘Hoe doe jij dat nou?’ of ‘Waar loop je tegenaan?’. Het helpt enorm dat deze vraagstukken ook binnen de andere sectoren zichtbaar worden. We ontdekken dat we allemaal dezelfde uitdagingen hebben en met hetzelfde bezig zijn. Nu de aanpak meer gelijk wordt getrokken en we de doelen weten, kunnen we beter van elkaar leren en uitwisselen.”

De docent versterken is dé kern van het CTL

“Om relevant te zijn voor een instelling moeten CTL’s hun diversiteit behouden. In vorm, maar ook in focus, zodat het past binnen de context van de instelling,” benadrukt Nynke. Als voorbeelden noemt ze Yuverta, een mbo met zo’n vijftig locaties tussen Amsterdam

en Heerlen en de Vrije Universiteit met 32.000 studenten op één plek. Ook de studentpopulatie verschilt en heeft andere uitdagingen. Hoe deze instellingen hun CTL inrichten zal heel verschillend zijn.

Waar de CTL’s zich precies mee bezig gaan houden verschilt dus per instelling. Maar in de kern richten zij zich op het versterken van de docent. “Bij ROC Nijmegen doen we al heel veel aan onderwijsvernieuwing, zoals professionaliseren en docenten ondersteunen bij curriculumvernieuwing. Maar wat ontbreekt is de integraliteit en de informele ontmoeting. Ook willen we bereiken dat er door docenten teamoverstijgend wordt geleerd en daar willen we een plek voor creëren. Dit is waar de CTL in gaat faciliteren,” zegt Irene.

Een heel ander voorbeeld van een focus binnen een CTL, is het stimuleren van contact tussen het onderwijs en de ict-dienst. “Bij sommige instellingen ontbreekt dit contact,” zegt Nynke. Ook dat is iets waar een CTL een rol in kan spelen. “Hoe zorgen we met elkaar dat docenten de juiste digitale tools tot hun beschikking hebben? Hoe is de besluitvorming rond deze tools en is dat proces goed op orde? En, hoe kunnen we hier samen in optrekken?”

Kennismakelaar

Dat CTL’s op de hoogte dienen te zijn van de nieuwste onderwijsinnovaties is duidelijk. Dat zij werken met vraagarticulatie vanuit domeinen en docententeams is een belangrijke toevoeging. Ofwel, een praktijkvraagstuk wordt gesignaleerd, daarop volgt een verkenning en eventueel een onderzoek. Mede door deze aanpak ontstaat al heel snel een meerwaarde die gezien wordt.

“Een CTL is een kennismakelaar en aanjager van verandering,”

zegt Nynke. “Vanuit Npuls ondersteunen we CTL’s via een reflectieve manier van begeleiden. Het zijn lerende onderdelen in lerende organisaties, dan moet je blijven reflecteren en monitoren. In het begin weet je waar je heen wil, maar niet precies hoe je daar komt, je hebt de waarheid ook niet in pacht. Maar door evidence informed te werken en ervaringen te delen, zowel voor competenties van docenten als resultaten van onderzoek, kun je de best mogelijke besluiten nemen om de goede kant op te gaan.”

Een verzamelplek dus, van uitdagingen én mogelijke oplossingen op het onderwerp van onderwijsvernieuwing. Een plek waar docenten terecht kunnen met hun vragen en ideeën en waarvandaan het management advies krijgt. Met binnen de gehele beweging een onderlinge aansluiting voorbij de grenzen van sectoren. Dat is wat een CLT beoogt te zijn.

Bouwen aan community’s

Stel, je wilt meewerken aan het succes van een CTL in jouw instelling, waar begin je dan? “Praten en verbinden met stakeholders. En, activeren van mensen die weten hoe het nu is én hoe het in de toekomst kan zijn.” Aukje ziet dagelijks dat er al heel veel gebeurt en iedereen met elkaar al zoveel weet. De kracht zit erin om dit allemaal samen te brengen.

Om een CTL in positie te krijgen, begin je met inventariseren van wat al wordt gedaan binnen de CTL doelen. “Er is geen instelling die hierop niets doet,” zegt Irene. “Vervolgens ga je in gesprek en probeer je hiaten te ontdekken waar een CTL van meerwaarde kan zijn.”

Als een echte communitybouwer stimuleert Nynke de groei en versterking van deze groepen mensen. “Versterk netwerken of community’s in je instelling op onderwerpen waar de energie zit en waar jullie samen aan willen werken. Faciliteer deze over domeinen heen, onder je docenten maar ook je docentondersteuners. Zo faciliteer en stimuleer je een lerende cultuur binnen je instelling, wat het werk van een CTL nog effectiever maakt.”

Het CTL team is zeer onder de indruk van alle energie die er is bij het mbo, hbo en wo om hierin gezamenlijk op te trekken. Nynke: “Naast meer samenwerking, komt de ontwikkeling van CTL’s, doordat deze nu in een landelijk programma zit, in een veel grotere versnelling en er is meer commitment op.”

Hoewel de beweging al goed op gang is gekomen, hebben de aanvoerders nog het nodige werk te verzetten. Het is absoluut duurzaam als je het Aukje vraagt. “Wij helpen om de meerwaarde van een CTL zichtbaar te maken, door een structurele aansluiting op actuele behoeften te faciliteren.” Het streven: experts en gebruikers zijn straks zelf de aanjagers binnen de CTL beweging en brengen zo de landelijke transformatie verder vooruit. 🌱

De 5 kerndoelstellingen van een CTL

1. Docentprofessionalisering



Hoe? Faciliteren van formeel en informeel leren.
Impact: Docenten worden adequaat ondersteund in hun ontwikkeling.

2. Kennisdeling



Hoe? Kennis over onderwijsinnovatie is toegankelijk en wordt proactief gedeeld.
Impact: Docenten en management beschikken over actuele kennis over onderwijsinnovatie.

3. Innovatie



Hoe? Stimuleren en aanjagen van onderwijsinnovatie.
Impact: Docenten en management werken actief aan het verbeteren van het onderwijs.

4. Ondersteuning



Hoe? Advies aan onderwijsmanagement en directe ondersteuning van docenten.
Impact: Management en docenten voelen zich ondersteund op het gebied van onderwijsinnovatie.

5. Onderzoek



Hoe? Faciliteren van onderzoek naar onderwijsinnovaties en terugkoppelen binnen de instelling.
Impact: Instelling werkt op een evidence informed manier aan onderwijsinnovatie.

“Mensen trainen in nieuwe vaardigheden, leidt niet automatisch tot een cultuurverandering.”



▶ **Door Nicole Bakker**
Interview met Dr. Andrea Kottmann
 Onderzoeker bij de afdeling Knowledge, Transformation and Society (KiTeS), Universiteit Twente

De impact van CTL's op onderwijsinnovatie

Dr. Andrea Kottmann is onderzoeker bij de afdeling Knowledge, Transformation and Society (KiTeS) van de Universiteit Twente. Ze richt zich op onderwijsinnovaties en de structuren die leren en onderwijs binnen het hoger onderwijs ondersteunen. Een belangrijke focus in haar onderzoek ligt op Centers for Teaching & Learning (CTL's). Andrea onderzoekt hoe CTL's bijdragen aan het verbeteren van onderwijs en invloed hebben op bredere organisatorische veranderingen.

Als expert op het gebied van CTL's is Andrea betrokken bij Npuls. We vroegen haar naar de impact van een CTL voor onderwijsinstellingen en naar haar nieuwe onderzoek over docentennetwerken.

De twee vormen van CTL's

In haar onderzoek onderscheidt Andrea twee typen CTL's:

- **Central-Unit CTL:** Dit type CTL wordt centraal beheerd en volgt meestal een top-down benadering. Het doel is om onderwijsvernieuwing en de professionele ontwikkeling van docenten te bevorderen, in lijn met de strategische doelen van de instelling. De nadruk ligt op het ontwikkelen van individuele vaardigheden van docenten. Hierbij worden er trainingen en ondersteuning gebo-

den voor professionele groei, zoals workshops, cursussen en kwalificaties zoals de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO).

- **Netwerk CTL:** Dit type CTL is minder gecentraliseerd en is gebaseerd op een netwerkstructuur. Het zijn vaak bottom-up initiatieven waarbij onderwijsprofessionals samenwerken aan onderwijsverbetering. De focus ligt op kennisdeling en het uitwisselen van best practices.

De invloed van CTL's op onderwijsinnovatie

Deze twee soorten CTL's hebben op verschillende manieren invloed op onderwijsinnovatie. Andrea verdeelt dit in haar onderzoek in drie niveaus:

- ▶ Het individueel niveau richt zich op veranderingen in kennis en vaardigheden van individuele docenten.
- ▶ Het groepsniveau omvat afdelingen of docententeams, waarbij onderwijsinnovaties binnen die specifieke organisatiecultuur worden gedeeld en toegepast.
- ▶ Op organisatieniveau vinden grote structurele veranderingen plaats, zoals de inbedding van onderwijsinnovaties in de bredere onderwijscultuur van de instelling.

Andrea legt uit: “Laat ik beginnen met een netwerk CTL. Deze bottom-up aanpak heeft impact op alle niveaus, maar blijft vaak beperkt tot de deelnemers binnen het netwerk. Hoewel dit type CTL samenwerking en kennisdeling bevordert, hangt het succes grotendeels af van participatie en integratie binnen de bredere organisatie. Voor diegenen die geen deel uitmaken van het netwerk, is de impact doorgaans beperkt.”

Bij Central-Unit CTL's ziet Andrea vooral impact op individueel niveau. Docenten ontwikkelen meer bewustzijn over effectieve onderwijsmethoden en hun rol in het leerproces. Andrea licht toe:

“Hoewel deze trainingen docenten ondersteunen bij de ontwikkeling van vaardigheden zoals constructieve alignment, is er op de lange termijn minder effect zichtbaar op culturele veranderingen rondom onderwijs en leren op organisatieniveau. Dit gaat in tegen de veronderstelling dat het trainen van iedereen in nieuwe vaardigheden, automatisch tot een cultuurverandering leidt. In complexe instellingen zoals in het wo, hbo en mbo, bestaan veel verschillende culturen zoals vak- of disciplinaire culturen, elk met hun eigen opvattingen over lesgeven en leren. Deze verschillende culturen botsen regelmatig, waardoor er beperkte ruimte is voor brede innovatie in onderwijsmethoden.”

Daarom pleit Andrea voor een hybride vorm. “Een CTL moet zowel bottom-up initiatieven als strategische top-down ondersteuning combineren, zodat innovatieve ideeën van de werkvloer samengaan met de doelen van de instelling.”

Docentennetwerken: netwerken voor verandering

Docentennetwerken zijn een waardevol instrument voor onderwijsvernieuwing, maar zoals Andrea hiervoor aangaf, de impact ervan blijft vaak binnen het netwerk. Voor verder onderzoek naar dit soort netwerken zette Andrea een metastudie op. Tijdens de [EAIR-conferentie](#) (European Association for Institutional Research) die onlangs in augustus plaatsvond, presenteerde ze de eerste resultaten.

“Ik was geïnteresseerd in drie simpele vragen: Welke soorten netwerken zijn eerder bestudeerd? Welke resultaten hebben ze bereikt? En welke factoren hebben bijgedragen aan die resultaten? Deze analyse voerde ik, met behulp van AI, uit op 21 artikelen. Dat was echt heel erg nuttig. De studie onthulde drie types netwerken voor onderwijsverandering.”

3 typen netwerken

- Ondersteunende netwerken zijn kleinschalige en informele netwerken, gericht op ondersteuning van docenten bij hun lespraktijken. Ze omvatten horizontale kennisdeling tussen docenten, studenten en externe organisaties.
- Innovatienetwerken zijn grotere netwerken die zich richten op de bevordering en disseminatie van nieuwe onderwijsmethoden en innovaties.
- Strategische netwerken zijn netwerken die als strategisch initiatief starten om specifieke onderwijsdoelen te behalen, zoals curriculumhervorming.

“In Nederland zien we in de docentennetwerken nu veel voorbeelden van innovatienetwerken. Welke resultaten halen die en de andere typen netwerken? Dat was de volgende vraag die ik heb onderzocht.”

Andrea heeft daarbij vijf resultaat- en impactgebieden geïdentificeerd, waarin een duidelijke doorlopende ontwikkeling zichtbaar is van meer kennis (ondersteunende netwerken) tot aan het bereiken van structurele veranderingen (strategische netwerken).

“Netwerken ondersteunen de verbetering van lespraktijken, ze vergroten de gereedheid voor onderwijsvernieuwingen, ze faciliteren kennisdeling binnen de organisatie, en kunnen zowel structurele als machtsverhoudingen binnen instellingen beïnvloeden.”

De factoren die bijdragen aan deze resultaten zijn ook weer onderverdeeld in verschillende categorieën:

- ▶ **Structurele factoren:** Denk hierbij aan grootte, dichtheid en diversiteit van het netwerk. Een netwerk werkt beter als er centrale spelers zijn die actief kennis verspreiden en bruggen slaan tussen verschillende groepen of faculteiten.
- ▶ **Sociale factoren:** Vertrouwen, samenwerking, actieve participatie en community building zijn belangrijk voor het succes van een netwerk. Deze factoren zorgen ervoor dat mensen niet alleen kunnen deelnemen, maar ook actief gestimuleerd worden om bij te dragen.
- ▶ **Functionele factoren:** Deze bepalen hoe mensen binnen het netwerk met elkaar omgaan en of er ruimte is voor diverse perspectieven. Dit beïnvloedt de cultuur binnen het netwerk en bepaalt in hoeverre mensen zich comfortabel voelen om nieuwe ideeën te ontwikkelen en te delen.”

CTL's in positie in een onderwijsinstelling

CTL's worden tijdens de begeleiding van Npuls aangespoord om te werken met kennisnetwerken en docentennetwerken binnen de instelling, om intern innovatie te stimuleren en de lerende organisatie te versterken. Ook worden de CTL's hier heel erg versterkt in hun kennismakelaarsrol, bijvoorbeeld in de CTL webinars die voor dit jaar zijn gepland. Dat sluit aan bij het beeld van Andrea:

“Om effectief om te gaan met alles wat op de instelling af komt, kun je de CTL's beschouwen als de 'interfaces' tussen Npuls en de individuele instellingen. Npuls zorgt voor horizontale kennisstromen tussen de instellingen, waardoor kennisuitwisseling tussen instellingen wordt gestimuleerd. Daarnaast is het ook belangrijk om de kennis binnen de instellingen zelf te laten doorstromen via verticale kennisstromen, zodat deze kennis op verschillende niveaus in de organisatie wordt geïntegreerd. De CTL's fungeren als schakelpunt tussen deze horizontale en verticale kennisstromen.”

Een belangrijk aandachtspunt hierbij is het **trainen van de competenties van de mensen binnen de CTL's, zodat zij hun rol als kennismakelaar goed kunnen vervullen.**

Deze competenties omvatten bijvoorbeeld de begeleiding van docentennetwerken, om hen in staat te stellen innovaties in een innovatieve cultuur te ontwikkelen, en deze innovaties ook buiten hun netwerk te verspreiden. 



Wil je meer weten over het onderzoek van Andrea?

Kijk dan op research.utwente.nl/en/persons/andrea-kottmann



Het begint bij de docent: onderwijsvernieuwing bij de Universiteit Utrecht

door Nicole Bakker



Sebastiaan Steenman
Universiteit Utrecht



Mabelle Hernández
Universiteit Utrecht

ONDERWIJSVERNIEUWING IS EEN BELANGRIJKE PIJLER VAN EEN CENTER FOR TEACHING & LEARNING (CTL). WAAR BEGIN JE, WAAR MOET JE ALLEMAAL AAN DENKEN EN WIE BETREK JE HIERBIJ? UNIVERSITEIT UTRECHT (UU) STOND VOOR DEZELFDE VRAGEN EN LANCEERDE IN 2014 HET ONDERWIJSINNOVATIEPROGRAMMA EDUCATE-IT, MET ALS DOEL BLENDED LEARNING IN HET ONDERWIJS TE BEVORDEREN. EDUCATE-IT IS NU INTEGRAAL ONDERDEEL VAN HUN CENTER FOR ACADEMIC TEACHING AND LEARNING (CAT).

Praktijkcasus

Wat kunnen wij van hen leren? We spreken met Mabelle Hernández, director of innovation bij het CAT, en Sebastiaan Steenman, Senior Fellow van het CAT en onderwijsdirecteur bachelor en bestuurslid van het departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO). Zij delen hun ervaringen over de start van Educate-it en het CAT, vertellen waarom er een cultuurverandering binnen de UU nodig bleek en bieden inspirerende inzichten voor iedereen die met onderwijsinnovatie bezig is.

“Met mijn collega Jan Haarhuis ben ik gestart met het opzetten van het onderwijsinnovatieprogramma Educate-it”, vertelt Mabelle. “Dit initiatief kwam voort uit een visietraject van de UU, gericht op de inzet van technologie in het onderwijs. Er was een achterstand op dat gebied en de UU wilde vooroplopen. Educate-it was het uitvoeringsprogramma van die visie en fungeerde eigenlijk al als een klein Center for Teaching & Learning. Het richtte zich op onderzoek naar onderwijs, docentprofessionalisering, het stimuleren en ondersteunen van onderwijsinnovatie en de organisatie daarvan. Dit alles met een sterke focus op blended learning. Inmiddels hebben we aan de UU een Center for Academic Teaching and Learning (CAT). Binnen het CAT ben ik verantwoordelijk voor de pijler onderwijsinnovatie. Het volledige Educate-it programma, inclusief het team en de doelen, is nu in het CAT geïntegreerd.

Het idee voor de werkwijze van Educate-it kwam van Jan, die al snel inzag dat dit programma een andere aanpak vereiste binnen de Universiteit Utrecht. Hoewel het officiële doel van Educate-it was om blended learning in het onderwijs te bevorderen, draaide het in de praktijk om vragen als:

- Hoe kunnen we docenten motiveren om hun onderwijs te innoveren en wat hebben ze daarvoor nodig?
- Welke aspecten moeten we bij hen aanspreken om dit te bereiken en wat moeten wij als programma voor hen regelen en organiseren?

Cultuurverandering

Deze brede vraagstelling maakte al snel duidelijk dat het niet alleen om een onderwijsverandering ging, maar ook om een cultuurverandering, namelijk naar een organisatiecultuur gericht op onderwijsvernieuwing. We kozen daarom voor een bottom-up aanpak en stelden onszelf de vraag:

“Hoe kunnen we het beste een cultuur veranderen zonder deze af te dwingen?”

Vanaf het begin zochten we naar expertise binnen de eigen organisatie om ons bij deze vraagstukken te helpen.”

Sebastiaan: “Met mijn collega Marie-Jeanne Schiffelers ben ik daarom vanuit USBO betrokken geweest. Educate-it vroeg ons om advies:

“We hebben grootste plannen om onderwijsinnovaties met inzet van technologie in het onderwijs te introduceren, hoe doe je dat in een complexe, professionele organisatie met een diverse groep professionals?”

Mabelle vult aan: “Voor de gewenste cultuurverandering moesten we aansluiten bij de docenten, hun wensen en de obstakels die zij ervoeren bij het vernieuwen en veranderen van hun onderwijs. We ondersteunden hen en nodigden hen uit tot veranderingen in het onderwijs, terwijl we tegelijkertijd ontdekten wat ze nodig hadden en welke drempels we konden wegnemen. We begonnen klein en monitorde zorgvuldig via onderzoek waar de behoeften van de docenten lagen. Zo groeide ons team in expertise en verbeterden we doorlopend onze ondersteuning.

De ontwikkeling van Educate-it was iteratief en flexibel. Het programma zelf werd ook een onderzoeksobject, waarbij we op basis van de uitkomsten onze aanpak, samenstelling en werkwijze aanpasten. Hierdoor waren we voortdurend in beweging en moesten we regelmatig schakelen en bijsturen. Dit was echt een nieuwe manier van werken. Dat gold ook voor het loslaten van streefcijfers voor het programma. De focus lag op de behoeften van de docenten en het stimuleren van hun veranderbereidheid. We verzamelden hun feedback, bouwden daarop voort en presenteerden jaarlijks de behaalde resultaten binnen de organisatie. Zo richtten we ons op de motivatie van de docenten.”

Aanpak en bevindingen

Sebastiaan: “Vanaf het begin hebben we meegedacht vanuit onze kennis en expertise op het gebied van beleidsveranderingen, implementatie en de werking van complexe professionele organisaties. Aanvankelijk kozen we voor een theoretische benadering, die we door de jaren heen continu hebben gemonitord met enquêtes en kwalitatief onderzoek. In de eerste jaren betrokken we regelmatig studenten bij het onderzoek; zij voerden een belangrijk deel van het werk uit. We organiseerden diverse sessies met het team van Educate-it, en dachten na over effectieve communicatie en de bijbehorende uitgangspunten.

Parallel hieraan hebben we de aanpak voortdurend geëvalueerd, gebaseerd op het onderzoek dat we deden naar de veranderbereidheid van docenten. Zo onderzochten we hoe de implementatiestrategie in de praktijk werkte en of bepaalde veronderstellingen klopten. Bijvoorbeeld, zien we dat docenten die meer autonomie ervaren, ook daadwerkelijk meer gaan innoveren? Dit soort vragen hebben we continu onderzocht.

Hybride benadering

Voor de implementatie van de nieuwe aanpak hebben we destijds een hybride benadering geadviseerd,” gaat Sebastiaan verder. “Dus niet volledig top-down of bottom-up. Op bestuurlijk niveau waren er, vooral in de eerste jaren, doelen voor blended learning en het gebruik van kennisclips in het onderwijs. Organisatiebreed wensde de UU onderwijsinnovatie en -vernieuwing als kernwaarden voor kwaliteit te benadrukken, en dat moest een plek krijgen in Educate-it. Daarvoor was eigenaarschap

op lokaal niveau nodig, bij de docenten. Want als je top-down de inzet van kennisclips in alle cursussen oplegt, gebeurt er niks. Je wilt dat het aansluit bij de lokale context van de opleiding en dat docenten voordelen ervaren.

Met de hybride benadering ga je ervan uit dat het initiatief altijd vanuit de docent moet komen, maar dat je als organisatie bewust kiest wát je faciliteert en waardeert.

Dat betekent dat je sommige vragen heel goed, professioneel en laagdrempelig gaat faciliteren, zoals de kennisclips. Je communiceert bewust best-practices van docenten die mooie kennisclips hebben gemaakt. Zo bepaal je top-down waar je op inzet, terwijl het initiatief en eigenaarschap voor vernieuwing bij de docent blijft. Deze combinatie werkte uitstekend en is nog steeds een belangrijk uitgangspunt van de werkwijze van het CAT.”

“Precies”, vult Mabelle aan, “In de eerste jaren zeiden we nooit ‘nee’. Als een docent met een goed idee kwam, gingen we uitzoeken hoe we het konden faciliteren. We onderzochten wat de docent nodig had en volgden daarbij een drieslag in de ondersteuning van docenten.

Didactiek, realisatie en ondersteuning

Ten eerste keken we naar de didactische kant: wat wil je precies bereiken met je onderwijs? Waarom wil je innoveren met onderwijstechnologie, bijvoorbeeld een kennisclip? Met welk doel? En hoe ziet je onderwijs er dan uit? Kunnen we je helpen dit onderwijs te ontwerpen?

Ten tweede, de praktische realisatie: wat heb je nodig om een kennisclip te maken? Dit betekende dat we parallel werkten aan het opzetten van een studio, het zoeken van de juiste software en het regelen van die software op een veilige en passende manier binnen onze universiteit, in samenwerking met onze IT-afdeling.

En ten derde, de praktische ondersteuning: we hadden (en hebben nog steeds) een eerstelijns balie “Teaching Support” waar studenten docenten helpen bij het inzet-

ten van onderwijstechnologie en hen doorverwijzen naar bijv. de onderwijskundige adviseurs of andere partners van het CAT.

Teamsamenstelling

“De eerste medewerker die we aannamen voor het Educate-it team was een communicatiemedewerker, om ruchtbaarheid te geven aan het feit dat docenten bij ons terecht konden als zij een goed idee hadden voor het veranderen van hun onderwijs,” vertelt Mabelle verder.

Al snel hadden we ook onderwijskundige adviseurs nodig: pragmatische professionals die met docenten meedenken over onderwijsontwerp en begrijpen wat zij nodig hebben. De onderwijskundigen bij Educate-it en nu ook binnen het CAT zijn in de basis meer gericht op de inzet van onderwijstechnologie en kunnen vanuit die expertise docenten helpen met ontwerpen. Voor de meer theoretische onderwijskundige ondersteuning wordt indien nodig verwezen naar Onderwijsadvies en training, een partner in het CAT netwerk.

Voor de samenwerking met de IT-afdeling hadden we in ons team meer technisch onderlegde medewerkers nodig. Zij vertaalden de behoeften vanuit het onderwijsperspectief en de docenten richting onze IT afdeling. Deze nieuwe aanpak, waarbij we gezamenlijk bespraken wat het onderwijs nodig had, leidde tot mooie interne processen en wederzijds begrip en samenwerking.

Veel is mogelijk, maar je moet vaak even kijken hoe. Daarvoor heb je bruggenbouwers nodig die de taal van beide kanten begrijpen.

Zo breidden we ons team uit met mensen die in horizontale lijnen konden samenwerken. Zo’n traject vraagt jaren van zorgvuldige opbouw.

Kwaliteit van de keten

We noemden de kennisclips al, maar ook voor digitaal toetsen en innovatietools hebben we deze aanpak gevolgd. Dat begint voor toetsing bijvoorbeeld bij het gesprek met de docent door de onderwijskundige. Ver-

volgens moet er een systeem en een zaal worden ingericht, veilig getoetst kunnen worden en dan vindt de analyse plaats naar de toetskwaliteit. Dat is een keten die door de hele universiteit loopt en waarvoor je verschillende mensen en expertise nodig hebt. Het begint bij het onderwijs, en het Center for Academic Teaching and Learning is verantwoordelijk voor de regie en kwaliteit van die keten. Zo kwamen er steeds meer collega’s en processen bij op verschillende thema’s. Daarbij vraag je jezelf voortdurend af ‘zijn we het juiste aan het doen?’ en je moet afscheid durven te nemen van dingen die niet werken. Het onderzoek naar de veranderbereidheid van docenten en de uitkomsten daarvan, heeft ons hierin ondersteund.”



Benieuwd naar het onderzoek van UU naar de veranderbereidheid van docenten? Je leest het hier: edu.nl/ruecq

Over Mabelle

Mabelle Hernández is als Director Innovation verantwoordelijk voor de pijler Onderwijsinnovatie binnen het Center for Academic Teaching (CAT) van de Universiteit Utrecht. Daarnaast heeft zij haar eigen bedrijf Cambio Company, van waaruit ze mensen en (onderwijs)organisaties op systemische wijze coacht en veranderopdrachten begeleidt.

Over Sebastiaan

Sebastiaan Steenman is senior fellow van het Center for Academic Teaching and Learning (CAT) van de Universiteit Utrecht en universitair hoofddocent en onderwijsdirecteur bij het departement Bestuurs- en Organisationswetenschap van de UU. Hij geeft onderwijs over methoden en statistiek, politieke filosofie, beleid en organisationswetenschap en doet onderzoek naar onderwijsbeleid, vaardighedenontwikkeling en (selectieve) toegang tot het hbo en wo.

Hoopgevend en bomvol inspiratie

door Maureen van Althuis



Noah Rookmaaker
Onderwijs- en onderzoeks-
medewerker VU CTL



Nadine Timans
Studentmedewerker
VU CTL



**BIJ HET VU CTL WERKEN STUDENTEN.
HUN PERSPECTIEF GEEFT EEN INHOUDELIJKE
DRAAI AAN DE INVULLING VAN PROJECTEN.
EN IN DE DAGELIJKSE UITVOERING HEBBEN
ZE EEN GROTE ROL.**

“Je ziet meteen of een kenniscлип (een video met uitleg red.) is gemaakt met of zonder ondersteuning van het CTL, het is geen hoorcollege op video zoals sommigen misschien nog niet weten,” zegt Nadine Timans. Zij volgt de onderzoeksmaster Child Development and Education aan de Universiteit van Amsterdam en is studentmedewerker bij het CTL van de Vrije Universiteit Amsterdam (VU). Ook Noah Rookmaaker werkt bij het VU CTL, als onderwijs- en onderzoeksmedewerker. Zij studeert onderwijswetenschappen aan de Universiteit Utrecht en zegt over de inzet van studenten binnen CTL's: “Als student vergroten we het inlevingsvermogen van CTL's, waar houdt een student zich mee bezig en wat is ingewikkeld, bij twee uur hoorcollege is halverwege de aandacht echt wel weg.”

Nadine solliciteerde bij het CTL op een vacature die een perfecte samenkomst was van haar studies mediastudies en pedagogiek. Noah is het CTL binnengerold via het StuKo-project (Student Kwalificatie Onderwijs) waaraan zij werkt en waarin ook het VU CTL participeert.

Noah: “Het idee bij het StuKO-project is, dat studenten niet alleen consumenten van onderwijs zijn, zij participeren actief in allerlei rollen. Ze kunnen werknemer zijn binnen de universiteit, practica begeleiden, meehelpen met curriculumvernieuwing. Het StuKO-project ontwerpt de begeleiding én erkenning en waardering voor deze studenten. Het is een golf die sterk opkomt. Het CTL helpt bij vragen zoals hoe je studenten kunt aanspreken en wat nodig is om ze goed te betrekken.”

Nadine: “De ondersteuning van het CTL komt in vele verschijningsvormen. We ontwikkelen trainingen, zijn bereikbaar voor een-op-een gesprekken en organiseren evenementen. Ik vind de VU Onderwijsdag bijvoorbeeld enorm belangrijk. Die gaat over didactiek, maar ook over onderwijsinnovatie, tools die je kan gebruiken, best prac-

tices van docenten. Dat gebeurt middenin de VU. Dan gaat het rollen.”

Noah: “Het CTL heeft heel veel onderwijskennis binnen de VU. Het weet wat er speelt op het gebied van onderwijs en innovatie; er is theoretische kennis én praktische ervaring.”

Nadine: “Ik denk dat het CTL ook een netwerkfunctie heeft. We staan tussen de faculteiten. Bij ons komen docenten samen, en ook andere ondersteuners en medewerkers. Onbedoeld zijn we meteen een voorbeeld, mensen die bij ons komen zien hoe wij ónze samenwerking aanpakken met een team van studentenassistenten.”

Samen kom je verder

Naast een stevige positie binnen de instelling onderhoudt het VU CTL ook nauwe contacten met andere CTL's. Er vindt veel kennisuitwisseling plaats en ook aanbod wordt onderling gedeeld.

Nadine: “Waar ik veel mee bezig ben, is hoe je kennisclips goed kunt implementeren in het onderwijs. We ontwikkelen e-learnings en een toolkit voor docenten. Die delen we met andere CTL's tijdens een gezamenlijk evenement. Dat is heel leuk!”

Noah: “Het student-as-partners-project is op de VU nu ruim anderhalf jaar bezig en krijgt van andere instellingen, en zelfs internationaal, veel aandacht. Voor het landelijke StuKo-project komen mensen van universiteiten en hogescholen bij elkaar tijdens een symposium en in projectgroepen door heel het land. We hebben tijdens een bijeenkomst gebrainstormd en een ontwerp gemaakt voor een training voor studenten. In één dag. Daar heb ik vanuit VU CTL aan deelgenomen.”

Nadine: “Het VU CTL heeft ook directe samenwerkingen met andere CTL’s, bijvoorbeeld met UvA op het project zichtbare leerlijnen. Dat is een methode die de UvA heeft ontworpen om cursussen en vakken te evalueren op basis van het curriculum. De VU is nu ook begonnen om dit toe te passen. Dit is door samenwerking van de CTL’s van beide instellingen van de grond gekomen.”

“Onbedoeld zijn we meteen een voorbeeld, mensen die bij ons komen zien hoe wij ónze samenwerking aanpakken met een team van studentenassistenten.”

Nadine Timans

Beetje minder bang

Dat CTL’s een plek zijn voor kennisdeling en ervaringsuitwisseling is al bekend, dat zij ook hoopgevend zijn en angst wegnemen is een verfrissend inzicht. Mede door een stukje upselling en aansporen groeit het netwerk en wordt het aantal docenten en onderwijsmakers dat affiniteit heeft met onderwijsinnovatie steeds groter.

Nadine: “Docenten hebben hun manieren om onderwijs te geven, maar ze weten niet altijd of die manieren de beste zijn. Nu hebben zij de mogelijkheid om hierover van en met elkaar te leren en misschien ook om hun aanpak wetenschappelijk te onderbouwen. Dat inspireert.”

Noah: “Een CTL geeft denk ik ook een beetje hoop binnen de organisatie, want je kijkt met elkaar vooruit, naar hoe we samen onderwijs kunnen verbeteren.”

Nadine: “Ik denk dat het CTL docenten ook helpt om een beetje minder bang te zijn voor nieuwe technologie. We zijn bijvoorbeeld met AI-ondersteuning begonnen. We inspireren over hoe je dit goed kunt inzetten in plaats van op een afstand te blijven kijken. Zo nemen we de angst weg voor technologie.”

Noah: “Dat is een mooi voorbeeld! En, angst wegnemen kan over veel méér gaan. Bijvoorbeeld hoe ga je om met spanningen of verschillende perspectieven in de klas of creëer je een veilige leeromgeving. Dat zijn belangrijke aspecten van onderwijs, waar je misschien niet meteen aan denkt, maar die wel spelen in een klas.”

Nadine: “Perspectief verbreden is een kracht van CTL’s. Als studenten vullen wij het studentperspectief aan en we hebben een enorme energie om alles wat het CTL doet grotere bekendheid te geven. Het blijkt dat nog lang niet iedereen weet wat het CTL allemaal doet. Wanneer docenten in onze popupstudio komen voor het opnemen van kennisclips, vertellen we altijd dat het CTL ook trainingen en evenementen organiseert.”

Laagdrempelig en een critical friend

door Maureen van Althuis

Binnen Saxion ervaren docenten en onderwijsvernieuwers grote voortuitgang dankzij de samenwerking met het CTL, of TLC zoals het binnen deze instelling wordt genoemd. De School of Finance and International Business maakt volop gebruik van gevraagd en ongevraagd advies.



Evelyn Tempel werkt als projectleider curriculum-ontwerp bij Hogeschool Saxion intensief samen met collega’s van het Teaching and Learning Center (TLC). Dat doet zij bij een van de 12 academies van de hogeschool, de School of Finance and International Business (SFIB). Hier heeft zij ook gewerkt als docent en zij begeleidde projecten waarin studenten met bedrijfsvraagstukken aan de gang gingen.

Nu is Evelyn medeverantwoordelijk voor het vernieuwen van het international business onderwijs en heeft zij vrijwel wekelijks contact met het TLC. “Als projectteam noemen we onszelf de cutting edge curriculum crafters en het TLC is onze critical friend, die er altijd is om ons te helpen.” Daarnaast werkt zij bij het lectoraat Data Driven Innovation aan onderzoek rond digitale

vraagstukken van het mkb. Zij deelt in dit interview aansprekende succesvoorbeelden van de samenwerking met het TLC.

Laagdrempelig

“In elke module van onze opleidingen willen we meer-voudige waardecreatie laten terugkomen. Dit is een specifieke manier van kijken naar een bedrijf, waarin niet alleen financiële prestaties worden gewaardeerd, maar ook de betekenis die een bedrijf heeft voor de samenleving, het sociale aspect, de impact op welzijn van mensen en duurzaamheid. Wij vinden het belangrijk om studenten hierin op te leiden. Het TLC helpt ons hierbij.

Het TLC geeft advies over hoe we zo’n module kunnen opbouwen, met daarin meervoudige waardecreatie. Zij delen inzichten van andere academies die hetzelfde hebben gedaan en zij denken mee over hoe je dit kunt toetsen. Hun advies komt gevraagd en ongevraagd, en blijkt steeds heel waardevol. Het contact is laagdrempelig en daardoor voelt het alsof zij onderdeel zijn van onze academie.

Ik ben erg blij met de samenwerking met het TLC. Zonder hun aanwezigheid zou het ons meer moeite kosten om innovaties door te voeren. De kennis en ervaring die zij meebrengen, voegt veel toe. Als er nieuwe onderwijstechnologieën of digitale technieken worden toegepast, dan ondersteunen zij ons daarbij. Maar ze helpen ook met nieuwe pedagogische strate-

gieën gerelateerd aan hoe studenten leren. En met de inrichting van digitale leeromgevingen. Of manieren voor blended learning.”

Praktisch en hands-on

“Wij zijn binnen onze academie bezig met het vernieuwen van het curriculum. Dat doen we met development teams. Per module zijn er twee of meer docenten die zo’n team vormen. Het TLC komt letterlijk naast de docenten zitten. Samen, met in dit geval de collega’s die International marketing & sales maken, bekijken zij wat er in de module staat. Vervolgens verkennen zij welke leerstijlen hierbij passen, welke manieren van toetsing van toepassing zijn, welke tools beschikbaar zijn etc. Hun bijdrage is heel praktisch en hands-on.

Een ander voorbeeld is geïntegreerde toetsing. Dat is een innovatie waar we aan werken en het TLC is hier intensief bij betrokken. Kijk, in ons onderwijs staat elk kwartaal een vraagstuk, een zogeheten business challenge, van een bedrijf centraal. In dit studieonderdeel integreren we verschillende leerlijnen, zoals bedrijfsonderzoek, bedrijfscommunicatie en persoonlijke en professionele ontwikkeling. Als je dat doet, moet er dus ook een geïntegreerde toets komen, die alles toetst. En dat is soms best puzzelen.

Het TLC denkt daarin met ons mee. Ze schuiven aan bij sessies en schrijven ook mee aan onze documenten. Ze geven tips en tricks. Ze kijken hoe we onze rubrics het beste kunnen opbouwen en beschrijven, en of de kwaliteitscriteria goed in de beoordeling staan. Ook helpen ze ons om de ‘achterkant’ van de leeromgeving goed in te richten, door bijvoorbeeld de wegingsformules voor de business challenges en stages te schrijven. Kortom, alles dat voor ons nodig is om geïntegreerde toetsing zo goed mogelijk te kunnen doen.”

Tweewekelijks overleg

“Door het tweewekelijkse overleg dat wij als projectteam met het TLC hebben, weet het TLC precies waar wij staan. We maken van tevoren een overzicht met dingen die we in praktijk zijn tegengekomen en we kijken vooruit. Innovatie is namelijk niet altijd even

makkelijk, het gaat ook over verandermanagement. We werken daarom in kleine stappen. Zo wordt het voor docenten en studenten, die hiernaast ook nog hun eigen dagelijkse bezigheden hebben, niet te overweldigend en blijft het behapbaar.

Het TLC creëert ook draagvlak voor de veranderingen, door van innoveren iets heel praktisch te maken. Ze komen met concrete voorbeelden die docenten direct in hun lessen kunnen toepassen. Zoals bijvoorbeeld een alternatief voor 45 minuten zenden: bekijk een video en ga met dat materiaal interactief aan de slag of vertel gedurende 15 minuten en zet daarna studenten aan het werk via een bepaalde werkvorm.

Best wat frustratie

Sinds dit jaar werken we met een nieuwe leeromgeving voor studenten. Dit kan vrij veel zijn naast het ontwikkelen van het curriculum. Het vraagt om een snelle leercurve en brengt soms best wat frustratie met zich mee. Het TLC ondersteunt ons om het nieuwe systeem te gebruiken.

“Bij mensen die innovatie spannend vinden, haalt het TLC drempels weg. Juist daar gaan de TLC collega’s naast de docent aan tafel zitten.”

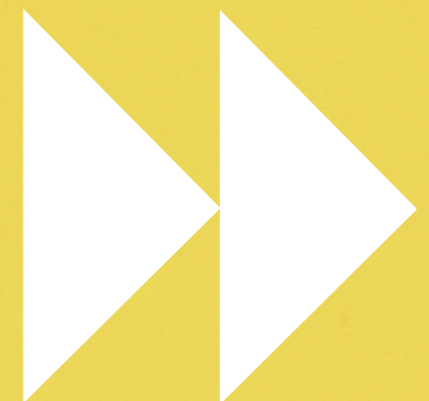
Er is heel veel persoonlijke aandacht en begeleiding, naast de vele cursussen die het TLC aanbiedt via de Saxion Academy.

Het TLC ondersteunt alle academies binnen Saxion. Zo ontstaat een nog grotere uitwisseling van kennis. We zoeken zelf ook de uitwisseling met andere academies. Maar omdat het TLC het overzicht heeft, kunnen ze ons soms net een kant op sturen, die we zelf nog niet hadden verkend, en waar heel veel te vinden is.” 

10 CTL netwerken



Waarom het wiel opnieuw uitvinden, als je van elkaars ervaringen kan leren? Dat is precies de insteek van deze 10 landelijke netwerken, die de samenwerking hebben opgezocht om hun kennis te delen rondom CTL’s.



● LAUNCELOT

LAUNCELOT, het LAndelijk Universitair Netwerk van CEnters for Learning and Teaching, is sinds de eerste brainstormsessie via Zoom op 11 oktober 2021 gestaag gegroeid. Naast online bijeenkomsten, reist het netwerk van universiteit naar universiteit, een dag in het voorjaar en een in het najaar. Inmiddels is het een zelfsturende organisatie met roulerend leiderschap. Alle deelnemers zijn het er over eens: Launcelot functioneert zo goed omdat ze elkaar steeds weer tegenkomen. Dat schept een band en er ontstaat een ‘community of practice’. De succesformule? Inspiratie gaat vooraf aan realisatie. Overtuig niet iedereen van de noodzaak, maar ga aan het werk met mensen die er zin in hebben, anderen sluiten zich vanzelf aan.

● R6

Hoe zet je een goed CTL op? Het CTL netwerk van de 6 randstadhogescholen, R6, is opgezet als leernetwerk rond deze vraag. Het idee ontstond bij Hogeschool Leiden en Hogeschool van Amsterdam en daarna zijn Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Utrecht, Hogeschool Inholland en de Haagse Hogeschool aangehaakt. R6 komt drie tot vier keer per jaar bijeen, steeds bij een andere instelling die daarvoor de belangrijkste thema’s ophaalt en een programma samenstelt. Uit het contact komen samenwerkingen voort, met voor de toekomst de wens om samen aan activiteiten en producten te werken. Tip van R6: bepaal vroegtijdig, en met nadruk, afspraken over wat voor netwerk je met elkaar wil zijn.

● CTL van het Noorden

In Noord-Nederland bestaan al intensieve vormen van samenwerking tussen mbo, hbo en wo in de ‘Universiteit van het Noorden’. Nieuw is dat nu ook de ondersteuning van de onderwijsorganisatie centraal staat in een netwerk, namelijk in het CTL van het Noorden. CTL’s in wording samenbrengen ligt aan de basis hiervan. Dit netwerk deelt ervaringen over de vormgeving van de opdracht binnen de eigen organisatie en verbindingen tot stand brengen rond gedeelde uitdagingen. Er is een digitaal platform waarop documenten, e-learnings en andere materialen worden uitgewisseld. Eens per twee maanden komen deelnemers bij elkaar bij een van de aangesloten instellingen.

● GPA

De Gelderse ProfessionaliseringsAgenda (GPA) is een netwerk van mbo-instellingen, de tweedegraads lerarenopleiding en 2 lectoraten van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Ze werken georganiseerd samen aan doelstellingen die zijn geformuleerd langs twee leerlijnen: (1) leren en lesgeven met ict en (2) responsief beroepsonderwijs. Dat gebeurt online en fysiek via werkgroepen en kennistafels, met als kroon op alle bijeenkomsten GPA-Connect! 4 keer per jaar komt het hele netwerk samen tijdens dit feestelijke evenement. Wat nu precies het succes is van dit netwerk? Allemaal ervaren zij dat je in de praktijk alleen misschien sneller lijkt te gaan, maar samen kom je echt verder. Dus investeer in slim over grenzen heen samenwerken.

● Het Amsterdamse netwerk van Onderwijsinnovatoren

“We noemen ons geen CTL netwerk, maar samenwerken via CTL’s is wel een thema, naast bijvoorbeeld AI en de Npuls-thema’s”. Het Amsterdamse netwerk van Onderwijsinnovatoren bestaat uit medewerkers binnen de Hogeschool van Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, Vrije Universiteit, ROC van Amsterdam en Inholland. Vaak werken zij ook in het CTL van de instelling. Het netwerk ontmoet elkaar een aantal keer per jaar, vaak inclusief excursie. Onderling is veel herkenning: grote instellingen kennen een specifieke dynamiek, grootstedelijke omgeving heeft specifieke uitdagingen, en activiteiten zijn gericht op dezelfde thema’s langs eenzelfde proces. Een tip: ook al is nog niet duidelijk wat je zoekt of waar ideeën elkaar versterken, begin gewoon. Prioriteiten en focus komen vanzelf.

● CTL Limburg

“Door krachten te bundelen een betere inzet van experts realiseren”. Dit is een van de uitgangspunten van het CTL Limburg (CTLL). Het CTLL is een netwerk van Gilde Opleidingen, Vista College en Zuyd hogeschool, dat anno 2024 nog in de kinderschoenen staat. Het netwerk werkte samen aan een subsidieaanvraag voor CTL ontwikkeling en verkent samenwerkingen met andere instellingen in de regio. De aangesloten instellingen delen ook faciliteiten, waaronder labs en oefenruimtes. De plannen zijn groots, met een jaarlijkse aftrap waarin het netwerk

terugkijkt, jaarplannen bespreekt en gezamenlijk doelen en activiteiten afstemt. Daarnaast zijn er ook kleinere bijeenkomsten op locatie. Uniek is ook het plan om gebruik te maken van elkaars experts via detacheringsovereenkomsten, en studenten via stageopdrachten en afstudeerscripties over instellingen heen in te zetten.

● CTL netwerk in het Oosten

Samenwerken deden de instellingen in het oosten van Nederland al. Met de komst van Npuls heeft het een nieuwe dimensie gekregen, omdat daar expliciet is gevraagd sectoroverstijgend op te trekken. Universiteit Twente, Hogeschool Saxion, Aventus, Graafschap College, ROC van Twente, Hogeschool Windesheim, Hogeschool Artez en de Politieacademie hebben elkaar actief benaderd en stemmen activiteiten op elkaar af. Iedere twee maanden komt het netwerk fysiek of online samen. De vormgeving van de samenwerking is een terugkerend agendapunt: wie organiseert iets en hoe; op welke manier kunnen anderen daarvan profiteren; waar kunnen we kennis en materiaal delen? Deelnemers ontdekken gedeelde uitdagingen en mogelijkheden tot samenwerking komen snel naar boven.

● Regio Arnhem-Nijmegen CTL Netwerk

In de regio Nijmegen en Arnhem zitten veel instellingen al dicht bij elkaar, soms zelfs op dezelfde campus. Door de komst van Npuls is het onderlinge contact verstevigd en zijn sa-

menwerkingen uitgebreid. Kennisuitwisseling rond Npuls en de CTL subsidieaanvraag waren de directe aanleiding, en inmiddels wordt het netwerk ook gezien als kans om meer samen te werken op onderwijsinnovatie met technologie. In het CTL netwerk zitten collega’s van Radboud Universiteit, HAN, Hogeschool Van Hall Larenstein, ROC Nijmegen, Yuverta en ROC Rijnijssel. Het netwerk komt fysiek samen. Daarnaast is er is een Teams-kanaal opgezet om samen te werken en voor het delen van materialen en ervaringen.



● CTL Regio Rotterdam en Delft

Erasmus Universiteit Rotterdam, TU Delft, Hogeschool Rotterdam, MBO Zadkine, het Scheepvaart en Transport College, MBO Albeda, Grafisch Lyceum Rotterdam en IT Campus Rotterdam komen tweemaandelijks bijeen om CTL vorming te bespreken. Dit levert nieuwe inzichten, inspiratie en contacten op, en er wordt efficiënter gewerkt door informatie en werkwijzen te delen in plaats van steeds opnieuw te ontwikkelen. Er ligt een sterke focus op de regio: door intensiever samen te werken aan docentontwikkeling, onderwijsinnovatie en onderwijsonderzoek wil het netwerk bijdragen aan toegankelijkheid en kanselijkheid in regio Rotterdam Rijnmond. Tip: gewoon beginnen, als er energie in het netwerk zit, komen anderen vanzelf. Bonustip: verdeel de taken en gun elkaar een kijkje in de keuken.

● CTL Vrienden

In de verkenning naar een CTL dat past bij Breda University of Applied Sciences (BUAs), een middelgrote hbo met een levendige community, heeft de instelling contact gezocht met De Haagse Hogeschool, Onderwijsgroep Tilburg en Vrije Universiteit Amsterdam. Dat klikte zo goed, dat hieruit CTL Vrienden is ontstaan. Waar Npuls op nationaal niveau de verbindingen legt en er regionaal formele samenwerkingen zijn, is dit netwerk vooral gericht op een heel directe relatie tussen CTL betrokkenen. Vragen en uitdagingen worden uitgewisseld en gesprekken gaan al snel de diepte in. Na een fase van elkaar leren kennen en een inspiratiesessie van een expert achter een internationaal CTL succes, houden de deelnemers nu zogenaamde interviews. De ervaren meerwaarde zit vooral in elkaar scherp houden en buiten de eigen organisatiebubbel kunnen kijken, wat een enorme energie geeft. ●

De CTL regeling Versneller voor een kwalitatief en duurzaam CTL netwerk in 2030

door Kristel Glazer

Procedure subsidie CTL



Iedere mbo-, hbo- en wo-instelling beschikt in 2030 over een Center for Teaching & Learning (CTL). Samen vormen deze CTL's de basis voor de kennisinfrastructuur om de digitale transitie in het onderwijs veilig en effectief door te kunnen voeren. De onderwijsinstellingen en Npuls zijn fanatiek aan de slag gegaan om de doelstellingen waar te maken. De Subsidieregeling Npuls CTL, of in het kort de CTL regeling, die het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en de Dienst Uitvoering Subsidies aan Instellingen (DUS-I) samen met Npuls opstelde, biedt de instellingen hierbij krachtige ondersteuning.

Uitvoerig plan van aanpak

De subsidie bedraagt minimaal € 250.000 en maximaal € 500.000 per instelling. Een voorwaarde is dat de instelling het subsidiebedrag aanvult met een verplichte eigen bijdrage van minimaal 70% van het aangevraagde bedrag. Om voor subsidie in aanmerking te komen, stellen instellingen een plan van aanpak en een begroting op volgens het format van DUS-I. Deze worden beoordeeld door een onafhankelijke beoordelingscommissie die is benoemd door de minister van OCW.

Conceptplan bespreken tijdens voorschouw

DUS-I biedt de instellingen de mogelijkheid om in een voorschouw het concept van hun plan aan een DUS-I adviseur voor te leggen. De adviseur controleert of de opzet van het plan klopt, en of er aan alle voorwaarden is voldaan. Aan de hand van de feedback kan de instelling een goed voorbereid en compleet CTL-plan indienen bij de subsidieaanvraag.

Vier subsidierondes

De subsidie wordt verstrekt in vier rondes. Voor de eerste twee rondes is € 20 miljoen beschikbaar gesteld. Inmiddels is in de eerste ronde ruim € 6,5 miljoen verstrekt en is er ruim € 13 miljoen beschikbaar voor ronde twee,

waarvoor in oktober 2024 de subsidieaanvragen zijn ingediend. De volgende rondes vinden plaats in fase 2 van Npuls en worden definitief ingepland zodra de plannen van het programma zijn goedgekeurd. Omdat het bepalen van een strategie voor het opzetten of verder ontwikkelen van een CTL veel tijd kost, luidt het advies voor instellingen hier op tijd mee aan de slag te gaan.

Inspiratie en informatie tijdens CTL webinars

In verschillende CTL webinars geeft Npuls informatie en inspiratie over onderwerpen die CTL's raken. Dit zijn thema's en uitdagingen die spelen binnen een CTL, maar ook de subsidieregeling zelf komt hierin aan bod. Tijdens een van de webinars sloten OCW en DUS-I aan om ervaringen uit de eerste subsidieronde te delen. Zo ondersteunt Npuls instellingen om weloverwogen te keuzes maken bij het uitstippelen van een goede strategie voor de (door)ontwikkeling van hun CTL.

CTL begeleidingstraject: samen leer je meer

Nadat de subsidieaanvragen zijn goedgekeurd, doen de instellingen mee aan het driejarige CTL begeleidingstraject van Npuls. Hier krijgen zij ondersteuning bij de opzet of verdere ontwikkeling van hun CTL. Van deze instellingen wordt verwacht dat tenminste één medewerker een dagdeel per maand actief deelneemt aan begeleidingstraject. Dit traject bestaat uit verschillende webinars en themadagen.

Het CTL begeleidingstraject is gestoeld op intensieve samenwerking en kennisdeling tussen de deelnemende instellingen. Door kennis en ervaringen uit te wisselen, samen te leren en gezamenlijk nieuwe inzichten op te doen, versterken ze hun eigen CTL. Bovendien leggen de instellingen en Npuls op deze manier samen de basis voor de duurzame kennisinfrastructuur die de digitale transitie binnen het onderwijs het hoofd kan bieden. ●



Meer informatie over de CTL regeling: dus-i.nl/subsidies/npuls-center-for-teaching-and-learning-ctl



Mede-ontwikkelaars Rosalinde Brouwer (links) en Lean van Daalen-Koo lichten de CTL subsidieregeling toe.

De CTL subsidieregeling onder de loep

door Kristel Glazer

In de zomer van 2023 gonsde het in de Hoftoren bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en de Dienst Uitvoering Subsidies aan Instellingen (DUS-I). In korte tijd kwam er een complete CTL subsidieregeling van de grond in samenwerking met Npuls.

Rosalinde Brouwer, procescontroller Nationaal Groeifonds Npuls bij OCW en Lean van Daalen-Koo, Uitvoeringscoördinator CTL bij DUS-I, geven inzicht in dit proces en leggen precies uit hoe de subsidieregeling werkt.

Nieuwe samenwerkingsvorm

Rosalinde: "Vanuit Npuls is een van de doelen dat mbo-, hbo- en wo-instellingen in 2030 een Center for Teaching & Learning (CTL) hebben opgezet of doorontwikkeld. In

het originele programmaplan van Npuls is opgenomen dat een dergelijke regeling voor het opzetten en doorontwikkelen van CTL's binnen instellingen vormgegeven diende te worden. We hebben ervoor gekozen om dit in de vorm van een subsidieregeling te doen.

De regeling is tot stand gekomen in nauwe samenwerking tussen Npuls, DUS-I en OCW. Binnen deze samenwerking heeft DUS-I de focus op uitvoerbaarheid en haalbaarheid, brengt Npuls de inhoudelijke expertise in, en beheren en coördineren wij als OCW de subsidieregeling, en koppelen en toetsen we de inhoud aan beleid en wetgeving. Het is voor ons vrij nieuw om met drie partijen te werken. Normaal gesproken doen OCW en DUS-I dit samen. Het is prettig dat Npuls nu is aangesloten en ervaring uit het veld inbrengt. Dit gebeurt inmiddels bij meerdere Groeifondsregelingen. Als OCW en DUS-I krijgen we zo een goed beeld van wat de behoefte binnen de instellingen is, voor wie de regeling wordt gemaakt."

Lean: “Het bieden van een mogelijkheid voor onderwijsinstellingen om een CTL op te zetten of door te ontwikkelen is onderdeel van de plannen van Npuls. Toen de uitvoeringsfase van Npuls in zicht kwam hebben we in een vrij korte tijd deze subsidieregeling opgezet om te zorgen dat instellingen snel aan de slag konden met hun CTL. Zo kon de eerste aanvraagronde nog in oktober 2023 open en konden instellingen zo snel mogelijk aan de slag. Er komt echter heel wat bij kijken voordat een regeling gepubliceerd kan worden in de Staatscourant, omdat dit proces zorgvuldig moet worden doorlopen. Verschillende deskundigen moeten de regeling beoordelen, de risico’s worden geanalyseerd, het budget wordt bepaald, en er wordt getoetst of de regeling haalbaar en uitvoerbaar is voor de instellingen. Daar hebben we onze agenda’s wel voor leeg moeten vegen. We zijn blij dat het uiteindelijk gelukt is en dat we nu een mooie regeling hebben.”

Incidentele subsidie met cofinanciering

Rosalinde: “De subsidie is expliciet bedoeld voor de projectkosten die gepaard gaan met het opzetten van een nieuw CTL of het doorontwikkelen van een bestaand kenniscentrum op het gebied van digitalisering, innovatie en docentprofessionalisering naar een CTL. De instellingen krijgen hier drie jaar de tijd voor. Daarna is het de bedoeling dat het CTL duurzaam wordt ingebed in de organisatie en uit eigen middelen wordt gefinancierd.

Het aan te vragen bedrag is minimaal € 250.000 tot maximaal € 500.000. De subsidie is incidenteel, maar omdat we willen dat de CTL’s een vast onderdeel vormen binnen de instellingen, is er een sterk cofinancieringscomponent aan verbonden. Instellingen moeten zelf nog minimaal 70% van het subsidiebedrag financieren. Zo weten we zeker dat ze het serieus oppakken. Als de subsidie is toegekend, krijgen de instellingen inhoudelijke begeleiding bij het opzetten van hun CTL door Npuls.”

Lean: “Op zich zijn onderwijsinnovatie en docentprofessionalisering reguliere taken voor het onderwijs, waar instellingen ook reguliere bekostiging voor krijgen. Maar in de context van een samenleving waarin digitalisering enorm in ontwikkeling is en men meer en meer vraagt om digitale geletterdheid en toegankelijkheid, is het noodzakelijk dat het onderwijs snel kan aansluiten op de maatschappelijk behoefte. Dit vergt een extra inspanning van instellingen. Een CTL geeft hier vorm aan. Het opzetten van een CTL is een apart project waarvoor aanvullende

financiële middelen beschikbaar worden gesteld, die bovenop de reguliere bekostiging komt. Vandaar dat de CTL regeling in het leven is geroepen.”

De aanvraagprocedure bij DUS-I

Lean: “De subsidie vraag je aan bij DUS-I. Via onze website download je het format voor het CTL-plan en vraag je het template voor de begroting aan. Deze vul je zorgvuldig in aan de hand van je plan van aanpak voor het opzetten of doorontwikkelen van je CTL.

De concepten voor de plannen en begrotingen kun je met een DUS-I adviseur bespreken tijdens een voorschouwsprek. Via ons digitale portaal dien je hiervoor de stukken in. Wij leggen ze naast het beoordelingskader dat in de regeling staat, en geven aan welke onderdelen nog verbeterd of aangevuld kunnen worden. Ook melden we het als zaken niet helder genoeg verwoord zijn. Je krijgt feedback die de aanvraag vollediger en helderder maakt. We vellen geen oordeel over de inhoud. Na het gesprek pas je de plannen aan en dien je de stukken in bij DUS-I tijdens de aanvraagronde.

We moedigen de instellingen aan om zo vroeg mogelijk met de plannen voor de CTL aanvraag te beginnen, want hoe meer voorwerk er is gedaan en hoe beter de plannen omarmd worden binnen de organisatie, hoe vruchtbaarder de aanvraag gaat zijn. Het gaat er echt om dat je als instelling een solide, gedragen en inhoudelijk sterk plan indient.”

Onafhankelijke beoordelingscommissie

Nadat de instellingen hun aanvraag hebben ingediend, worden ze voorgelegd aan een onafhankelijke beoordelingscommissie. Rosalinde: “De plannen worden beoordeeld door een beoordelingscommissie met veel inhoudelijke expertise, die is aangesteld door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. DUS-I begeleidt de commissie. Er is geen inhoudelijk contact tussen OCW en Npuls met de commissieleden over de beoordeling, ze zijn echt helemaal onafhankelijk.”

Lean: “Het is inderdaad heel belangrijk dat de onafhankelijkheid van die commissie gewaarborgd is en dat belangverstremming wordt voorkomen. Bij het toewijzen van de beoordelingen aan de commissieleden letten we scherp op dat niemand zijn eigen vlees gaat keuren. De

commissieleden beoordelen de plannen puur op inhoud en hebben geen rol in het adviseren van instellingen.”

Tweeëntwintig weken afwachten

Rosalinde: “Het duurt tweeëntwintig weken voordat het bekend is of de instelling de subsidie krijgt toegekend. We begrijpen dat mensen dit lang vinden. Toch is het de tijd die nodig is om de hele procedure zorgvuldig te doorlopen. Deze termijn is officieel vastgesteld voor subsidieregelingen met een externe beoordelingscommissie.”

Lean: “Commissieleden hebben echt de tijd nodig om de aanvragen grondig te beoordelen. Elk dossier wordt door twee commissieleden individueel beoordeeld, zij kennen elk beoordelingscriterium een score toe. Vervolgens bespreken zij samen de aanvraag en bepalen de definitieve score. Deze score is belangrijk voor de ranking van de aanvraag ten opzichte van andere aanvragen. De ranking bepaalt of een instelling in aanmerking komt voor de subsidie. Tijdens een vergadering met de volledige beoordelingscommissie worden alle aanvragen en de voorlopige ranking besproken en wordt gezamenlijk de definitieve ranking vastgesteld. DUS-I ondersteunt de commissie gedurende het hele proces.

De definitieve ranking dient als advies voor de minister. Binnen OCW volgt nog een aantal controles voordat de minister het advies onder ogen krijgt. Vervolgens neemt hij de definitieve beslissing welke instellingen in aanmerking komen voor subsidie. Er zijn behoorlijk wat aanvragen binnengekomen in de tweede ronde. Je kunt je voorstellen dat we die tweeëntwintig weken wel nodig hebben om de beoordeling van alle aanvragen op deze zorgvuldige wijze uit te voeren.”

Ruimte voor subsidie voor elke instelling

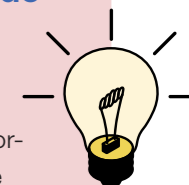
Rosalinde: “De eerste aanvraagronde is voltooid, en de tweede is in volle gang. Vanuit de plannen van Npuls is het de bedoeling dat alle instellingen subsidie kunnen aanvragen. We beogen dit in vier rondes te doen, zodat iedere instelling ruimte heeft een aanvraag in te dienen. Als de subsidie is toegekend, is het de bedoeling dat je er snel mee aan de slag gaat, zodat het CTL binnen drie jaar staat. Alle CTL’s samen vormen een deel van een groter plaatje. We willen via digitalisering het onderwijs in Nederland veel toegankelijker maken voor studenten en docenten. Het is voor ons een heel mooi en spannend proces om daaraan mee te werken.”

De tips van Lean en Rosalinde voor een succesvolle subsidieaanvraag:



1. Laat je uitgebreid informeren via de website van DUS-I en bekijk de webinars op het YouTube kanaal van Npuls youtube.com/@NpulsOnderwijs

2. Bouw je plan logisch op, vertrek vanuit je visie en de doelstellingen die je daarmee beoogt en geef aan wat het CTL concreet kan bijdragen om die doelstellingen te realiseren. Werk dit uit in je plan van aanpak en beschrijf concreet de activiteiten die je in dat kader wilt uitvoeren. Zorg dat je begroting goed aansluit op je activiteiten. Het format CTL-plan geeft houvast, doordat het de punten benoemt die van belang zijn voor een goede aanvraag.
3. Wees compleet in je beschrijvingen, benoem ook zaken die vanzelfsprekend lijken. De commissieleden beoordelen alleen wat er op papier staat, zij doen geen aannames.
4. Begin vroeg met het maken van het plan en het schrijven van de aanvraag, zodat je op tijd bent voor de voorschouw en er genoeg tijd is om de adviezen goed te verwerken.
5. Heb je je aanvraag af? Lees nog eens de regeling door op de website van DUS-I, om te checken of je écht niets vergeten bent.



Achter de schermen bij de CTL subsidieaanvraag

Van aanvraag tot uitslag in 22 weken



Samen bouwen aan een ijzersterke kennisinfrastructuur

door Kristel Glazer



De CTL subsidieregeling ondersteunt instellingen bij het opzetten en ontwikkelen van hun CTL's. Na toekenning van de subsidie nemen de onderwijsinstellingen deel aan het driejarige CTL begeleidingstraject van Npuls, waar verbinding, kennis delen en van elkaar leren centraal staan. Het eerste cohort van instellingen is in september 2024 aan het begeleidingstraject begonnen. Hoe is het traject tot stand gekomen en wat kunnen de deelnemers hier van verwachten? Het woord is aan het CTL begeleidingsteam, bestaande uit projectleider Nynke Kruidenink en cohortbegeleiders Mabelle Hernández en Sabine Uijl.

CTL's opzetten en verbinden

Het begeleidingstraject helpt de instellingen bij het opzetten van een solide basis voor een sterk CTL, zodat de instellingen wendbaarder worden en veerkrachtig kunnen omgaan met de uitdagingen die de snel veranderende maatschappij met zich meebrengt. Hierbij worden de instellingen gestimuleerd om kennis te delen en samen te leren. Zo ontstaat er een gedeelde taal en wordt er gebouwd aan een stevig fundament voor de kennisinfrastructuur die essentieel is om de digitalisering van het onderwijs gezamenlijk aan te pakken. Een CTL kennisinfrastructuur die blijft voortbestaan, ook als Npuls is afgelopen.

Sabine: "We hebben de CTL's en een goede nationale kennisinfrastructuur nodig om goed om te kunnen gaan met de veranderingen die ons onderwijs raken. Daarom gaan we in het begeleidingstraject ook veel aandacht besteden aan het bouwen van een community van alle instellingen."

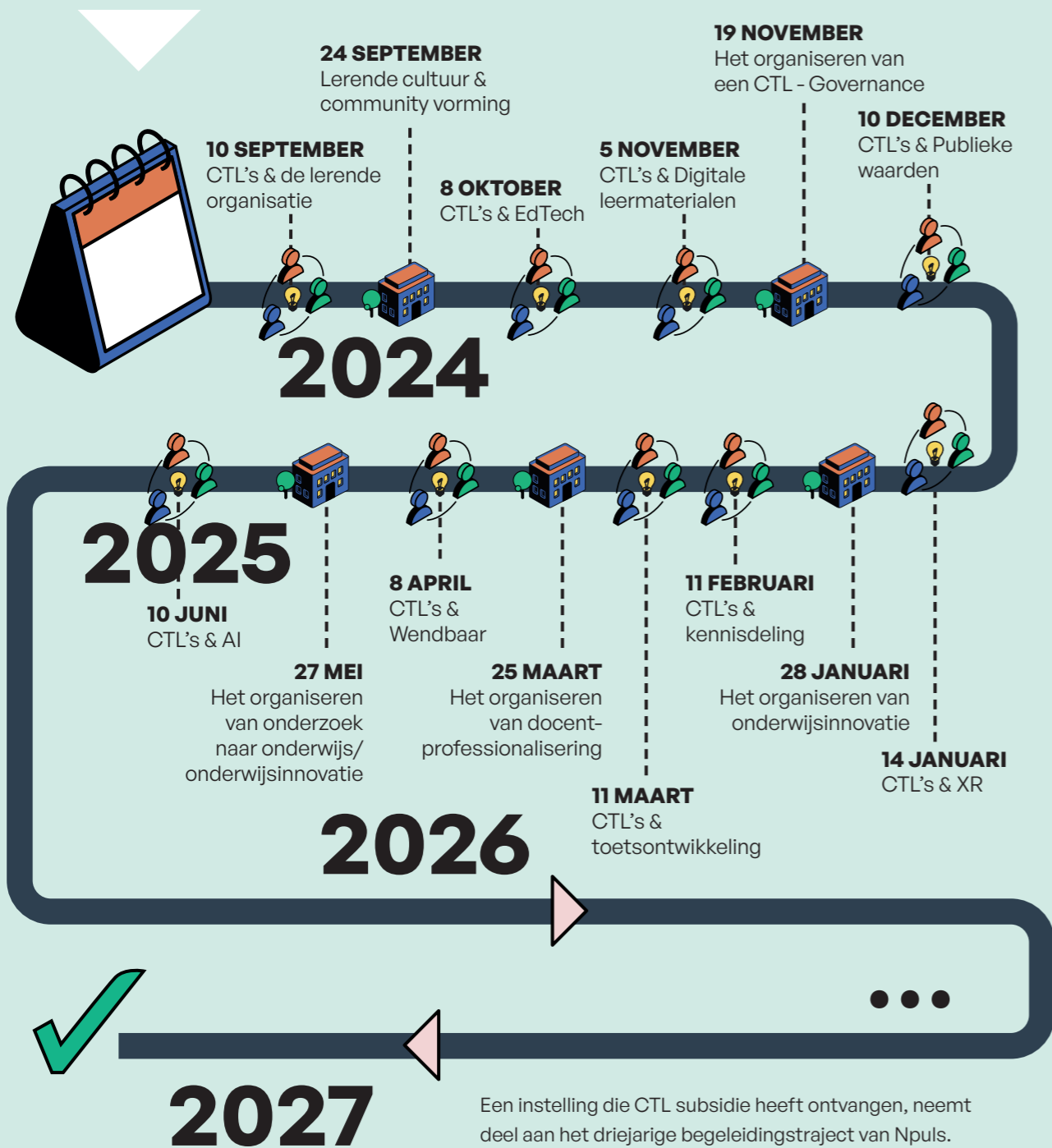
Vraaggestuurd begeleidingstraject

Het begeleidingsteam heeft ervoor gekozen om geen rigide, vastomlijnd programma aan te bieden, maar mee te bewegen met de behoeften en ontwikkelvragen van de deelnemers. Iedere instelling opereert immers binnen een unieke context.

Daarbij worden instellingen met vergelijkbare ontwikkelvraagstukken aan elkaar gekoppeld. Zo ontstaan oplossingen die instellingoverstijgend zijn en dat is iets waar alle deelnemers - ook die van de volgende cohorten - profijt van hebben. Uiteindelijk moeten collega's van alle CTL's elkaar kunnen vinden, samenwerken en leren van elkaars ervaringen.

Mabelle: "Het gaat er in dit traject om wat de instellingen nodig hebben. Hierbij is het belangrijk dat wij ons als begeleiding flexibel opstellen, en in kunnen spelen op de situaties die zich voordoen. Dat kan alleen als we zelf ook deel uitmaken van de lerende community."

Begeleidingstraject CTL's



Een instelling die CTL subsidie heeft ontvangen, neemt deel aan het driejarige begeleidingstraject van Npuls. Elk jaar start een nieuw cohort van instellingen. Naast het bijwonen van maandelijkse webinars nemen zij ook deel aan fysieke bijeenkomsten. De infographic laat de begeleiding in eerste jaar van het eerste cohort zien.

Webinar

Bijeenkomst



DE CTL WEBINARS ZIJN VOOR IEDEREEN TOEGANKELIJK. KIJK IN ONZE AGENDA EN MELD JE AAN.

In voorbereiding op de ontwikkeling van het begeleidingstraject hebben Mabelle en Sabine intakegesprekken gevoerd met de deelnemende instellingen uit het eerste cohort. Uit deze waardevolle gesprekken leerden zij waar de instellingen vooralsnog tegenaan lopen bij het opzetten van hun CTL. Zo is er in het programma aandacht voor thema's als samenwerking tussen expertises en afdelingen, en verankering en commitment in de organisatie. Ook bedrijfskundige onderwerpen zoals het verloop van de financiële stromen binnen een instelling komen aan bod.

Mabelle: "In elke instelling zijn al elementen van een CTL aanwezig. De kunst is om te identificeren wat je nog meer nodig hebt, wie je daarbij nodig hebt en hoe je dit op een goede manier bij elkaar brengt in een organisatie."

Inspirerende ontmoetingsdagen

De deelnemers aan het CTL begeleidingstraject hebben zich gecommitteerd om minstens een dagdeel per maand aan het traject te besteden. De vijf jaarlijkse thematische ontmoetingsdagen waarop de deelnemers van het cohort samen komen, maken daar deel van uit. De thema's zijn geïnspireerd op het bouwen van netwerken en inzicht krijgen in de voorwaarden waaraan een goed functionerende CTL voldoet. In het eerste jaar ligt de nadruk op de organisatie van een CTL en het bouwen van de community. De volgende onderwerpen worden besproken:

- DAG 1 - SEPTEMBER:**
Lerende cultuur & community vorming
- DAG 2 - NOVEMBER:**
Het organiseren van een CTL - Governance
- DAG 3 - JANUARI:**
Het organiseren van onderwijsinnovatie
- DAG 4 - MAART:**
Het organiseren van docentprofessionalisering
- DAG 5 - MEI:**
Het organiseren van onderzoek naar onderwijs/onderwijsinnovatie

Elke themadag is verdeeld in een ochtend- en middagprogramma. Tijdens het ochtendprogramma houden experts interactieve sessies over het thema in de

breedte. Idealiter nemen deelnemers verschillende stakeholders uit hun organisatie mee om kennis uit te wisselen en integrale samenwerking binnen de organisatie te stimuleren. Gedurende het middagprogramma wordt op een praktische wijze specifiek ingegaan op de behoeften en ontwikkelvragen van de instellingen.

Ondersteunende webinars en kennisplatform

Als onderdeel van het begeleidingstraject organiseert het CTL team ondersteunende webinars. Dit jaar staat in de sessies vooral de rol van het CTL als kennismarkelaar centraal. Alle webinars worden beschikbaar gesteld op het YouTube account van Npuls. Zo kunnen ook instellingen die (nog) niet deelnemen aan het begeleidingstraject, meer kennis opdoen over CTL's. De digitale transitie die momenteel gaande is, is immers voor iedereen relevant.

Verder staan de deelnemers en begeleiders gedurende het hele traject voortdurend met elkaar in contact via een CTL Teamskanaal, waar zij kennis, informatie, vragen en suggesties met elkaar delen. Deze input wordt ook gebruikt om het begeleidingstraject verder vorm te geven, inspeliend op de behoeften die vanuit de instellingen naar voren komen.

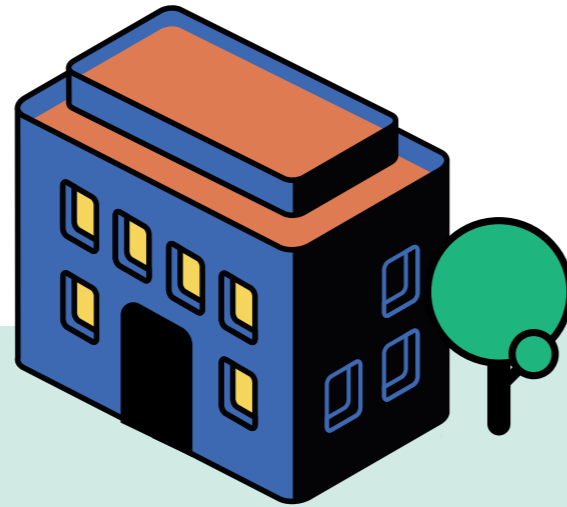
Vier rondes, vier cohorten

De CTL subsidieregeling is verdeeld over vier rondes. Na elke ronde start een nieuw cohort van instellingen aan het begeleidingstraject. Een cohort bestaat uit de instellingen aan wie de subsidie is toegekend, en instellingen die (nog) geen subsidie hebben ontvangen, maar wel al zodanig vergevorderd zijn met de voorbereidingen, dat hun deelname passend is. In de eerste ronde is subsidie toegekend aan veertien instellingen, die nu aan het traject deelnemen. Daarbij zijn vijf instellingen zonder subsidie aangesloten. Samen vormen zij het eerste cohort.

Nynke: "Dat instellingen zonder subsidie ook aan het begeleidingstraject voor CTL's deelnemen is een heel sterk signaal. De transitie die we doormaken is van en door ons allen. Als onderwijssector hebben we een grote opdracht te vervullen, en samen staan we sterker. Heel mooi dat instellingen hierin samen willen optrekken."

De deelnemers van het eerste cohort zijn inmiddels enthousiast van start gegaan. Bij de aanvang van het tweede cohort zullen de deelnemers uit dit cohort een rol krijgen, zodat de verspreiding van de kennis steeds breder wordt uitgezet en niemand opnieuw het wiel hoeft uit te vinden. Aan het eind van Npuls vormen alle cohorten gezamenlijk het landelijke kennisnetwerk, en dragen zo samen bij aan de digitale transitie in het onderwijs. 🌱

MEER INFO
CTL BIJeenKOMSTEN EN WEBINARS:
NPULS.NL/AGENDA



Niet een project, maar vaste eenheid binnen de instelling

Ellen Bastiaens,
Universiteit Maastricht

Door Maureen van Althuis
 Foto: Joey Roberts



Het cohort begeleidingsteam



Nynke Kruidenink – Projectleider en adviseur CTL's binnen Npuls.

Als sociaal wetenschapper met technische werkervaring, ziet Nynke zichzelf als bruggenbouwer tussen de twee werelden die nu samenkomen in de kennisinfrastructuur voor de digitale transitie van het onderwijs.



Mabelle Hernández – Cohortbegeleider Npuls

Mabelle was betrokken bij de oprichting van het CTL van de Universiteit van Utrecht; het allereerste CTL van Nederland. Ze is onderwijskundige, gespecialiseerd in systemisch coachen en heeft ruime ervaring in veranderprocessen.



Sabine Uijl – Cohortbegeleider Npuls

Als bestuurder bij het ComeniusNetwerk, het landelijk netwerk van de vernieuwende docent, is Sabine de aangewezen persoon om de deelnemers te begeleiden bij het bouwen van een sterke community.

EDLAB is het Center for Teaching & Learning (CTL) van de Universiteit Maastricht. In de eerste ronde subsidieaanvragen deden zij mee en kregen zij de subsidie toegekend. Ellen Bastiaens, directeur EDLAB, vertelt over intensieve schrijfdagen en meelesen met andere instellingen. Plus, het belang van commitment.

Jij hebt de subsidieaanvraag voor EDLAB begeleid. Welke ervaring kun je delen, waarmee anderen hun voordeel kunnen doen?

“In de aanvraag voor subsidie voor ons CTL heeft EDLAB vanaf de start alle mensen die erbij zijn betrokken meegenomen in het proces, de tijdslijnen inclusief deadlines en de inhoudelijke discussie. Dat vergt een flinke tijdsinvestering, maar die win je ruim terug. Ik hoef geen lange e-mails te sturen met uitleg en wanneer ik een vraag heb, krijg ik onmiddellijk antwoord. Iedereen weet wat de bedoeling is.”

Wat zijn onderwerpen of thema's waarop de nadruk ligt binnen jullie CTL, en die met de subsidie een extra impuls krijgen?

“Binnen EDLAB hebben we voor de subsidieaanvraag drie ambities benoemd. Digital literacy is daar een van. We doen hierop al veel en met de subsidie is nu een versnelling en versterking van de bestaande activiteiten mogelijk. Een andere ambitie is verrijking en versimpeling van ons digitale platform, ons kennisportaal voor docenten waarop we alles willen samenbrengen, zodat docenten niet meer op heel veel plekken hoeven te zoeken naar informatie of ondersteuning. Dan is er nog een ambitie die de hiervoor genoemde ambities bij elkaar brengt: dat is per faculteit een model vinden om alles wat daar op het gebied van docentensupport gebeurt slimmer en effectiever te organiseren. Zodat ook binnen de faculteit de docent een eerste aanspreekpunt heeft. Dat is voor ons echt nieuw. We hebben op dit punt veel geleerd van onze partneruniversiteit Radboud Universiteit in Nijmegen.”

Dus je trekt voor de ontwikkeling van het CTL binnen Maastricht University ook op met andere instellingen? Vertel eens meer!

“We zijn in het aanvraagtraject opgetrokken met Radboud Universiteit en de Open Universiteit. We hebben elkaars stukken gelezen, van eerste draft vol aantekeningen tot uiteindelijke versie. De samenwerking gaat zo goed, dat we met z'n drieën hele concrete projecten definiëren om samen aan te werken, zoals uitvoeren wat nu de impact is van een CTL. De samenwerking hebben we in onze aanvraag opgenomen. Lijntjes met het mbo en hbo liggen er ook, hoewel deze nog voornamelijk op persoonlijke titel zijn. Ik geloof absoluut in samenwerking in het hele land en de hele keten, maar om het haalbaar, uitvoerbaar en in drie jaar te doen, want dat is de looptijd van de subsidie, moet je het niet te groot maken. Houd het klein en dan is het logisch om te beginnen bij partners die je al hebt of die geografisch handig liggen. In onze regio zitten het VISTA college voor mbo en Hogeschool Zuyd. Ik heb bij Zuyd bijvoorbeeld collegiaal meegelezen op een aanvraag voor de tweede ronde.”

Je hebt een aanvraag gedaan in de eerste ronde, is dat een bewuste beslissing geweest?

“Ik hou van pionieren en ben in zekere zin een avontuurlijk iemand. Met EDLAB hebben we heel bewust gezegd ‘laten we voor ronde één gaan’. Ik zag kansen.

We hadden al een aantal dossiers waar ik graag meer op wilde doen, zoals die drie ambities. Maar we doen en deden nog veel meer. In 2015 is EDLAB begonnen als instituut voor onderwijsinnovatie. Een resultaat waar we ontzettend trots op zijn, is dat wij in 2018 een

groot onderzoek hebben uitgevoerd waarin werd herbevestigd dat probleemgestuurd onderwijs (PGO) nog steeds actueel en toekomstbestendig is en werkt voor ons onderwijsmodel. Covid kwam en er was nog de hack bij onze universiteit. Dat leidde tot het initiatief ‘Technology Enhanced Education’. Los van EDLAB zag je ook dat op andere plekken in de universiteit initiatieven ontstonden, die heel goed passen bij een CTL. In 2022 is mij gevraagd om verschillende initiatieven te bundelen en zijn we begonnen om EDLAB te herijken en herpositioneren. Toen Npuls net van start ging werd daar al gesproken van CTL's. ‘Nu grijpen we het momentum’ zeiden we als team direct tegen elkaar.”

Hoe zijn je eerste ervaringen na de toekenning van de aanvraag?

“Met 19 instellingen zijn we gestart in het eerste cohort met het begeleidingstraject. Tijdens de bijeenkomsten die Npuls organiseert, leren we elkaar kennen en we verdiepen ons in concepten die helpen om doelen te bereiken, zoals de Theory of Change en governance.

Het is de bedoeling dat we met elkaar een leergemeenschap gaan vormen. Daar kijk ik enorm naar uit.”

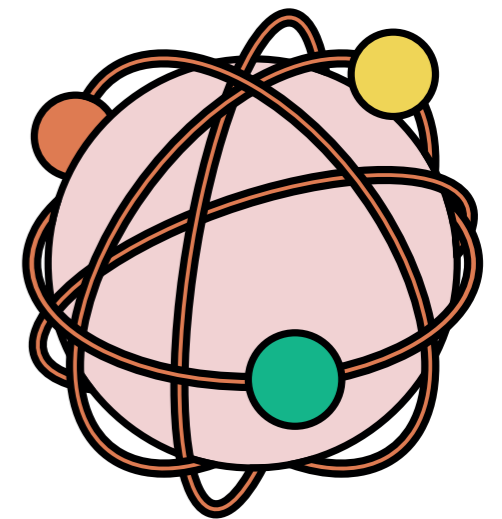
Wat was volgens jou van doorslaggevend belang voor het succes van jullie aanvraag?

“Begin 2023 stond de nieuwe structuur voor EDLAB, waarin we ons naast onderwijsinnovatie ook sterk inzetten voor onze teaching & learning community. Wat heel belangrijk is gebleken, is het commitment van het college van bestuur (CvB) voor onze CTL activiteiten. Dat staat bij ons heel duidelijk op papier, waardoor ik in de aanvraag letterlijk kon op-

schrijven dat er geen discussie is over verduurzaming; het CvB van de Universiteit Maastricht ziet EDLAB als vaste eenheid in haar organisatie.”

Wat wil je tot slot meegeven aan instellingen, die bezig zijn met hun subsidieaanvraag?

“Boek schrijfdagen! Je moet voor de subsidieaanvraag de tijd nemen en dus ook vroeg beginnen met het definiëren van de contouren van je ambities. Tijd is nodig voor het schrijfproces en het denkproces dat daarachter ligt. Bij een subsidieaanvraag wordt informatie in een format gegoten dat beperkt is in aantal woorden en structuur. Het helpt dan om jezelf met je team op te sluiten en aandacht te hebben voor het schrijven van dat stuk. Bouw die momenten in en ook momenten van reflectie. Maar, het is intensief.”



Het ROC Amsterdam en Flevoland heeft in de 2e ronde een subsidieaanvraag ingediend



“Met of zonder subsidie, ons CTL komt er hoe dan ook”

door Kristel Glazer

Sofie Heemskerk is i-Coach en kwartiermaker CTL bij ROC Amsterdam en Flevoland. Ze heeft in oktober haar CTL-plan ingediend om in aanmerking te komen voor de CTL subsidieregeling. We vragen haar naar haar ervaringen.

Hoe ben je bij de ontwikkeling van jullie CTL betrokken geraakt?

“Sinds 2020 ben ik een van de i-Coaches bij ROC Amsterdam. We helpen docenten onder meer bij het verhogen van hun digitale vaardigheden en het optimaliseren van de digitale leeromgeving. Elke i-Coach is verbonden aan een van onze colleges en we werken samen aan gemeenschappelijke doelen en projecten. Toen Npuls aandacht ging besteden aan CTL's, zag ik enorme kansen en dat heb ik ook breed in de organisatie gedeeld. Ik gun álle studenten – en zeker degenen die met grote achterstand beginnen – de mogelijkheid om het allerbeste onderwijs te krijgen. En ik geloof echt dat onderwijskwaliteit valt of staat met de kwaliteit van docenten. Daarbij zijn sommige vraagstukken gewoon te groot voor één college of onderwijsteam, we moeten in een groter verband samenwerken om ze op te lossen. Het CTL biedt hiervoor de kansen en mogelijkheden.”

Hoe ben je tot een concreet plan voor het opzetten van het CTL gekomen?

“Als kwartiermaker ben ik begonnen met een brede verkenning binnen de organisatie. ROC Amsterdam en Flevoland heeft twaalf colleges, met twaalf directies en net zoveel ideeën over hoe het CTL zou moeten

worden ingericht. Dat was nogal een uitdaging, maar ik ben stug doorgedaan om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Ik heb een groot pallet aan opties onderzocht en heb met veel mensen gesproken.

Ook hebben de informatieve webinars van Npuls me allerlei inzichten gegeven. Het was waardevol om tijdens de webinars van andere instellingen te horen wat hun aanpak was. Ik vond het een opluchting om te merken dat anderen tegen dezelfde problemen aanliepen als ik. Dat geeft toch het gevoel dat je er niet alleen voor staat.

We hebben trouwens samen met Npuls ook nog een regionale bijeenkomst georganiseerd. Het was leuk om andere instellingen over de vloer te hebben, en er zijn afspraken uit voortgekomen om samenwerkingen te verkennen.

Uiteindelijk heb ik op basis van alle opgedane kennis een adviesrapport met een aantal alternatieven geschreven voor het bestuur. Op die manier heb ik de bestuursleden gevraagd om keuzes te maken over de invulling van ons CTL. We hebben samen een heldere richting bepaald, dat heeft gezorgd voor een groot draagvlak binnen de organisatie. Het heeft veel tijd en energie gekost om dit voor elkaar te krijgen, ik ben blij dat het gelukt is.”

Hoe heb je de uitwerking van het CTL-plan voor de subsidieaanvraag aangepakt?

“Ik heb hulp ingeroepen van een subsidieadviseur, want die kent de taal en weet wat er verwacht wordt. De vragen die in het plan gesteld worden zijn heel lo-

gisch, het gaat erom dat je laat zien hoe jouw CTL bijdraagt aan beter onderwijs. Het is wel uitdagend om dit in 5100 woorden te vatten. Er is geen ruimte voor holle frases, alle valse lucht moet eruit.”

Heb je gebruik gemaakt van het voorschouwsprek van DUS-I?

“Ja, dat was superwaardevol. Ik kan het iedereen aanraden. Ze hadden ons conceptplan goed bestudeerd en gaven heldere aanwijzingen. Het was echt een ontzettend leuk gesprek, we gingen met een goed gevoel weer weg. Wat ik mooi vond, was dat ze aangaven dat we al goed op weg waren en dat het duidelijk geen ‘subsidie gedreven’ aanvraag is. Dat klopt, want ook als we geen subsidie krijgen, zetten we de plannen door. Ons CTL gaat er hoe dan ook komen.”

Dat is een mooi streven. Hoe pakken jullie de opbouw van het CTL aan?

“We beginnen klein en borduren voort op de samenwerking die we als i-Coaches van de verschillende colleges nu al hebben. I-Coaches worden de vertegenwoordigers van het CTL op elke locatie. Naast digitalisering bouwen we het aanbod uit naar aanvullende thema's op het gebied van docentontwikkeling, onderzoek en innovatie. Daar zijn sommige colleges al mee bezig, maar het is nog niet organisatiebreed uitgezet. Al die losse kennisnetwerken willen we gestructureerd aan het CTL koppelen. Zo kunnen we verbreden en uiteindelijk ook meer colleges betrekken. Parallel daaraan gaan we onderzoeken hoe breed de scope van het CTL gaat worden en hoe we het duurzaam in de organisatie kunnen inbedden. Hoe snel dit gaat is onder meer afhankelijk of we subsidie krijgen; we hebben natuurlijk meer slagkracht als we meer geld beschikbaar hebben.”

Een belangrijk onderdeel van het CTL-plan is de samenwerking met andere instellingen. Zijn er al relevante samenwerkingsvormen waar ROC Amsterdam en Flevoland deel van uitmaakt?

“We werken inderdaad af en toe samen met andere instellingen. Samen met het Hout- en Meubileringscollege, de HvA, Inholland, de VU en de UvA vormen we het Amsterdams Netwerk voor Onderwijsinnovatie. Het leuke is dat de samenwerking sterker wordt, omdat zij ook bezig zijn met het opstarten van een CTL. Ik had onlangs nog een gesprek met de HvA, waarin we concreet hebben besproken op welke punten we kunnen samenwerken, hoe we

samen docenten kunnen opleiden en welke kansen er liggen. Echt enorm positief. Ook landelijk ontstaan mooie verbindingen. Ik was op bezoek bij Firda in Leeuwarden. Het was heel tof om te zien wat hun benadering is bij de ontwikkeling van hun CTL. Ik zou het heel mooi vinden als we landelijk ook dingen samen zouden kunnen doen.”

Wat is de impact van het opzetten van een CTL binnen jullie instelling?

“Wat me opvalt is dat het impact maakt binnen én buiten de organisatie. Ik merk dat mensen in onze organisatie er energie van krijgen. Dat ze het fijn vinden dat er een plek komt waar we echt aan kennisdeling kunnen doen. Een directeur vertelde dat ze het zo goed vindt dat er een plek komt waar de thema's uit onze meerjarenstrategie zichtbaar worden gemaakt. Zo krijgt de strategie voor de mensen in onze organisatie veel meer betekenis.

En extern vind ik het heel gaaf dat we nu als mbo op een andere manier in gesprek zijn met hbo's en universiteiten. Het is een gelijkwaardige samenwerking geworden, het helpt ons als mbo om van ons calimerocomplex af te komen.”

Heb je tips voor instellingen die subsidie gaan aanvragen?

“Doe goed onderzoek, praat met veel mensen en probeer het draagvlak in de organisatie aan de voorkant al te organiseren. Realiseer je dat het echt veel tijd en energie kost. Het is wel een heel gaaf proces om mee te maken dat het eerste idee gedurende het jaar steeds strakker en helderder wordt.”

Laten we een blik in de toekomst werpen, hoe ziet jullie CTL er over vijf jaar uit?

“Over vijf jaar hebben wij een geweldig CTL, met een ronkende innovatiewerkplaats waarin docenten en docententeams praktijkgericht onderzoek doen naar digitale en niet-digitale thema's. We hebben ook een prachtig portal waar docenten inzicht hebben in hun digitale ontwikkelkansen én in hun loopbaanontwikkeling, dankzij de verbinding met HRM. En net zo belangrijk: we hebben een mooi programma opgezet om onze studenten zo goed mogelijk te begeleiden op het gebied van digitale geletterdheid, studievaardigheden en digitale mentale gezondheid. Mochten we de subsidie niet krijgen, dan zal het misschien iets langer duren, maar dit is absoluut ons doel.”

Kijk je mee?



Hoe kom je tot een goed werkende Center for Teaching & Learning (CTL) binnen je onderwijsinstelling? Verschillende gastsprekers en experts komen aan het woord tijdens de CTL webinars. Hier vind je een aantal thema's die in de afgelopen webinars zijn besproken.



**PLAYLIST
CTL WEBINARS**

Webinars



WEBINAR 1 Hoe zet je een CTL op?

Dr. Mariska Min-Leliveld, Universiteit van Amsterdam, Dr. Sharon Klinkenberg, Universiteit van Amsterdam, Maaïke van Kessel, Noorderpoort

Universiteit van Amsterdam deelt hun succesvolle aanpak met het Teaching and Learning Center (TLC) netwerk, dat docentontwikkeling en onderwijsinnovatie stimuleert. Noorderpoort belicht hoe zij hun Center for Teaching & Learning opzetten, met een focus op hybride leren en technologie-integratie. Ontdek hoe beide instellingen uitdagingen aanpakken en oplossingen vinden om hun onderwijs te transformeren.

“Door ons in te zetten en samen te denken, geven we ruimte aan iedereen die mee wil doen vanuit hun eigen unieke kijk op de zaak. Op deze manier streven we ernaar om verbinding te creëren door diversiteit.”
Mariska Min-Leliveld

WEBINAR 2 Bouwen aan een dynamische onderwijscommunity

Mirjam Koster, Universiteit Utrecht, Mirjam Bok, Universiteit Utrecht, Prof Dr. Manon Kluijtmans, Universiteit Utrecht, Mabelle Hernandez, Universiteit Utrecht

Na een korte reflectie van Mirjam Koster, voorzitter CvB van het Graafschap College, op het waarom van CTL's, deelt Universiteit Utrecht (UU) hun ervaring met het succesvol integreren van onderwijsinnovatie, docentontwikkeling en waardering. Ze bespreken de strategieën om een dynamische onderwijscommunity op te bouwen, waar kennisdeling centraal staat. Hoor meer over de professionele ontwikkeling van docenten en succesvolle projecten zoals Future Learning Spaces, die de leeromgeving transformeren.

“Iedereen is onderdeel van het Teaching & Learning Netwerk en iedereen kan ook meedoen.”
Sander Toby

WEBINAR 3 Community's en kennisdelen

Nynke Kruidenink, Npuls

Netwerken en community's hebben een cruciale rol binnen onderwijsinnovatie. Hoe en waarom? In dit webinar hoor je hoe effectief samenwerken binnen en tussen onderwijsinstellingen middels kennisnetwerken duurzame verandering kan bewerkstelligen.

“Binnen onderwijsinnovatie gaat het niet alleen om kennisdelen, maar om verandering teweegbrengen, en daarin spelen community's een sleutelrol.”
Nynke Kruidenink

WEBINAR 4 Docenten betrekken en mobiliseren

Corleen Knieriem, Hogeschool Utrecht, Sander Toby, Hogeschool Utrecht

Het Teaching & Learning Network (TLN) werkt als een samenwerkingsnetwerk binnen de Hogeschool Utrecht (HU) en ondersteunt docententeams bij complexe vraagstukken rondom onderwijsinnovatie en professionalisering. Ze vertellen over de voordelen en uitdagingen van een platte netwerkstructuur binnen een grotere instelling.

“Iedereen is onderdeel van de Teaching & Learning Netwerk en Iedereen kan ook meedoen.”
Sander Toby

WEBINAR 5 CTL netwerken & samenwerkingen

Dr. Jeroen Jansz, Launcelot, Aart Schouten, R6, Judith Vennix, R6, Camille van Katwijk, GPA, Christel de Winter, GPA, Maaïke van Kessel, Leernetwerk CTL's Noord NL

Samenwerking tussen onderwijsinstellingen in de vorm van kennisnetwerken is een cruciaal onderdeel van ons landelijk kennisinfrastructuur. Landelijk ontstaan er al veel CTL kennisnetwerken. In dit webinar presenteren vier kennisnetwerken, LAUNCELOT, R6, Leernetwerk CTL Noord-Nederland en de Gelderse ProfessionaliseringsAgenda, hun inzichten en ervaringen.

“Aan de ene kant krijg je een frisse blik van een ander. En soms is het ook gewoon heel fijn om herkenning te hebben van iemand die meezucht en zegt ‘ja, bij mij is dat ook zo’. En dan denk je ‘oh oke, ik ben hierin niet alleen’.”
Judith Vennix

WEBINAR 6 Samenwerking tussen Publieke organisaties

Dr. Patrick Kenis, Tilburg University

Hoe zien succesvolle samenwerkingsverbanden in het publieke domein eruit? Prof. Dr. Patrick Kenis van Tilburg University legt uit dat samenwerking complex is, maar essentieel voor innovatie en efficiëntie. Er komen verschillende samenwerkingsvormen aan bod, zoals leernetwerken, shared services en organisatienetwerken.

“Het mooie is dat wij uit onderzoek weten dat organisaties die samenwerken met andere organisaties, dat beter doen of daar beter toe in staat zijn, als ze zelf goed weten waarvan ze zijn.”
Dr. Patrick Kenis



WEBINAR 7 Organiseren van verandering in het onderwijs

Dr. Kristin Vanlommel, Hogeschool Utrecht

Dr. Kristin Vanlommel, lector Organiseren van Verandering in Onderwijs aan de Hogeschool Utrecht, vertelt over het implementeren van een CTL vanuit een veranderkundig perspectief. Hoe kan je weerstand managen en veranderenergie benutten? Ze onderstreept het belang van een duidelijke visie die gedragen wordt door de hele organisatie, prioritering van doelen, en afstemming tussen beleid en praktijk.

“De essentie wil je vastleggen in een visie, in een strategisch plan. En dat is essentieel als het gaat om een duurzame inbedding in de organisatie van een centrum voor onderwijs en leren.”

Dr. Kristin Vanlommel



WEBINAR 8 Onderzoek naar Europese CTL's

Dr. Peter van Baalen, Universiteit van Amsterdam

De LERU, League of European Research Universities, heeft onderzoek gedaan naar Europese CTL's. Dr. Peter van Baalen vertelt over belangrijke bevindingen uit het onderzoek: hoe verbeteren CTL's de kwaliteit van het onderwijs door innovatieve leermethoden en best practices te implementeren? Er worden succesvolle initiatieven besproken die hebben geleid tot verbeterde leerresultaten en versterkte academische gemeenschappen.

“Als je een goed team hebt van onderwijskundigen, ict specialisten en andere deskundigheden, denk ik dat dat bijzonder waardevol kan zijn. Zowel bij het toetsen, als bij het ontwerpen van toetsen bij het gebruik van nieuwe tools, dat is ontzettend waardevol.”

Dr. Peter van Baalen



WEBINAR 9 Onderwijsvisie en innovatieprojecten binnen CTL's

Monique Mulders, Het Graafschap College, Marald Rouwen, Saxion

Welke rol speelt het Teaching and Learning Center van Saxion bij de implementatie van hun onderwijsvisie? Ontdek hun aanpak op het gebied van blended learning, docentprofessionalisering en AI in het onderwijs. Het Graafschap College bespreekt hun ervaringen met professionalisering, innovatieprojecten zoals het werken met XR in onderwijs, en hun unieke samenwerking met regionale en landelijke partners.

“Dat is misschien ook wel waarom ik dit zo'n prettige samenwerking vind. Omdat je gewoon de handel op tafel gooit en zegt van nou, dit zijn onze ervaringen.”
Marald Rouwen

WEBINAR 10 Kennisdelen over AI in het onderwijs

Annalies Kootstra, Hanzehogeschool, Patrick van Aalst, NHL Stenden

NHL Stenden en Hanzehogeschool Groningen delen hun ervaringen en expertise over het toepassen van AI in hun onderwijspraktijk. Er komen diverse modellen en methoden aan bod voor de integratie van AI en belangrijke factoren bij de implementatie van AI-tools worden besproken.

“Toen ChatGPT net op de markt kwam waren we echt overrompeld, en hadden we het gevoel dat we over een half jaar de school konden opheffen.”
Patrick van Aalst

WEBINAR 11 De lerende organisatie

Lisette Gast, Perspectiveity

Gastspreker Lisette Gast vertelt hoe je aan de hand van de Theory of Change (ToC) kan komen tot een gestructureerd proces in een complexe context. Dit model helpt om doelen en acties helder in kaart te brengen. De ToC wordt continu aangepast op basis van reflectie en monitoring, zodat onderwijsinstellingen flexibel blijven in hun aanpak.

“Een Theory of Change helpt je om aannames in veranderpaden expliciet te maken, want die blijven anders vooral heel erg impliciet.”

Lisette Gast



WEBINAR 12 CTL's & EdTech

Jelle van den Broek, Rijn IJssel, Esther van Popta, HAN, Charlotte Meijer, Vrije Universiteit, Pietermel de Bie, Npuls, Renske de Beijer, Npuls

De rol van CTL als kennismakelaar staat centraal in dit webinar. Rijn IJssel, HAN en de Vrije Universiteit vertellen over hoe er binnen hun instelling met EdTech en onderwijsinnovatie wordt omgegaan. Zowel op beleidsniveau als bij een onderwijswerkplaats.

“Ja, soms een beetje een boefje zijn of creatief zijn, net hoe je het wilt noemen, om het voor elkaar te krijgen.”
Jelle van den Broek

Kijk op [Npuls.nl/agenda](https://npuls.nl/agenda) voor nieuwe CTL webinars in deze reeks. Op [YouTube.com/@NpulsOnderwijs](https://www.youtube.com/@NpulsOnderwijs) kan je alle webinars terugkijken.

Anderhalf jaar in beweging met CTL's

Positieve energie, gedrevenheid en enthousiasme. Een greep uit de ervaringen van Nynke Kruidenink in de samenwerking met collega's uit diverse onderwijsinstellingen, na anderhalf jaar als adviseur en projectleider CTL's bij Npuls. Welke inzichten heeft Nynke de afgelopen periode opgedaan? Tijd voor een terugblik!



Persoonlijke gesprekken maken impact

Binnen het eerste landelijke onderwijsprogramma waarin mbo, hbo en wo samenwerken, stonden we voor de uitdaging om het nieuwe begrip CTL te introduceren. Hoe zorg je ervoor dat instellingen dit initiatief, dat sowieso verandering impliceert, omarmen? Ik heb ervaren dat het voeren van de juiste gesprekken hierbij enorm helpt. Er ontstond echt impact door in de lente van 2023 het land in te gaan en vier regionale bijeenkomsten te houden. Daar, in samenwerking met de onderwijsinstellingen en in hun eigen omgeving, werden de eerste verbindingen gelegd. In verbinding blijven en een persoonlijke benadering staat centraal in onze werkwijze.

Iets erbij, iets eraf

In tijden van onderwijsbezuinigingen is er soms scepsis over 'nog iets erbij'. Maar een CTL draait juist om het verbinden van wat er al is om het effectiever te maken. Ik zie hoe een sterk CTL een instelling helpt om bijvoorbeeld onderwijsontwerpen te verbeteren. Dit kan leiden tot minder uitval van studenten, en daardoor tot besparingen. Of hoe een CTL met de ICT dienst kan samenwerken om het aantal platforms binnen een instelling te consolideren, en zo kosten te drukken. Een CTL is niet alleen maar iets erbij, maar soms ook iets eraf. Ook dat hoort bij transformatie.

De essentie van CTL's

In de kern draait ons werk met Centers for Teaching & Learning om het versterken van docenten en onderwijsprofessionals, zodat zij zelf de toekomst van het onderwijs kunnen vormgeven. Door samen te werken, elkaar te inspireren en steeds opnieuw kleine stappen vooruit te zetten, dragen we bij aan een beweging voor beter onderwijs en een sterke nationale kennisinfrastructuur. Ik ben dankbaar voor de mooie samenwerkingen, en trots op wat we al hebben bereikt. Ik kijk ernaar uit om deze beweging samen verder te versterken.

“Coming together is a beginning; keeping together is progress; working together is success.”

Henry Ford

Maatwerk creëert eigenaarschap

Het zou een stuk eenvoudiger zijn als een CTL gewoon een standaard model was, toepasbaar voor elke instelling. Maar na alle gesprekken en bijeenkomsten blijkt maar weer hoe complex het opzetten en doorontwikkelen van een CTL is. De vele uiteenlopende contexten vragen om maatwerk en zorgvuldige afstemming op bestaande activiteiten. Met de CTL doelstellingen als leidraad, hebben de instellingen de ruimte om hun CTL zelf vorm te geven en bestaande initiatieven erin samen te brengen. Zo wordt het écht een onderdeel van de instelling. Ik merk dat dit een gevoel van eigenaarschap creëert, wat een belangrijke sleutel tot succes is voor de adoptie van een CTL.

CTL maakt wendbaarder

Terecht hoor ik ook kritische vragen: 'Wat lossen we hiermee op? Wat kan een CTL toevoegen dat we niet al doen?' Een CTL consolideert activiteiten die vaak al plaatsvinden binnen een instelling. Door samen te werken binnen een CTL wordt de instelling wendbaarder en kan ze beter inspelen op wat docenten echt nodig hebben. Pas dan zie je waar inspanningen vruchten afwerpen en waar nog meer aandacht nodig is.



Meer weten over CTL's?

CTL's op de Npuls website: npuls.nl/ctl

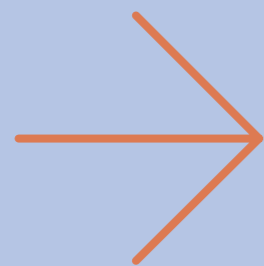
CTL bijeenkomsten en webinars: npuls.nl/agenda

Starterskit CTL npuls.nl/kennisbank/starterskit-ctl

CTL webinars terugkijken: youtube.com/@NpulsOnderwijs

CTL Network op LinkedIn: linkedin.com/groups/12970209

CTL subsidieregeling op DUS-I website: dus-i.nl/subsidies/npuls-center-for-teaching-and-learning-ctl



Contact

CTL@Npuls.nl

Colofon

Hoofdredacteur Jonne Houwing

Redactie Nynke Kruidenink, Aukje Leufkens, Marian Kat-de Jong, Rianne Dokter

Tekstschrijvers Nicole Bakker, Maureen van Althuis, Kristel Glazer

Grafische vormgeving Monique Pouw

Uitgever Npuls

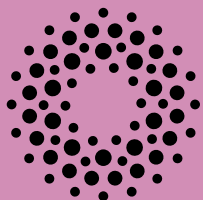
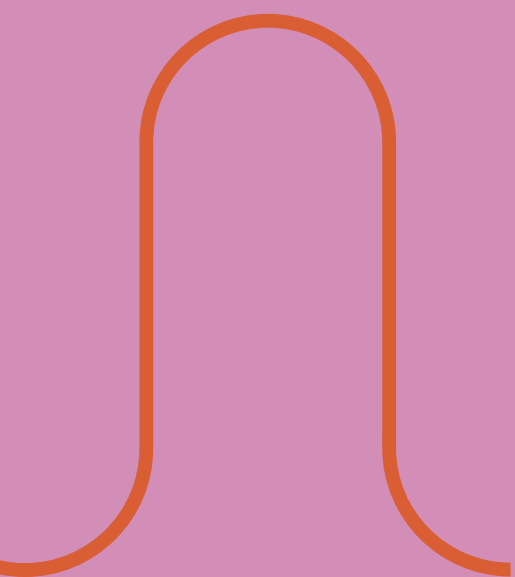
Met bijdragen van Manon Geven, Gerdinand Bosch, Nynke Kruidenink, Aukje Leufkens, Irene Wannet, Andrea Kottmann, Sebastiaan Steenman, Mabelle Hernández, Sabine Uijl, Noah Rookmaaker, Nadine Timans, Evelyn Tempel, Rosalinde Brouwer, Lean van Daalen-Koo, Ellen Bastiaens, Sofie Heemsker

Fotografie Marit Hazebroek, foto Kristin Vanlommel door Femke van den Heuvel, foto Lisette Gast door Yvette Wolterinck, foto Peter van Baalen door Jeroen Oerlemans

December 2024



Op deze uitgave is de Creative Commons ShareAlike Naamsvermelding 4.0 licentie van toepassing. Maak bij gebruik van dit werk vermelding van de volgende referentie: Kennishub leren & innoveren (2024). CTL Magazine. Utrecht. Npuls.



Npuls