

Onderzoek is sleutel tot succesvolle onderwijsvernieuwing bij Universiteit Utrecht

door Nicole Bakker



Sebastiaan Steenman

Universiteit Utrecht



Mabelle Hernández

Universiteit Utrecht

ONDERWIJSINNOVATIE IS EEN BELANGRIJKE PIJLER VAN EEN CENTER FOR TEACHING & LEARNING (CTL). DE ORGANISATIE HIERVAN GAAT VAAK GEPAARD MET EEN AANTAL UITDAGINGEN. HOE KRIJG JE BIJVOORBEELD EEN BEELD VAN DE DOCENT VOOR WIE JE AANBOD ONTWIKKELT? DAT KAN DOOR ONDERZOEK TE DOEN NAAR DE VERANDERBEREIDHEID VAN DOCENTEN, ZOALS BIJ DE UNIVERSITEIT UTRECHT. WE PRATEN VERDER MET MABELLE HERNÁNDEZ, DIRECTOR OF INNOVATION BIJ HET CENTER FOR ACADEMIC TEACHING AND LEARNING, EN SENIOR FELLOW VAN HET CAT EN UNIVERSITAIR HOOFDDOCENT VAN HET DEPARTEMENT BESTUURS- EN ORGANISATIEWETENSCHAP (USBO) SEBASTIAAN STEENMAN. WAT WAS HUN AANPAK?

“Hoe ontdek je of je het juiste doet als je aan de slag gaat met onderwijsvernieuwing in je organisatie? En voor welk type docent ontwikkel je aanbod?” begint Mabelle. “Als programmamanager van Educate-it, het innovatieprogramma van de UU dat is geïntegreerd in het CAT, stelden we onszelf voortdurend die vragen. **“Het onderzoek dat we vanaf het begin uitvoerden naar de veranderbereidheid van docenten hielp ons bij het maken van keuzes.** We voerden het onderzoek een keer of zes uit in de jaren dat het programma draaide. Uit die resultaten haalden we wat verschillende groepen docenten in de verschillende fases van het programma nodig hadden.

We stuurden iedere docent vanaf de start van het programma Educate-it in 2014 ieder jaar een vragenlijst waarin ze zichzelf aan de hand van verschillende vragen konden classificeren op hun positie in de innovation curve van Rogers. Van innovators (de voorlopers) tot laggards (de achterblijvers) en de drie types daar tussenin. Per ronde reageerden zo'n 500 docenten op de vragenlijst. In de tweede fase van het programma Educate-it (2017-2020) besloten we op basis van de onderzoeksresultaten uit fase 1 (2014-2017) om onze focus in het programma te verleggen. **In de eerste fase hadden we de innovators grotendeels bereikt, in fase 2 richtten we onze aandacht op de early majority. En dat vroeg echt om een andere aanpak.”**

Andere taal en andere motieven

“Want die groep docenten spreekt echt een andere taal en heeft andere motieven om hun onderwijs te veranderen of vernieuwen” vertelt Mabelle verder. “Eén van de maatregelen die we namen, is het vervangen van de website. Die was sterk gericht op de innovators. De slogan veranderde van ‘innovate your education with Educate-it’ naar ‘strengthen your education with Educate-it’. Ondertussen hadden we aan de achterkant een deel van de daarvoor noodzakelijke ondersteuningsorganisatie opgebouwd die nodig is voor deze nieuwe groep docenten.”

Zo was de organisatie voor onderwijsvernieuwing zelf ook voortdurend aan het omvormen en veranderen. Sebastiaan: **“De werkwijze was heel erg gebruikersgericht,**

maar het was niet alleen een kwestie van ‘u vraagt, wij draaien’. Er zit zeker een visie achter die zich door de tijd heen heeft ontwikkeld. Vanaf de start in 2014 met Educate-it was het vooral een kwestie van experimenteren en kijken wat werkt. Maar bij de start van de tweede fase van Educate-it en nu ook binnen het Center for Academic Teaching and Learning, is er bij de UU een duidelijke visie: wij vinden dat blended learning een integraal onderdeel zou moeten zijn van hoe het onderwijs in Utrecht vorm krijgt. Door COVID is dat ook wel weer veranderd, en zo blijft de visie zich ontwikkelen.

Overkoepelend verhaal geeft betekenis

Het mooie van zo'n overkoepelend verhaal in een visie, is dat het ook echt betekenisgevend werkt. Docenten zijn daar ook naar op zoek. Ze willen weten wat er hier gewaardeerd wordt. Ik denk dat je daar als instelling expliciet in moet zijn, want dan kan het heel krachtig worden. **Educate-it was hier heel bewust mee bezig en het programma had een goede aansluiting met het college van bestuur, wat natuurlijk ook een belangrijk onderdeel van het succes is.**

Mabelle vertelde net al iets over de aanpak van het onderzoek, ik zal dit verder toelichten. Zoals gezegd hebben we, op basis van een theoretische verkenning, docenten stellingen voorgelegd die passen bij verschillende categorisering van de innovatiecurve van Rogers. Daarnaast keken we ook naar de verklaringen voor innovatiebereidheid (of veranderbereidheid), met behulp van een aantal schalen die we bij USBO hebben ontwikkeld. En we vroegen ook of mensen daadwerkelijk IT-innovaties hebben geïmplementeerd in hun onderwijs.

Een invalshoek voor ons onderzoek was bijvoorbeeld de rol van autonomie op innovatie: zien we dat mensen die meer autonomie ervaren, sneller innoveren? Dat blijkt inderdaad het geval te zijn. Er is een significante en consistente samenhang door de jaren heen, hoewel het effect niet enorm is. Daarnaast hebben we bijvoorbeeld onderzocht hoe belangrijk kennis en zelfvertrouwen in IT-vaardigheden zijn. En ook zelfvertrouwen in onderwijs-

kundige vaardigheden, om innovaties in het onderwijs te implementeren. **Onzekerheid over IT-vaardigheden blijkt een belangrijke rem op innovatie te zijn.** Dit betekent dat je laagdrempelige ondersteuning moet bieden als je die docenten wilt stimuleren. Anders haken ze af.

Dit hebben we ook flankerend onderzocht met kwalitatief onderzoek. Studenten hebben op verschillende plekken binnen de universiteit met docenten gesproken over vragen als:

- Wat betekent innovatie voor jou?
- Wordt innovatie gewaardeerd in jouw omgeving?

Uit deze gesprekken kwam een duidelijker beeld over de veranderbereidheid van docenten naar voren. Ook onderzochten we hoe belangrijk de cultuur is voor innovatie:

- Hoe belangrijk is het dat innovatie in je omgeving gewaardeerd wordt?
- Hoe ervaar je de ruimte om te innoveren?
- Zit je in een strak keurslijf, of ervaar je voldoende autonomie?

Al deze variabelen hebben we door de tijd heen bekeken om te begrijpen waarom mensen wel of niet bereid zijn om te innoveren.”

Sebastiaan vervolgt: **“Door de hele organisatie zagen we significante verschillen, vaak afhankelijk van de rol die onderwijsinnovatie binnen een afdeling speelt.** Tijdens de COVID-periode kwam onderwijsinnovatie in een stroomversnelling. Daarom hebben we de vragenlijst in uitgekleden vorm nog een keer of 5, 6 gedaan om te kijken hoe het zich in de tijd ontwikkelde. Toen zagen we nog meer verschillen maar die waren vaak sterk beïnvloed door lokaal beleid.

Onderzoeksmethodiek blijft in ontwikkeling

De onderzoeksmethodiek die we hanteerden, is ook voortdurend doorontwikkeld. Als innovatie niet meer het kernwoord was, pasten we dat aan in de vragenlijsten. Tegelijkertijd hielden we vast aan een consistente basis, omdat we wel wilden zien hoe zaken zich in de loop der tijd zouden ontwikkelen. Het parallel laten lopen van het onderzoek met de ontwikkeling van het programma voor onderwijsvernieuwing, is denk ik een van de belangrijkste

lessons learned. We konden meteen het effect van de ontwikkelingen zien. Vanaf de start van Educate-it hebben we zorgvuldig de mogelijke variabelen die onderwijsvernieuwing beïnvloeden in kaart gebracht, en deze zijn sindsdien een vast onderdeel van ons onderzoek.

De samenwerking tussen het onderzoek en het programma verliep goed, er was voldoende afstand voor een kritische blik. Ik was echt onder de indruk van de lerende houding van initiatiefnemers Jan Haarhuis en Mabelle. Ze wilden er iets moois van maken. Toch kwamen wij af en toe met de boodschap: **‘Stop met dit soort communicatie. Ik weet dat jullie trots zijn op wat jullie hebben bereikt, maar we moeten nu vooral de docenten aan het werk krijgen.’** De communicatiemedewerker was daar waarschijnlijk niet altijd blij mee.”

Carte blanche om écht iets nieuws neer te zetten

Mabelle: “Ons voordeel kan zijn geweest dat we carte blanche hadden en echt iets nieuws aan het doen waren. Hoe gek het ook klinkt, maar daardoor voelden we misschien minder druk. Het was iets nieuws, we wisten niet of het zou werken, en we gingen uitzoeken hoe we het konden laten werken. Die onderzoekende houding speelt nog steeds een grote rol in het Center for Academic Teaching and Learning. Het huidige CAT groeit nog steeds, maar je moet soms echt terug naar de tekentafel. Het is belangrijk dat je hiervoor binnen je instelling voldoende ruimte krijgt. **Want hoe organiseer je een cultuurverandering gericht op onderwijsvernieuwing? Voor mij geldt dat je dat doet met een lerende cultuur.** Dat is de basis om te ontdekken hoe je integraal met elkaar gaat samenwerken.

Verder moet je voortdurend kijken naar wat je doet en scherp houden wat je hoofddoel is. We moeten blijven innoveren, dus we kunnen niet alles blijven doen wat we nu doen. Er komen nieuwe dingen bij. **Je moet dus kritisch blijven kijken en ruimte houden voor experimenten.** Tegelijkertijd ontkom je er niet aan om ook gewoon een staande organisatie te zijn. Je wordt zelf zo’n hybride organisatie, met bottom-up initiatieven en top-down strategie, zoals de hybride aanpak die we voor Educatie-it hanteerden. Alle initiatieven komen vanuit de docenten, en als CAT evalueer je deze zorgvuldig en passend bij de

organisatiestrategie. Zo bepaal je waarmee je aan de slag gaat. Op die manier houden we de juiste balans tussen ‘regulier’ aanbod en ruimte voor experimenteren voor onderwijsvernieuwing. Ik zie deze werkwijze ook voor het CAT in de komende 10 jaar als richtinggevend.”

“Wat daarbij ook helpt”, zegt Sebastiaan, “Is niet te trots zijn. Doe mooie dingen, maar verdedig ze niet allemaal. **Het gevaar van dit soort innovatieprogramma’s is dat je op een gegeven moment zo trots bent op wat je hebt gedaan, dat je dat altijd wil blijven doen.** Dan ben je per definitie geen innovatief programma meer.” 🌑

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 organisatiewetenschap en doet onderzoek naar onderwijsbeleid, vaardighedenontwikkeling en (selectieve) toegang tot het hbo en wo.