



Onderwijsinnovatie en de implementatie van een nieuwe digitale leeromgeving



Onderwijsinnovatie en de implementatie van een nieuwe digitale leeromgeving

De formele, intensieve fase van de aanbesteding van een nieuw leermanagementsysteem (LMS) is achter de rug en je staat als project aan de vooravond van de implementatie. De verwachtingen zijn hooggespannen en de tijd is aangebroken om deze verwachtingen in te lossen. Maar let wel: het aanschaffen van een nieuw LMS is niet hetzelfde als het realiseren van onderwijsinnovatie. Een nieuw LMS is slechts een vehikel dat hiervoor kan worden ingezet. Het zijn de docenten en de ondersteunende staf die – met behulp van het nieuwe LMS – vorm kunnen geven aan onderwijsinnovatie. Aan het implementatieproject de taak om docenten hiertoe zo goed mogelijk in staat te stellen, oftewel een voedingsbodemp voor onderwijsinnovatie te creëren.

Dit artikel benoemt een zestal aandachtspunten voor een LMS-implementatie die daadwerkelijk een voedingsbodemp voor onderwijsinnovatie als resultaat heeft.

1. Technische randvoorwaarden

Om ervoor te zorgen dat docenten zich bezig kunnen houden met hun kerntaak – het geven van onderwijs (en het doen van onderzoek) – is het van groot belang dat alle technische randvoorwaarden zijn gerealiseerd. Frustratie bij docenten als gevolg van technische gebreken ondermijnt al snel het vertrouwen in het nieuwe LMS en werpt een flinke drempel op om op innovatieve wijze met het onderwijs aan de slag te gaan. Zo is bijvoorbeeld goede single sign on-functionaliteit essentieel voor een positieve gebruikerservaring. Met afstand de belangrijkste technische randvoorwaarde is echter een goed werkende en stabiele koppeling tussen het LMS en het Studentinformatiesysteem (SiS). Veel functionaliteiten van het LMS kunnen pas effectief worden gebruikt op het moment dat deze koppeling naar behoren functioneert. Betrek dan ook direct vanaf de start van de implementatie de SiS-specialisten van de instelling bij de implementatie van het nieuwe LMS.

2. Relatie project en faculteiten

Onderwijsinnovatie vindt plaats binnen de faculteiten; niet binnen de centrale afdelingen van een instelling. Het zwaartepunt van de implementatie van het nieuwe LMS dient dan ook zoveel mogelijk bij de faculteiten zelf te liggen. Het is om die reden aan te raden om te werken met facultaire implementatieteams, die verantwoordelijk zijn voor de implementatie van het

nieuwe LMS binnen hun faculteit. Zij zijn bekend met de couleur locale van hun faculteit en vormen vaak al een vertrouwd gezicht voor de docenten van hun faculteit. Het is dan ook essentieel dat het project er alles aan doet om deze facultaire implementatieteams zo goed mogelijk in staat te stellen hun rol te vervullen, waardoor het echt een gezamenlijke inspanning wordt. Belangrijk daarbij is dat er heldere afspraken met elkaar worden gemaakt: wie doet wat en wat mag je over en weer van elkaar verwachten? Dit geldt des te meer nu facultaire medewerkers de implementatie van het nieuwe LMS vaak naast hun normale werkzaamheden doen en om die reden soms enigszins leunen op het projectteam. Dat is niet erg, zolang er maar heldere afspraken worden gemaakt en voorop blijft staan dat de faculteiten zelf verantwoordelijk zijn voor het goed laten landen van het nieuwe LMS in de eigen organisatie.

Onderwerpen om onderling afspraken over te maken zijn onder andere:

- **Training:** wie is verantwoordelijk voor het inhoudelijk gedeelte van de trainingen en wie neemt de organisatorische aspecten van de trainingen voor zijn rekening?
- **Communicatie:** wie stelt de communicatie op en wie is verantwoordelijk voor de verspreiding daarvan?
- **Ondersteuning:** wie handelt welk type vragen af en op welke manier worden deze vragen afgehandeld?
- **Inrichting:** hoe komen de initiële functioneel/technische keuzes tot stand en wie

voert deze keuzes vervolgens door in de inrichting van het nieuwe LMS?

- **Besturing:** hoe wordt na de initiële inrichting omgegaan met gewenste aanpassingen aan het nieuwe LMS? Denk hierbij bijvoorbeeld aan het proces rondom het aanvragen en koppelen van nieuwe onderwijsapplicaties aan het LMS.

Van belang is in ieder geval dat er effectief wordt gecommuniceerd tussen het project en de facultaire implementatieteams. Zo blijft het project op de hoogte van de specifieke behoeften van de faculteiten, en weet het facultair implementatieteam welke werkzaamheden het project uitvoert en welke producten het oplevert. Hoe je de onderlinge communicatie het best in kunt richten kan verschillen per instelling. Bij de ene instelling werkt een wekelijks overleg in een gezamenlijke setting het best, bij een andere instelling sluit eens in de paar weken overleg met alle individuele facultaire implementatieteams beter aan.

3. Training

Training stelt docenten in staat om de didactische mogelijkheden die het nieuwe LMS biedt optimaal te benutten. Om de training daadwerkelijk effectief te laten zijn is het in ieder geval van belang om aandacht te besteden aan de volgende punten:

- **Afstemming:** stel van tevoren de specifieke kennisbehoefte/leervragen vast en stem de inhoud van de training af op die behoefte. Interessant daarbij is of de focus van de training voornamelijk ligt op didactische vergezichten of dat de training dichterbij het huidige ervaringsniveau van de docenten blijft. Soms is het effectiever om een aantal kleine stapjes te nemen, waardoor docenten vertrouwen kunnen ontwikkelen, dan om meteen (te) grote stappen te zetten. Het kan ook verstandig zijn om een totale implementatieperiode van bijvoorbeeld twee jaar te hanteren, waarbij in het eerste jaar de focus ligt op het neerzetten van een stevig didactisch fundament en in het tweede jaar op verdere didactische verrijking.
- **Timing:** zorg dat het moment waarop de training wordt gegeven goed aansluit bij de behoefte van de deelnemers ('just in time'); een docent die voor het eerst een vak gaat geven in de tweede helft van

het collegejaar is niet gebaat bij een training aan de start van het collegejaar.

- **Resultaat:** zorg ervoor dat docenten tijdens hun training aan de slag kunnen met de inrichting van hun eigen, 'echte' vak. Op die manier gaan docenten na afloop van de training met een concreet resultaat naar huis; de take away van de training is een ingericht vak.
- **Oefenomgeving:** om docenten te stimuleren om nieuwe mogelijkheden uit te proberen is het aan te raden om voor hun een persoonlijke oefenomgeving te creëren waarin zij kunnen experimenteren, onderzoeken en oefenen, voordat zij bepaalde functionaliteiten (durven te) gaan gebruiken in hun 'echte' vak.
- **Feedback:** vraag feedback na elke training en doe ook echt wat met de resultaten. Een goed ingerichte feedbackcyclus zorgt voor continue verbetering van de training. Dit is zowel positief voor de trainer als voor de aankomende deelnemers aan de training. Vergeet daarbij niet de feedback ook te delen met de helpdesk, zodat bijvoorbeeld de FAQ's kunnen worden aangescherpt en de dienstverlening daarmee naar een hoger niveau kan worden getild.



4. Ondersteuning

Ook na afloop van de training is het belangrijk dat docenten goed ondersteund worden als zij vragen hebben. Juist de docenten die gebruik willen maken van de meer innovatieve functionaliteiten van het LMS zullen hier behoefte aan hebben. Om onderwijsinnovatie te stimuleren is goede ondersteuning dan ook essentieel. Docenten moeten weten waar zij de antwoorden op hun vragen (gemakkelijk) kunnen vinden. Dit kan worden

georganiseerd via een fysiek aanwezig supportteam, een telefonische helpdesk, een online supportomgeving of een combinatie daarvan, zolang de docent maar weet waar hij of zij naartoe moet met de hulpvraag en de hulpvraag snel en adequaat wordt beantwoord. Heldere afstemming met specialisten op bepaalde gebieden (bijvoorbeeld digitaal toetsen, video of peer feedback) is hierbij aan te raden. Het verdient daarnaast aanbeveling een flexibel team achter de schermen te organiseren, dat klaar staat om op piekmomenten extra ondersteuning te bieden.

Een andere belangrijke hulpbron voor docenten vormen collega-docenten. Peer to peer-ondersteuning kan bijzonder effectief zijn: docenten kennen elkaars (didactische) uitdagingen, spreken 'dezelfde taal' en weten waaruit een adequate oplossing bestaat. Breng waar mogelijk dan ook docenten – zowel binnen als buiten de eigen faculteit – met elkaar in contact.

5. Buy-in van het management

Tijdens de implementatie van een nieuw LMS is er een belangrijke rol weggelegd voor faculteitsbesturen, opleidingsdirecteuren, afdelingshoofden, programma-managers, hoofden van administraties, coördinatoren en andere personen die een leidinggevende functie binnen de instelling vervullen. Zij kunnen als sponsors van het project zorgen voor een boost van de onderwijsinnovatie binnen hun faculteit door docenten te stimuleren – en voldoende ruimte en tijd te bieden – om de nieuwe didactische mogelijkheden te verkennen en te benutten. Als zij hier echter onvoldoende zicht op hebben, dan kan dat leiden tot een afwachtende, reactieve houding. Deze houding kan zijn weerslag hebben op het succes van de implementatie en de mate waarin concrete onderwijsinnovatie met behulp van het nieuwe LMS wordt gerealiseerd.

Het is dan ook van groot belang om deze personen proactief bij het project te betrekken en hen te laten zien welke mogelijkheden het nieuwe LMS biedt voor onderwijsinnovatie. Dit kun je doen door voor deze doelgroep interactieve, informatieve sessies te organiseren waarbij specifiek wordt ingegaan op de komst van het nieuwe LMS, de implementatieaanpak (inclusief hun rol en verantwoordelijkheid daarin) en de mogelijkheden die het nieuwe LMS biedt. Een krachtig middel om deze nieuwe mogelijkheden te laten zien is

een enthousiaste docent te vragen zijn/haar vak in het nieuwe LMS te laten zien en de didactische keuzes die hij/zij daarbij heeft gemaakt toe te lichten. Dat maakt de mogelijkheden tot onderwijsinnovatie met behulp van het nieuwe LMS tastbaar en het stimuleert de personen met een leidinggevende functie zich daadwerkelijk als sponsor van het nieuwe LMS op te stellen.

6. Communicatie

Een succesvolle implementatie kan niet zonder een succesvolle communicatiestrategie: wat ga je aan welke doelgroep communiceren, op welk moment en welk medium ga je hiervoor inzetten? Elke doelgroep dient immers te weten wat er van hem/haar verwacht wordt en wat de gevolgen van de implementatie zijn voor zijn/haar werkzaamheden.

Een belangrijk onderdeel van de communicatiestrategie is het verwachtingsmanagement bij de uiteindelijke eindgebruikers. Zoals gezegd staat de introductie van het nieuwe LMS niet direct gelijk aan het realiseren van onderwijsinnovatie. Het kost docenten tijd om zich in de nieuwe didactische mogelijkheden te verdiepen en tijd is voor veel docenten een schaars goed. Het is aan te raden om hier transparant en eerlijk over te communiceren en tegelijkertijd aan te geven dat het project en de facultaire implementatieteams er alles aan doen om de docenten zo goed mogelijk te ondersteunen en te adviseren.

Daarnaast is gebleken dat peer to peer-communicatie van de ene docent richting de andere docent zeer waardevol kan zijn. Een of meer docenten vragen een blog bij te houden waarin zij hun ervaringen rondom de implementatie delen kan bijvoorbeeld een effectieve manier zijn om (de implementatie van) het nieuwe LMS te laten landen bij de overige docenten.

Afsluiting

Bovenstaande punten geven richting aan een succesvolle LMS-implementatie. De aandachtspunten dienen echter in samenhang beschouwd te worden. Aan al deze afzonderlijke punten zal voldoende aandacht moeten worden besteed om daadwerkelijk te komen tot een succesvolle LMS-implementatie, en

daarmee tot een vruchtbare voedingsbodem voor onderwijsinnovatie.

Meer informatie

Fundatis heeft veel ervaring met de begeleiding van strategische ict-aanbestedingen en LMS-

implementaties. Daarbij hebben we ervaring met de organisatieverandering die nodig is om de innovatie teweeg te brengen, maar vooral ook om deze te verankeren in processen, gedrag en besturing. Wilt u eens verder praten of meer weten over deze onderwerpen? Neem dan contact op met Anne Floor Erdman, via annefloor.erdman@fundatis.nl

