

# Docenten en Digitalisering

## 8 succesfactoren voor effectieve onderwijsvernieuwing

# Docenten en Digitalisering

## 8 succesfactoren voor effectieve onderwijsvernieuwing

### 1. Inleiding

---

Afgelopen voorjaar heeft Fundatis een onderzoek uitgevoerd onder de Nederlandse universiteiten naar de stand van zaken rondom digitalisering van het hoger onderwijs. Digitalisering hebben we gedefinieerd als de toepassing van digitale middelen om de kwaliteit van het onderwijs direct of indirect te verbeteren. De hoofdconclusie van dit onderzoek was dat er sprake was van gunstige omstandigheden wat betreft digitalisering van het hoger onderwijs: het belang van digitalisering wordt erkend, de financiële middelen zijn beschikbaar, digitalisering wordt als een belangrijk element gezien in het 'toekomstbestendig' maken van het onderwijs, studenten zijn betrokken en de benodigde praktische faciliteiten zijn voorhanden.

Tegelijk werd de kanttekening gemaakt dat ondanks alle inspanningen op het gebied van digitalisering slechts een beperkt aantal docenten de mogelijkheden die digitalisering biedt actief benut. Vaak is dat de groep voorlopers: de relatief kleine groep docenten die intrinsiek gemotiveerd is om zo snel mogelijk met de geboden digitale mogelijkheden aan de slag te gaan om daarmee de kwaliteit van hun onderwijs te verbeteren. De gewenste olievlekwerking richting docenten met een meer afwachtende houding voltrekt zich vervolgens vaak een stuk langzamer dan verwacht of zelfs helemaal niet. Kortom, er is wel wind, maar de zeilen staan (nog) niet bol.

Na publicatie van het onderzoek is Fundatis langs geweest bij de Nederlandse universiteiten om bovengenoemde conclusies te bespreken. In vrijwel ieder gesprek werd bevestigd dat het als een flinke uitdaging wordt ervaren een grotere groep docenten te verleiden actief aan de slag te gaan met de mogelijkheden die digitalisering biedt. Oftewel, er wordt geworsteld met de vraag hoe men ervoor kan zorgen dat de gedane investeringen op het gebied van digitalisering

gaan renderen. Niet iedere docent hoeft uiteraard een echte innovator te worden, maar het is wel wenselijk als ook de groep meer afwachtende docenten actief gebruik gaat maken van de mogelijkheden die digitalisering biedt.

De vraag is nu, hoe pak je dit aan? We hebben gezien dat er op veel instellingen goede dingen worden gedaan gericht op het stimuleren van (verdergaande) digitalisering van het onderwijs. De ene instelling heeft een succesvol ondersteuningsteam, de andere instelling heeft voor sterk bestuurlijk draagvlak gezorgd, weer een andere instelling heeft een effectieve communicatiestrategie, en zo zijn er nog een aantal succesfactoren te noemen. Dit artikel is een gestructureerde weergave van de diverse succesfactoren die we hebben opgehaald bij de Nederlandse universiteiten, aangevuld met onze eigen kennis, ervaring en inzichten. Het artikel geeft daarmee inzicht in de succesfactoren die eraan bijdragen dat een grotere groep docenten actief de mogelijkheden benut die digitalisering van het onderwijs biedt.

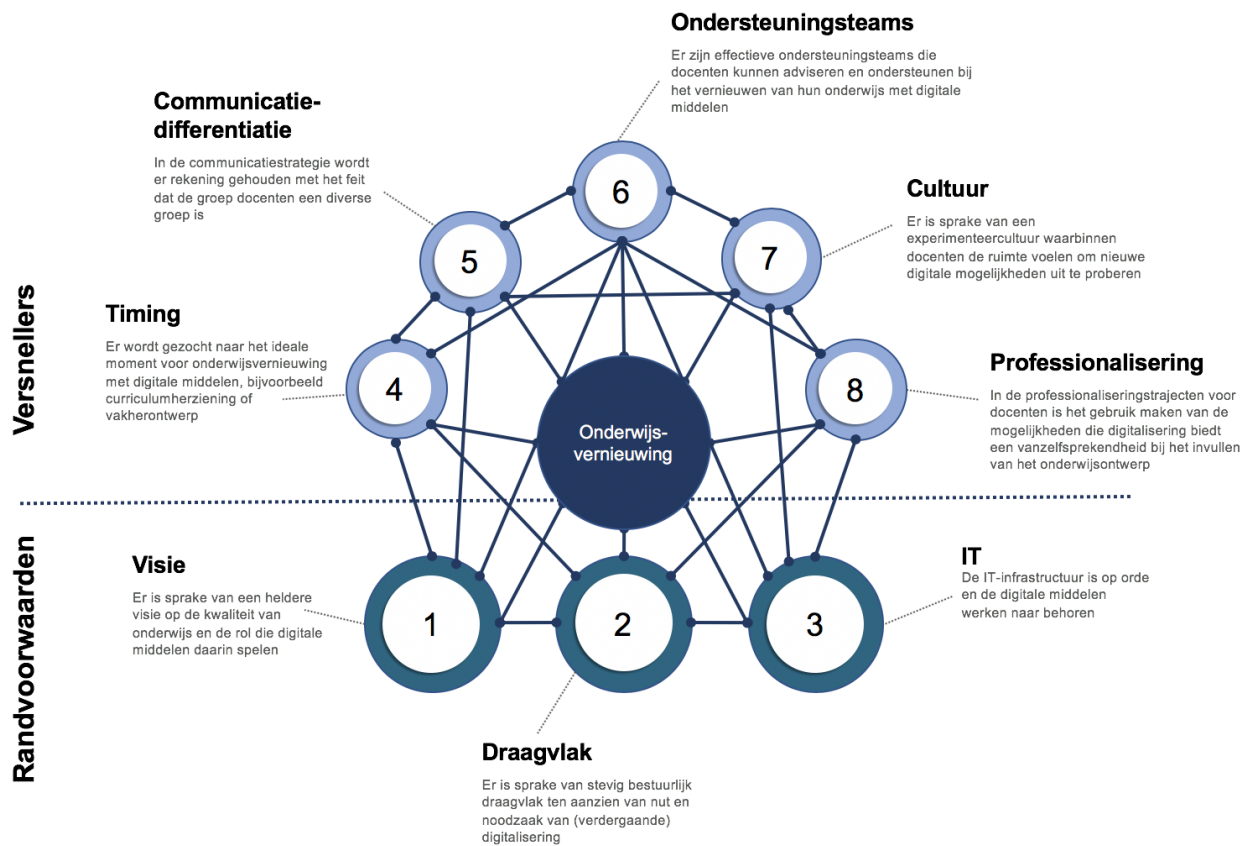
Op zichzelf staan zijn deze succesfactoren echter niet genoeg om deze grotere groep docenten te activeren. Het gaat om het geheel dat de succesfactoren tezamen vormen en de versterkende werking die deze factoren op elkaar hebben. Om de gedane investeringen in digitalisering van het onderwijs echt te laten renderen moet dan ook aan al deze individuele succesfactoren aandacht worden besteed en zullen deze zo effectief mogelijk op elkaar moeten worden afgestemd. In de conclusie schetsen we een aanpak hoe u hier als onderwijsinstelling invulling aan kunt geven.

### 2. Succesfactoren

---

De succesfactoren die een belangrijke rol spelen bij het laten renderen van de gedane investeringen in digitalisering van het onderwijs





Figuur 1: Succesfactoren

zijn grofweg onder te verdelen in twee soorten: randvoorwaarden en versnellers. Onderstaande figuur is een visuele weergave van deze succesfactoren. Zowel de randvoorwaarden als de versnellers worden in de navolgende paragrafen verder uitgewerkt.

## 2.1 Randvoorwaarden

Randvoorwaarden kunnen worden gezien als essentiële voorzieningen die aanwezig moeten zijn om de gedane investeringen in digitalisering van het onderwijs te laten renderen. Zonder deze voorzieningen is het vrijwel onmogelijk om een grotere groep docenten ertoe te verleiden actief gebruik te maken van de mogelijkheden die digitalisering van het onderwijs biedt.

### 2.1.1 Visie op kwaliteit van onderwijs

Om op effectieve wijze digitale middelen in te zetten in het onderwijs is het van belang dat

voldoende duidelijk is wat men wil bereiken met de inzet van deze middelen en hoe deze middelen bijdragen aan een verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Wat wordt er verstaan onder kwaliteit van het onderwijs? Uit welke elementen is die kwaliteit opgebouwd? Welke rol is daarin weggelegd voor digitale middelen? Stuk voor stuk belangrijke vragen die richtinggevend zijn voor de vraag wat men wil bereiken met de inzet van digitale middelen. Deze visie kan op verschillende niveau's bestaan: instellingsniveau, faculteitsniveau, opleidingsniveau en zelfs vak(groeps)niveau.

### 2.1.2 Bestuurlijk draagvlak

Welke activiteiten ook worden ondernomen binnen een onderwijsinstelling, bestuurlijk draagvlak is altijd een cruciale factor bij het behalen van succes. Dit is niet anders voor verbetering van de kwaliteit van het onderwijs met

behulp van digitale middelen. Belangrijk hierbij is dat de diverse bestuurlijke lagen niet alleen onderkennen dat digitalisering een belangrijke bijdrage kan leveren aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, maar ook dat zij deze boodschap helder communiceren en actief uitdragen richting de docentenpopulatie. Om dat te kunnen doen dienen zij goed geïnformeerd te zijn, niet alleen over de algemene lijn van het te vertellen verhaal, maar bijvoorbeeld ook over de specifieke woordkeuze (het woord 'innovatie' kan bijvoorbeeld hele verschillende gevoelens oproepen bij verschillende groepen docenten).

### **2.1.3 IT-infrastructuur**

De IT-infrastructuur moet op orde zijn. Indien docenten bij het gebruik van digitale middelen tegen technische problemen aanlopen is de motivatie van (een deel van de) docenten om aan de slag te gaan met digitale middelen al snel verdwenen. Kortom, de digitale middelen moeten het gewoon doen. Uiteraard is er altijd een deel van de docenten dat zichzelf als voorloper ziet en ondanks eventuele technische problemen toch gebruik wil maken van de betreffende digitale middelen. Voor een groot deel van de docenten geldt dit echter niet: indien de digitale middelen niet goed werken, wordt er liever geen gebruik van gemaakt.

## **2.2 Versnellers**

Versnellers zijn die succesfactoren die er, in samenhang met elkaar, voor zorgen dat een grotere groep docenten sneller aan de slag gaat met de mogelijkheden die digitalisering van het onderwijs biedt.

### **2.2.1 Aansluiten bij curriculumherziening of vak(her)ontwerp**

Timing is cruciaal. Docenten zijn druk en zitten zeker niet te wachten op extra werk. Om die reden is het van belang goed na te denken over het moment waarop de docent verleid zou kunnen worden om gebruik te maken van de mogelijkheden die digitalisering biedt. Het moment dat er sprake is van een curriculumherziening of (her)ontwerp van een vak is hiervoor vaak een gunstig moment. De docent is al bezig met het vak en heeft hiervoor tijd gekregen en ingeruimd. Deze ruimte kan door de

docent worden gebruikt om te onderzoeken op welke manier digitalisering een bijdrage kan leveren aan de verbetering van de kwaliteit van het eigen onderwijs. Het is voor ondersteuningsteams belangrijk om inzicht te krijgen in deze momenten en docenten actief te ondersteunen in dit proces, bijvoorbeeld door het organiseren van ontwerpessies met vakgroepen of individuele docenten.

### **2.2.2 Communicatiedifferentiatie**

Iedere groep docenten is een diverse groep. De leden van die groep kunnen sterk van elkaar verschillen als het gaat om hun opvatting en houding ten aanzien van het thema digitalisering. Verschillen kunnen bijvoorbeeld bestaan in de houding richting verandering, het geanticiperde nut en de al bestaande kennis en ervaring. Het is dan ook - vanuit verleidingsoogpunt - aan te raden om in de communicatiestrategie actief in te spelen op het feit dat de groep docenten een diverse groep is, met verschillende behoeftes en voorkeuren als het gaat om communicatie.

Het hanteren van verschillende boodschappen voor verschillende doelgroepen kan hiervoor een effectief middel zijn. Waar bijvoorbeeld het gebruik van de term innovatie voor de ene doelgroep motiverend werkt, kan het voor een andere doelgroep juist als bedreigend worden ervaren. De ene doelgroep wil graag aangesproken worden op hun innovatieve voorlopershouding, de andere doelgroep hoort liever een geruststellende boodschap over goede ondersteuning. Het loont in ieder geval om goed na te denken over welke doelgroepen je probeert te bereiken en welke inhoud en toon daar het beste bij past. Ook het moment van communiceren kan daarbij een rol spelen. Meer afwachtende docenten worden wellicht liever pas benaderd als het betreffende digitale middel ontdaan is van de eerste kinderziektes.

### **2.2.3 Ondersteuningsteams**

Een docent hoeft het niet allemaal alleen te doen. We zien op veel Nederlandse universiteiten dat er ondersteuningsteams aanwezig zijn die docenten ondersteunen bij een kwaliteitsverbetering van hun onderwijs, al dan niet met behulp van digitale middelen. Het gaat niet alleen om de

aanwezigheid van een aantal extra 'handjes' dat kan helpen bij de uitvoering van werkzaamheden. Het gaat er ook om dat de leden van deze ondersteuningsteams over de juiste kennis en vaardigheden beschikken. Dit zorgt ervoor dat zij docenten met onderwijskundig advies over de toepassing van digitale middelen daadwerkelijk kunnen ondersteunen bij de kwaliteitsverbetering van het eigen onderwijs. Het is aan te raden goed na te denken over het profiel van deze onderwijsondersteuners en daar bij de werving rekening mee te houden. Idealiter komt in het profiel kennis en kunde op het gebied van onderwijskunde en digitale didactiek terug.

#### 2.2.4 Cultuur

Het verbeteren van de onderwijskwaliteit met behulp van digitale middelen lukt niet altijd direct. Waar geëxperimenteerd wordt, wordt geleerd. En waar wordt geleerd, daar worden fouten gemaakt. Een tool werkt eens niet, studenten zijn ontevreden, etc. Belangrijk hierbij is hoe er tegen dit soort 'fouten' aan wordt gekeken. Worden deze 'fouten' gezien als leermomenten in een langere leerproces met hopelijk een hoger rendement na verloop van tijd? Of worden deze 'fouten' gezien als onnodige, nadelige aantastingen van de leerervaring van de student?

Oftewel, is er sprake van een cultuur waarbinnen docenten worden aangemoedigd om te experimenteren met (nieuwe) digitale middelen ter verbetering van de kwaliteit van hun onderwijs? En blijft die cultuur ook in stand op het moment dat een experiment 'mislukt'? Zo niet, dan zal het geen verbazing wekken dat een deel van de docenten kiest voor de meest risicovolle route: het avontuur niet aangaan en blijven bij het oude, soms nog analoge, vertrouwde. In dit kader is het aan te raden om bijvoorbeeld op voorhand afspraken te maken over hoe omgegaan wordt met studenttevredenheidsmetingen ten aanzien van een bepaald vak waarbinnen geëxperimenteerd wordt.

#### 2.2.5 Professionaliseringstrajecten

Veel docenten nemen vroeg of laat deel aan een professionaliseringstraject. Hierbij kan gedacht worden aan trajecten als de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) en de daaropvolgende

Seniorkwalificatie Onderwijs (SKO). Onderwijsontwerp en kwaliteitsverbetering van het onderwijs spelen in deze professionaliseringstrajecten een belangrijke rol. De rol van digitalisering binnen dit soort trajecten is vaak nog bescheiden; als digitalisering al wordt behandeld is het vaak als apart onderdeel. Het verdient de voorkeur te kiezen voor een meer geïntegreerde benadering: het gebruik maken van de mogelijkheden die digitalisering biedt als vanzelfsprekendheid bij het invullen van het onderwijsontwerp.

### 3. Conclusie

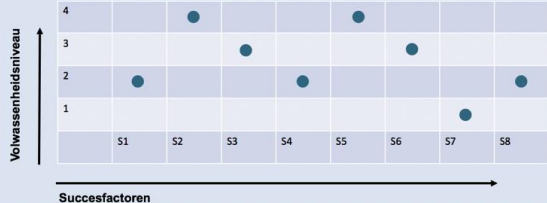


Hoe kun je ervoor zorgen dat een grotere groep docenten actief gebruik gaat maken van de mogelijkheden die digitalisering biedt? In dit artikel is een overzicht gegeven van de succesfactoren die hierbij een rol spelen. Hoewel al deze succesfactoren afzonderlijk van elkaar van grote invloed zijn op de vraag of een grotere groep docenten actief aan de slag gaat met onderwijsvernieuwing met behulp van digitale middelen, zijn deze succesfactoren op zichzelf niet voldoende. Het gaat om het geheel dat deze succesfactoren tezamen vormen en de versterkende werking die deze factoren op elkaar hebben.

Iedere onderwijsinstelling die zich met dit vraagstuk bezighoudt kan voor zichzelf (laten) bepalen waar men staat ten aanzien van de verschillende succesfactoren. Door het volwassenheidsniveau per succesfactor in kaart te brengen wordt inzichtelijk waar de sterke en zwakke punten van de betreffende onderwijsinstelling liggen en waar er dus werk te verrichten is. Hierbij wordt aandacht besteed aan factoren als mensen & cultuur, management & organisatie, IT en processen. Zodra de status in kaart is gebracht kan er in gezamenlijkheid een plan worden opgesteld waarin een aantal interventies wordt opgenomen die bijdragen aan de onderlinge versterking en afstemming van de succesfactoren. Hiervoor is geen one size fits all model te bedenken. Het gaat erom in gezamenlijkheid die uitvoeringsstrategie te kiezen die de grootste kans van slagen heeft, rekening houdend met de couleur locale. Vanwege de

#### 4. Tot slot

geïntegreerdheid van de verschillende succesfactoren en de behoefte aan effectieve sturing op het geheel kan het verstandig zijn om het geheel aan activiteiten onder te brengen in een programma.

Meer weten over hoe jouw onderwijsinstelling de gedane investeringen in digitalisering van het onderwijs écht kan laten renderen? Neem dan contact op met Anne Floor Erdman (directeur Fundatis) via [annefloor.erdman@fundatis.nl](mailto:annefloor.erdman@fundatis.nl) of met Fundatis via +31 30 68 75 522.

FASE	DOEL	ACTIVITEIT
1. ANALYSE	In kaart brengen volwassenheidsniveau van de verschillende succesfactoren	Invullen scorecard 
2. PLANVORMING	Bepalen strategie en kiezen interventies die worden uitgevoerd ter onderlinge versterking en afstemming van de succesfactoren	Opstellen Plan van Aanpak 
3. UITVOERING	Uitvoeren en evalueren interventies en bijstellen waar nodig	Uitvoeren en continu verbeteren 

Figuur 2: Stappenplan

