

# 3. Samen innoveren en ontwikkelen

Hoe stimuleren we een continue gezamenlijke inspanning ten behoeve van innovatie en ontwikkeling van het hoger onderwijs? We willen een systeem waarin samenwerking tussen docenten en studenten wordt versterkt. Wat vergt dit van de organisatie en bestuurders? Hoe kun je zorgen voor ruimte om innovatie mogelijk te maken en tegelijk kritisch blijven op de innovatie zelf en of deze al dan niet ingebed moet worden in het curriculum?

## UITDAGINGEN

### 1. Innovatie een vaste plek geven in het werken in het hoger onderwijs

Het woord innovatie wordt veelvuldig gebruikt in beleid en op management- en organisatieniveau. Als docenten het woord 'innovatie' horen, zien zij dit soms als iets groots en abstracts. Daardoor zien docenten niet altijd hoe zij dit kunnen toepassen in hun werk. Hoe zorg je dat docenten ook wíllen innoveren? Hoe zorg je dat innovatie een onderdeel wordt van het denken en doen van onderwijsprofessionals, en dat ook budgetten erop afgestemd zijn? En moeten alle onderwijsprofessionals bereid zijn om te innoveren? In het hoger onderwijs ontbreekt een vaste inbedding in zowel de organisatiestructuur als in loopbanen. Denk bijvoorbeeld aan het ontbreken van een *Research and Development* (R&D) afdeling en aan beoordelingscriteria die slechts gericht zijn op onderzoek, lesuren en cursusevaluaties. Het hbo lijkt op dit vlak vaak een aantal stappen voor te lopen op de universiteit, maar deze lessen kunnen niet één-op-één vertaald worden naar het wo vanwege verschillen in de institutionele context en financiering.

### 2. Een lineaire sturings- en organisatiecultuur hindert het implementatieproces van innovaties

Het implementeren van innovaties gaat nooit zonder slag of stoot. Innovaties doorlopen geen lineair proces van idee, naar instrument, naar resultaat. Integendeel, innovaties zijn een iteratief proces van proberen, vertrouwen krijgen, evalueren, aanpassen en veranderen. Dit implementatieproces wordt vaak gehinderd door top-down beleid, lineaire verwachtingen van innovatieprocessen, de handhaving van strikte regelgeving (zoals over privacy) en het niet willen of kunnen meebewegen met het iteratieve proces van innovatie.

### 3. Studenten betrekken bij het innovatieproces

Studenten hebben lang niet altijd een rol bij innovaties in het hoger onderwijs. Dit is een gemiste kans, aangezien onderwijsinnovaties bij uitstek relevant zijn voor hen. Hoe kunnen studenten een rol krijgen bij het opzetten van innovaties tijdens de onderwijsperiode? En zijn studenten bereid om bij te dragen aan innovaties? Hoe draag je naar studenten uit dat innoveren, en dus experimenteren en soms fouten maken erbij hoort? Hoe voorkom je dat er een afrekencultuur ontstaat door het gebruik van standaardevaluaties (zie ook het hoofdstuk over studentbetrokkenheid bij kwaliteitsverbetering), waarin geen ruimte is om innovatie-aspecten te beoordelen?

Het is belangrijk om oog te hebben voor de afhankelijke positie van de student. De student wil uiteindelijk het vak halen en geeft vaker de voorkeur aan de zekerheid van een bekende toetsvorm dan aan verrassende, nieuwe vormen waarvan de uitwerking nog onzeker is. Ook zijn studenten afhankelijk van het oordeel van de docent; hoe kunnen we goed omgaan met die machtsverhouding? Tot slot, bij wie ligt de verantwoordelijkheid om studenten te betrekken bij innovaties?

## OPLOSSINGSRICHTINGEN

### 1. Erkennen, waarderen en stimuleren

Het moet niet alleen draaien om het anders waarderen van onderzoek, maar ook om het verbreden van de scope van erkennen en waarderen. Dus ook erkenning op het gebied van onderwijs, innoveren en de organisatie, coördinatie van en samenwerking bij innovatieprocessen. Dat vraagt bredere beoordelingscriteria, een innovatiebudget en aanmoediging en steun van leidinggevenden aan docenten om te innoveren en te professionaliseren. Ook is het van belang dat docenten gestimuleerd worden om hun professionaliseringsproces samen met collega's binnen de onderwijsinstelling maar ook daarbuiten met docenten uit andere disciplines vorm te geven. Door middel van het overstijgen van sector-, disciplinaire en organisatiegrenzen zullen onderwijsprofessionals meer kunnen leren en inspiratie opdoen.

### 2. Ruimte creëren door middel van cultuurverandering

We moeten ruimte creëren in het bestaande systeem, zodat iedereen binnen het hoger onderwijs ruimte ervaart om te kunnen innoveren. Dit vraagt om een cultuurverandering die gestoeld is op durf, proberen, aanmoediging en samenwerking. De verantwoordelijkheid voor het creëren van ruimte moet daarom niet alleen bij docenten liggen die de innovaties bedenken en implementeren, maar juist ook bij het systeem eromheen. Denk bijvoorbeeld aan een opleidingstraject voor managers en beleidsmedewerkers, omdat innovatie ook in de top van instellingen en het ministerie van OCW gedragen moet worden.

Daarnaast is de onderwijsinstelling verantwoordelijk voor het betrekken van studenten bij deze cultuurverandering. Studenten kunnen bijvoorbeeld deelnemen in projectteams en stuurgroepen waarin zij meedenken over de innovatie. Als studenten actief participeren en hun feedback ook effect heeft op het verloop van de innovatie, kunnen verbeterslagen gemaakt worden.

### 3. Evolutionair organiseren van onderwijsinstellingen

De traditionele hiërarchische organisatie van universiteiten en hbo's is belemmerend. Het transformeren van de onderwijsinstelling naar een evolutionair georganiseerde organisatie zou de innovatie kunnen ondersteunen. Onderwijs is dan georganiseerd in kleine en horizontale teams, waarbij iedereen gelijkwaardig deelneemt. Deze wijze van organiseren breekt met de klassieke hiërarchie, rollen en carrièrepaden die innovaties kunnen beperken. Het is van belang dat deze transformatie bottom-up wordt georganiseerd, zodat deze past bij de behoeftes en voorkeuren van de professionals die in deze teams gaan werken. Het zou niet werken als top-down bepaald wordt dat men in zelfsturende teams moet gaan werken. Inspirerend voorbeeld in de zorg is de organisatie Buurtzorg. Ook het boek *Reinventing Organizations* van Frederic Lalou biedt een inspirerende bron voor evolutionaire organisatiemodellen.

## CONCLUSIE

Innoveren is meer dan alleen met een goed idee komen, dit uitwerken en implementeren. Het vraagt om een structurele andere kijk op onderwijs, taken en organisatie. Voor dit perspectief is nu weinig ruimte en aandacht, waardoor het lastig is om te innoveren in het hoger onderwijs. Momenteel is de ruimte voor innovatie niet voldoende institutioneel ingebed, de implementatie van innovaties wordt vaak gehinderd of afgeremd door strikte regels en procedures. Ook worden studenten lang niet altijd betrokken bij innovatieprocessen. Dit moet en kan anders. Innoveren, en daarin kunnen professionaliseren, zou idealiter onderdeel zijn van de beoordelings- en beloningsstructuur. Daarnaast is een systeem- en cultuurverandering nodig die gericht is op durven, proberen, aanmoediging en evolutionaire samenwerking met collega's en met andere disciplines en bovenal: met studenten.

### 2. Ruimte creëren door middel van cultuurverandering

We moeten ruimte creëren in het bestaande systeem, zodat iedereen binnen het hoger onderwijs ruimte ervaart om te kunnen innoveren. Dit vraagt om een cultuurverandering die gestoeld is op durf, proberen, aanmoediging en samenwerking. De verantwoordelijkheid voor het creëren van ruimte moet daarom niet alleen bij docenten liggen die de innovaties bedenken en implementeren, maar juist ook bij het systeem eromheen. Denk bijvoorbeeld aan een opleidingstraject voor managers en beleidsmedewerkers, omdat innovatie ook in de top van instellingen en het ministerie van OCW gedragen moet worden.

Daarnaast is de onderwijsinstelling verantwoordelijk voor het betrekken van studenten bij deze cultuurverandering. Studenten kunnen bijvoorbeeld deelnemen in projectteams en stuurgroepen waarin zij meedenken over de innovatie. Als studenten actief participeren en hun feedback ook effect heeft op het verloop van de innovatie, kunnen verbeterslagen gemaakt worden.

### 3. Evolutionair organiseren van onderwijsinstellingen

De traditionele hiërarchische organisatie van universiteiten en hbo's is belemmerend. Het transformeren van de onderwijsinstelling naar een evolutionair georganiseerde organisatie zou de innovatie kunnen ondersteunen. Onderwijs is dan georganiseerd in kleine en horizontale teams, waarbij iedereen gelijkwaardig deelneemt. Deze wijze van organiseren breekt met de klassieke hiërarchie, rollen en carrièrepaden die innovaties kunnen beperken. Het is van belang dat deze transformatie bottom-up wordt georganiseerd, zodat deze past bij de behoeftes en voorkeuren van de professionals die in deze teams gaan werken. Het zou niet werken als top-down bepaald wordt dat men in zelfsturende teams moet gaan werken. Inspirerend voorbeeld in de zorg is de organisatie Buurtzorg. Ook het boek *Reinventing Organizations* van Frederic Lalou biedt een inspirerende bron voor evolutionaire organisatiemodellen.

## CONCLUSIE

Innoveren is meer dan alleen met een goed idee komen, dit uitwerken en implementeren. Het vraagt om een structurele andere kijk op onderwijs, taken en organisatie. Voor dit perspectief is nu weinig ruimte en aandacht, waardoor het lastig is om te innoveren in het hoger onderwijs. Momenteel is de ruimte voor innovatie niet voldoende institutioneel ingebed, de implementatie van innovaties wordt vaak gehinderd of afgeremd door strikte regels en procedures. Ook worden studenten lang niet altijd betrokken bij innovatieprocessen. Dit moet en kan anders. Innoveren, en daarin kunnen professionaliseren, zou idealiter onderdeel zijn van de beoordelings- en beloningsstructuur. Daarnaast is een systeem- en cultuurverandering nodig die gericht is op durven, proberen, aanmoediging en evolutionaire samenwerking met collega's en met andere disciplines en bovenal: met studenten.

# WETENSCHAPPELIJKE REFLECTIE

Prof. dr. Frank de Jong
Hoogleraar responsief leren en kennis construeren Open Universiteit /
Lector Aeres Hogeschool Wageningen

## PROBLEEMSCHETS EN AFBAKENING VAN HET THEMA: DE UITDAGING

De wetenschappelijke prestatie- en publicatiestructuur met alle financiële, competitie- en tijdsaspecten lijken niet bijzonder geschikt als voorbeeld waar het juist gaat om impact in de praktijk van het onderwijs. Broekkamp en Van Hout-Wolters (2007) constateerden al een enorme kloof tussen onderwijsonderzoek en de innovaties in de praktijk, mede doordat het geïsoleerde onderzoeksbeleid meer georiënteerd is op publicatie dan op de praktijk. Het is ook niet juist om te stellen dat het hoger onderwijs een R&D ontbeert. In het hbo zijn juist de lectoren en lectoraten praktijkgericht en met veel impact op onderwijsinnovatie. Ook in de universiteiten zijn diverse onderwijsinstituten en onderwijswetenschaps-onderzoeksgroepen actief. De impact van deze laatste is minder groot. Helaas is het een juiste constatering dat er te weinig structureel budget en competente docent-onderzoekerscapaciteit beschikbaar is om structureel te werken aan 'samen innoveren en ontwikkelen van het onderwijs'. Wat ook ontbreekt, is een cultuur van (kennis) co-creatie en innovatie en faciliterend leiderschap. Lerende co-creërende gemeenschappen worden door velen gezien als een krachtig middel voor het aanzwengelen van leren, innovatie en transitie (NWO, 2021). Ook de OECD (2019) komt in een review tot de conclusie dat collectief co-creërend leren effectiever is.

Samen innoveren en ontwikkelen vereist collaboratieve *bootstrapping*, waarin deelnemers van alle niveaus van het onderwijssysteem deelnemen aan de collectieve inspanning om verder te gaan dan informatie-uitwisseling (kennisdelen) om innovatie-producerende netwerken te realiseren die aantonen dat onderwijs kan functioneren als een kenniscreërende organisatie. Organisatietheorieën en onderzoek zijn steeds meer gericht op *multi-level* perspectieven voor het creëren van bruikbare kennis; de uitdaging is om te profiteren van de opkomst om zichzelf te organiseren rond oplossingen en nieuwe middelen. Met 'innovatienetwerken' worden netwerken bedoeld die verder gaan dan delen en discussiëren en komen tot het daadwerkelijk creëren van nieuwe kennis en innovaties. Gloor (2006) en Gloor et al. (2016) onderscheiden drie vormen van netwerkbetrokkenheid: (1) *Collaborative Innovation Network* (COIN): een kernteam van zelforganiserende en intrinsiek gemotiveerde mensen met een collectieve visie; (2) *Samenwerkend Learning Network* (CLN): anderen die lid worden van de kerngemeenschap om innovaties te bespreken, te leren en toe te passen (DiMaggio et al., 2009; Gloor, 2006) en (3) *Collaborative Interest Network* (CIN): deelnemers op de periferie, vaak *lurkers*, die geen inhoud bijdragen maar gedeelde interesses lijken te hebben. Deze verschillende vormen van betrokkenheid creëren een ecosysteem voor innovatienetwerken met verspreiding van innovatie van de kern naar de periferie (Gloor, 2006).

Zelforganisatie rond ideeverbetering is echter zeldzaam en vereist het stimulerend leiderschap van innovatief vermogen op alle niveaus, een onderzoeksintensieve organisatie rondom innovaties en een *open source engineering-team* dat zich inzet voor het mogelijk maken van nieuwe vormen van interactie, media en educatieve, analytische en assessmenttools (De Jong, 2019) . 'Multi-level' voorziet in de inclusie van studenten, docenten, bestuurders, onderzoekers, ingenieurs en beleidsmakers in een collectieve innovatie-uitdaging. Scardamalia en collega's (2017) refereren aan 'The Era of Open Innovation' van Chesbrough (2003) die stelt: "De logica van een intern georiënteerde, gecentraliseerde benadering van onderzoek en ontwikkeling (R&D) is achterhaald. Nuttige kennis is wijdverbreid beschikbaar en ideeën worden met enthousiasme gebruikt. Dergelijke factoren creëren een nieuwe logica van open innovatie die externe ideeën en kennis combineren met interne R&D. Deze verandering biedt nieuwe manieren om waarde te creëren..." Zoals in dit citaat wordt gesuggereerd, is een fundamentele verschuiving gaande van 'gesloten naar 'open innovatie'. De laatste vorm maakt gebruik van een overvloedige bron – ideeën – en gemeenschappen die in staat zijn om van veelbelovende ideeën tot bruikbare innovaties te komen. Open innovatie vereist twee dingen die normaal niet worden gevonden in innovatienetwerken: (1) openheid voor input van overal ter wereld in plaats van input beperkt door netwerkdeelnemers, en (2) een facilitator die de problemen definieert die voor open innovatie naar voren moeten worden gebracht en die de input die uit een dergelijk proces naar voren komt, evalueert en coördineert. De uitdaging op meerdere niveaus van netwerken voor onderwijsinnovatie is daarom het benutten van de sterke punten van drie heel verschillende vormen van kenniscreërende interactie: lokale samenwerking in kleine groepen in probleemoplossing en ontwerpontwikkeling; grootschalige innovatienetwerken; en op nog grotere schaal open innovatie, waar er geen beperking is en waar productieve ideeën en probleemoplossingen vandaan komen.

Leiderschapsconcepten, gebaseerd op praktijken waarin wederzijdse interactieprocessen tussen mensen centraal staan, zijn onder vele namen te vinden (Ospina et al., 2020). Wind, Klaster en Wilderom (2021) gebruiken de term *netwerkleiderschap* als overkoepelende term (Vermeulen & De Jong, ter perse). Netwerkleiderschap omvat volgens De Wind et al. (2021) alles van de uitersten van een centrale leider die rollen en taken verdeelt over anderen tot het spontaan nemen van leiderschap door alle participanten gebaseerd op expertise en functie, waarbij de laatste de voorkeur verdient. Kortom, het meest wenselijk zijn open innovatie co-creatie processen waaraan betrokkenen vanuit alle niveaus in het onderwijs deelnemen, die gefaciliteerd worden door een leiding die in de interactie van die co-creatie ontstaat, gesteund door het management en de werkvloer. OECD (2109, p. 268) "Creating a professional learning environment in which teachers, school leaders (and other school staff) feel individually and collectively supported is essential to unleash their potential to realise the transformative impacts of highly effective teaching, school leadership and student support."

## REFLECTIE OP DE AANGEDRAGEN OPLOSSINGSRICHTINGEN

### 1. Erkennen, waarderen en stimuleren

Het centrale in deze oplossing is dat het innoveren als een proces van co-creëren wordt gezien. Daarvoor zijn vijf essentiële thema's van belang in het proces (De Jong, 2019; Scardamlia & Bereiter, 2014):

1. Kennisontwikkeling van de gemeenschap. Kennis is geen propositie, eigenheid, van een persoon, maar hangt samen met een cultuur en gemeenschap waar de persoon deel van uitmaakt en het draagt bij aan de wijsheid van de gemeenschap en haar leden.
2. Elk 'idee', inzicht, oplossing, theorie, perspectief is te verbeteren. Er bestaat niet zoiets als een definitieve waarheid, perfecte theorie, technologie, product, procedure of wijze van samen innoveren en werken. Het kan altijd beter. Alle ideeën kunnen worden verbeterd en in die zin zijn alle ideeën waardevol van wie dan ook.
3. Kenniscreatie is een *discourse*. Het is een collectief co-creatieproces dat kritisch, creatief, ontwerpgericht en onderbouwend is in de zin dat de deelnemers weten waarom het eindresultaat beter is dan het idee waarmee men begon of andere alternatieven.
4. Constructief gebruik van gezaghebbende informatiebronnen. Dit betekent dat allerlei informatie, zoals ervaringen uit de eerste hand, secundaire bronnen enzovoort waarde hebben in het co-creatie proces.
5. Begrijpen, in de zin van het collectief co-creërend verklaringen opbouwen: het produceren van principiële praktische innovatiekennis door concrete ervaringen, kennis en inzichten toe te passen, en te verbinden met meer generaliseerbare kennis.

Kennis co-creëren is innovatie gebaseerd op 'praktijkkennis' en theoretische concepten die in samenhang met elkaar een verklaringsgrond vormen voor wat goed inzicht, handelen, of gebruik van een product of procedure in de praktijk is en betekent. Dit vergt een professionalisering van deelnemers in de dialectische dialoog die de basis is van de innovatie discourse. Dit is een dialoog waarop vanuit verschillende gezichtspunten/perspectieven, gestructureerd doorvragen (op basis van thesis en antithesis) gezamenlijk aan het bouwen van nieuwe perspectieven en inzichten (het verbeteren van bestaande ideeën, inzichten) gewerkt wordt door inzichten te combineren en op elkaar voort te bouwen (synthese; Vermeulen et al. (ter perse)).

### 2. Ruimte creëren door middel van cultuurverandering

Zoals bij de vorige oplossing al is gezegd, is ook professionalisering nodig om 'durf, proberen, aanmoediging en samenwerking' in een goed proces van co-creërende inclusieve multi-level innovatie te realiseren. "The experience of the OECD review (2019) suggests that relatively few requirements exist with respect to teachers' professional development." Of dan gedacht moet worden aan 'opleidingen' is de vraag. Juist omdat er veel meer een 'whole school' approach wordt geschetst waarbij inderdaad macro-, meso- en microniveau elkaar nodig hebben. Aangezien het echt een cultuurverandering betreft, verwijs ik bij deze graag naar de eerder beschreven vormen van netwerkbetrok-

kenheid, open innovatie en leiderschap uit de interactie naar voren komend om een co-creërende innoverende organisatiecultuur te vormen. Hier is ruimte om zich als professional met elkaar te ontwikkelen. Timperley (2017) pleit ook voor professional learning communities die expliciet de docent 'agency' leiden om innovaties te realiseren in plaats van een vehikel te zijn van top down geïnitieerde innovaties.

### 3. Evolutionair organiseren van onderwijsinstellingen

De organische evolutionaire innovatie vereist inderdaad een andere cultuur. Ook hier verwijs ik hier graag naar de eerder beschreven uitdaging op meerdere niveaus van netwerken voor onderwijsinnovatie en netwerkleiderschap om innovatie vanuit, met en door de werkpraktijk te realiseren. Ook in het veranderen van onderwijs in een leercultuur kunnen professionele *learning communities* een constructieve rol spelen, mits ook ondersteund door een betrokken management (De Jong & Van Wijck, 2020). Ook de praktijk ziet dat samen ontwikkelen van onderwijs dat adaptief, responsief is naar ontwikkelingen in de maatschappij, in een cultuur van sociaal leren en samen kennis creëren als lerende gemeenschap, krachtig is. (Bent et al., 2021).

## CONCLUSIE OVER DE AANGEDRAGEN OPLOSSINGEN EN ALGEMENE SLOTSOM

Innoveren is geen top-down implementatie van een idee, maar een co-creatie *discourse* waarin alle niveaus en actoren (dus ook studenten) betrokken zijn in een collectieve uitdaging. Dat vraagt om een andere kijk dan van tevoren precies willen weten waar iets op uitkomt of waarop afgerekend kan worden. Het is veel meer een *wicked*, *'open-ended'* proces waarbij verbetering van de kwaliteit van onderwijs als leer- en werkomgeving de uiteindelijk output is. Lerarenbeurzen zijn een goede conditie voor het professionaliseren, zeker waar het bijvoorbeeld *MeD*-leren en innoveren betreft. Maar vooral zijn structureel meer ruimte, tijd en middelen in de werkpraktijk nodig om een voortdurend co-creërend innovatieproces van professionele ontwikkeling te bewerkstelligen. Daarvoor is collectief leiderschap (Ospina et al., 2020), collaboratief, integraal leiderschap als *network leadership* nodig (Wind et al., 2021). Niet de heroïsche of charismatische leider, de 'man' aan de top, maar leiderschap dat gezamenlijk wordt geconstrueerd door interactie, waarin iedereen leiderschap kan nemen passend bij de situatie en de beschikbare expertise. Deze functioneel aangestelde leider (bijvoorbeeld de schoolleider) is veel meer een van de beïnvloedende onderdelen in het interactieproces (Vermeulen & De Jong (ter perse)) in een cultuur van samen innoveren.