

Dynamisch management van onderwijsinnovatie

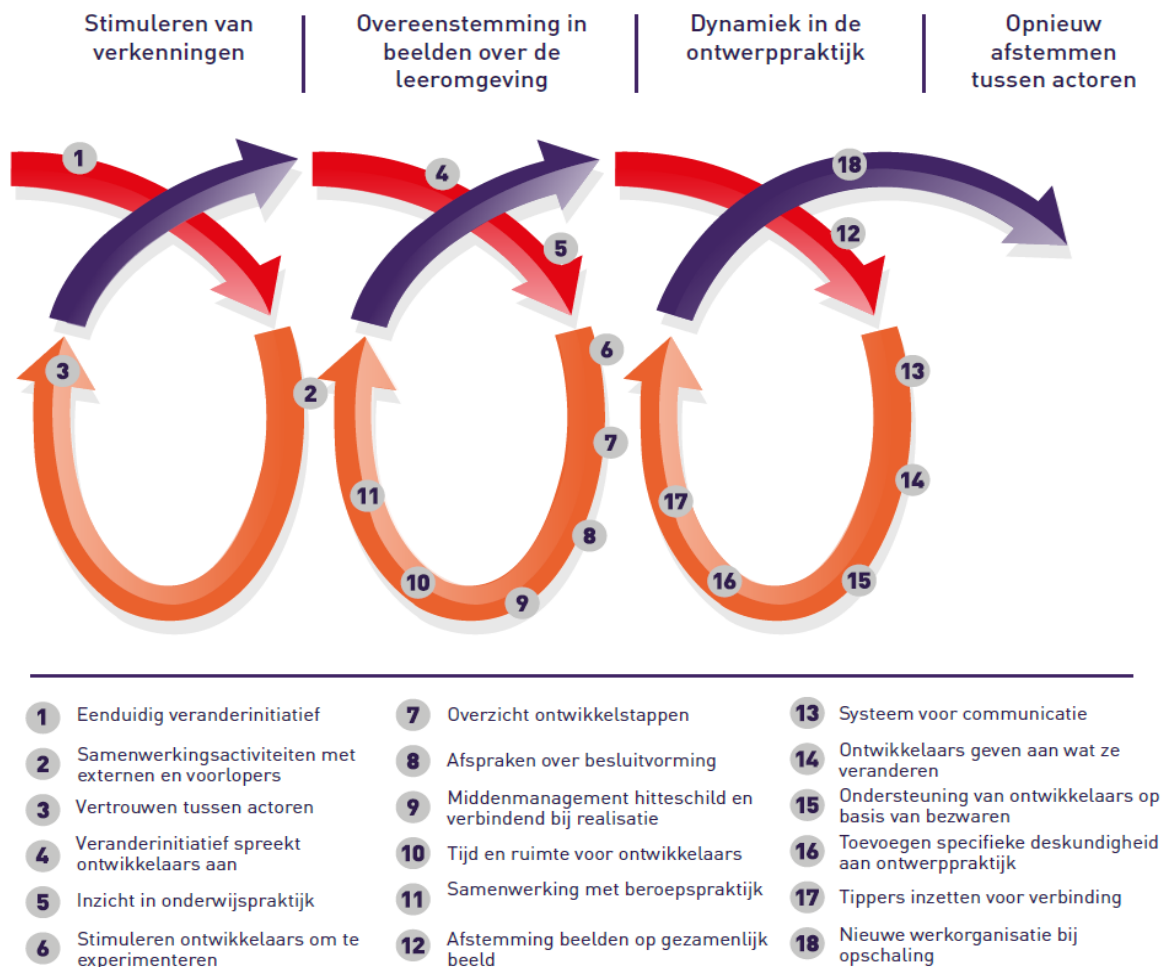
De innovatiedrang in het hbo en andere (onderwijs)sectoren is groot. Veranderinitiatieven gaan met veel energie gepaard, maar: onderwijsinnovaties mislukken vaak, bereiken niet het beoogde doel of worden in de loop van het proces afgebroken wegens het uitblijven van resultaten. Stagnatie in het innovatieproces is een veelvoorkomend probleem en een belangrijke oorzaak voor het uitblijven van resultaten, zo betoogt Remco Coppoolse in zijn proefschrift met als titel “Werkregels voor innovatiemanagers”, dat nu voorligt ter beoordeling.

Coppoolse verruult in zijn onderzoek de traditionele top-downbenadering van onderwijsinnovatie voor het ‘dynamische multi-actorperspectief’. De top-down benadering gaat uit van het perspectief van één actor, de opdrachtgever, en de veronderstelling dat (onderwijs)innovatie een rationeel, planmatig en lineair proces is. Deze benadering doet geen recht aan de dynamiek en onvoorspelbaarheid van (onderwijs)innovaties en de pluriformiteit aan actoren die het verloop van (onderwijs)innovaties beïnvloeden. Docenten worden binnen deze benadering bijvoorbeeld (door managers) niet als ontwerpers van onderwijs gezien, maar als uitvoerders van vernieuwingen die door anderen zijn bedacht (Fullan, 2007; Verloop, Van Driel & Meijer, 2001; Hargreaves, 2001). Het gevolg is dat docenten er maar moeizaam in slagen het beoogde nieuwe gedrag daadwerkelijk te integreren in hun werkrouetine (Bergen & Van Veen, 2004) en de innovatie stagneert. Zoals de titel van het manuscript doet vermoeden, richt Coppoolse zich in zijn onderzoek op innovatiemanagers. Coppoolse heeft een ontwerpgericht onderzoek met drie deelstudies uitgevoerd in het hbo en is gekomen tot een oriëntatiebasis met 18 werkregels die innovatiemanagers inzetten om continuïteit in onderwijsinnovatie te realiseren en stagnatie te voorkomen.

Coppoolse beschouwt onderwijsinnovatie niet als iets rechtlijnigs, maar meer als een cyclisch gebeuren, waarin in verschillende rondes bijgedragen wordt aan de onderwijsinnovatie. Continuïteit of stagnatie is het gevolg van het vrijkomen of achterwege blijven van ontwikkelenergie (Van Delden, 2009). Binnen de vijf ontwikkelstappen van een innovatie is er sprake van een drietal gedragsimpulsen die ontstaan als er voldoende ontwikkelenergie vrijkomt bij de betrokken actoren. De gedragsimpulsen zijn: (1) de intentionele impuls, waarin het veranderinitiatief wordt geconstrueerd, (2) de activistische impuls, waar ontwikkelaars aan de slag gaan met de impuls en (3) de verbindende impuls, waarin de resultaten weer opgenomen worden om te komen tot een nieuwe impuls. Bij onderwijsinnovatie komt er ontwikkelenergie vrij wanneer er sprake is van dieper leren bij ontwikkelaars in de ontwerppraktijk, er gelijkgestemdheid is in de ontwerppraktijk, ontwikkelaars zelf regie hebben over de onderwijsinnovatie, er een inspirerend concept ten grondslag ligt aan het veranderinitiatief en als er geen zogeheten micro-politiek wordt uitgelokt. De interactie tussen actoren is dus een belangrijk uitgangspunt. De vraag is nu hoe de innovatiemanager, gebruikmakend van die interactie, de ontwikkelcyclus in onderwijsinnovaties kan beïnvloeden zodat continuïteit ontstaat en stagnatie wordt voorkomen of doorbroken.

Om deze vraag te beantwoorden, heeft Coppoolse een ‘oriëntatiebasis’ met werkregels voor innovatiemanagers ontworpen. Een oriëntatiebasis is een model dat iemand gebruikt om zijn begrip van een fenomeen te modelleren, te evalueren en taken op te lossen die daaraan verbonden zijn (Engeström, 1994; Vermaak, 2009). In onderstaand figuur is de oriëntatiebasis gepresenteerd als een spiraalvormig patroon waarop de werkregels zijn gepresenteerd. Het spiraalvormige patroon start op het moment dat een veranderinitiatief wordt uitgezet en loopt door totdat de innovatie is gerealiseerd en wordt opgeschaald naar andere delen van de onderwijsorganisatie. De pijlen staan voor de impuls in de ontwikkelcyclus, namelijk intentionele (rood), activistische (oranje) en verbindende impuls (paars). De

cijfers geven aan waar in het verloop van onderwijsinnovatie de werkregels invloed uitoefenen op de continuïteit. Het verloop in onderwijsinnovatie is weergegeven in vier rondes, waarin ontwikkelenergie wordt overgedragen binnen en tussen actorgroepen.



In de eerste ronde, stimuleren van verkenningen, wordt een veranderinitiatief nader onderzocht. In een eerste verkenning wordt de aanleiding van het veranderinitiatief nader geanalyseerd en gaan betrokkenen op zoek naar eerste oplossingsrichtingen. Daarin spelen oriëntaties met stakeholders en de activiteiten van voorlopers een belangrijke rol. De opbrengst uit deze ronde vormt richtinggevend beeld voor het vervolg van de onderwijsinnovatie. De werkregels die de innovatiemanager kan inzetten in deze ronde zijn:

1. De innovatiemanager adviseert de lijnmanager - na raadpleging van ontwikkelaars - een duidelijk en eenduidig veranderinitiatief te verkondigen, met een duidelijke aanleiding, doelstelling en criteria voor de uitwerking.
2. De innovatiemanager adviseert de lijnmanager om samenwerkingsactiviteiten met externe partners te organiseren en voorlopers die met het initiatief aan de slag gaan te faciliteren, zodat de voorlopers de innovatie verspreiden onder andere ontwikkelaars.
3. De innovatiemanager zorgt voor vertrouwen tussen de actoren, door het management te adviseren belangstelling te tonen voor de ontwerppraktijk en transparant te zijn over doelen, proces en uitkomsten.

In de tweede ronde, overeenstemming in beelden over de leeromgeving, worden de contouren van de oplossingsrichtingen verder uitgewerkt in leeruitkomsten, onderwijsconcepten, casco's. In die ronde wordt de route afgestemd en een werkorganisatie gemaakt waarin ontwikkelaars ononderbroken aan het

werk kunnen. Allemaal manieren die helpen om beelden af te stemmen bij betrokkenen. De werkregels die de innovatiemanager kan inzetten in deze ronde zijn:

4. De innovatiemanager formuleert het veranderinitiatief zodanig dat het de belangen van ontwikkelaars aanspreekt, waardoor ontwikkelaars zelf aan de slag gaan met het aanbrengen van veranderingen in de onderwijsuitvoering.
5. De innovatiemanager biedt de lijnmanager en andere actoren buiten de ontwerppraktijk die het veranderinitiatief mede vormgeven inzicht in wat er al gebeurt in de onderwijspraktijk, zodat initiatieven die aansluiten bij het veranderinitiatief worden ondersteund en waardevolle elementen behouden blijven.
6. De innovatiemanager adviseert de lijnmanager om ontwikkelaars te faciliteren te gaan experimenteren met veranderingen in hun onderwijspraktijk passend bij het veranderinitiatief, zodat uitwerkingen van onderwijs in lijn met het veranderinitiatief worden gerealiseerd.
7. De innovatiemanager communiceert zijn rolopvatting en maakt een overzicht van de ontwikkelstappen in de onderwijsinnovatie, zodat ontwikkelaars weten wat er is gebeurd, wat nu van hen wordt verwacht en wat nog gaat komen.
8. De innovatiemanager maakt duidelijke afspraken over de besluitvorming tussen management, innovatiemanager en ontwikkelaars, stemt de stijl waarmee besluiten worden genomen af op de taakvolwassenheid van het team en betreft ontwikkelaars bij de besluitvorming door inspraak te geven in ontwikkelstappen, zodat er sociaal commitment ontstaat over de ontwikkelstappen.
9. De innovatiemanager stimuleert het middenmanagement, zoals opleidingsmanager of teamleiders of een groep sturende docenten om (1) verbindingen te maken tussen ontwikkelaars en actoren buiten de ontwerppraktijk en (2) een hitteschild te vormen voor prikkels van actoren van buiten de ontwerppraktijk van docenten, zodat ontwikkelaars ruimte hebben om onderwijs te innoveren.
10. De innovatiemanager adviseert de lijnmanager voldoende tijd te reserveren in de taakstelling van ontwikkelaars en organiseert werkbijeenkomsten op externe locaties, zodat ontwikkelaars zonder afgeleid te worden onderwijs kunnen ontwikkelen en er eigenaarschap ontstaat bij de ontwikkelaars over de onderwijsuitvoering.
11. De innovatiemanager organiseert samenwerking met de beroepspraktijk met een open communicatie tussen verschillende betrokken actoren en houdt rekening met verschillen in werkprocessen tussen vertegenwoordigers uit het onderwijs en beroepenveld, zodat er afstemming is tussen beide partijen over de manier waarop het onderwijs wordt uitgewerkt.

In de derde ronde, dynamiek in de ontwerppraktijk, werken ontwikkelaars het onderwijs daadwerkelijk uit naar materiaal dat aan studenten wordt aangeboden. Dit is vaak een roerige fase waarin ontwikkelaars aan de slag gaan. Vaak is het zo dat pas in deze ronde de realitycheck plaatsvindt, de consequenties van eerder gemaakte keuzes wordt dan pas duidelijk bij een deel van de ontwikkelaars. Deze realitycheck kan leiden tot een terugval in het patroon, doordat de eerder gekozen uitgangspunten ter discussie worden gesteld. De werkregels die de innovatiemanager kan inzetten in deze ronde zijn:

12. De innovatiemanager zorgt voor afstemming van beelden tussen actoren, gericht naar een gezamenlijk beeld, zodat vanuit een overeenkomstig beeld wordt gebouwd aan het nieuwe onderwijs.
13. De innovatiemanager zorgt voor een systeem, waarin de verschillende groepen actoren communiceren, zodat betekenis en taal tussen actoren onderling wordt afgestemd.
14. De innovatiemanager vraagt ontwikkelaars wat ze willen veranderen in hun onderwijs en hoe ze dat denken aan te pakken, zodat eigenaarschap over de uitwerking van de innovatie in de onderwijspraktijk bij docenten blijft.
15. De innovatiemanager onderzoekt of ontwikkelaars in de ontwerppraktijk bezwaren hebben tegen de onderwijsinnovatie en of ze in staat zijn om binnen de onderwijskundige kaders nieuw onderwijs te ontwerpen, organiseert ondersteuning en past de ontwikkelvolgorde aan, zodat ontwikkelaars geen barrières ervaren om aan de slag gaan te gaan met het veranderinitiatief in de ontwerppraktijk.
16. De innovatiemanager zet deskundigen met specifieke competenties in om ontwikkelaars te ondersteunen bij realisatie van nieuw onderwijs of afstemming tussen actorengroepen te bewerkstelligen, zodat specifieke activiteiten of inzichten ervoor zorgen dat de ontwikkelaars doorgaan met het innoveren van het onderwijs.

17. *De innovatiemanager stimuleert tippers¹ hun verbindende rol te pakken, door hen te laten aangeven wat hen drijft en het hen gemakkelijker te maken die rol te spelen.*

Als het patroon doorzet, dan zien we dat de onderwijsinnovatie in de vierde ronde belandt, opnieuw afstemmen van de beelden. In die ronde bereikt de onderwijsinnovatie een stadium, waarin het gedachtegoed uit de onderwijsinnovatie wordt ingezet bij de start van een nieuwe onderwijsinnovatie of naar andere delen van de onderwijsorganisatie. De werkregel die de innovatiemanager kan inzetten in deze ronde is:

18. *De innovatiemanager onderzoekt wat er goed ging in de voorafgaande onderwijsinnovatie voordat het innovatieproces wordt opgeschaald of elders start en past de werkprocessen aan de nieuwe betrokken actoren aan, zodat ook daar het enthousiasme om met de innovatie aan de slag te gaan optreedt.*

Een innovatiemanager onderzoekt met behulp van de oriëntatiebasis in welke ronde de innovatie verkeert en waar in het patroon de stagnatie optreedt. Op momenten van stagnatie kan de innovatiemanager putten uit werkregels als interventie om de ontwikkelenergie weer terug te krijgen op dat deel van de cyclus. Inzet van de oriëntatiebasis, kan innovatiemanagers helpen bij het leiden van de onderwijsinnovatie en teams helpen te reflecteren op een lopende innovatie. Interessant is daarnaast om te bezien wat andere actoren, zoals de eerdergenoemde docenten, kunnen doen om bij te dragen aan de continuïteit van onderwijsinnovaties.

Deze blog is geschreven door Remco Coppoolse (docent en onderzoeker Onderwijsinnovaties HU) en Alésha ten Berge (adviseur Onderwijs Twynstra Gudde) voor het Learning Lab Onderwijsinnovatie van de HU.

¹ Een term gebaseerd op het boek 'The Tipping Point' van Malcolm Gladwell. Tippers zijn de actoren die een belangrijke rol spelen in de overgang van een verbindende naar een activistische impuls. Zij creëren bijvoorbeeld verbindingen tussen groepen en delen kennis.