

Fontys Innoversity

Ruimte voor netwerkinnovatie



Annemarie van den Broek

Maart 2020

Inleiding

In de Fontys Focus 2020 is de ambitie uitgesproken om te komen tot toekomstbestendig onderwijs en ook in de Kaderbrief 2020 wordt gesproken over een strategische fontysbrede veranderopgave. De [vijf uitgangspunten voor leren, onderwijs in T.E.C.-Skills](#) en de aandacht voor [onze maatschappelijke opdracht](#) en hybride leeromgevingen geven aanleiding om tot fundamentele verandering in ons onderwijsproces en mogelijk ook de bedrijfsprocessen te komen.

Ruimte voor eigenaarschap, een authentieke leeromgeving en meer samen onderzoeken en leren is nog niet alom vertegenwoordigd in onze onderwijspraktijken. Of opleidingen zijn nog zoekende in de wijze waarop ze de dit moeten vormgeven. Er zullen veranderingen nodig zijn in zowel de onderwijsvormen als in de hele organisatie en processen rond het onderwijs, willen we onze ambities daadwerkelijk waar kunnen maken.

Om dit te kunnen realiseren wordt van medewerkers verwacht dat ze kunnen werken in een innovatieve en lerende organisatie en het 'practice-what-you-teach-principe' toepassen. Dit vraagt een investering in het professionaliseren van docenten, omdat duidelijk is dat de docent een belangrijke rol speelt in de transformatie die in onderwijs nodig is. Echter ook de medewerkers van de diensten spelen hier een belangrijke rol in. Denk aan de IT-systemen die nodig zijn voor nieuwe onderwijsvormen, een herziening van de BKO-trajecten om de nieuwe docent van meet af mee te nemen in zijn veranderende rol, een andere blik op huisvesting van onderwijs, want ander onderwijs vraagt andere onderwijsruimten. Zomaar een paar voorbeelden van de impact die onderwijsvernieuwing heeft op vrijwel alle organisatieonderdelen.

Met Fontys Innoversity, een op te richten netwerkorganisatie, creëren we een lerend netwerk van docenten en medewerkers die het onderwijs willen en kunnen innoveren. Geen centraal aangestuurd programma, maar een verzameling van ervaren en bekwame docenten en medewerkers die al stappen hebben gezet in de zoektocht naar hoe innovatief onderwijs kan en moet zijn. Die hun krachten bundelen en een gezamenlijke verantwoordelijkheid voelen om het onderwijsinnovatieproces binnen Fontys te ondersteunen en versnellen.

Dit sluit tegelijkertijd aan bij de behoefte om innovatie en professionalisering binnen de eigen onderwijscontext plaats te laten vinden en meer gebruik te maken van goede voorbeelden en lessons learned binnen de organisatie. De voorlopers, die de nieuwe paden in het onderwijs al verkend hebben in experimentele onderwijspraktijken, nemen de early adopters binnen mee in hun proces. Met hun ervaring begeleiden ze teams van docenten in hun eigen onderwijscontext, ontwerpen ze samen onderwijs, delen ze kennis en ervaring binnen de organisatie en adviseren bij strategische ontwikkelingen. Dit alles om de innovatiekracht van onze organisatie te versterken.

Waarom Fontys Innoversity

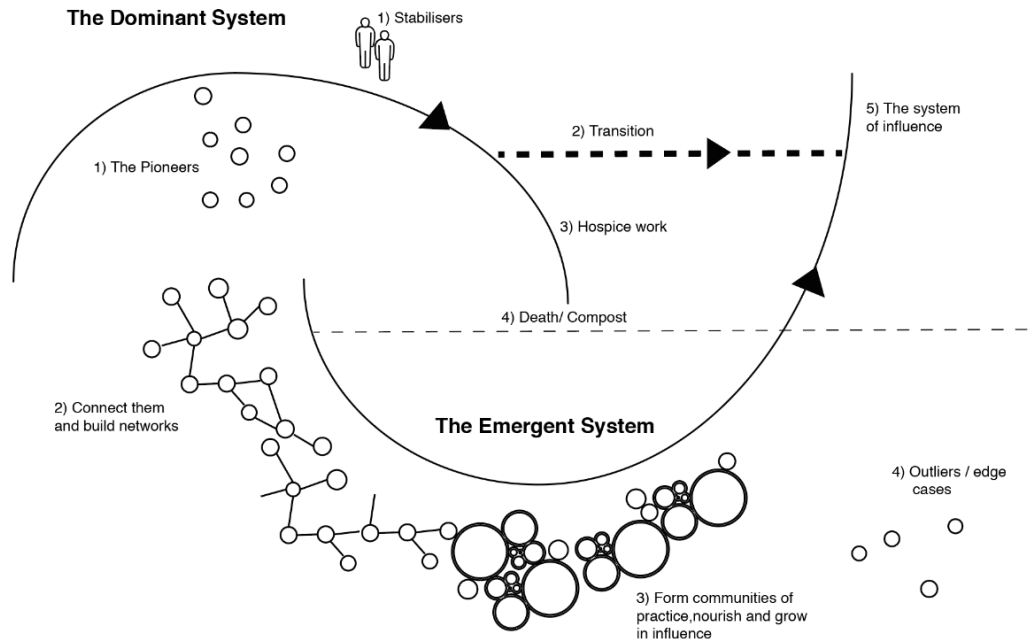
Binnen Fontys zijn diverse plekken waar innovatieve medewerkers(teams) bezig zijn om onderwijs toekomstbestendig en met kwaliteit in te richten. Dit gaat van opleidingstrajecten met volledig eigenaarschap met studenten die in 'studentcompanies' werken, tot het werken in een hybride leeromgeving aan authentieke vraagstukken en onderwijs dat al volledig T.E.C.-proof is. Deze initiatieven worden vaak buiten het reguliere majoronderwijs georganiseerd, in bijvoorbeeld minoren, zakelijke dienstverlening of extra-curriculaire activiteiten.

Tegelijkertijd weten we uit ervaring en literatuur dat dit soort innovatieve praktijk moeite hebben zich te verhouden tot de staande organisatie. Het majorprogramma biedt nog te weinig flexibiliteit

en verandervermogen om innovatieve praktijken te adopteren. De kennis en ervaring die binnen de experimentele onderwijspraktijken wordt opgedaan wordt nog te weinig benut door de organisatie om innovatie te versnellen. Het risico van 'allemaal hetzelfde wiel uitvinden' en te weinig met en van elkaar leren is groot binnen een decentrale organisatie met allemaal eigen onderwijs-, organisatiecontexten en begrotingen.

We hebben echter de afgelopen jaren ervaren dat juist op docentniveau wel kruisbestuiving en inspiratie gedeeld kan worden door pioniers en dit docenten helpt om innovatie handen en voeten te geven in de eigen onderwijspraktijk. Het leren met anderen geeft ze de moed en het vertrouwen om initiatieven te nemen. We spreken in dit kader over empowerment van de innovatieve medewerkers en zien dat ze door deze vorm van professionalisering beter in staat zijn hun rol van 'Teacher Leader' (Snoek, Hulsbos, Andersen, 2019) op zich te nemen. De diensten kunnen door te verbinden dit proces ondersteunen, wat al zichtbaar wordt in bijvoorbeeld het programma Studiesucces. Ook daar zijn innovatieve medewerkers die graag een bijdrage leveren aan onze complexe veranderopgave en die samen met docenten binnen de opleidingen kunnen zorgen voor impact in de onderwijspraktijk.

Het Berkana Institute, die veel onderzoek doen naar emergente praktijken en netwerkvorming, laten dit proces mooi zien in een visualisatie van het '2 loop model' (Wheatley en Frieze, 2006).



De noodzaak voor versnelling in onderwijsinnovatie dringt zich op. We hebben ons als organisatie lange tijd gericht op het op orde krijgen van de staande organisatie en de bestaande processen, maar in deze tijd van grote technologische vooruitgang en complexe maatschappelijke vraagstukken wordt van ons ook gevraagd om wendbaar, flexibel en innovatief te zijn.

Dit is zichtbaar in de aandacht voor de kwaliteitsafspraken waarin Fontys wil inzetten op meer hybride leeromgevingen en docentprofessionalisering. Daarnaast is ook het Vernellingsplan voor Onderwijsinnovatie met ICT in het leven geroepen omdat er zorg is over het verandertempo van het hoger onderwijs en de vraag of we in de huidige onderwijspraktijk studenten voldoende voorbereiden op de eisen die arbeidsmarkt en de samenleving aan hen stelt. Met de profilering T.E.C. for Society liggen er veel kansen, ware het niet dat dit nu vooral leeft bij een aantal voorlopers, directeuren, lectoren en beleidsmedewerkers, maar nog te weinig landt binnen de onderwijscontext van de docent en student.

Tegelijkertijd hebben we binnen Fontys een aantal goed gesette innovatienetwerken, waarin voorlopers in het onderwijs ervaringen opdoen in het innoveren van onderwijs. Ze hebben vaak veel kennis van de organisatie, een groot verantwoordelijkheidsgevoel en een breed netwerk binnen en buiten de organisatie. Voor hen zijn ambities als T.E.C. for Society en de uitgangspunten voor leren logisch, ze willen graag versnellen, hebben beelden bij hoe dit moet en tonen een grote bereidheid om kennis en ervaring te delen. Tegelijkertijd lopen ze ook vaak tegen de grenzen van onze organisatie aan, passen niet in de gebruikelijke procedures, moeten vaak werken in teams van docenten die nog niet zo ver zijn in hun denken over onderwijsinnovatie en lopen het risico om gefrustreerd te raken. Terwijl we als organisatie deze innovatieve medewerkers juist zo hard nodig hebben.

Daarom is nu het momentum om onderwijsinnovatie en de noodzakelijke professionalisering een structurele plaats te geven binnen de organisatie, waardoor het verandervermogen vergroot kan worden. Fontys Innoversity heeft de potentie om hier een belangrijke voortrekkersrol in te spelen, mits de organisatie hen deze bevoegdheid geeft.

Wat is Fontys Innoversity

Uitgangspunt is dat innovatieprocessen altijd beginnen bij de visie op onderwijs en leren binnen de actuele en toekomstige maatschappelijke context. Als grote HBO-instelling staan we midden in de samenleving en kunnen we een grote bijdrage leveren aan het oplossen van actuele, prangende vraagstukken, maar ook bijdrage aan grotere zogenaamde 'wicked problems' en de Sustainable Development Goals. We hebben alle disciplines in huis om hier vanuit verschillende invalshoeken samen aan te werken en dit te onderzoeken.

Dit betekent echter wel dat we de focus in onderwijsprocessen moeten gaan verleggen. Nu zijn curricula nog veelal gestuurd door landelijke kaders, profielen en kennisbases, die vertaald worden in een programma. Enerzijds is de vraag hoe lang deze kaders standhouden, omdat sommige beroepen razendsnel veranderen. Anderzijds maken deze strakke programma's een gerichtheid naar buiten lastig en soms zelfs onmogelijk. Je krijgt situaties waarin bedrijfsleven en instanties staan te springen om samen met studenten te leren en werken, maar we nee moeten verkopen omdat ze op dat moment een ander onderwerp op het programma hebben staan. Of studenten die zo volgepland zijn met 'verplichte opdrachten' en het behalen van de benodigde studiepunten dat ze geen ruimte voelen om uitdagingen aan te gaan of ondernemendheid en creativiteit te ontplooiën.

Onze ambities als onderwijsorganisatie vragen daarmee om een wezenlijk andere kijk op onderwijsprocessen en dus ook de organisatie daaromheen. Deze grote opgave vraagt om aandacht en ruimte van de organisatie en moet dan ook gefaciliteerd worden. We lopen anders het risico dat we veel energie in 'de waan van de dag' blijven steken en vooral inzetten op het bestendigen van ons huidige systeem.

In de Fontys Innoversity willen 'empowerment' van de bestaande innovatie-initiatieven voorop zetten. Er zit echt wel innovatiepotentieel binnen onze organisatie en we spreken veel collega's die de noodzaak voelen en hieraan willen bijdragen. Dit potentieel meer aanspreken, meer ruimte en bevoegdheid geven aan innovatieve docenten en medewerkers en het meer wendbaar maken van de organisatie in zijn bedrijfs- en onderwijsprocessen vraagt aandacht. Aandacht voor experimenteerterruimte en het samen verkennen van de nog ongebaande paden met een kleinere groep voorlopers, als in een verkennersrol.

Natuurlijk kunnen we als grote onderwijsinstelling geen risico's lopen, maar we hebben de ervaring dat juist door te verbinden met gespecialiseerde afdelingen zoals inkoop, juridische zaken en control er ook hier bereidheid is om mee te denken en voelt men de noodzaak om beter te kunnen anticiperen op innovatievraagstukken.

Een nauwe samenwerking tussen diensten en onderwijs is van groot belang en zullen de ontwikkelagenda's nog meer op elkaar afgestemd moeten worden. De bestaande innovatienetwerken kunnen hier een belangrijke rol in spelen, mits de organisatie hen hier een structurele rol in geeft.

Nu moeten deze netwerken te veel 'vechten' voor hun bestaansrecht omdat de staande organisatie en het primaire proces bijna altijd voorrang krijgen. Neem als voorbeeld een medewerker die bij de Fontys Educational Designers is aangesloten en hiervoor één dag in de week ruimte krijgt van haar werkgever. Dit is fijn, maar voelt ergens voor haar ook als een privilege. Telkens als de plannen van inzet worden besproken staat deze taak onder druk, steeds moet ze verantwoorden wat de waarde voor de organisatie en vooral het eigen instituut is, als er problemen zijn in de inzetplanning wordt deze taak ter discussie gesteld. Als er ruimte is vinden we innovatie prima, maar als het spannend wordt zijn dit vaak toch de taken die als eerste sneuvelen. Deze pragmatische benadering helpt niet

om onze ambities te realiseren en daarom pleiten we er bij het opzetten van Fontys Innoversity voor om innovatie serieus te nemen en geen sluitpost te laten zijn.

Werkwijze

Op basis van onze ervaringen van de afgelopen tien jaar weten we dat een netwerkorganisatie het beste werkt voor innovatieclubs zoals iFontys, FED, FEC en Pulsed. Deze organisatievorm kenmerkt zich door een minimale hiërarchie, gespreid leiderschap, mensen in hun kracht zetten en een grote behoefte om te verbinden en delen. We zijn hier de afgelopen jaren in gegroeid. Waar we in de beginperiode van iFontys nog vooral 'ons eigen ding deden' en redelijk ad hoc met innovatiethema's bezig waren, hebben we nu een duidelijke focus op het onderwijsproces en maken we veel meer verbinding met bestaande initiatieven, programma's en opleidingspraktijken.

We zijn geëvolueerd van een eigenzinnige innovatieclub naar een nog steeds eigenzinnige netwerkorganisatie die een sterke verbinding maakt tussen een toekomstvisie op onderwijs en de staande organisatie. Een overzicht tussen de verschillen in een meer traditionele staande organisatie en de netwerkorganisatie die wij voor ogen hebben is te zien in onderstaande tabel van Hutchins (2016)

Traditionele vormen van organiseren en (be)sturen	Netwerkorganisatie
Top-downhiërarchie	Lokaal gericht
Controlerend Ethos	Lerend ethos
Afstandelijk, mechanistisch management	Verspreide besluitvorming
Bureaucratisch	Participerend
Uitputtend	In staat stellen
Focus op aandeelhouders	Focus op alle stakeholders samen
Homogene monocultuur	Diversiteit binnen gemeenschap
Winst	Betekenis

We hebben mensen in het netwerk die het DNA van de organisatie goed kennen en hun weg kunnen vinden. De persoonlijke netwerken van de individuele leden van de innovatienetwerken zijn groot en beslaan vrijwel de hele organisatie in verschillende domeinen en diensten. Door onze sterke exploratiedrang weten we ook buiten Fontys de weg en zijn we sensitief voor onze omgeving.

Nu is de tijd rijp om deze succesvolle evolutie verder te bestendigen in de Fontys Innoversity waarin we de samenwerking met verschillende innovatie-initiatieven verder uitbouwen en de samenwerking met de verschillende diensten verder 'formaliseren'. Daarbij sluiten we nu al, waar het om innovatie van onderwijs gaat, aan bij bestaande programma's en projecten zoals Studiesucces, de Kwaliteitsafspraken, het Versnellingsplan, Campusvisie en het huisvestingsprogramma en T.E.C. for Society. We merken bij de verschillende innovatienetwerken de behoefte om nog meer op elkaar af te stemmen en enerzijds krachten te bundelen en waar mogelijk samen op te trekken, maar ook juist onze eigenheid en waarde voor de organisatie per netwerk nog meer te expliciteren.

Doelstellingen Fontys Innoversity

1. Het (h)erkennen van de pioniers

Omdat pioniers vaak geïsoleerd handelen en niet altijd bewust zijn van de waarde die ze voor de organisatie kunnen hebben is het belangrijk dat we deze voorlopers gaan (h)erkennen binnen de organisatie. Deze eerste inventarisatie is gemaakt en verkend met de verschillende partijen en is te vinden in bijlage 1. Dit is echter geen statisch gegeven, maar kan continue evolueren.

2. Het verbinden van pioniers

Het benutten van emergente praktijken kan versterkt worden door te investeren in connecties en relaties. Verbinden is het toverwoord in het optimaal benutten van de innovatiepotentie die de organisatie heeft. Innoversity kan deze verbindingen realiseren door het leren in communities te realiseren en faciliteren.

3. Het koesteren communities of practice

Om echt verschil te kunnen maken is het belangrijk dat de communities of practice de bronnen hebben om te kunnen functioneren. Er is ruimte nodig om te leren en kennis te delen. We gaan met Fontys innoversity op zoek naar de kansen binnen de organisatie om ruimte en middelen beschikbaar te stellen om de pioniers te ondersteunen en faciliteren.

4. Het bestendigen van emergente praktijken

Voor de staande organisatie of het leidende onderwijsparadigma is het soms moeilijk om innovatieve praktijk te zien en begrijpen. We moeten moeite doen om het potentieel van deze praktijken naar de staande organisatie te vertalen in een taal die men begrijpt. Daarbij is het belangrijk dat we collega's meehelpen en ondersteunen bij het zien van de potentie en de mogelijkheden die het voor hun eigen praktijk kan bieden. Hiervoor is naast het coachen van onderwijsteams ook het publiceren, verhalen vertellen en bijdrage aan fontysbrede kennisdeling belangrijk.

Activiteiten Fontys Innoversity

Gebaseerd op de lifecycle of emergence (Wheatley & Vrieze, 2016) komen we tot drie typen activiteiten waarin Fontys innoversity werkt aan onze ambitie en doelstellingen.

1. Een netwerk en platform voor onderwijsinnovatie waarin we docenten, medewerkers en initiatieven aan elkaar verbinden. Hier ontdekken we onze gezamenlijke betekenis en bedoeling (doelstelling 1,2 en 4)

We dragen bij aan fontysbrede events zoals het **Docentevent, Academy for Studiesucces en het Managementevent**, maar spelen ook regelmatig een belangrijke rol in de inspiratie van docententeams op studiedagen e.d. binnen de instituten. We organiseren zelf ook dialoog en deelsessies voor collega's die vooral bedoeld zijn om de 'sense of urgency' voor onderwijsinnovatie te vergroten. We worden daarnaast regelmatig gevraagd een adviserende rol in denktanks en projecten van bijvoorbeeld de diensten. Denk hierbij aan de **strategische visie, de campusvisie, Authentieke en Hybride leeromgevingen, flexibilisering en het landelijke Versnellingsplan**. We bereiden ons netwerk nog steeds uit door gericht binnen de instituten en diensten op zoek te gaan naar innovatieve collega's die een bijdrage kunnen en willen leveren aan innovatie van het onderwijs binnen onze organisatie.

2. De incubatorrol waarin verschillende docenten in het netwerk collega's meenemen in hun eigen innovatieve onderwijspraktijk. Hierin werken we aan communities of practice (doelstelling 2, 3 en 4).

Als voorlopers hebben we in onze eigen onderwijspraktijk al de nodige ervaring opgedaan in het vormgeven van innovatief onderwijs. Daarbij weten we waar de pijnpunten zitten, kennen de valkuilen, weten waar je binnen de organisatie aan moet kloppen als je ondersteuning nodig hebt en, misschien wel het belangrijkste, we weten dat bepaalde nieuwe onderwijsvormen echt kunnen werken. Dit doen we nu veelal vanuit onze eigen onderwijspraktijken, maar dit willen we in de doorontwikkeling van Fontys Innoversity verder versterken door ook daadwerkelijk een (centrale) fysieke onderwijsruimte in te richten waar docenten in kunnen ontmoeten, participeren, samen onderwijs ontwerpen, uitvoeren en doorontwikkelen, experimenteren met nieuwe toepassingen en onderwijsvormen en het ondersteunen van onderzoek naar deze nieuwe praktijken. Dit sluit nauw

aan bij de ambities van zowel het **Landelijke versnellingsplan Hoger Onderwijs in onderwijsinnovatie met ICT** als de doelen en voornemens van het **Project kwaliteitsafspraken rond docentprofessionalisering** (specifiek docenten vergroten hun vakinhoudelijke en onderwijskundige vaardigheden in samenwerking met collega's, studenten en werkveldpartners). Fontys Innoversity richt zich vooral op de onderwijskundige vaardigheden.

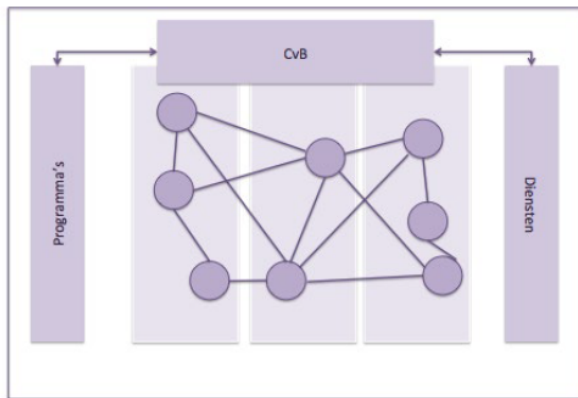
Deze incubator willen we in eerste instantie realiseren op de campus Rachelsmolen en later uitbreiden naar de andere Fontyscampussen. De **Campus Rachelsmolen** is voor ons een goede eerste plek omdat hier een belangrijke herhuisvesting gaat plaatsvinden en omdat in de campusvisie nadrukkelijk de behoefte is uitgesproken om naar een wezenlijk andere onderwijssetting te gaan en meer te verbinden. De tijd die we nog hebben voor de herhuisvesting gereed is moeten we dan ook optimaal benutten om ook de noodzakelijke innovatie in de onderwijsprogramma's van de diverse campusbewoners te ondersteunen. We zijn ook betrokken bij de **campusontwikkelingen in Tilburg en Venlo**. Een tweede actuele kans is het opzetten van de **Fontysbrede T.E.C.-minoren**. Ook dit vraagt een omslag in het denken over onderwijs en organisatie waar we met onze kennis en ervaring een belangrijke bijdrage aan kunnen leveren. Een derde en nadrukkelijke kans zit in de samenwerking met het project **Authentieke en Hybride leeromgevingen (AHLO)** omdat de Incubator van Fontys Innoversity een broedplaats kan zijn voor het nadenken over de onderwijsruimten van de toekomst. Dit is al met Tjerk Riemers en Maria Custers besproken en ook zij zien deze mogelijkheden.

3. Maatwerktrajecten waarin we teams van docenten en medewerkers ondersteunen in de onderwijsontwikkeling binnen hun opleiding of dienst. Hiermee dragen we bij aan invloedrijke systemen en worden nieuwe praktijken de norm (doelstelling 3 en 4).

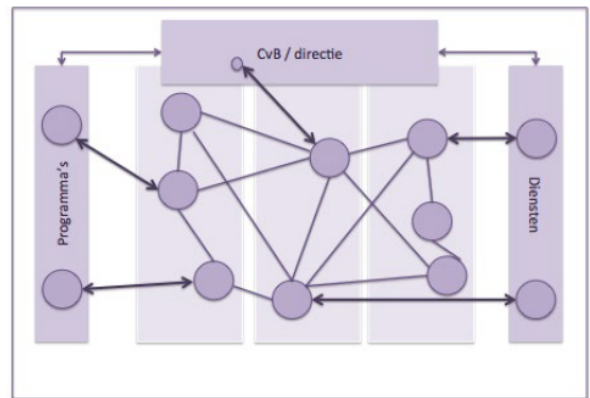
Omdat zowel iFontys, FED, Pulsed en FEC zich primair richten op innovatie van het onderwijsproces, weten steeds meer docenten en docententeams ons te vinden als het gaat om inspiratie of begeleiding hierin. Er komt via een dienst of ons eigen netwerk een vraag van een team en wij gaan in gesprek over wat we kunnen bieden. Dit resulteert in ondersteuning bij ontwerpessies, dialoogsessies, uitwisselen van good practices en intervisie. Dit zijn meestal wat langer lopende trajecten waarin we op studiedagen of tijdens ontwikkel- of ontwerpessies een bijdrage leveren. Als het team en het management dit ondersteunen draagt deze vorm van docentprofessionalisering on-the-job daadwerkelijk bij aan transformatie in het onderwijsproces, zo blijkt uit ervaring die we hier de afgelopen jaren in hebben opgedaan. Een belemmerende factor hierin zijn de huidige geldstromen binnen Fontys. Omdat dit nu niet centraal gefaciliteerd wordt is het soms lastig voor medewerkers uit de innovatienetwerken om deze investering van uren te verantwoorden naar hun eigen directeur, want wat draagt dit bij aan de doelstellingen van het instituut? Ook het sturen van een factuur aan een collega-instituut binnen de eigen organisatie voelt onnatuurlijk. We zijn betrokken geweest bij het **project docentprofessionalisering** van o.a. Katja Pardoën en ook hier zien we verbanden, met name bij het professionaliseren van de innovatieve medewerkers in de rol van Teacher Leader binnen hun eigen teams (opleiding of dienst).

Monitoring en evaluatie

iFontys innoversity is nadrukkelijk geen nieuwe businessunit binnen Fontys. Het is juist een lerend en levend netwerk dat wendbaar is en moet blijven en continue inspeelt op de actuele behoefte van zijn gebruikers. We verbinden de juiste mensen binnen de verschillende organisatieonderdelen (domeinen, instituten en diensten) en willen zo min mogelijk tijd en middelen steken in de projectorganisatie en governance. We waarderen bestaande initiatieven en benutten deze optimaal om bij te dragen aan de veranderkracht van Fontys. Daarmee proberen we een optimale afstemming tussen vraag en aanbod in innovatievraagstukken te realiseren. We hebben reeds laten zien dat we kunnen verbinden met bestaande initiatieven, projecten en programma's zoals studiesucces, de kwaliteitsafspraken, het versnellingsplan, campusvisie Rachelsmolen, enz.



Netwerk in een hiërarchie gestuurde governance



Hiërarchie en netwerk gestuurde governance

In sprints (*hoe/operationeel*) van 5/6 weken worden het proces en behaalde resultaten gemonitord, geëvalueerd en bijgestuurd. Er is geen ingerichte governance tussen netwerk en staande organisatie.

In stakeholder-meetings* (*wat/tactisch*) sturing op doelen en resultaten (1x per 2 maanden).

Tot slot

Op dit moment zijn we zoekende in de organisatie hoe we bovenstaande een plek kunnen geven binnen de organisatie. Dit kost veel tijd en energie, omdat de staande organisatie ons moeilijk kan plaatsen. We hopen in 2020 een werkbare vorm te vinden die enerzijds de kracht van een netwerkorganisatie ondersteund en anderzijds niet te kwetsbaar. Wil je meer weten over de actuele stand van zaken in Fontys Innoversity, neem dan contact op met:

Annemarie van den Broek
a.vandenbroek-ab@fontys.nl

Bronnen:

Hutchins, G. (2016) *Toekomstklaar, werken aan betekenisvolle organisaties*. Haarzuilens: Het eerste huis.

Snoek, M., Hulsbos, F., & Andersen, I. (2019). *Teacher leadership: hoe kan het leiderschap van leraren in scholen versterkt worden?* Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

Wheatley, M., Frieze, D. (2006) *Using Emergence to Take Social Innovations to Scale*. Berkana Institute

Bijlage 1:

Versie
10-10-2019

