

CASUS 1  
**HOGESCHOOL UTRECHT**



**De Hogeschool Utrecht (HU) telt zo'n 35.000 studenten en 3.200 medewerkers, verdeeld over 22 instituten en 2 steden, namelijk Utrecht en Amersfoort.**



### Onderwijsvisie

In 2014 heeft de Hogeschool Utrecht strategische lijnen uitgezet in het strategisch plan 'Hogeschool Utrecht in 2020'. Die lijnen zijn vervolgens vertaald in een agenda voor onderwijsinnovatie. De onderwijsvisie van de HU uit 2015 steunt op 5 pilaren:

- onderwijs in co-creatie met de beroepspraktijk
- praktijkgericht onderzoek als kennisbasis
- gepersonaliseerd leren
- HU-didactiek (met blended learning als basis)
- kwaliteit

De hogeschool heeft met alle opleidingen afgesproken dat ze zich in 2020 verhouden tot de veertien ontwerpdimensies die de HU in de onderwijsvisie heeft opgesteld. Eén van die ontwerpdimensies is blended learning. Vrijwel alle opleidingen zijn bezig met een herontwerp van het onderwijs. Hoe ze dat doen en in welk tijdsplan, mogen ze zelf weten. Van het HU-brede programma 'Onderwijsinnovatie' krijgen ze ondersteuning op basis van hun eigen behoeften.



### Status van de onderwijsvernieuwing

Bij de Faculteit Educatie (FE) van de HU werd in 2012-2013 besloten dat al het onderwijs blended zou worden. De faculteit had toen al enige stappen gezet op het gebied van blended onderwijs. Tegelijkertijd ontstond er een beleidsmatige behoefte aan digitalisering. De directie maakte tijd en geld vrij om bestaand leermateriaal online te zetten. Toen er een mooi ontwikkeld product lag, werd besloten om alle modules binnen de faculteit blended te maken. Van alle medewerkers werd verwacht dat ze de omslag zouden maken. Verschillende overwegingen speelden daarbij een rol:

- Voor studenten die leraar willen worden, is het belangrijk dat ze digitaal vaardig zijn. Zij zullen straks een generatie opleiden die is opgegroeid in de digitale samenleving.
- Blended learning is minder tijd- en plaats-afhankelijk en maakt daarmee gepersonaliseerd leren en efficiënter studeren mogelijk. Studeren sluit zo nauwer aan bij ontwikkelingen in de beroepspraktijk.
- Financiële overwegingen speelden ook een (bescheiden) rol.



### Didactisch concept

De Faculteit Educatie ontwikkelde een didactisch concept voor blended learning. De leeromgeving van de student staat hierin centraal. Een leeromgeving is het totale onderwijsarrangement, inclusief activiteiten die online plaatsvinden en de sociale context waarin dit gebeurt. Daarin zijn vier leercontexten te onderscheiden. In al deze leercontexten kan online leren/ICT worden ingezet. De digitale leeromgeving biedt daarmee structuur aan het leerproces. De leercontexten zijn:

- klassikaal leren
- leren in een leerteam
- individuele leeractiviteiten
- leeractiviteiten die zijn gekoppeld aan de sociale omgeving van de student



## Ondersteuners en faciliteiten

### *HUbl*

Omdat er vijf jaar geleden nog geen geschikte digitale leeromgeving bestond voor de plannen van de HU, liet de instelling het eigen digitale platform HUbl ontwikkelen. Deze leeromgeving is zo ingericht dat gebruikers geen specifieke ICT-kennis nodig

hebben om een online cursus te maken. HUbl is ontwikkeld in nauwe samenwerking met docenten van de FE. Doordat zij erbij betrokken werden, voelden ze zich eigenaar van het innovatieproces; dit voorkwam weerstand.

De leeromgeving is uitgebreid naar de hele instelling en inmiddels breed geadopteerd. Een Community of Developers met daarin kerndocenten uit verschillende instituten kwam twee jaar lang periodiek bijeen om de digitale leeromgeving verder te ontwikkelen. Voor vragen over HUbl kunnen docenten terecht bij de zogenaamde 'key-users' (6-7 FTE). Elk instituut heeft een key-user. Als er nieuwe functionaliteiten aan HUbl zijn toegevoegd, geven de key-users daar workshops over. Inmiddels loopt er een aanbesteding voor een nieuwe digitale leeromgeving.

### *Innovatiemanagers*

De HU kent 22 instituten. Voor die instituten zijn 6 innovatiemanagers aangesteld, met de brede opdracht om onderwijsinnovatie binnen de verschillende domeinen te ondersteunen. Die domeinen zijn: Educatie, Communicatie & Journalistiek, Maatschappij & Recht, Economie & Management, Gezondheidszorg, Natuur & Techniek. De innovatiemanagers zijn afkomstig uit de organisatie en geselecteerd op innovatieve of coachende kwaliteiten. Ze kennen het domein, dienen als adviseur en stimuleren onderwijsinnovatie.

### *Blended learning – ondersteuning in de HUbl-studio*

Docenten kunnen op verschillende manieren ondersteund worden als ze blended onderwijs willen maken. Zo kunnen ze voor het opnemen van kennisclips terecht in de HUbl-studio. Ze krijgen daar hulp van cameramensen en editors (3 FTE plus 4 stagiairs), die zowel verstand hebben van techniek als didactiek. Zij geven advies over de meest effectieve vorm om kennis over te brengen. Soms is het handig om de docent veel zelf te laten doen met behulp van een

green screen, soms past een complexe kennisclip beter bij het onderwijs en krijgt een docent meer hulp. Docenten kunnen ook met een camerateam op pad gaan om op locatie te draaien.

### *Centralisering van de ondersteuning*

De onderwijsondersteuning aan de HU wordt steeds meer gecentraliseerd. Alle gebouwen liggen in de toekomst op het Utrecht Science Park. Zo is er makkelijker verbinding tussen de instituten en de ondersteunende diensten die zich dicht bij het onderwijs en onderzoek bevinden.

Nu zijn de ondersteunende diensten (financiën, logistiek en marketing & communicatie) nog niet centraal geregeld. Voor de efficiëntie heeft de HU ze namelijk vijf jaar geleden nog uit elkaar gehaald. Dit vinden de instituten minder prettig, is de indruk van Inge Blauw, programmamanager van het centrale programma 'Onderwijsinnovatie'. "Ze staan letterlijk op afstand," zegt ze. Blauw was voorheen programmamanager van het innovatieprogramma van de voormalige Faculteit Educatie. Veel van de ontwikkelingen die bij de FE begonnen, zijn overgenomen door het centrale programma, zoals HUbl, de key-users, het videoteam en de docentprofessionalisering.

Om de bestaande, nog versnipperde ondersteuning beter te organiseren, wil de HU in 2018 een Learning Innovation Network Center by Teachers (LINC-T) inrichten. Daar zijn dan alle disciplines op het gebied van docentprofessionalisering en ondersteuning bijeengebracht. "Bijna alle opleidingen zitten momenteel in het herontwerpproces," vertelt Pieter Cornelissen. Hij is als programmadirecteur onderwijsinnovatie verantwoordelijk voor de instellingsbrede onderwijsinnovatie en wordt ondersteund door de programmamanagers. "Er is een grote behoefte aan ondersteuning. Docenten willen graag dat er wordt meegedacht over de vormgeving van het onderwijsontwerp en over manieren om alle onderdelen van onze onderwijsvisie daar in een plek te geven. Het gaat over co-creatie, in plaats van een klassiek dienstverleningsmodel met klant en leverancier."

LINC-T heeft een bijenkorfmodel dat zich over de hele hogeschool verspreidt. Dat houdt in dat er een kleine vaste kern is, met een groot netwerk eromheen.

Er zijn 70-80 mensen aan de LINC-T verbonden, in kortere of langere en grote of kleinere aanstellingen. Voor de ene periode is er behoefte aan docentenexperts met verstand van blended learning, voor een andere aan experts van leerweg-onafhankelijk toetsen, of van het ontwerpen van een curriculum gebaseerd op gepersonaliseerd leren. Op basis van die behoeften krijgen docent-experts een tijdelijke aanstelling bij LINC-T. Er zijn 15-20 docent-experts verbonden aan LINC-T. Daarnaast zijn er 7-8 key-users van de digitale leeromgeving, die ondersteuning bieden op het snijvlak van ICT en onderwijs. Ook werken er projectleiders voor het herontwerpen van het onderwijs. Verder is er nog het Expertisecentrum Docent HBO. Dat is het centrum voor docentprofessionalisering en wordt ook ondergebracht in LINC-T.



### **Docentprofessionalisering**

Op verschillende manieren is de HU bezig met het professionaliseren van haar docenten:

- Docenten worden gestimuleerd om een professionaliserings-traject te volgen dat gericht is op het denken en handelen vanuit het didactisch concept voor blended learning. Het traject bestaat uit een aantal professionaliseringsmodules die bij elkaar negen weken in beslag nemen. In de vervolgstap werken opleiders samen binnen een module (co-learning en co-teaching). In begeleide gesprekken en interviews gaan docenten samen in gesprek over blended onderwijs.
- Het Expertisecentrum Docent HBO verzorgt een HU-brede cursus blended learning. De cursus is onderdeel van de BKO, SKO en EKO (Basis-, Senior- en Expertkwalificatie voor HBO-docenten). In 2020 moeten alle docenten van de HU de BKO hebben gehaald.
- Er worden LabTalks georganiseerd met interne en externe deskundigen.
- Via het blog van BlendedLab wordt er kennis gedeeld.
- Docenten doen gezamenlijk onderzoek, op de werkplek of online.
- Er worden cursussen op maat georganiseerd.
- Collega's geven elkaar advies.

### *Kennisdeling*

De Faculteit Educatie heeft de learning community BlendedLab opgezet om kennis over blended learning te verzamelen en te delen. Er werken twaalf mensen, die zich tussen de 40 en 100 procent bezighouden met blended learning. Zij zijn binnen en buiten het instituut (ook landelijk) actief met uitleg, voorlichting, training en ontwikkeling. Het zijn voorlopers binnen de faculteit die graag verder experimenteren en er is een aantal mensen dat zich met de techniek bezighoudt (2,5 FTE). De focus van BlendedLab ligt op de ervaringen van docenten en studenten die werken aan blended learning. Ze richten zich op onderzoek, professionalisering en certificering van docenten en op de implementatie van het didactisch concept en de evaluatie. Via het blog van BlendedLab wordt gepubliceerd over onderzoek naar blended learning. Met de Blended Video van de Maand probeert de HU hoogstaand onderwijsmateriaal onder de aandacht van alle medewerkers te brengen. Ook vinden er binnen de HU andere vormen van kennisdeling plaats, zoals de eerder genoemde LabTalks.



### **Innovatiebudget**

In 2017 en 2018 investeert de HU 10 tot 12 miljoen euro per jaar in onderwijsinnovatie. Daarnaast wordt nog eens 4 miljoen euro per jaar gestoken in ondersteuning.

### *Tijdsinvestering per vak*

Om 1 cursus te herontwerpen is ongeveer 40 uur nodig, schat de hogeschool in. Die 40 uur is als volgt opgebouwd:

- 24 uur voor het herontwerp van de cursusinhoud
- 8 uur voor het omzetten van de inhoud naar de digitale leeromgeving
- 8 uur voor overige zaken als het opnemen van kennisclips, deelnemers-beheer, et cetera

Om een eerste module op te zetten, is 40 uur aan de krappe kant, maar voor vervolgmodes blijkt het ruim voldoende.



## Resultaten

90 procent van de opleidingen is bezig met een herontwerp van het onderwijs. Dat betekent dat bijna alle medewerkers betrokken zijn bij onderwijsinnovatie. In oktober 2017 stonden er 3.300 van de 9.000 cursussen in HUbI. De educatieve instituten hebben met 1.200 blended cursussen een belangrijk aandeel

in dat totaal. Een gevolg daarvan is dat het marktaandeel van de educatieve instituten is gestegen. Misschien wel belangrijker: 75 procent van de medewerkers van de HU geeft aan dat blended learning zorgt voor vitaliteit en energie. De overige 25 procent is kritisch en ervaart geen positievere werkbeleving. De tevredenheid van studenten stijgt. Dat hangt samen met het maatwerk dat ze dankzij blended onderwijs krijgen.

### Meer informatie:

- Onderwijsinnovatie aan de HU: <https://www.hu.nl/OverDeHU/Onderwijs/Onderwijsinnovatie>
- BlendedLab en het didactische concept: <http://hublstudio.hu.nl/nl/>
- SURF Good practice 'De optimale blend voor flexibel onderwijs bij Hogeschool Utrecht'  
[www.surf.nl/kennisbank/2016/good-practice-de-optimale-blend-voor-flexibel-onderwijs-bij-hu.html](http://www.surf.nl/kennisbank/2016/good-practice-de-optimale-blend-voor-flexibel-onderwijs-bij-hu.html)

## Ondersteuning bij Hogeschool Utrecht in het kort

De HU is vanaf 2011 begonnen met grootschalige onderwijsinnovatie. Oorspronkelijk was de innovatie bedacht voor het post-initiële onderwijs, maar het herontwerp is uitgebreid naar al het onderwijs. Centraal in de onderwijsvisie staan blended leren, verbinding met de beroepspraktijk, leren in teams en een leven lang leren. Alle opleidingen mogen in eigen tempo innoveren en krijgen ondersteuning op basis van de eigen behoeften.

In de centrale **HUbI-studio** ondersteunen professionele cameramensen en editors (3 FTE plus 4 stagiairs) de docenten. Ook een opname op locatie is mogelijk. Per domein is er een **innovatiemanager** (6 FTE) aangesteld met blended learning in de portefeuille. Het **Expertisecentrum Docent HBO** biedt professionalisering op maat.

**Key-users** verdeeld over de domeinen geven workshops over tools in de digitale leeromgeving **HUbI** en zorgen voor directe ondersteuning van docenten van alle instituten (7 medewerkers). Kennis over blended onderwijs wordt ontwikkeld en gedeeld in het **BlendedLab** (12 medewerkers, die zich tussen de 40 en 100 procent bezighouden met blended learning. Technische medewerkers maken hier ook deel van uit (2,5 FTE).

De HU wil in 2018 over een **Learning, Innovation Network Center by Teachers (LINC-T)** beschikken. Hier worden alle disciplines op het gebied van docentprofessionalisering en ondersteuning bijeengebracht (70-80 medewerkers, in kortere of langere en grote of kleinere aanstellingen).

TESTIMONIAL **Theo van den Bogaart**, hoofddocent bij de lerarenopleiding Wiskunde, Hogeschool Utrecht

## LEG ONDERSTEUNING DICHT BIJ DOCENTEN NEER

“Onze lerarenopleiding kreeg in 2012 de opdracht om binnen een kort tijdsbestek een blended lerarenopleiding voor eerstegraads docenten Wiskunde in de regio Limburg te ontwikkelen. Dat riep de nodige weerstand op, maar vanuit een professioneel eergevoel wil je wel dat er uiteindelijk een goed programma ligt voor de studenten. We werden niet totaal in het diepe gegooid. Regelmatig voerden we overleg met de vakgroep. Ook kregen we goede technische ondersteuning.

### *Bruisende ondersteuning*

Er werd een digitaal platform in het leven geroepen. De ondersteuning ervan bruiste echt. De HU had tot dan toe gewerkt met een beperkte versie van Sharepoint, maar voor het project kregen we een kloon van de leeromgeving tot onze beschikking die allerlei toeters en bellen bevatte. We waren gewend dat het beheer zich ergens hoog op instellingsniveau bevond. Opeens hadden we een beheerder in het pand die je elke dag tegenkwam, met wie je kon gaan lunchen. Hij dacht mee en was ook in staat om dingen op korte termijn te realiseren.

Later, toen HUBl werd ingevoerd, liep een spilfiguur uit het bedrijf dat HUBl ontwikkelde rond in ons pand. Hij nam de tijd om te overleggen en stimuleerde ons om nieuwe dingen uit te proberen. Die fysieke nabijheid is heel belangrijk. Ook de kleinschaligheid was een troef. Het ging om een aantal masteropleidingen met een beperkt aantal studenten, het hoefde niet direct heel robuust en schaalbaar te zijn.

### *Aanvliegroutes*

Vooraf dacht ik dat blended learning de sociale contacten tussen studenten en tussen studenten en docenten in de weg zou staan. Het leek me een individuele, platte manier van leren, met weinig ruimte voor verdieping of discussie, maar het heeft echt toegevoegde waarde. Je creëert nieuwe ruimte voor interactie, omdat je niet meer wordt beperkt tot fysieke ontmoetingen. Je maakt een krachtigere leeromgeving met meer ruimte voor kennisuitwisseling en verdieping. Als docent heb je bovendien beter zicht op wat de studenten bezighoudt. Niet in controlerende zin, maar meer dat je ziet waarmee ze worstelen en daarop kunt anticiperen.

Er zijn twee aanvliegroutes: je kunt een vak op z'n kop zetten en vanaf de bodem anders aanpakken. Dat kost tijd, met name het denkwerk. Met het opzetten van een goed didactisch concept voor een cursus ben je zo een paar dagen zoet. Je kunt ook van bovenaf bekijken waar je kleine dingen kunt invoeren om de interactie buiten bijeenkomsten aan te moedigen. Dan moet je goed weten wat je studenten vraagt en welke tools je tot je beschikking hebt. Door mijn ervaring kost me dat inmiddels nog maar een uurtje per vak.

***‘Het blended maken van een vak kan soms ook in een uurtje’***

### *Autonomie*

Toen de Faculteit Educatie begon met de omschakeling, werden er ICT-ondersteuningsteams ingezet, die ons het digitale aspect uit handen zouden nemen. Dat bleek een dood spoor. Een succesfactor van het huidige systeem is dat de docent zelf de regie houdt over het online plaatsen van de stof. Een gevoel van autonomie zit in onze genen. Er moeten wel korte lijntjes zijn naar de echte technici. De HUBl-studio beschikt over een goed team, vers van de opleiding en gezegend met verstand van techniek en regie. Zij weten hoe je een boodschap overbrengt. Door hen raakten we geïnspireerd om verder te denken dan weblectures.

Over het algemeen zou ik zeggen dat je de ondersteuning dicht bij docenten moet neerleggen. Dat sluit de komst van een centraal expertisecentrum niet uit, maar met name bij grote instellingen is het wel fijn als de ondersteuning vervlochten is in de organisatie. Dat je die mensen continu tegenkomt in je werk, verlaagt de drempel om te innoveren.

#### *Nieuwe heilige graal*

Ons instituut heeft de omslag naar blended learning gemaakt. Voor ons is gepersonaliseerd leren de nieuwe heilige graal, al is dat alleen mogelijk dankzij het blended onderwijs. Er vinden ook innovaties plaats in het BlendedLab. Dat is een fysieke ruimte waar regelmatig bijeenkomsten plaatsvinden, maar het is ook een organisatie, waar onderzoek wordt gedaan en waar een aantal innovatieprojecten onder hangen, waaronder bijvoorbeeld Virtual Reality (VR). Er is een fulltime VR-specialist in dienst. Met hem experimenteren we bijvoorbeeld met het maken van lesopnamen met een 360-gradencamera.

#### *Vruchten plukken*

In het lab kun je lekker experimenteren. Het mag mislukken. Na een jaar kun je de vruchten gaan plukken: wat kan worden ingezet in het curriculum, wat werkt niet, waar is de tijd nog niet rijp voor? Alle instituten van de HU beschikken over informele vormen van labs. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat een docent een idee inbrengt bij de manager en dat die hem ruimte geeft om het uit te proberen. Bij ons is het wat meer gestructureerd. Voor het onderzoek zoekt het BlendedLab overigens nadrukkelijk de verbinding met de andere instituten. Ook werken we er veel samen met het beroepenveld.

#### *Niet te ingewikkeld*

De koers is weliswaar HU-breed uitgezet, maar er wordt zelden gezegd: en zo gaan we het doen. Er is veel ruimte om in dialoog je eigen koers te bepalen. Wees erop beducht dat de autonomie van de docent behouden blijft. En maak het niet te ingewikkeld. Een kleine aanpassing in het curriculum kan mensen enthousiasmeren. Ook van kleine dingen kun je veel leren.”