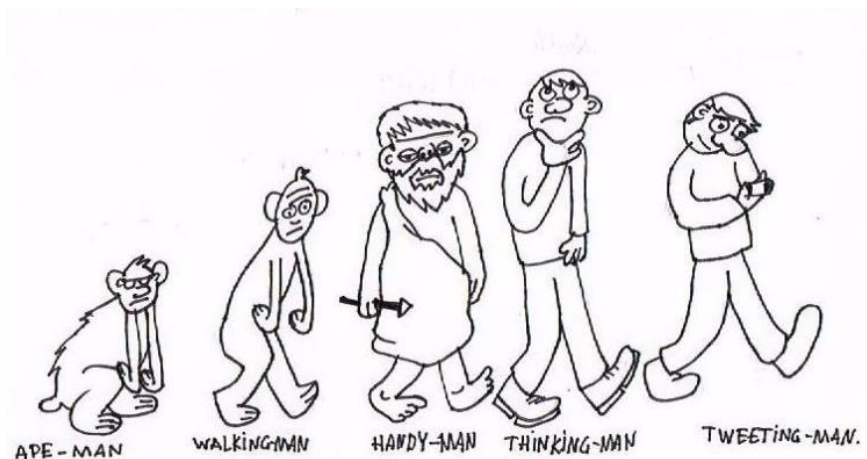


Digitale revolutie

Social media in het onderwijs

Een analyse van een lopende innovatie

Patrick Hoksbergen
0869100
<datum>



Voorwoord

Er zijn meer dan **1 miljard** Facebook gebruikers. Meer dan **7.3 miljoen** Nederlanders zijn lid van Facebook. **14 Keer per dag** wordt Facebook gebruikt op smartphones, er worden **2.5 miljard** status updates **per dag** gedeeld en er zijn **2.7 miljard** 'likes' **per dag**.

Er zijn **500 miljoen** Twitter accounts en **12.500 tweets per seconde**. Er zijn **1.3 miljoen** actieve Twitteraars in Nederland. Meer dan **3 miljoen** Nederlanders hebben een LinkedIn profiel.

Er zijn **1 miljard** Youtube gebruikers en er worden **dagelijks 4 miljard** video's bekeken op Youtube. **Elke minuut** wordt **72 uur** aan video's geüpload. (Bron, 2013)

Welkom in de digitale revolutie!

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inleiding	4
Hoofdstuk 1, Beschrijving van de innovatie.....	6
1.1 Context	7
1.2 Proces van invoering	8
1.2.1 Initiatiefase of adoptiefase	8
1.2.2 Implementatiefase	8
1.2.3 Institutionaliseringsfase of incorporatiefase	9
Hoofdstuk 2, Kritische analyse	10
2.1 Initiatiefase	10
2.1.1 Bestaan en kwaliteit en beschikbaarheid van de innovatie.....	10
2.1.2 Pleidooi vanuit schoolbestuur	11
2.1.3 Pleidooi vanuit docenten	11
2.1.4 Invloed vanuit de omgeving en externe actoren	11
2.1.5 Invloed vanuit de overheid	12
2.1.6 Probleem oplossend vermogen en bureaucratische oriëntatie.....	12
2.2 Implementatiefase	13
2.2.1 Eigenschappen van de verandering/innovatie	13
2.2.2 Lokale eigenschappen	14
2.2.3 Externe factoren	15
2.3 Institutionaliseringsfase	15
Hoofdstuk 3, Advisering.....	16
Hoofdstuk 4, Zelfreflectie.....	19
Bibliografie	20
Bijlage 1, Uitgeschreven interviews stakeholders	22

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de inhoud van de paper en een globale beschrijving van de onderwijsvernieuwing. Verder dient te worden onderbouwd waarom voor deze onderwijsvernieuwing is gekozen en op welke manier de analyse gaat worden uitgevoerd (2 pagina's).

Door de digitale revolutie is de samenleving aan grote en vooral snelle veranderingen onderhevig. PICNIC, een leidend Europees platform voor innovatie en creativiteit stelt dat technologie macht geeft aan mensen, bedrijven en organisaties om veranderingen op lokaal en globaal niveau teweeg te brengen. "Door internet is onze kennis gegroeid en de uitvinding van social media heeft het mogelijk gemaakt om actie te ondernemen. Iedereen heeft nu de potentie om zijn of haar ideeën uit te voeren, ongeacht positie of locatie" Hiermee wordt een nieuwe vorm van eigenaarschap gecreëerd waarbij de vorm nog onduidelijk is. (van der Beek, 2013)

Met deze veranderingen als gevolg van de digitale revolutie zijn we in een nieuw tijdperk terecht gekomen. Een tijdperk waarin door de ontmoeting van technologie, gemeenschap en duurzaamheid nieuwe mogelijkheden open liggen voor mensen. Daarnaast vindt er een culturele omslag plaats die nieuwe manieren van denken met zich mee brengt, denken in termen van relaties, in plaats van losse entiteiten die later worden verbonden. Michiel Schwarz en Joost Elffers noemen dit tijdperk 'sustainisme'. Binnen sustainisme komen verbinding, globalisering en lokalisering, digitalisering en duurzaamheid samen. Ook 'open-source information' (Internet) en social media worden gezien als kenmerken van dit tijdperk. Het laatste is gebaseerd op Schwartz en Elffers (Schwartz & Elffers, 2011).

Ook het connectivisme sluit aan op het de snelle veranderingen die deze digitale revolutie met zich meebrengen en het gedachtegoed van Schwartz en Elffers. Het connectivisme stelt dat de wereld van tegenwoordig zo snel ontwikkelt dat we niet altijd meer tijd hebben te leren van binnen uit. We moeten informatie verzamelen buiten onze primaire kennis. De kunde om (sociale) netwerken, connecties en relaties hierbij te herkennen en gebruiken is daarom essentieel aldus Siemens (2005, p. z.p.)

Uit onderzoek van het CBS (2011) blijkt dat 91% van de jongeren gebruik maakt van social netwerksites en 55% actief gebruik maakt van social media. Kennisnet (2012), de publieke ICT-partner en expertisecentrum voor ICT in het onderwijs, constateerde een toename in belangstelling voor het gebruik van social media in het onderwijs. Het lijkt dan ook vanzelfsprekend dat onderwijsinstellingen zich bezig houden met het implementeren van deze innoverende nieuwe media. Echter blijkt uit onderzoek onder jongeren tussen de 10 en 18 jaar door Kennisnet en Stichting Mijn Kind Online dat het gebruik van social media door een docent niet belangrijk is. Slechts 13% vindt dat belangrijk terwijl 84% het belangrijker vindt dat de docent goed kan uitleggen. Social media zijn derhalve geen voorwaarde maar wel populair (Pijpers & Duimel, 2013).

De stelling dat de digitale revolutie gekoppeld kan worden aan deze jongeren is tevens niet vanzelfsprekend. Uit het onderzoek blijkt dat ondanks dat 76% een smartphone heeft driekwart bijvoorbeeld nog steeds een papieren agenda gebruikt.

Social media inzetten omdat deze zo goed aansluiten bij de jeugdcultuur is dus geen terechte onderbouwing mede omdat de jeugdcultuur erg divers is. Als social media worden ingezet zou dit moeten zijn om onderwijskundige redenen. Afwisseling die de media bieden en het feit dat kennis overal en altijd te vinden is zijn hierbij de belangrijkste factoren die deze jongeren benoemen (Pijpers & Duimel, 2013).

Uit ditzelfde onderzoek en uit onderzoek door Pardoën blijkt dat er ook gevaren zijn. Het maken van huiswerk en de nachtrust staan onder druk (Pijpers & Duimel, 2013). Sinds 2008 hebben kinderen (vanaf hun 8^e levensjaar) sociale media omarmd en hebben ze er mobiel toegang toe aldus Pardoën (2013, p. 12). Vanaf datzelfde jaar is het aantal zittenblijvers in het onderwijs gestegen volgens de Onderwijsinspectie. (Pardoën, 2013, p. 12)

Al deze veranderingen en ontwikkelingen vragen van onderwijsinstellingen en hun docenten een nieuwe en innovatieve maar veelal nog onbekende benadering. Hoe wordt vorm en inhoud gegeven aan deze kennis binnen de visie, het curriculum en de uitvoering van het onderwijs?

Uit onderzoek van de Volkskrant (Stoker, 2011) blijkt dat ongeveer een derde van de docenten in het middelbaar beroepsonderwijs ouder is dan 55 jaar. Vaak behoren deze oudere docenten tot de digital immigrants waar Prensky over spreekt (Prensky, 2001) en/of zijn vaak zelfs digibeet. In hoeverre zijn

zij in staat zijn zich aan te passen aan de veranderende cultuur of vorm te geven aan een nieuwe visie, een nieuw en innovatief curriculum? Hoe geven ze vorm en inhoud aan het nieuwe onderwijs zodat lerenden ook daadwerkelijk leren?

Uit diverse onderzoeken komt naar voren dat er kansen zijn voor social en nieuwe media in het onderwijs en er blijkt een toename van belangstelling social media in te zetten in het onderwijs. Er lijkt ook draagvlak te zijn voor het gebruik van social media blijkt uit verkennende onderzoeken van onder andere Schoondorp (2010) en van het Klooster en Janssen (2011). Het CBS constateert een hoge mate van gebruik van social networksites en andere social media door jongeren (2011). Ook blijkt uit onderzoek dat het vergaren van kennis dus niet alleen meer gebeurt door eenzijdige en door tijd en ruimte afgebakende kennisoverdracht maar dat kennis 24 uur per dag en overal beschikbaar is. Daarnaast blijkt dat het hierbij van belang is om relaties en netwerken te kennen en te onderhouden (Siemens, 2005) en (Schwartz & Elffers, 2011).

In deze paper wordt de lopende innovatie van social media als onderdeel van de digitalisering van het onderwijs binnen het DaVinci college (DVC) geanalyseerd. Ook het DVC heeft te maken met dezelfde jongeren waar in het onderzoek van Kennisnet en de Stichting Mijn Kind Online over wordt gesproken (Pijpers & Duimel, 2013).

Gezien de leeftijdsopbouw van het onderwijzend personeel binnen het DVC behoort 90% ervan tot de "digital immigrants" (Prensky, 2001, p. 2) en (Paul Raats, personeelsadviseur aan het DaVinci College). Daarbij komt dat vanuit het strategisch beleid van het DVC (Davinci, 2012) en het regeerakkoord van de huidige regering duidelijke visies ontbreken (Rijksoverheid, 2012). Deze factoren maken deze implementatie tot een lastige uitdaging.

De analyse wordt uitgevoerd aan de hand van de modellen van Fullan (2007). Alle betrokkenen en daarmee stakeholders worden voor de analyse bevroegd. Hierbij gaat het over de Dienst Onderwijs op strategisch niveau, de domeinleiding op tactisch niveau en de docenten op operationeel niveau. Ook het hoofd van de afdeling Opleidingen als belangrijke speler in deze implementatie wordt bevroegd. Daarnaast worden externe stakeholders als het bedrijfsleven en de overheid en hun mening of visie meegenomen ten aanzien van deze innovatie.

Voor meer inzichten in vergelijkbare implementaties wordt gebruik gemaakt van netwerken rond het thema van sociale en nieuwe media zoals community's op Google+, LinkedIn en het blog van Het Nieuwe Beroepsonderwijs. Voor het bevroegen van de stakeholders worden de onderwerpen en thema's uit de modellen van Fullan (2007) gebruikt. Ook de plaats van de stakeholders in relatie tot die modellen wordt zichtbaar gemaakt. De modellen worden in het volgende hoofdstuk toegelicht.

Hoofdstuk 1, Beschrijving van de innovatie

In dit hoofdstuk wordt de onderwijsvernieuwing verder getypeerd, alsmede de context waarin deze wordt/zal worden ingevoerd. Hoe breed die context moet worden opgevat, is afhankelijk van de kenmerken van de vernieuwing. Bekijk de onderwijsvernieuwing ook in het licht van het onderzoek van Hattie (2009, in: Valke, 2010). Beschrijf vervolgens de geschiedenis van het proces van invoering en de fase waarin proces van vernieuwing zich momenteel bevindt. Schets ook het krachtenveld waarbinnen het vernieuwingsproces zich voltrekt. (4 pagina's).

De innovatie waar in de inleiding over wordt gesproken, social media inzetten als tool in het onderwijs, behoeft meer uitleg. Zo is het van belang te weten wat wordt verstaan onder social media.

Schoondorp (2010, p. 6) stelt dat de term 'social media' afgeleid is van de term massamedia. Het geeft de verschuiving aan van het traditionele 'zender-ontvanger' model naar een 'zender-zender' of 'ontvanger-ontvanger' model. Een kenmerk is dan ook de democratisering van de massamedia waarbij iedereen kan participeren. Social media dient als ondersteuning van het sociale aldus Schoondorp. De definitie die Schoondorp gebruikt luidt: 'Social media faciliteren georganiseerde vormen van gezamenlijk acteren' (2010, p. 6).

Een andere definitie luidt: 'Social media is een verzamelnaam voor alle internet-toepassingen waarmee het mogelijk is om informatie met elkaar te delen op een gebruiksvriendelijke en vaak leuke wijze. Het betreft niet alleen informatie in de vorm van tekst (nieuws, artikelen). Ook geluid (podcasts, muziek) en beeld (fotografie, video) worden gedeeld via social media websites. Met andere woorden, social media staat voor 'Media die je laten socialiseren met de omgeving waarin je je bevindt'.' (Pondres, z.j.)

Omdat social media ook ingezet kunnen worden als creatie-tool is de definitie van Kaplan en Haenlein een goede toevoeging. Deze luidt: 'Social Media is a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content.' (Kaplan & Haenlein, 2010, p. 61)

De laatste definitie geeft tegelijk aan dat social media meerdere functies hebben. Esther Goos (z.j.) gaat uit van twee kanalen waarbij ze differentieert tussen twee vormen van toepassen.

Ten eerste beschrijft ze de contact kanalen, netwerken waarop je contact hebt met anderen om kennis, visie en bezigheden te delen en te reageren op de kennis, visie en bezigheden van anderen. Deze kanalen worden veelal gebruikt om langs te communiceren. Voorbeelden zijn Facebook, Twitter en LinkedIn. Alle social networksites vallen onder deze contactkanalen.

Ten tweede beschrijft ze de content kanalen, social media tools waarop je content (inhoud) plaatst die je vervolgens deelt met je contacten (via de contact kanalen). Voorbeelden hiervan zijn Youtube maar ook alle weblog sites (Goos, z.j.).

Kenmerken van deze innovatie zijn de mate van vernieuwing (pas sinds 2008 zijn social media populair bij jongeren (Pardoën, 2013, p. 12)) en de onduidelijkheid ten aanzien van effecten op leergedrag en resultaten. Er blijkt vanuit het onderwijs brede interesse te bestaan voor het gebruik van social media in het onderwijs (Schoondorp, 2010) en (Mijland, 2012), echter is er nog maar weinig onderzoek gedaan naar de didactische en pedagogische (meer)waarde van het gebruik van social media in het onderwijs. Uit onderzoek van van het Klooster en Janssen blijkt dat 82% van de respondenten social media een goede aanvulling vinden op het onderwijs (2011, p. 3). Uit onderzoek van Schoondorp (2010) over het inzetten van SNS binnen het onderwijs blijkt hetzelfde, namelijk dat leerlingen het over het algemeen als prettig ervaren om social media toe te passen voor onderwijsdoeleinden mits het een toegevoegde waarde heeft. Social media gebruiken om het 'social media gebruik' mag niet het doel zijn stellen de studenten. Ook blijkt het belangrijk dat de docent zelf enthousiast is en weet hoe social media of SNS gebruikt moeten worden (Schoondorp, 2010).

Ook uit de meta-analyses van Hattie blijkt dat er nauwelijks onderzoek is gedaan naar effecten van het gebruik van social media in het onderwijs. Wel zijn er diverse studies bekend naar het gebruik van op technologie gebaseerde instructieaanpakken. Uit deze analyses van metastudies door Hattie blijkt dat er slechts kleine effect-groottes zijn te constateren.

Echter blijken uit overige metastudies wel veel positieve effect-groottes te bestaan op diverse gebieden. Zo blijkt het effect van 'reciprocal teaching' (lerenden onderwijzen elkaar) groot te zijn. Studenten die uitleg geven of krijgen (van andere studenten) leren meer dan studenten waarbij dit niet het geval is (Hattie, 2009, p. 201) en (Saab, Joolingen, van, & Hout-Wolters, 2005).

Ook blijkt dat samenwerkend leren een positief effect heeft op leerprestaties van studenten, vooral afgezet tegen individueel leren (Hattie, 2009, p. 201) en (Johnson, Johnson, & Stanne, 2000).

Daarnaast blijken leer-strategieën gericht op feedback en reflectie en interactieve videomethodes bij het geven van instructies veel effect te hebben (Hattie, 2009, pp. 162-236). Een kenmerk van social media is dat studenten altijd en overal met elkaar kunnen delen en met elkaar kunnen construeren. Ze kunnen elkaar instructies geven via social media, via content of communicerend en ze kunnen reflecteren op elkaar. Social media zijn dus in te zetten als middel waarbij positieve effect-groottes te realiseren zijn maar het directe verband is nog niet aantoonbaar gemaakt door wetenschappelijk onderzoek.

Social media als onderdeel van media en net als diezelfde media hebben an sich niet direct een belangrijke invloed op de leerresultaten van de student stelt Valcke (2010, p. 35). Effecten worden pas zichtbaar indien media in combinatie met gepaste werkvormen, leerstof, doelen en relevante toetsing worden toegepast. Vooral het geïntegreerd gebruik van computers (laptops, tablets en smartphones) en het internet biedt nieuwe mogelijkheden om via media benoemde doelstellingen te bereiken en daarbij efficiënt en effectief te zijn aldus Valcke (2010, p. 36).

Over effecten van het gebruik van dat internet, veelal noodzakelijk voor het inzetten van social media, op het brein stelt Carr dat het internet ons brein in staat stelt snel te analyseren, te beslissen en te multitasken maar dat dit ten koste gaat van het menselijke meditatieve denken. De gevolgen zijn bijvoorbeeld dat hersenen sneller prikkels kunnen verwerken wat ten koste gaat van creativiteit, concentratie en meditatieve gedachten. Het denken wordt oppervlakkiger, er wordt minder 'diep' nagedacht en de spanningsbogen zijn korter zoals blijkt uit door Carr verzamelde wetenschappelijke onderzoeken. Daarnaast stelt Carr dat mailen, chatten en surfen het denken tegelijkertijd verrijkt (Carr, 2011).

1.1 Context

De context waarin de innovatie gezien moet worden ligt op meerdere niveaus. Het volgende is gebaseerd op Valcke (2010, pp. 20-50). Deze innovatie kan worden bekeken vanuit het referentiekader waar Valcke vanuit gaat. Alle variabelen en processen die invloed hebben op de centrale actoren, de lerende(n) en de instructieverantwoordelijke, zijn van belang in het proces van deze innovatie. Dit speelt op micro-, meso- en macroniveau. Op microniveau betekent dit bijvoorbeeld dat social media ingezet kunnen worden om instructies te geven aan de lerende of bij het vormgeven van een leeractiviteit. Hiervoor is het belangrijk de typische kenmerken van de actoren mee te wegen. De leeftijd, vooropleiding, voorkennis, interesses, eigen visie zijn bepalend of social media ingezet kunnen worden. Daarnaast kunnen ze aanleiding zijn om de begeleiding van de actoren te richten op het werken met en met behulp van social media. Uit de meta-analyses van Hattie blijkt dat zowel de kenmerken van de instructieverantwoordelijke als van de lerende veel effect hebben op de leerresultaten (2009, pp. 39-60, 108-128).

Op mesoniveau staan de lerende en instructieverantwoordelijke niet meer centraal maar de groepen (klassen), teams en het DVC als instelling en ook de overheid als invloedrijke speler op het beleid vanuit gegeven kaders en voorwaarden. Het DVC is verantwoordelijk voor belangrijke factoren als het aantal instructieverantwoordelijken, het aantal lesuren, infrastructuur en faciliteiten. Bij het inzetten van social media in het onderwijs zijn deze factoren mede bepalend voor het slagen ervan. Aangezien de spelers op mesoniveau niet meer de individuele instructieverantwoordelijken zijn maar bijvoorbeeld hele teams, is een gedeelde visie ten aanzien van het inzetten van social media van belang. Deze visie heeft bijvoorbeeld invloed op aanpakken of vormen van instructie, lesmaterialen, toetsystemen, communicatie en dergelijke.

Deze visie speelt een nog grotere rol op macroniveau. Op dit niveau zijn de visieontwikkelaars, beleidsmakers en innovatiedeskundigen van het DVC belangrijke actoren. Daarnaast zijn de visie en daaraan gekoppelde uitspraken vanuit de overheid en/of de MBO raad bepalend voor de richting die het DVC opgaat en daarmee bepalend voor de keuzes die kunnen leiden tot willekeurig welke innovatie dan ook. Voor wat betreft de laatste drie actoren ontbreekt het aan een uitgesproken visie vanuit zowel de regering als het DVC zoals eerder aangegeven in de inleiding. De MBO raad behandelde social media tot nu toe slechts in de context van sociale veiligheid naar aanleiding van een brief van de minister (Ministerie van OCW, 2012). Ook hier ontbreekt het aan een visie ten aanzien van het inzetten van social media voor onderwijsdoeleinden.

Bij het analyseren van deze innovatie wordt uitgegaan van het breder inzetten van social media voor onderwijsdoeleinden door het DVC, niet slechts bij een enkel team of een enkele opleiding.

1.2 Proces van invoering

Om het proces van invoering te kunnen beschrijven zijn interviews afgenomen bij stakeholders op micro-, meso- en macroniveau. Aan de hand van deze interviews en gekoppeld aan de drie fasen in een innovatieproces die Fullan onderscheidt wordt dit proces beschreven (2007, p. 65).

1.2.1 Initiatiefase of adoptiefase

In deze door Fullan beschreven fase neemt iemand of een groep het initiatief een verandering in gang te zetten en/of een innovatie toe te passen of promoot deze verandering en/of innovatie. Bij het DVC is de innovatie, het inzetten van social media voor onderwijsdoeleinden, ingezet door enkele individuen en teams. Zo wordt bij de opleiding 'Mediavormgeving' gebruik gemaakt van een Blog om tijdens de beroepspraktijkvorming (stage) om de studenten, het bedrijf en de begeleiders met elkaar in contact te brengen. Daarnaast wordt de student gemotiveerd te reflecteren op zijn leren en dat van collega studenten via het Blog. Bij de opleiding 'Commercieel medewerker' worden lessen 'Mediawijsheid' verzorgd waarbij met behulp van diverse social media tools de studenten wordt geleerd wat de kansen en gevaren zijn van diezelfde social media. Deze lessen zijn geïnitieerd door één docent en geadopteerd door het team waar de docent deel uitmaakt en welke verantwoordelijk is voor het verzorgen van deze opleiding. Daarnaast wordt bij deze opleiding zeer kleinschalig gebruik gemaakt van social media (vertonen van filmpjes en laten zoeken van filmpjes via Youtube). Voor beide voorbeelden geldt dat het een enkele opleiding betreft binnen een domein waarbinnen meerdere opleidingen worden verzorgd die nog geen gebruik maken van diezelfde social media. Een kenmerk van deze fase van de innovatie bij het DVC is dan ook dat er op verschillende locaties en in verschillende teams op initiatief van individuen of teams gebruik gemaakt wordt van social media. Er is geen duidelijk gedefinieerde richting van de innovatie bepaald, er zijn geen doelen, termijnen of verwachtingen ten aanzien van resultaten benoemd. Er wordt veelal 'geprobeerd'. Uit een interview met een betrokken docent en onderwijsexpert (René Stuurman) blijkt dit ook. René geeft aan dat de innovatie goed is, noodzakelijk is gezien de veranderingen in de maatschappij en de verwachtingen vanuit het beroepenveld maar dat hij er zelf 'niet zoveel mee heeft'. Het is voor hem onbekend wat er op grotere schaal, op mesoniveau, speelt.

Naast de activiteiten op docent of teamniveau is er door de dienst Onderwijs en de dienst Opleidingen (Connessione) initiatief genomen ten aanzien van de digitalisering van het onderwijs en het daarbij ondersteunen van de docenten. Social media maken zijn hier een onderdeel van. Door deze diensten is initiatief genomen tot een aantal stappen ten aanzien van deze innovatie.

Twee jaar geleden werd er aan één persoon per domein van de 14 domeinen gevraagd de rol van 'E-ambassadeur' te vervullen. Het was hun taak vanuit gezamenlijke expertisedeling te komen tot een team-ondersteunende rol op het gebied van digitalisering van het onderwijs. In dezelfde periode wordt vanuit domeinen de vraag gesteld om meer kennis en kunde ten aanzien van digitale tool waaronder social media. Voor deze domeinen worden door middel van het model 'T-Pack' trainingen verzorgd (z.j.). Het TPACK model van Koehler en Mishra (Voogt, Fisser, & Tonder, 2010, p. 8) is een conceptueel raamwerk dat docenten kan helpen om ICT te integreren in leeractiviteiten. Het gaat hier dus niet specifiek over social media maar over alle ICT gebaseerde applicaties.

Deze groep E-ambassadeurs is opgeheven in september 2012. In diezelfde maand worden vier medewerkers benoemd tot mediacoach. Deze medewerkers volgen cursussen en trainingen met als doel zelf mediawijs te worden. Aan hen is gevraagd een beleidsnotitie te schrijven. Deze beleidsnotitie moet worden vastgesteld door het college van bestuur nadat op meerdere niveaus (strategisch en tactisch) consensus is gevonden over de inhoud ervan. Dit is tot op heden nog niet gebeurd. De dienst Connessione heeft een aantal 'experts' gevraagd zich te buigen over het aanwezige en noodzakelijke aanbod op het gebied van trainingen en workshops voor docenten en team op het gebied digitaal onderwijs en social media. Deze trainingen zijn bepaald en gedeeltelijk al aanwezig of ontwikkeld.

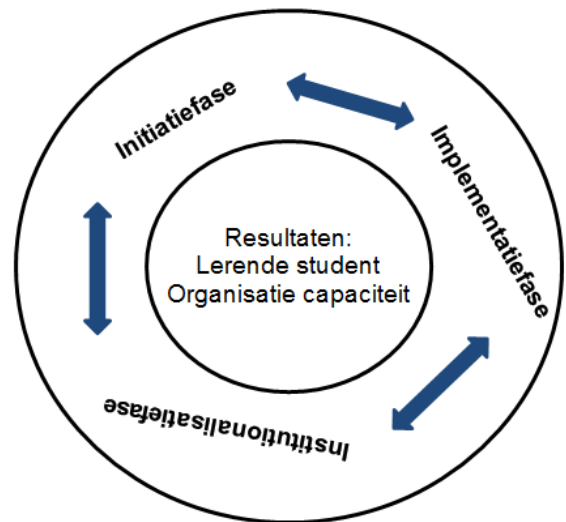
De initiatiefase lijkt zijn einde te benaderen hoewel de overgang naar de implementatiefase een organische lijkt te zijn. Door de onduidelijkheid van eigenaarschap en het ontbreken van een concreet plan is er een mate van traagheid bereikt en is er een gevaar voor continuïteit van het innovatieproces. Meer hierover in het hoofdstuk 'kritische analyse'.

1.2.2 Implementatiefase

Zoals eerder aangegeven lijkt de implementatiefase aangebroken. Echter leek deze fase al eerder aangebroken. In 2011 hebben een aantal teams de training 'T-Pack' gevolgd. Deze fase leek een aftrap voor verdere implementatie. Zowel binnen de domeinen die de training hebben gevolgd als

overige domeinen is geen gevolg gegeven aan dit traject. Hieruit blijkt dan ook de waarde van het model van Fullan (zie model) waarin wordt uitgegaan van bewegingen tussen de fasen.

Zodra de beleidsnotitie is vastgesteld wordt duidelijker wat er vanuit het DVC wordt verwacht en welke visie eraan ten grondslag ligt. De door het groepje experts gekozen en ontwikkelde trainingen kunnen worden verzorgd voor alle domeinen, teams en docenten. Ook deze stap zou genomen kunnen worden en leiden tot verdere implementatie van de innovatie. Zoals Wouter van Diggelen (ICT deskundige bij de dienst Onderwijs) stelt zit de fase van implementatie nu nog in de 'eerste' fase, veel lokale initiatieven door enthousiaste betrokkenen. "Voor de huidige fase is dit goed maar er is een gevaar dat er te weinig gebruikers/betrokkenen zijn" stelt hij.



Figuur 1, veranderingsproces (Fullan, 2007)

1.2.3 Institutionaliseringsfase of incorporatiefase

Deze fase is nog niet bereikt gezien vanuit de bredere analyse waarbij uitgegaan wordt van een DVC breed innovatietraject. Wel zijn er enkele lokale initiatieven al redelijk geïncorporeerd, worden er routinematig social media ingezet, echter zijn ook deze nog onderhevig aan evaluatie en allicht aanpassingen. Dat laatste zou zeker kunnen zodra de implementatiefase wordt afgerond en er bredere initiatieven, plannen en taken vanuit de beleidsnotitie en hiermee een bredere visie worden geïnitieerd. Zoals al eerder aangemerkt betreft het innovatietraject een organisch proces.

In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de stakeholders en hun rol in het innovatieproces. Hiermee wordt het krachtenveld waarbinnen deze innovatie zich bevindt verduidelijkt. Dit innovatietraject bevindt zich momenteel vermoedelijk tussen de initiatief- en implementatiefase. Door het ontbreken van een duidelijk plan is dit een grijs gebied.

Hoofdstuk 2, Kritische analyse

In dit hoofdstuk wordt het proces van vernieuwing aan een kritische analyse onderworpen aan de hand van sleutelvragen, die worden ontleend aan Fullan (2007). Trek aan het einde van dit hoofdstuk conclusies ten aanzien van het geanalyseerde innovatieproces. Dit zijn de bevindingen waarop je in het volgende hoofdstuk je advies zal baseren. Vergeet bij de verantwoording van de analyse ook niet aan te geven hoe je aan bepaalde gegevens komt (6 pagina's).

Ongeveer 70% van complexe onderwijsvernieuwingen mislukt stellen Teune, de Boer en de Laat (2012, p. z.p.). Tijdens de interviews is aan de geïnterviewden gevraagd of zij deze innovatie een complexe vinden en daar een cijfer aan te koppelen. Allen beantwoordden de vraag met ja en gaven een beoordeling van 7/8.

Met behulp van het eerder genoemde model en andere modellen van Fullan, aanvullende literatuur evenals de resultaten van afgenomen interviews bij stakeholders wordt het innovatietraject geanalyseerd. Hierbij worden de fasen uit het 'veranderingsproces-model' van Fullan als leidraad gebruikt.

2.1 Initiatiefase

Dit innovatietraject is gestart of geïnitieerd vanuit docenten en teams enerzijds en anderzijds vanuit de diensten Onderwijs en Opleidingen. Daar waar docenten of teams ervoor kiezen social media in te zetten voor het onderwijs zijn lokale successen geboekt. De betrokkenen voelen allen een verantwoordelijkheid en handelen vanuit een gedeelde visie ten aanzien van de innovatie zo blijkt uit gesprekken met initiators. Dit sluit aan op de theorie dat een veranderingsproces in een onderwijsinstelling zelden werkt indien deze top-down wordt aangedragen en wel werkt indien het een bottom-up geïnitieerde innovatie betreft (Teune, de Boer, & de Laat, 2012).

Daarnaast speelt een cultuurkwestie. Een cultuurkenmerk van een kennisintensieve organisatie zoals het DVC, is een gebrek aan gezamenlijke doelgerichtheid stelt Weggeman (Weggeman, 2007). De medewerkers bij een dergelijke organisatie typeert Weggeman als kenniswerkers. Zij zijn meer betrokken bij hun eigen vak dan bij de organisatie en hebben minder interesse in een managementfunctie of de visie van die organisatie (2007, pp. 229-230). Daar waar de innovatie van digitalisering werd gepromoot vanuit het DVC is dan ook een minder resultaat te zien. Toen in 2011 de groep E-ambassadeurs terug werden gestuurd naar hun domeinen en teams zaten de kenniswerkers, de collega's niet te wachten op deze top-down aangedragen innovatie blijkt uit persoonlijke ervaring en een gesprek met René Visser, hoofd ICT business support.

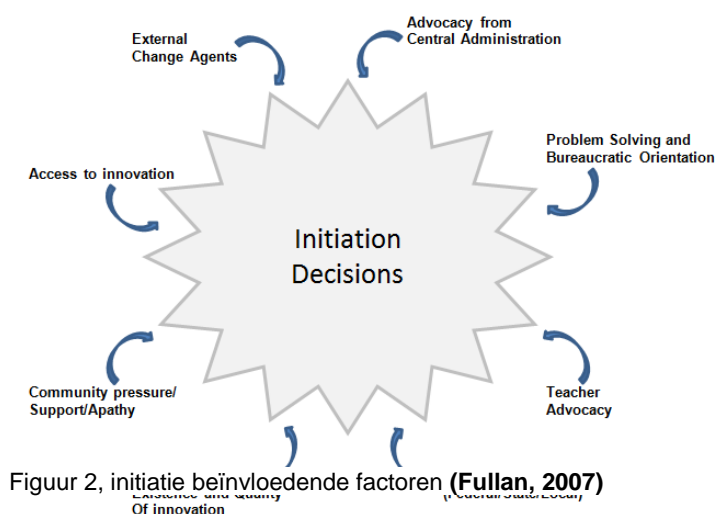
De analyse van de initiatiefase van deze lopende innovatie van social media wordt benaderd vanuit de 8 factoren die Fullan beschrijft en zijn weergegeven in onderstaand model. Hierbij wordt uitgegaan van het innovatietraject als ingezet door de diensten Onderwijs en Opleidingen.

2.1.1 Bestaan en kwaliteit en beschikbaarheid van de innovatie

Social media zijn populair. Uit cijfers van het CBS blijkt dat meer dan 90% van de jongeren gebruik maakt van social networksites en 55% van social media.

Er lijkt ook draagvlak te zijn voor het gebruik van social media blijkt uit verkennende onderzoeken van onder andere Schoondorp (2010) en van het Klooster en Janssen (2011). Omdat social media veelal online beschikbaar zijn kunnen ze altijd en overal worden gebruikt mits er een internetaansluiting aanwezig is. Diverse social media zijn tegenwoordig tevens offline beschikbaar. De innovatie is dus rijkelijk beschikbaar. Echter is er over de kwaliteit nog niet veel bekend. Social media aan sich zijn aan diverse tests en recensies

onderhevig en de mogelijkheden zijn divers en lijken onuitputtelijk. Eventuele resultaten van het toepassen in het onderwijs van diezelfde social media zijn er nog maar nauwelijks. De individuele gebruikers geven indien gevraagd aan successen te ervaren vooral op communicatief vlak, daar waar bijvoorbeeld een Blog wordt ingezet om contact te houden met studenten en leerbedrijven. Over



Figuur 2, initiatie beïnvloedende factoren (Fullan, 2007)

leereffecten door bijvoorbeeld het toepassen van reflectie onder de studenten is het nog te vroeg een mening te geven wordt aangegeven door docenten die hier mee werken omdat er pas sinds 2013 mee wordt gewerkt.

Indien de kwaliteit van de innovatie beoordeeld moet worden zijn meer resultaten en is meer onderzoek noodzakelijk. Wel kan gesteld worden dat een kwaliteitsverbetering van het onderwijs voor studenten gewenst is stellen Teune, de Boer en de Laat, of een effectievere wijze van werken voor docenten (2012, p. 72). Indien er kwaliteitsverbetering moet optreden is het belangrijk dat alle stakeholders een zelfde definitie of verwachting ten aanzien van die kwaliteitsverbetering aanhangen. Mintzberg omschrijft de onderwijsorganisatie als een professionele bureaucratie, een systeem waarin hoogopgeleide professionals de kern van de organisatie zijn. Zij worden op hun beurt gefaciliteerd en ondersteund door afdelingen, diensten bij het DVC. Tussen de afdelingen en docenten bestaan vaak grote verschillen ten aanzien van waarden en normen en/of wisselende meningen over de kwaliteit van het onderwijs (Mintzberg in: Teune et al, 2006, p.25-26).

2.1.2 Pleidooi vanuit schoolbestuur

Het schoolbestuur van het DVC, het college van bestuur, heeft niet direct de opdracht gegeven aan de faciliterende diensten Onderwijs, Opleidingen en ICT business support deze innovatie in gang te zetten. De dienst Onderwijs kan als primaire initiator gezien worden voor wat betreft deze innovatie. Deze dienst heeft dit initiatief genomen vanuit uitgangspunten als weergegeven in het strategisch beleid en de daaruit voortvloeiende 'onderwijsagenda' (Davinci, 2012). **Aanvullen na gesprek met Han van Gorkom**

Uit gesprekken met Truus Hafkamp, hoofd opleidingen blijkt dat het onduidelijk is wie de regie heeft over de innovatie, er is strijd tussen betrokken diensten over eigenaarschap. Alle diensten willen er iets mee maar er is geen samenwerking en geen plan. Wel wordt er urgentie ervaren door de diensten Onderwijs, Opleidingen en HRM. Dat laatste blijkt uit het toevoegen van een beoordelingscriterium aan de beoordelingsformulieren voor docenten gericht op E-competenties, de capaciteit van docenten om te gaan met digitale middelen en overige 21st century skills.

("De 21st Century Skills zijn een pakket vaardigheden waaraan het onderwijs in de 21e eeuw moet voldoen om onze leerlingen voor te bereiden op hun toekomstige carrière en leven. Hoewel het project mede-ontwikkeld is door Microsoft, Cisco en Intel, gaat het bij de 21st Century Skills niet alleen om ICT-geletterdheid en mediawijsheid. Ook creativiteit, samenwerking, probleemoplossend handelen en kritisch denken vormen de basis voor de toekomstige mens." (Leren met ICT, 21st century skills, z.j.))

Ook is de urgentie onderstreept oor de dienst Onderwijs door het aanstellen van een specialist op het gebied van ICT en nieuwe media.

2.1.3 Pleidooi vanuit docenten

Truus Hafkamp geeft aan dat de urgentie als gevoeld door faciliterende diensten ook worden gevoeld bij docenten en teams, echter de laatste op kleine lokale schaal. René Stuurman geeft aan de urgentie te voelen maar er niks mee te hebben. Dit is een breder probleem binnen het DVC. Uit cijfers van het DVC verkregen bij Paul Raats, HRM adviseur en uit het jaarverslag 2012 blijkt dat 90% van het personeel behoort tot de digital immigrants waar Prensky over spreekt (de Vreeze & Verkerk, 2013) en (Prensky, 2001). Deze digital immigrants zijn van een generatie die niet zijn opgegroeid met onder andere social media.

Studenten geven aan dat docenten enthousiast moeten zijn over het gebruik van social media en moeten weten hoe om te gaan met social media. (Klooster, van 't & Janssen, 2011). Of deze docenten allemaal enthousiast zijn is de vraag. Uit de eerdere poging deze docenten te motiveren door promotie en ondersteuning vanuit de E-ambassadeurs, is gebleken dat er weinig draagvlak lijkt te bestaan.

Truus Hafkamp geeft aan dat met de cultuur binnen het DVC te maken heeft. Mensen spreken elkaar niet aan of durven niet aangesproken te worden. Dit sluit aan op het cultuurkenmerk van een kennisintensieve organisatie waar een gebrek aan gezamenlijke doelgerichtheid heerst.

2.1.4 Invloed vanuit de omgeving en externe actoren

Het initiatief tot de innovatie wordt mede ingegeven door de maatschappelijke ontwikkelingen en de wensen vanuit het bedrijfsleven.

"(...) scholen hebben een gemeenschappelijk probleem. Overal wordt geklaagd over gebrek aan motivatie, het gebrek aan concentratie en zelfstandigheid van studenten. Dan kunnen we met zijn allen blijven volhouden dat het aan de studenten zelf ligt, maar we moeten ook de mogelijkheid onder ogen zien dat het aan óns ligt. Dat wij die problemen zelf veroorzaken, doordat we blijven vasthouden

aan het onderwijs van het verleden. De maatschappelijke ontwikkelingen gaan door, het onderwijs zal méé moeten” (Van Dieten in: Voorwinden, 2006, p. 2)

Het ontstaan en gebruik van Social media maken een belangrijk deel uit van de maatschappelijke ontwikkelingen waar van Dieten over spreekt. In zoverre kun je spreken van een maatschappelijke druk. Ook het bedrijfsleven geeft bij monde van vertegenwoordigers van het BAC-overleg (bedrijfsadvies commissie) aan behoefte te hebben aan medewerkers met kennis van social en nieuwe media. Bedrijven hebben deze kennis nodig in verband met onder andere hun marketingbeleid. In de beleidsnotitie ten aanzien van social media is het begrip mediawijsheid dan ook opgenomen stelt Truus Hafkamp. Het toepassen van social media in het onderwijs moet ook leiden tot het vergroten van de kennis op het gebied van die media zelf.

Het belang van het inzetten van social media voor het onderwijs wordt breder ondersteund. Bij de laatste verkiezing voor leraar van het jaar werden de 4 winnaars geroemd om hun persoonlijke aandacht en eigentijdse manier van lesgeven waarbij ze alle vier gebruik maken van nieuwe technieken en (sociale) media aldus een jury bestaande uit studenten leraren en bestuurders (z.n., 2013).

2.1.5 Invloed vanuit de overheid

In het regeerakkoord wordt niet gesproken over social en nieuwe media. Het ontbreekt binnen de centrale overheid dan ook aan een duidelijke visie ten aanzien van dit thema (Rijksoverheid, 2012). Dit geldt ook voor het beleidsdocument 'Focus op vakmanschap' (z.n., actieplan MBO 'focus op vakmanschap', 2011). Ook de lokale overheid spreekt in zijn beleidsplan en Onderwijsmonitor niet over social media (van der Aa, van Laarhoven, & van den Boogaard, 2012). Er wordt wel gesproken over verbetering van de kwaliteit van het onderwijs en professionalisering van de docenten. Deze factoren of doelen zijn allicht indirect aanleiding geweest om dit innovatietraject vorm te geven.

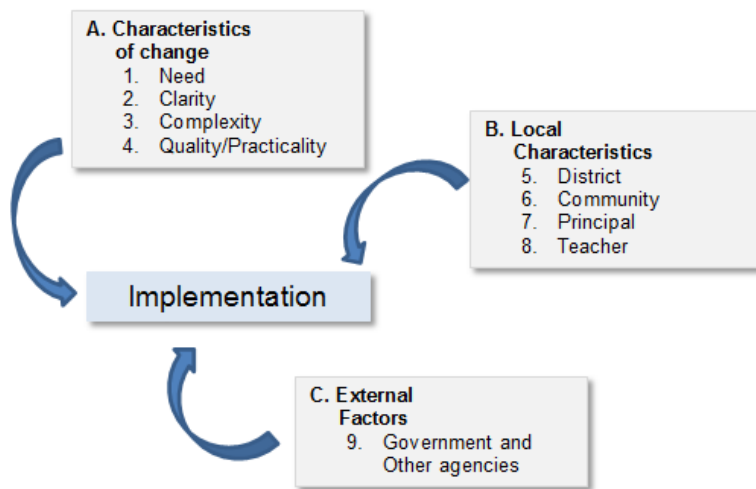
2.1.6 Probleem oplossend vermogen en bureaucratische oriëntatie

Dit innovatietraject wordt geïnitieerd vanuit faciliterende diensten. Eerder is al aangegeven dat de kans van slagen voor een dergelijk aangedragen traject niet groot is. Het probleem van slecht gemotiveerde en concentrerende leerlingen (zo blijkt uit gesprekken in de lerarenkamers) en niet digitaal vaardige docenten kunnen met dit traject worden opgelost. Het adapteren van dit traject door de docenten is afhankelijk van hun betrokkenheid. Deze kan vergroot worden en daarmee de kans van slagen indien de innovatie zowel top-down als bottom-up wordt geïnitieerd (Teune, de Boer, & de Laat, 2012, p. 80). Deze benadering heeft feitelijk plaatsgevonden maar ongestructureerd en zonder overleg blijkt uit gesprekken met Truus Hafkamp, René Visser en René Stuurman.

Het volgende is gebaseerd op Teune, de Boer en de Laat. De vragen hoe succesvol te initiëren zijn moeilijk te beantwoorden. Vragen over tijd, planning, materiaal, interne of externe expertise, focus op instructie of organisatie zijn niet eenduidig te beantwoorden. De moeilijkste vraag, eerst breed draagvlak creëren of assertief beginnen, is ook bij het DVC nog niet beantwoord (2012).

2.2 Implementatiefase

De volgende fase in het innovatietraject wordt geanalyseerd aan de hand van de negen factoren die Fullan hiervoor heeft benoemd en heeft weergegeven in een model. De negen factoren zijn verdeeld over drie groepen, eigenschappen van de verandering/innovatie, lokale eigenschappen en externe factoren.



Figuur 3, interactieve invloedrijke factoren op implementatie (Fullan, 2007)

2.2.1 Eigenschappen van de verandering/innovatie

De noodzaak van de innovatie is door velen erkend. De maatschappelijke ontwikkelingen en de vraag vanuit het bedrijfsleven liggen daaraan ten grondslag. Daarnaast wordt door veel docenten geklaagd over gebrek aan motivatie en concentratie van studenten blijkt onder andere uit gesprekken in lerarenkamers. Dit is overigens een breder fenomeen stellen Jager, Vankan, Janssen, Gillebaard en Plomp. Docenten klagen dat hun lessen worden verstoord en studenten geen aandacht hebben voor de uitleg van de docent. (2012, p. 59) In hoeverre deze noodzaak door alle docenten binnen het DVC wordt gedeeld is onduidelijk. Uit de gesprekken met de stakeholders blijkt dit wel maar er is geen breder onderzoek gedaan onder een representatieve groep. Omdat het innovatietraject nog vooral in de initiatiefase zit is hier ook nog geen aandacht aan geschonken. Uit de gesprekken blijkt dat er twijfel bestaat of docenten de noodzaak delen. Zo geeft Truus Hafkamp aan dat de cultuur niet dusdanig is dat docenten bereid zijn te leren van elkaar. Johan van der Steen, domeinleider en lid van het MT (managementteam), geeft aan dat docenten bang zijn voor veranderingen en het onbekende. Hij stelt dat iedereen zich ervan bewust is dat de noodzaak er is maar dat een gedeelde visie ontbreekt. "Er zou verduidelijkt moeten worden wat social media kan toevoegen aan het onderwijs op het gebied van efficiency en kwaliteitsverhoging om de noodzaak aantoonbaar en breder gedragen te maken", aldus Johan van der Steen.

Wat betreft de duidelijkheid is wat betreft dit traject een hoop te winnen. Uit de gesprekken met stakeholders en uit eigen ervaring is de conclusie snel getrokken. Het traject is op meerdere onderdelen onduidelijk. Ten eerste is het doel onduidelijk, ten tweede de eigenaren van het traject, ten derde zijn de middelen (nog) niet concreet benoemd en tenslotte ontbreekt een planning. Bij René Visser is onduidelijk wie de initiator is van het traject, wie de eigenaar is of eigenaren zijn, welke planning er is of niet is en of de beleidsnotitie af en vastgesteld is. Dit wordt bevestigd door Truus Hafkamp. Zij vindt het hele proces diffuus. Er is geen planning geeft ze aan en ook zij weet niet of het beleidsplan inmiddels is vastgesteld. Johan van der Steen vraagt zich af er überhaupt een traject is. Er ontbreekt een 'hoe-vraag' stelt hij. Er zijn nu een aantal voortrekkers een grote groep die ermee wekomt niet aan te sluiten. Er ontbreekt een planning, er zijn veel mensen en groten mee bezig maar de aansluiting naar de teams ontbreekt. Truus voegt daaraan toe dat ook de onderlinge aansluiting van diensten ontbreekt. René Stuurman weet dat er 'iets' loopt maar weet niet wat. Er worden trainingen ontwikkeld door Connessione (dienst Opleidingen) stelt hij maar welke weet hij niet. Omdat er in alle lokalen waar hij werkzaam is AV middelen (audio/visueel) worden geïnstalleerd concludeert hij dat er 'iets' gebeurt op dit vlak. Het is evident dat het bij dit innovatietraject aan duidelijkheid, een volgens Fullan essentieel onderdeel van een innovatietraject, ontbreekt. Duidelijkheid is juist van belang bij complexe innovaties stelt Fullan (2007). Volgens de stakeholders is hier sprake van zoals eerder aangegeven.

Het innovatietraject wordt door alle bevroegde stakeholders als complex beschouwd. Hier zijn een aantal factoren van belang. Ten eerste is er de vraag wie of wat de innovatie vorm moet geven. Van waaruit moet er vertrokken worden en wie neemt hierin de leiding en daarmee de verantwoordelijkheid. Volgens Wouter van Diggelen en Johan van der Steen zou de innovatie vanuit het onderwijs moeten worden vormgegeven. Dat gebeurt nu niet of niet voldoende. De innovatie wordt nu vanuit verschillende diensten geïnitieerd zonder daarbij de docenten aan te sluiten op een enkele expert na. Juist die hoeveelheid van raakvlakken geeft Johan van der Steen aan maakt deze innovatie complex. Indien de innovatie integraal zou worden vormgegeven zou deze nog complexer worden. Door het ontbreken van een eenduidige visie ten aanzien van de innovatie is aansluiting bij teams en docenten moeilijk te verkrijgen. Ook bedrijven zijn hierin een speler omdat er bedrijven zijn die zich niet of nauwelijks met dit thema bezighouden stelt hij.

Ten tweede blijkt het complex de docenten als uitvoerende professionals aan te sluiten bij de innovatie. Zij ervaren angst voor innovaties en veranderingen stellen Johan van der Steen en Wouter van Diggelen. Om die angst weg te nemen zou 'de docent' dus aangesloten moeten worden bij de implementatie. Allicht kunnen leerlingen ook meegenomen worden mits de docent hierop wordt voorbereid en de regie bij hen blijft stelt Wouter. Fullan stelt dat elke verandering bekeken kan worden vanuit de moeilijkheidsgraad, benodigde vaardigheden, marges in verschillen tussen visies, leerstrategieën en het gebruik van middelen (2007). Met deze factoren hebben met name de docenten te maken. Juist die professionals werkzaam in een kennisintensieve organisatie.

Door het ontbreken van de duidelijkheid en bovenstaande factoren is maar vooral wordt de implementatie zeer complex.

Op het gebied van de kwaliteit van de innovatie is meer onderzoek noodzakelijk. De kwaliteit van de implementatie is wel al te meten gezien vanuit de beschikbare middelen als praktische invulling. Overall binnen het DVC zijn lokalen uitgerust met AV middelen en vrijwel alle docenten beschikken over een door het DVC gefaciliteerde laptop. Er is een draadloos netwerk en er zijn voldoende steunzenders voor de Wi-Fi verbindingen. Er worden door een aantal experts trainingen ontwikkeld en verzorgd op het gebied van diverse social media tools in combinatie met de feitelijke lespraktijk. Deze trainingen worden vraag-gestuurd aangeboden. Er woedt nog een discussie of enkelen van deze trainingen niet verplicht gesteld moeten worden. De beschikbaarheid van de middelen lijken hier op de zaak vooruit te lopen. De middelen zijn er eerder dan dat het duidelijk is wat er mee gedaan en misschien moet worden.

De kwaliteit van de implementatie hangt dan ook samen met de eerder genoemde drie factoren, de noodzaak, duidelijkheid en complexiteit (Fullan, 2007). Het zijn integrale factoren wat ertoe leidt dat de kwaliteit van deze implementatie, hoewel de start dus rommelig en onduidelijk verloopt, niet optimaal is. Dit traject behoeft zoals Fullan aangeeft tijd en aandacht en vraagt om er hard aan te werken. Hoe lastig deze innovatie ook is voor het DVC, niet toegeven aan de noodzaak en de innovatie negeren kost meer (2007).

2.2.2 Lokale eigenschappen

In het model van Fullan wordt het schooldistrict beschreven als factor welke invloed kan uitoefenen op de implementatiefase van een innovatietraject. Fullan gaat hierbij uit van een vooral (Noord-) Amerikaans systeem waarbij openbare scholen (basis en voortgezet onderwijs) binnen een staat worden ondergebracht in districten, onafhankelijke overheden verantwoordelijk voor het besturen van deze scholen (z.n., 2013). In Nederland kennen we deze indeling niet.

In dit geval zal de implementatie binnen het DVC niet direct effect hebben op scholen in de omgeving of zelfs de provincie tenzij daarvoor wordt gekozen. Johan van der Steen geeft aan dat samenwerking met VMBO's en HBO's op dit gebied wenselijk is. Het initiatief ligt dan bij het DVC om op dit specifieke thema breder te bespreken. Op het gebied van ICT loopt er al een dergelijk initiatief genomen door Gerben Mesman (Inholland) en Laura Kock en Patrick Hoksbergen (DVC). Zij zijn een samenwerking aangegaan waarbij ook Avans, hogeschool te Breda aangesloten is en binnenkort de HRO, hogeschool te Rotterdam zich zal aansluiten. Zoals Fullan aangeeft is het implementatieproces op lokaal niveau essentieel indien het doel is op dit niveau substantiële resultaten te boeken (2007). In dit geval, de implementatie van het innovatietraject gericht op social media, is dit niet van toepassing omdat dit traject tot nu toe slechts gericht is op lokaal niveau.

De rol van de lokale samenleving kan onderverdeeld worden in een aantal betrokkenen. De ouders van de studenten zijn de meest direct betrokkenen bij de implementatie. Daarnaast speelt het lokaal ondernemerschap, de bedrijven een rol vanuit hun belang in de toekomstige werknemers en vanuit de begeleiding bij stages. Bij het vormgeven van de implementatie is het van belang rekening te houden

met wensen en gedachten vanuit die groepen. Fullan geeft aan dat indien deze groepen niet worden aangesloten bij de implementatie of indien zij de innovatie niet ondersteunen, dit kan leiden tot vertraging van de implementatie. Andersom kunnen zij ook de implementatie positief beïnvloeden (2007). Het DVC vindt ouderparticipatie belangrijk zoals blijkt uit zowel het strategisch beleid en het jaarverslag (Davinci, 2012) en (de Vreeze & Verkerk, 2013). Dat de invloed van ouders op het leren van de kinderen groot is, is wetenschappelijk aangetoond (Hattie, 2009, pp. 61-71; Menheere & Hooge, 2010). Ook blijkt uit onderzoek dat het van belang is ouders te betrekken bij schoolactiviteiten en bestuur stellen Menheere en Hooge (2010). Het is dus van belang voor het DVC de ouders te betrekken bij deze implementatie.

De directeuren betrokken bij de initiatiefase zouden ook bij de implementatiefase betrokken moeten blijven. Fullan stelt dat zij belangrijk zijn omdat ze invloed hebben op faciliteiten van middelen en tijd, het scheppen van een noodzakelijk werkklimaat en omdat ze in staat zijn de resultaten te monitoren (2007). Omdat dit traject nog niet in die fase is aangekomen is hun rol nog niet te analyseren. Uit de diverse gesprekken met de stakeholders blijkt dat het eigenaarschap van het innovatietraject onduidelijk is maar dat het wel duidelijk is dat de initiatie vanuit de directeuren van de betreffende diensten komt. Daarmee kan worden geconcludeerd dat ze de innovatie ook steunen.

De betrokkenheid van de docenten bij de implementatie is essentieel. Zij zijn de uitvoerders en professioneel verantwoordelijken. Het volgende is gebaseerd op Fullan. De rol van docenten en docententeams is van groot belang. Op individueel gebied is speelt de psychologische status, het karakter en de ervaring een rol. Deze factoren zijn mede bepalend of een docent de implementatie steunt of breekt. Daarnaast is het van belang de docenten en teams aan te sluiten bij het proces van implementatie en hen elkaar te laten observeren zodat ze elkaar van feedback kunnen voorzien. Docenten zouden zelfs mee moeten denken en werken aan de inhoudelijke invulling van de implementatie (Fullan, 2007). Uit de gesprekken met de stakeholders blijkt dat zij een zelfde mening zijn toegedaan.

2.2.3 Externe factoren

De externe spelers bij het innovatietraject, de lokale overheid, de centrale overheid en de MBO raad hebben tot nu toe met name een rol gespeeld bij het vormen van meningen en overtuigingen ten aanzien van social media in het onderwijs door de stakeholders en diensten. Zoals al eerder aangegeven is die rol niet groot geweest door het ontbreken aan duidelijke visies ten aanzien van de innovatie. Daarnaast geeft Wouter van Diggelen aan dat de vele kaders en regels opgesteld vanuit de overheid zoals het beleidsdocument 'de focus op vakmanschap' als ook de controles op processen door de inspectie een gevaar vormen voor de implementatie. De regels kunnen belemmerend werken. In het hoofdstuk 'Advisering' meer hierover.

Een externe speler die wel van belang was en is voor de implementatie is Kennisnet, een publieke ICT-partner voor het onderwijs. Kennisnet kan met haar expertise, brede ervaring, praktische kennis en landelijke ICT-ondersteuning een bijdrage leveren aan het traject. Zij richten zich op alle facetten die vallen onder het bredere gebied van ICT zoals ook social media en mediawijsheid. Uit het gesprek met Truus Hafkamp en René Visser blijkt dat zij reeds betrokken zijn geweest bij het schrijven van de beleidsnotitie en zij kunnen en willen het verdere traject ondersteunen.

2.3 Institutionaliseringsfase

Deze fase is nog niet bereikt op eerder genoemde lokale geïncorporeerde initiatieven op het gebied van social media na. Uit de ervaring van het traject met de eerder besproken E-ambassadeurs blijkt dat indien het innovatietraject niet de juiste stappen in de juiste volgorde en tijd doorloopt de continuïteit gevaar loopt. De implementatie van de innovatie zal alleen slagen indien de innovatie wordt ingeburgerd in de structuur, er voldoende volgers en experts zijn en er voldoende opvolging in de vorm van begeleiding en training is voor bijvoorbeeld nieuwe docenten, aldus Huberman en Miles (Huberman & Miles in: Fullan, 2007, p.p. 102)

Hoofdstuk 3, Advisering

In dit hoofdstuk gaat het erom om advies uit te brengen t.a.v. eerdere en komende kritische fasen. Wat hadden de betrokkenen in het verleden goed gedaan en wat hadden ze beter kunnen aanpakken? En hoe dan wel? En hoe zit dat voor toekomstige kritische fasen? Wat is de cultuur van de onderwijsinstelling? En wat betekent dit voor vernieuwingsprocessen? Op welke manier zou je dit advies in de organisatie brengen? Welke rol is het meest geëigend voor de adviseur en welke adviesactiviteiten ondernam je zelf en waarom? (4 pagina's).

In dit hoofdstuk worden aan de hand van kritische factoren en voor de drie fasen uit het model van Fullan adviezen beschreven aan de stakeholders van het innovatietraject. Hierbij wordt rekening gehouden met de cultuur van het DVC, de rol van de docenten binnen deze cultuur en met de fase waarin het traject zich bevindt. Hierbij wordt gebruik gemaakt van literatuur, de bevindingen van de stakeholders en de mening van de adviseur.

Visie

Uit de gesprekken met de stakeholders en de beleidsdocumenten blijkt een breed gedragen visie te ontbreken. Er is geen visie beschreven ten aanzien van het gebruik van social media in het onderwijs, niet over de kansen, de bedreigingen, de functies, de kwaliteitsverhogende mogelijkheden van social media voor het onderwijs, er is niets.

Stap 1 lijkt dan ook voordehand liggend, er dient een visie te worden geformuleerd, een visie op het gebruik van social media in het onderwijs. Was het maar zo eenvoudig. Weggeman en eerder al Mintzberg concluderen dat een door bijvoorbeeld directeur of dienst aangedragen visie wordt ervaren als een opgelegde regel (Weggeman, 2007, pp. 17-49). Daarnaast is het de vraag of de visie op social media in het onderwijs niet afhankelijk is van de visie op onderwijs en daarmee ook de visie op instructie.

Bij een eenvoudige onderwijsvernieuwing is het verleidelijk een simpel stappenplan op te stellen waarin ook de visie is opgenomen. In het model van Kotter is deze dan ook toegevoegd als stap 3, ontwikkel een heldere visie. Deze moet behalve helder ook zichtbaar zijn voor de medewerkers en de speelruimte voor de medewerkers moet zichtbaar zijn. Vervolgens moet de visie gecommuniceerd worden. Deze visie moet worden opgesteld door een groep met leiders die deskundig en geloofwaardig zijn en autoriteit bezitten. Het samenstellen van deze groep is een precaire taak. Vaak zijn het de managers die in een dergelijke groep belanden maar zij zijn niet altijd de meest geschikte personen. De visie wordt in deze modus als snel opgevat als een top-down en dus opgelegde visie. In de kennisorganisatie zijn het vaak niet de leiders maar de informele leiders die over de kwaliteiten beschikken. Het laatste is gebaseerd op Teune, de Boer en de Laat (2012). Deze vorm van een visie bepalen is niet geschikt voor een complexe onderwijsvernieuwing waar hier sprake van is zoals blijkt uit de gesprekken met de stakeholders.

Om de visie te beschrijven en vandaaruit de vervolgstappen te benoemen moet dus een visie niet alleen top-down maar ook bottom-up worden geformuleerd. Hiervoor is het van belang de juiste mensen uit de organisatie te filteren. Deze visie moet worden opgenomen in het strategisch beleidsplan en de daaruit voortvloeiende beleidsdocumenten.

Communicatie

Uit de gesprekken met de stakeholders blijkt dat er veel onduidelijkheden bestaan over de innovatie, de plannen achter de innovatie, de initiators en eigenaren. Ook voor wat betreft de visie, of deze nu wel bestaat of niet, bestaat onduidelijkheid. Er wordt dan ook niet of nauwelijks onderling gecommuniceerd tussen de stakeholders. De geïnterviewde docent en onderwijsexpert, die nauw samenwerkt met docenten van diverse domeinen, geeft aan niets gehoord te hebben over dit innovatietraject. Er is hem bekend dat er 'iets speelt' maar hij weet niet wat dat is, laat staan wie de eigenaren zijn, wat de verwachtingen en/of doelen zijn en dergelijke. Er kan pas worden gecommuniceerd als er duidelijkheid bestaat over wat er gecommuniceerd moet worden maar zelfs wat er wel is, onduidelijk of niet lijkt niet te belanden bij de teams en docenten in die teams die ermee aan de slag moeten.

Er moet derhalve een communicatieplan worden opgesteld als onderdeel van een groter plan waarover later meer. In dat communicatieplan moet worden opgenomen wie op welke manier wat communiceert met wie en wanneer en/of met welke frequentie. Om het draagvlak te genereren en behouden als hierboven al aangegeven dient deze communicatie zo breed mogelijk te gebeuren, dat wil zeggen dat al wat gecommuniceerd dient te worden alle lagen van de organisatie dient te bereiken.

Eigenaar en structuur

Er is geen duidelijkheid over het eigenaarschap van deze innovatie. Bij de initiatiefase is al aangegeven dat meerdere diensten het initiatief genomen lijken te hebben. Dit blijkt ook uit de gesprekken met de stakeholders. Welke dienst of personen nu eigenaar zijn is onduidelijk. Bijzonder is dat er zelfs wordt gesproken over een strijd tussen diensten onderling terwijl deze faciliterend aan de innovatie en betrokkenen moeten functioneren. Deze onduidelijkheid wordt kennelijk ervaren als een gebrek, er is behoefte aan een duidelijkere structuur dan de huidige. In deze structuur moeten de volgende zaken worden opgenomen:

- Taakbeschrijving (wat moet er worden gedaan)
- Verantwoordelijkheid (wie moet dat gaan doen)
- Bevoegdheid (hoe kan dit worden gedaan en welke middelen zijn er beschikbaar) (Teune, de Boer, & de Laat, 2012, p. 65)

Deze T.V.B. verdeling wordt ook door Weggeman als een voorwaarde geschetst van een kennisintensieve organisatie en is een model welke in veel managementboeken te vinden is. Door deze structuur toe te passen wordt er duidelijkheid gegenereerd ten aanzien van niet alleen de eigenaarschap maar ook ten aanzien van alle betrokkenen.

Cultuur

Binnen de kennisintensieve (onderwijs)organisatie, welke het DVC is, is sprake van een platte organisatie, dat wil zeggen, er zijn weinig lagen. Deze cultuur beschrijft Hofstede aan de hand van dimensies. Deze dimensies geven een beeld van waarden die een rol spelen bij onderlinge verhoudingen. De onderwijsorganisatie bevindt zich in een omgeving met een kleine machtsafstand, een individuele opstelling en waar men een middellange termijnplanning normaal vindt (Hofstede in: Teune, de Boer, & de Laat, 2012). Binnen die organisatie geniet de docent een professionele autonomie en hij is dan ook wars van regels welke nog wel bestaan binnen het DVC ondanks de resultaatverantwoordelijke teams en domeinen. Deze regels zijn niet goed voor innovatietrajecten en ze belemmeren de docent in zijn ondernemerschap en creativiteit, zijn vrijheid van handelen. Daarnaast forceren de regels onbekende problemen als deze innovatie van bekende oplossingen. Ze vormen tevens een baken tegen uitzonderingen en vernieuwingen. Dit laatste is gebaseerd op Weggeman (2007). Ook Johan van der Steen waarschuwt voor deze belemmerende regels, de innovatie 'blijft hangen' geeft hij aan als gevolg ervan.

Bij deze innovatie is het dus van belang rekening te houden met alle lagen van de organisatie maar zeker met de docenten. Zij moeten worden betrokken bij het proces en meedenken over de inhoud zoals ook Wouter van Diggelen stelt. Dit stelt hen in staat hun autonomie te bewaren en neemt tegelijkertijd de angst voor vernieuwingen bij hen weg. Daarnaast ervaren zij op deze manier de successen van de vernieuwing wat hen zal motiveren stelt Wouter.

Plan en planning

Ondanks de goede intenties vanuit de diensten en het reeds uitgevoerde werk is er behoefte aan een meer plangerichte aanpak blijkt uit de gesprekken met de stakeholders. Zoals al eerder aangegeven ontbreekt het op het gebied van de structuur aan duidelijkheid. Bij het vormgeven van deze structuur is de volgende stap een duidelijk plan op te stellen. Het is hierbij van belang, rekening houdend met de dimensies van Hofstede om bij de planning uit te gaan van niet te lange termijnen (Hofstede in: Teune, de Boer, & de Laat, 2012). Daarnaast geeft Kotter aan dat korte termijnwinsten van belang zijn hoewel hij dit toepast op niet complexe innovaties (Kotter in: Teune, de Boer, & de Laat, 2012).

Er zijn diverse modellen voor plannen van aanpak maar het model wat goed aansluit op deze innovatie en wat beschreven wordt door Teune, de Boer en de Laat is goed toepasbaar. Het betreft hier niet een één op één over te nemen plan van aanpak maar het benoemt wel de stappen waar rekening mee gehouden moeten worden bij het opstellen van een plan in een kennisintensieve organisatie. De stappen zijn:

- Maak de kern van de innovatie duidelijk
- Communiceer standvastig wat de innovatie inhoudt
- Spoor misconcepties op en corrigeer ze
- Inventariseer de opinieleiders
- Ontwikkel plekken waar de innovatie al te bekijken is
- Stel coaches aan ter ondersteuning
- Creëer ruimte om te experimenteren
- Accepteer reinvention mits in lijn met oorspronkelijk doel
- Accepteer administratieve aanpassingen niet
- Voorkom terugval in oude procedures
- Monitor de adoptie en stuur bij waar nodig

Naast deze stappen dient een tijdspad te worden toegevoegd waar mogelijk. Het is hierbij van belang het plan niet te zien als een project met duidelijke elkaar opvolgende fases als een begin- en eindfase. De kans van slagen van een dergelijk planmatig gestuurde innovatie is gering stellen Teune, de Boer en de Laat (2012).

Ondersteuning vanuit management en diensten

De rol van de managers en diensten zouden ondersteunend, coachend en begeleidend moeten zijn. Het volgende is gebaseerd op Weggeman. De manager moet hierbij situationeel leiderschap toepassen, dat betekent dat hij zijn stijl moet aanpassen aan de vraag van de persoon, de situatie en het moment. Om dit te kunnen zouden de managers zich moeten houden aan de zes taken die Weggeman beschrijft:

- Het participatief ontwikkelen van een collectieve ambitie
- Inspireren van zijn mensen
- Er zijn, goed waarnemen en communiceren
- Durven differentiëren
- Functioneren als hitteschild voor de ruis voor boven
- Praktiseren van een gezaghebbende maar dienende attitude (Weggeman, 2007)

Vertaald naar de innovatie betekent dit dat de te ontwikkelen visie als collectieve ambitie moet worden vertaald, ze moeten de docenten en andere betrokkenen inspireren, misschien door deel te nemen en eigen betrokkenheid te laten zien. Ze moeten zichtbaar aanwezig zijn bij de innovaties, interesse tonen en erover meepraten. Ze moeten de opinieleiders, de trendsetters en de volgers op het gebied van deze innovatie onderscheiden en hun managementstijl hierop aanpassen. De manager moet voor zijn team(s) staan en ze beschermen waar mogelijk voor belemmerende invloeden en beperkende regels en maatregelen die vanuit de directie of overheid worden opgelegd. Tenslotte moet de manager knopen durven doorhakken en er zijn als leider maar in een dienende rol mocht dit innovatietraject hierom vragen.

In de structuur van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden moet het duidelijk zijn welke dienst wat doet en waar ze verantwoordelijk voor is. Daarnaast moeten ze waken voor verstrengeling van die taken en verantwoordelijkheden zoals tot nu gebeurd blijkt te zijn. Hun rol naar de docenten maar vooral in het belang van de innovatie is een ondersteunende.

Externe oriëntatie

Zoals aangegeven door Johan van der Steen en in het belang van de innovatie zou aansluiting gezocht moeten worden bij externe spelers. Hierbij is er al contact met Kennisnet en bestaat er al een brainstormgroep waar medewerkers van drie hogescholen en het DVC deel van uitmaken. Er is nog geen aansluiting met het VMBO. Tijdens de BAC overleggen kan gesproken worden over de wensen vanuit het bedrijfsleven maar ook over de rol die ze kunnen spelen bij deze innovatie. De acties die hieruit voortvloeien kunnen besproken worden met de uit de structuur gedestilleerde verantwoordelijke(n).

De rol van de adviseur en de wijze van adviseren

Het innovatietraject begint zich nog ergens tussen de initiatiefase en de implementatiefase. De adviseur is reed betrokken bij deze innovatie als trainer en expert op het gebied van social media. Hij heeft een lessencyclus ontwikkeld voor studenten aan één opleiding en bezoekt en bezocht diverse trainingen en congressen op dit gebied. Hij wordt met enige regelmaat ingeschakeld door collega's, teams en de dienst Opleidingen voor ondersteuning. Vanuit de Master Leren en Innoveren houdt hij zich bezig met het onderwerp social media en probeert dit in een bredere context terug te koppelen aan zijn collega's. Daarnaast maakt hij deel uit van de brainstormgroep waar medewerkers van Avans, Inholland en de HRO ook deel van uitmaken. Tenslotte is hij via social media in contact met andere studenten en anderzijds betrokkenen bij dit onderwerp.

De adviseur zou graag deel uitmaken van het vervolg van dit innovatietraject als expert, docent, junior leidinggevende en uit persoonlijke interesse. Op die manier komen de adviezen terecht bij de juiste mensen. Deze paper wordt teruggekoppeld aan de geïnterviewde stakeholders en van daaruit verder verspreid onder belanghebbenden.

Het onderzoek wat de adviseur uitvoert binnen de organisatie kan tevens bijdragen aan het vervolg van dit innovatietraject.

Hoofdstuk 4, Zelfreflectie

Sluit de paper af met een zelfreflectie ten aanzien van de volgende punten: Eigen inzichten en leerproces, inzichten en leerproces van anderen, opbrengsten formatieve toetsing, verbinding met de theorie over reflecteren (2 pagina).

Bibliografie

- Bron, R. (2013). *NCOSM 2013*. Opgeroepen op September 20, 2013, van www.remcobron.com: <http://remcobron.com/referenties/ncosm/>
- Carr, N. (2011). *Het ondiepe, hoe onze hersenen omgaan met internet*. Amsterdam: Maven publishing.
- Centraal bureau voor de statistiek. (2011, Januari 10). *Nederlandse jongeren zeer actief op sociale netwerken*. Opgeroepen op April 22, 2013, van www.cbs.nl: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3296-wm.htm>
- Davinci. (2012). *Da Vinci Strategisch beleidsplan, 2012-2015*. Opgeroepen op oktober 26, 2012, van www.Davinci.nl: http://www.davinci.nl/site/media/documenten/over/DAV_SBP_lowres.pdf
- de Vreeze, W., & Verkerk, K. (2013, september). *Jaarverslag 2012*. Opgeroepen op oktober 23, 2013, van www.davinci.nl: <http://www.davinci.nl/jaarverslag/2012/chapters/medewerkers.php>
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. New York, Oxon: Teachers Colleg Press, Routledge.
- Goos, E. (z.j.). *Hoe zet ik social media in voor personal branding? - Esther Goos*. Opgeroepen op April 30, 2013, van www.esthergoos.com: <http://esthergoos.com/social-media/succesvolle-branding-via-social-media-een-mix-van-content-en-contact/>
- Hattie, J. (2009). *Visible learning, a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Oxon: Routledge.
- Jager, C.-J., Vankan, A., Janssen, M., Gillebaard, H., & Plomp, M. (2012, November 21). Opgeroepen op Maart 29, 2013, van www.kennisnet.nl: <http://downloads.kennisnet.nl/mediawijzer/Onderzoeken/dialogic-2012-vmbo-eindrapport.pdf>
- Johnson, D. W., Johson, R. T., & Stanne, M. (2000, Mei). *Cooperative learning methods: A meta-analysis*. Opgeroepen op April 15, 2013, van [ccsstl.com](http://www.ccsstl.com): <http://www.ccsstl.com/sites/default/files/Cooperative%20Learning%20Research%20.pdf>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. Opgeroepen op April 15, 2013, van AM Kaplan, M Haenlein - Business Horizons, 2010: <http://socialmedia.wiki.usfca.edu/file/view/article1.pdf>
- Kennisnet. (2012, Oktober 23). *Hoe scholen om moeten gaan met sociale media*. Opgeroepen op Mei 27, 2013, van www.kennisnet.nl: <http://www.kennisnet.nl/themas/sociale-media/actuele-berichten/hoe-scholen-om-moeten-gaan-met-sociale-media/>
- Klooster, van 't, J., & Janssen, M. (2011). *Ervaringen met het Gebruik van Sociale Media in het Voortgezet Onderwijs*. Opgeroepen op April 29, 2013, van www.eprints.eemcs.utwente.nl/: http://eprints.eemcs.utwente.nl/20981/01/18NIOCproceedings_Klooster_N.pdf
- Leren met ICT, 21st century skills. (z.j.). *Leren met ICT, 21st century skills*. Opgeroepen op Juni 9, 2013, van www.lerenmetict.nl: http://www.lerenmetict.nl/?page_id=225
- Menheere, A., & Hooge, E. (2010, Juli). *Ouderbetrokkenheid in het onderwijs*. Opgeroepen op Oktober 24, 2013, van <http://hetkind.org/>: http://hetkind.org/wp-content/uploads/2012/05/Ouderbetrokkenheid_in_het_onderwijs_def.pdf
- Mijland, E. (2012). *Smihopedia*. Middelbeers: Uitgeverij Innodoks.
- Ministerie van OCW. (2012, Mei 16). *Brief OCW over veiligheid in en om het onderwijs*. Opgeroepen op Oktober 22, 2013, van www.mboraad.nl: <http://www.mboraad.nl/?news/3470322/Brief+OCW+over+veiligheid+in+en+om+het+onderwijs.aspx>
- Pardoen, J. (2013). *Focus! Over sociale media ald de grote afleider*. Amsterdam: SWP Amsterdam.
- Pijpers, R., & Duimel, M. (2013, Juli). *Samen leren, tieners en social media*. Opgeroepen op oktober 4, 2013, van www.kennisnet.nl: http://www.kennisnet.nl/fileadmin/contentelementen/kennisnet/Dossier_mediawijshheid/Publicaties/onderzoeksrapport-samen-leren-tieners-en-sociale-media.pdf
- Pondres. (z.j.). *Social-Media, kennisplatform voor social media marketing*. Opgeroepen op Maart 18, 2013, van www.social-media.nl: <http://www.social-media.nl/>
- Prensky, M. (2001). *Digital Natives, Digital Immigrants*. Opgeroepen op Februari 3, 2013, van www.marcprensky.com: <http://www.marcprensky.com/writing/prensky%20-%20digital%20natives,%20digital%20immigrants%20-%20part1.pdf>
- Rijksoverheid. (2012). *Regeerakkoord, Van goed naar excellent onderwijs*. Opgeroepen op januari 28, 2013, van www.rijksoverheid.nl: <http://www.rijksoverheid.nl/regering/regeerakkoord/van-goed-naar-excellent-onderwijs>
- Saab, N., Joolingen, van, W. R., & Hout-Wolters, B. H. (2005). *Communication in collaborative discovery learning*. Opgeroepen op April 15, 2013, van [Leidenuniv.nl](http://www.leidenuniv.nl): http://media.leidenuniv.nl/legacy/2005_Saab_VanJoolingen_VanHoutWolters.pdf

- Schoondorp, M. (2010, maart 12). *Opgeroepen op april 15, 2013, van Winkwaves.com:*
http://winkwaves.com/files/TS_Social_Media_apr2010.pdf
- Schwartz, M., & Elffers, J. (2011). *The Era of "Sustainism" Is Here*. *Opgeroepen op September 20, 2013, van www.sustainism.com:*
<http://www.sustainism.com/www.sustainism.com/statement.html>
- Siemens, G. (2005). *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age*. Creative Commons.
- Stoker, E. (2011, Maart 26). *Vergrijzing slaat hard toe op mbo-scholen*. *Opgeroepen op September 20, 2013, van www.volkskrant.nl:*
<http://www.volkskrant.nl/vk/nl/5288/Onderwijs/article/detail/1865368/2011/03/26/Vergrijzing-slaat-hard-toe-op-mbo-scholen.dhtml>
- Teune, P., de Boer, D., & de Laat, C. (2012, September). *Werken aan onderwijsvernieuwing*. *Opgeroepen op Oktober 22, 2013, van http://mlirotterdamla3.files.wordpress.com/:*
http://mlirotterdamla3.files.wordpress.com/2012/09/manuscript_teune_et_al.pdf
- Valcke, M. (2010). *Onderwijskunde als ontwerpwetenschap, Een inleiding voor ontwikkelaars van instructie en voor toekomstige leerkrachten*. Gent: Academia Press.
- van der Aa, B., van Laarhoven, B., & van den Boogaard, W. (2012, Oktober). *Onderwijsmonitor 2011*. *Opgeroepen op Oktober 23, 2013, van www.cms.dordrecht.nl:*
https://cms.dordrecht.nl/dordt/inwoners/digitaal-loket?waxtrapp=cpjskjBsHaKlPpBLEINH&remote=/idad/mozEgemDocument%3FF_DOCNR=2024164
- van der Beek, S. (2013). *Het is tijd voor eigenaarschap van de digitale revolutie!* *Opgeroepen op September 20, 2013, van Frankwatching, online trends, tips and tricks:*
<http://www.frankwatching.com/archive/2012/09/20/het-is-tijd-voor-eigenaarschap-van-de-digitale-revolutie/#more-180721>
- Voogt, J., Fisser, P., & Tondue, J. (2010). *WAT WETEN WE OVERTPACK? Een literatuurstudie naar Technological Pedagogical Content Knowledge*. Enschede: Universiteit Twente, Universiteit Gent.
- Voorwinden, R. (2006). *Het einde van Slash 21. Het Onderwijsblad, 2*.
- Weggeman, M. (2007). *Leiding geven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum.
- TPACK: Integratie van ICT in het onderwijs*. (z.j.). *Opgeroepen op April 29, 2013, van www.tpack.nl:*
<http://www.tpack.nl/>
- z.n. (2011, Februari 16). *actieplan MBO 'focus op vakmanschap'*. *Opgeroepen op Oktober 23, 2013, van http://www.rijksoverheid.nl/:* [http://www.rijksoverheid.nl/](http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/02/16/actieplan-mbo-focus-op-vakmanschap-2011-2015.html)
- z.n. (2013, Oktober 7). *Leraren van het Jaar*. *Opgeroepen op Oktober 23, 2013, van http://www.dagvandeleraar.nl/:* [http://www.dagvandeleraar.nl/](http://www.dagvandeleraar.nl/verkiezing)
- z.n. (2013). *Schools and School Districts*. *Opgeroepen op Oktober 24, 2013, van http://legal-dictionary.thefreedictionary.com/:* [http://legal-dictionary.thefreedictionary.com/](http://legal-dictionary.thefreedictionary.com/Schools+and+School+Districts)

Bijlage 1, Uitgeschreven interviews stakeholders

Hieronder de (summier) uitgeschreven interviews met zes stakeholders op alle lagen van de organisatie. Aan hen zijn aan de hand van de modellen van Fullan vragen gesteld over de innovatie social media in het onderwijs aan het Da Vinci College.



René Visser 16 oktober
Hoofd dienst ICT, Business support

Oprichters innovatietraject zijn volgens René Ger Reijnders (ICT), Han (Onderwijs) en Jan Kroep (HRM en PR)

Uitvoerders (Arjen ICT) (Wim van Tol HRM) (Hester en Jan Versteeg). Trainingen gevolgd mediawijsheid, voorjaar 2012 door uitvoerders. Onderdeel was schrijven beleidsnotitie. Vanuit het bestaan van de training is de noodzaak geboren iets te gaan doen met de innovatie. Aanjager/initiator onbekend.

Er is een verdeling van taken verantwoordelijkheden opgenomen in de beleidsnotitie. Hester en Jan op gebied van onderwijs, Wim op gebied van Webcare (monitoring), Ger vanuit ICT tools (adviesing en ondersteuning).

Nb Rene neemt Wouter op sleeptouw naar Kennisnet e.d. om aan te laten sluiten bij de vraagstukken vanuit de onderwijspraktijk. Er is bij Rene geen duidelijkheid t.a.v. taken, verantwoordelijkheden en eigenaarschap.

De ICT-agenda is opgesteld (vanuit kerngroep overig) door Rene en vastgesteld door CVB, Ger en Vincent. Prioritering op de agenda gebeurt vanuit strategisch beleid, onderwijsagenda en HRM-agenda.

Uit discussie over communicatie met leerlingen blijkt er geen eenduidigheid te zijn tussen wensen en uitvoering en mogelijkheden. Kerngroep overig is gevraagd vanuit domeinen om 1 communicatieplatform tussen DVC en studenten te creëren.

Waar is de beleidsnotitie? Wat is de (gedeelde) visie t.a.v. social media? Is er een stappenplan?



Rene Stuurman 17 oktober

Docent domein Business en onderwijsexpert domein-overstijgend

Social media passen in deze tijd, ontwikkelingen gaan snel, leerlingen gebruiken het, onderwijs moet aansluiten. SM inzetbaar voor communicatie met elkaar, experts e.d. en voor het opzoeken van kennis. Soms worden SM al gebruikt in de beroepspraktijk.

Teveel gebruik en verslaving kunnen gevaaren zijn. Leren er mee omgaan beter dan verbieden.

Onduidelijk welk implementatieproces er loopt. Rene is geen trendsetter maar een volger. Rene weet dat er iets loopt maar wat weet hij niet. Rene weet dat er connessione trainingen ontwikkelt. Rene hoort af en toe wat vanuit DL en ziet door aanwezigheid van AV materiaal dat er iets gebeurt. Hij weet niet wie de verantwoordelijkheden zijn. Doel kan zijn volgens Rene, vergroten van vaardigheden van docenten, kennis vergroting bij leerlingen.

Rene weet niet veel over de implementatie vanuit welke stakeholder dan ook. Vanuit de dienst onderwijs is er nooit contact geweest met de teams. Tussen neus en lippen hoort hij van DL dat er veel variatie is tussen gebruik van AV middelen en social media. Wat vaak gebeurt bij DVC is dat implementaties vaak slecht worden georganiseerd zegt Rene.

Rene vindt zich zelf niet de juiste persoon om deel uit te maken van deze verandering maar sluit gewoon aan omdat het een goede en logische verandering is.

Een manier om in teams draagvlak en sturing te regelen en verkrijgen is om binnen teams 1 of 2 personen eigenaar te maken.

Bestaande hulpmiddelen kunnen al worden ingezet en soms zijn nieuwe middelen noodzakelijk. Het onderwijs hoeft volgens hem niet altijd te worden aangepast. Het kan redelijk vrij worden ingezet en op een speelse manier. Niet alleen zo maar als aanvulling. Volgens Rene is deze vernieuwing qua complexiteit tussen de 7 en 8, dus behoorlijk complex omdat de vernieuwing een bepaald type docent vraagt, een docent die kan loslaten. Met name de oudere docenten die weinig aansluiting hebben met SM. Leefwijdsopbouw en gebrekkige aanwas van jonge docenten bevestigt dit.

Lastig iets over kwaliteit te zeggen, kwaliteit van het onderwijs is niet specifiek afhankelijk van de vernieuwing, ook de docent heeft hierin een rol. Belang is aansluiten bij de tijd van nu, Mediawijsheid gaat omhoog, bewustwording gaat omhoog maar zegt dit iets over de kwaliteit? In bepaalde vakken is SM vereist (marketing). Daarmee is het een must, zorgt voor betere aansluiting bij de praktijk van nu en later en kan daarmee kwaliteitsverhogend zijn. Dit is Opleidingsafhankelijk.



Truus Hafkamp 17 oktober
Hoofd opleidingen (Conessione)

Social media in het onderwijs absolute noodzaak, beleidsmatig en als uitvoering moet dit snel worden uitgezet. Grote rol voor Conessione (opleidingen). Er is wat onderzoek gedaan, bekijk het eens maar geen gedeelde visie. Vier mensen opgeleid tot mediacoach maar beleidsnotitie is nog steeds niet af (i.i.g. nog niet vastgesteld). Diensten onderling strijden over eigenaarschap, onduidelijk wie de regie heeft. Alle diensten willen er iets mee maar er komt geen samenwerking. Er lijkt weer initiatief in de lucht te zitten maar wat precies is Truus onbekend. Er is meer deskundigheid door Wouter van Diggelen. Kaders zouden door Dienst Onderwijs gesteld moeten worden en door Conessione zou dit moeten worden uitgevoerd.

Urgentie wordt gevoeld omdat SM deel uitmaakt van 21st century skills. Urgentie zit bij dienst onderwijs en connessione en HRM. In het primaire proces lijkt het erop dat deze verandering niet gedurfd te worden. Vanuit HRM is de invalshoek dat personeel het 'moet kunnen'. Urgentie komt vanuit dienst onderwijs en vanuit docenten zelf. De organische groei lijkt stugger en lastiger dan verwacht. Collegiale besmetting komt niet van de grond. Groep E-ambassadeurs kwam niet van de grond. Er is niet goed nagedacht over de mogelijke taaiheid. De verwachting was dat docenten van elkaar zouden leren vanuit inspiratie en (zelf)reflectie, dit gebeurt niet of nauwelijks. Er moet dus nog iets gebeuren. Opleggen is lastig en wordt ook door DL als moeilijk ervaren. Het is geen cultuur om elkaar aan te spreken op het gebruik van 21st century skills en SM. Er moet dus een meer begeleide aanpak komen.

Er is een onderstroming aanwezig, cultuur, dat mensen elkaar niet aanspreken. Collegiale consultatie wordt opgelegd maar is niet vanzelfsprekend en het geven van feedback en ontvangen van feedback wordt als lastig ervaren.

Het heeft ontbroken aan het persoonlijke verhaal, eigen ervaringen van collega's die inspireren. Het vraagstuk van deze vernieuwing zou meerdimensionaal moeten worden benaderd, de inspirator is 1 van de dimensies. Bij implementaties die lineair worden benaderd is er te weinig effect. Het bestendigen van beleid, de fase van consolidatie, het op orde brengen van de economische beleid, draagt misschien bij aan het verder verduidelijken en verankeren van deze implementatie.

Er is geen duidelijkheid over het proces, het is diffuus. Er zijn gewoon wat mensen geweest (Arjen Vastenburg, René Visser, Rob de Saint Aulaire? die gezegd hebben, we moeten hier wat mee... Mediacoches zijn opgeleid vorig jaar (najaar 12/13). Er is een beleidsnotitie geschreven door die mediacoaches maar of deze is vastgesteld is bij Truus niet bekend. Vanaf vaststelling moet er een stappenplan komen vind Truus. Dat stappenplan is er nog niet. Alleen de opleiding voor startende docenten is vastgesteld en verplicht maar meerdere domeinen houden zich er niet aan. Truus vindt dat die verplichting er meer zou moeten zijn.

Het vermogen (Olaf McDaniel) om te veranderen bij de docent is minimaal. Een vorm van registratie dwingt tot ontwikkeling. Alle faciliteiten zijn er inmiddels. Dit was een reden om er niet mee om te gaan. Middelen zijn er voldoende. Lastig aan te geven hoe de onderwijsvisie aansluit bij de vernieuwing. In de visie zou een percentage o.i.d. aangegeven moeten worden t.a.v. het gebruik van SM. De veelheid lijkt de docenten te verwijderen van de corebusiness of kan worden gebruikt als excuus. De papieren tijger van de inspectie remt of belemmert. Cijfer voor complexiteit 7/8. Truus heeft getracht vanuit een model aan te geven wat er nodig is en heeft vanuit Conessione trainingen opgezet. Er moet wel een mate van verplichting aan deze trainingen worden verbonden. Taaiheid en tegenvallers lijken vaak te leiden tot terugtrekkende bewegingen. Cultuurvraagstuk.



Johan van der Steen, 17 oktober

Domeinleider Business, Leisure, Wellness & Food
Lid van het Managementteam (MT)

Social media: Wereld om ons heen vereist het, bedrijfsleven vraagt het en de studenten doen niet anders. Het moet gewoon. Meerwaarde is vanzelfsprekend omdat je aansluit bij veranderingen van de omgeving. Gevaren zijn net zo vanzelfsprekend als vroeger, dus als je het niet goed doet. Alles op SM is definitief. Meerwaarde is of moet zijn het leren ermee om ta gaan. De reden van het inzetten is door de constatering vanuit de docenten en de vraag vanuit bedrijven. Daarnaast is er veel te vinden in de media.

Is er een hoe-vraag. Is er daadwerkelijk een implementatie? Moeten er regels zijn of moeten we het toepassen? Niet blijven hangen in regels, deze vormen een belemmering. Hij blijft hangen. Er zijn een aantal voortrekkers en een grote groep die ermee wegkomt niet aan te sluiten. Er wordt nagedacht over de gevolgen van de vernieuwing maar is er een planning? Johan weet niets van een planning. Het proces is onduidelijk, er zijn mensen mee bezig, veel diensten maar de vertaling naar de teams is er niet, zoals zichtbaar door het ontbreken van het gesprek erover (teamverslagen). Ook de teams komen zelf niet met vragen. Er is geen wederkerigheid. Er wordt wel nagedacht over andere didactische skills. Hoe bereiken we de deelnemer? SM zou hierbij kunnen worden ingezet. Het beleidsplan 'mediawijsheid' is bekend maar nog niet vastgesteld denkt Johan. Het raakt meerdere thema's wat het complex maakt, materieel, onderwijs en docenten. Ondanks dat het wordt aangeboden vanuit bv connessione vind er weinig gevolg plaats. Sturing is noodzakelijk. Als de uitspraak is dat het een belangrijk onderwerp is dan moet een vervolg komen. Is niet gebeurd voor zover Johan weet.

Iedereen is zich ervan bewust dat SM een plek moet krijgen maar is dit een gedeelde visie? Er moet verduidelijkt worden wat SM toevoegt aan het onderwijs. Indien aantoonbaar dat SM efficiency toevoegt en kwaliteitsverhogend werkt. Gevaar is dat er een angst ontstaat bij docenten t.a.v. het gebruik van SM. Dit heeft te maken met de angst voor het onbekende, verandering van b.v. vormen van contact. Vooral bij oudere docenten speelt dit.

Bij Johan is bekend dat ICT betrokken is, Hester en Carl vanuit Onderwijs, Jan Kroep vanuit HRM. Johan weet wie de mediacoaches zijn. De coaches zijn wijzer geworden maar er is geen aansluiting met de teams. Oorzaken zijn de risico's van de specialist, de mate van het belang vanuit het DVC. De gekte van alledag en de gestelde eisen vanuit bv inspectie leidt tot verlaagde prioritering. Er lijkt vaker een gat te zitten tussen diensten en teams, tussen de theorie en de praktijk, de organisatie en de klant.

Qua complexiteit geeft Johan een 8 mede omdat er meerdere raakvlakken zijn, indien je het integraal bekijkt (aangesloten op al die raakvlakken) een 9/10.

Kwaliteitseisen zijn er niet op papier of goed in beeld. Zouden ze er wel zijn voldoen we nog lang niet. Mede omdat niet iedereen er nog op dezelfde manier mee bezig is.

Er zijn ook bedrijven die er nog helemaal niet mee bezig zijn. M.a.w. erg wisselend. Vanuit alle niveaus (CVB), MT, e.d. ontbreekt een eenduidige uitspraak t.a.v. de verwachting. Ook vanuit de overheid wordt redelijk visieloos en met vooral financiën als basis geroepen maar weinig gedaan/gepland. Dit geldt voor alle niveaus van overheid. De vraag wat we belangrijk vinden zou ok aan VMBO's en HBO's gesteld moeten worden.

Met elke docent moet de bewust/bekwaam cyclus worden doorlopen. Vervolgens ontstaat een leervraag waarin ze moeten worden ondersteund. Er zou een voorbeelddocent/pilot kunnen worden gebruikt om bepaalde tools te testen. De effecten tot nu toe als gevolg van bv T-pack zijn minimaal. Komt door onwetendheid en niet creatief zijn. Oppassen voor het bijbrengen van trucjes. Het ontbreekt aan de creativiteit om daadwerkelijk iets uit te voeren. De eerder genoemde angst zorgt voor een mindere wil.

Johan vindt het absoluut een belangrijk thema en ziet er de meerwaarde van in.



Wouter van Diggelen, woensdag 17 oktober
Beleidsmedewerker dienst Onderwijs, specialisatie ICT

Social media wordt een steeds breder begrip. De engere definitie, relatie gerichte media, zou in formele leerarrangementen niet zo veel effect hebben. SM zou met name gebruikt kunnen worden voor communicatie van korte snelle berichtgeving. Vooral Twitter door zijn stijl van korte boodschappen zou het kunnen helpen om afstanden te overbruggen. Die specifieke functie is lastig in te zetten in het onderwijs. Vanuit zijn promotie (communicatie bij primaten) beseft hij dat korte simpele boodschappen van belang zijn wat ook zo is bij Twitter. Onderwijs is te complex zodat dat niet werkt. Andere media is van belang. Groupware, groupsupportsystems zouden beter zijn. Duurt nog een aantal jaren voordat dit landt in het onderwijs. Deze media sluiten beter aan op taakuitvoering. SM die hierop aansluiten hebben grotere kans van slagen. Er moet dus kritisch worden gekeken naar wat het doel is van de toepassing. Er moet dus vanuit het onderwijs gekeken worden naar de problemen en e.v.t. SM als oplossing welke niet vereist is. Het gevaar van dergelijke technologie trends is dat definities steeds breder worden om succes verhalen erin te passen.

De organisatie is nog niet ver v.w.b. deze implementatie. De fase van implementatie zit nu nog in de eerste fase, veel lokale initiatieven door enthousiaste betrokkenen. Het wordt dus gestart vanuit individuen. Voor de huidige fase is dit goed maar er is een gevaar dat er te weinig gebruikers/betrokkenen zijn. Dat dit gebeurt is geen vanzelfsprekendheid. Het betrekken van gebruikers is essentieel voor het slagen van een dergelijke implementatie. Als eerder gesteld moet er vanuit het onderwijs geïmplementeerd worden.

Kennis ontwikkelen en delen zijn volgende stappen. De 20% moet nu zoeken naar aansluiting. Lastige stap volgens Wouter. Heeft te maken met motivatie, weinig affiniteit. Laten zien dat ICT iets kan oplossen. Succesverhalen delen en energie steken in snelle successen (weinig tijd om iets door te krijgen voor docenten). Die docenten vragen om iets wat helpt bij het onderwijs. Er is een bepaald soort angst, gevolg van de aan kennis verleende autoriteit en de leerling die sneller leert t.a.v. SM. Het kwetsbaar opstellen, zelfreflectie...

De docent zou dus aangesloten moeten worden aan de implementatie om de angst weg te nemen, allicht leerlingen ook meenemen mits de docent hierop wordt voorbereid en de regie bij hen blijft. Complexiteit: Score van 8, probleemoplossend vermogen binnen het MBO als organisatie ligt lager. Heeft erg te maken met de gebrekkige professionaliteit van de organisatie, er zijn veel regels/kaders vanuit inspectie en overheid, processen moeten worden vastgelegd. De functionerende professionals hebben last van deze kaders en zoeken naar autonomie. Verworven rechten geven die ruimte ook. Omdat de kerngroep mediawijsheid nog in een startende fase zit is de aansluiting nog niet optimaal maar wel aanwezig. Nieuw plan in de hoofden van...er worden 3 projecten uitgezet bij domeinen als volgende fase. Er staat hier niets van op papier. Of er een breder implementatieplan is weet Wouter niet.



Han van Gorkom, maandag 11 november
Directeur Onderwijs