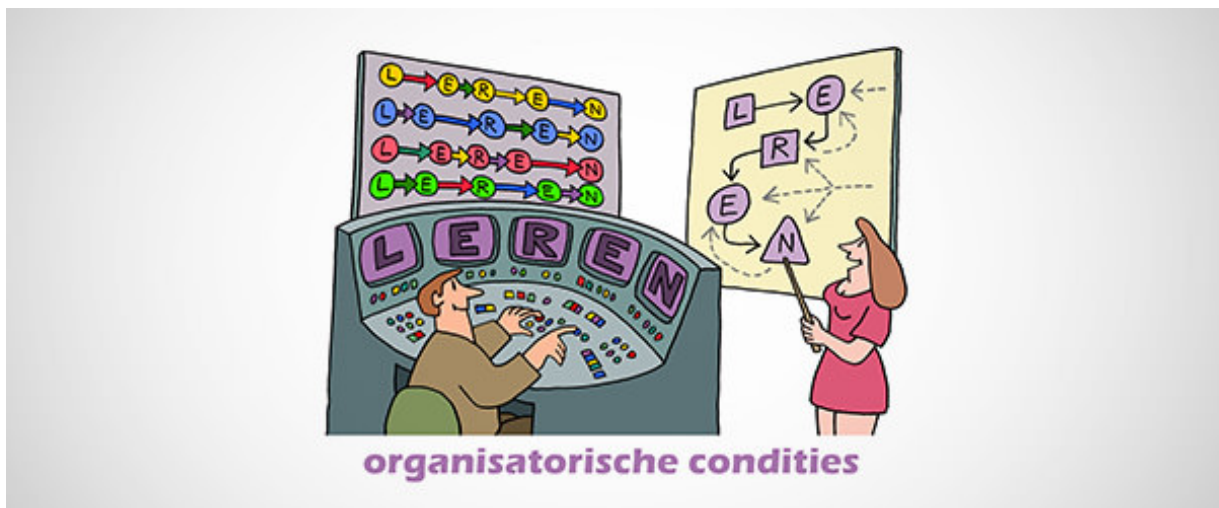


## OVERDRACHTSWAARDE IN ONDERWIJSINNOVATIEPROJECTEN

Posted on 14 april 2021



### De sleutel tot succes

**Auteur(s)** Petra Bleijenburg MSc, projectleider bij Hogeschool Viaa & dr. Remco Coppoolse, senior onderzoeker bij Hogeschool Utrecht

**In het middelbaar beroepsonderwijs is regelmatig tijd en geld beschikbaar voor onderwijsinnovatieprojecten, bijvoorbeeld in het Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF). Het RIF stelt sinds 2014 subsidie beschikbaar voor duurzame private samenwerking in het middelbaar beroepsonderwijs en is bedoeld als katalysator voor vernieuwing in het mbo. Zolang er geld en aandacht voor onderwijsinnovatie is, staan vernieuwingen hoog op de agenda. Maar wat blijft er over als het geld wegvalt?**

Een onderwijsinnovatieproject is doorgaans niet 'af' na de projectperiode. Houdt het project de aandacht vast? Hoe voorkom je dat de belangstelling afneemt en betrokkenen het project als 'mislukt' en 'zonde van het geld' ervaren? Eerste bevindingen uit literatuurstudie en empirisch onderzoek kunnen inzicht bieden in de 'overdrachtswaarde' van onderwijsinnovatieprojecten. Welke factoren zorgen ervoor dat onderwijsprojecten van blijvende meerwaarde zijn en tot doorontwikkeling in de organisatie leiden? Voor projectleiders en veranderaars zijn er handvatten om te

komen tot doorwerking van het innovatieproject, ook na de projectperiode.

## **Sleutels in complexe onderwijsinnovatieprojecten**

Het mbo heeft de opdracht continu aan te sluiten bij de arbeidsmarkt. Het kent vier opleidingsniveaus waar jongeren en ouderen zowel deeltijd- als voltijdstudies kunnen volgen en heeft in vergelijking met andere onderwijssectoren een grote variatie aan opleidingen. Bovendien leeft bij mbo-opleidingen de wens om steeds aan te blijven sluiten bij de ontwikkelingen in de omgeving. Dit maakt dat innovaties in het mbo veelal complexe onderwijsinnovatieprojecten zijn. Onderwijsinnovaties blijken geen onverdeelde succes en de discussie rond het slagen van onderwijsinnovatie laait op. De Inspectie van het Onderwijs stelde in 2019 nog dat het in Nederland ontbreekt aan systematische evaluaties van nieuwe initiatieven in scholen. Onderzoekers constateren dat de meeste innovaties in het onderwijs slechts kleine veranderingen van bestaande onderwijsprogramma's zijn (De Vries, Bekkers, & Tummers, 2016; Osborne & Brown, 2011). Dat onderstreept de behoefte om een beter begrip te ontwikkelen van wat er in onderwijsinnovatieprojecten gebeurt en hoe je het verloop ervan kan beïnvloeden (Rikkerink, Verbeeten, Simons, & Ritzen, 2015; Van Staveren, 2019) en tot welke duurzame resultaten het kan leiden.

De literatuur biedt drie sleutels om succesvolle onderwijsinnovaties te realiseren.

- Een eerste sleutel is de organisatie van een gezamenlijk veranderverhaal. In dat verhaal worden de veranderambitie, de verandernoodzaak en het veranderpad uitgelijnd en gedeeld met de betrokkenen (Bennebroek Gravenhorst, 2015).
- Een tweede sleutel is een dynamischere aanpak. De lineaire aanpak in complexe onderwijsinnovaties kent beperkingen. Een dynamischer aanpak, waarbij ontwikkelenergie vrijkomt en betrokkenen die energie doorgeven, is adequater (Coppoolse, 2018).
- Een derde sleutel is uitwerking van de governance in onderwijsinnovatie. Het is belangrijk een optimaal evenwicht te vinden tussen betrokkenheid en voortgang (Casiro & Regehr, 2017; Velthuis, 2019).

Deze sleutels mikken vooral op beïnvloeding van het proces op momenten dat de innovatie in de schijnwerpers staat. Ze bieden met name houvast bij lopende innovaties, zolang er aandacht voor is. Maar het is nog steeds de vraag wat er overblijft, op het moment dat de aandacht wegvalt (Rikkerink, 2017); Van Staveren, 2019). Hoe kunnen onderwijsinnovatieprojecten leiden tot blijvende resultaten na afloop van het innovatieproject?

## **Blijvende resultaten door overdrachtswaarde**

In een verkenning van de vraag naar blijvende resultaten als gevolg van onderwijsinnovatie, is er een vierde sleutel: de overdrachtswaarde (Vorst, 2009). Overdrachtswaarde is de mate waarin de bereikte resultaten voor alle stakeholders waardevol zijn na afloop van de projectperiode (Vorst, 2009; Mulder, 2013). In de evaluatie van projecten gaat het vaak over begrippen als 'borgen' en 'verankeren'. Vorst ageert tegen gebruik van deze begrippen, omdat ze suggereren dat resultaten moeten worden vastgezet. Het begrip 'overdrachtswaarde' biedt ruimte voor doorwerking en ontwikkeling van de resultaten na de projectperiode. Vanuit de literatuur zien we dat twee verschillende accenten worden gelegd bij doorwerking van het project. Het accent kan liggen op het succes van het op te leveren resultaat, bijvoorbeeld het ontwikkelen van een innovatieve technische opleiding in het mbo. Het accent kan ook liggen op het succesvol behalen van een doelstelling, bijvoorbeeld ervoor zorgen dat meer mbo'ers in de techniekbranche een baan vinden. Het resultaat (een innovatieve technische opleiding) is dan het middel om de doelstelling te bereiken (Hedeman & Riepma, 2017; Van Staveren, 2019). Om tot doorwerking te komen na de projectperiode, is focus op de te behalen doelstelling van belang.

Bij onderwijsinnovatieprojecten moet het gaan over de waarde die men aan het project toekent met oog op de gezamenlijke doelstelling. Een onderwijsinnovatieproject is doorgaans niet 'af' aan het einde van de projectperiode. Ook daarna moeten betrokkenen de doelstellingen blijvend nastreven. Voorbeeld hiervan is wederom de techniekopleiding. Het resultaat is een uitdagende, relevante en innovatieve opleiding, maar die leidt er niet per definitie toe dat meer mbo'ers in de techniekbranche een baan vinden. Oog op de gezamenlijke doelstelling van de innovatie blijft van belang om tot doorwerking te komen op het moment dat het projectresultaat wordt opgeleverd. Het geeft immers richting aan de ambities. Betrokkenen moeten begrijpen waartoe het resultaat moet leiden.

## **De bestanddelen van overdrachtswaarde**

Welke factoren bepalen de overdrachtswaarde? Antwoord op die vraag komt uit literatuurstudies en exploratief onderzoek naar de overdrachtswaarde van twee RIF-projecten. RIF-projecten zijn erkende onderwijsinnovatieprojecten in het mbo waaraan een subsidie van minstens € 250.000 is toegekend, met daarnaast een gelijkwaardige cofinanciering van het bedrijfsleven. De eerste subsidieronde vond plaats in 2014 (RIF1.0). Twee RIF1.0-projecten bleken passende casussen voor dit onderzoek: Regionaal

Techniek Centrum 2020 van het Alfa-college in Harderberg en Engineering for Society van het Summa College in Eindhoven.

Overdrachtswaarde is een gelaagd begrip. Het ontstaat als de verschillende stakeholders kwalitatieve waarde toekennen aan het project. Dit interpreteren we als betekenisgeving. Het samenspel van drie factoren heeft invloed op de totstandkoming van deze betekenisgeving:

- expliciet zichtbare waarden;
- verhalen over belang, invloed en vernieuwing;
- leiders uit alle lagen van het project.

Er moet een sterke verbinding zijn tussen deze drie factoren en de doelstelling. Dan ontstaat betekenisgeving en vergroot je de overdrachtswaarde.

### ***We willen betekenisgeving***

Betekenisgeving ontstaat door interactie tussen stakeholders. Zij geven betekenis aan de interpretatie van de werkelijkheid en het proces om tot betekenisgeving te komen (Bleijenburg, 2020). Stel dat stakeholders in gesprek gaan over een nieuwe dubbelkwalificering in de zorg (Beverdam & Lukassen, 2015) en uitwisselen welke voor- en nadelen zij zien. Mogelijk kijken ze na dat gesprek met nieuw inzicht naar dezelfde dubbelkwalificatie en vormen ze een nieuwe mening. Bij projecten met veel verschillende stakeholders zijn waarschijnlijk grote verschillen in perceptie. Begrip van gebeurtenissen rondom het project en de toegekende betekenis is eveneens divers. Er zijn niet alleen tal van mogelijkheden en obstakels te benoemen van het project. De beelden over de te volgen route om het doel te behalen zijn ook zeer uiteenlopend.

Mensen vormen beelden en zoeken daar plausibele verklaringen voor. Deze beelden helpen om grip te krijgen op die nieuwe situatie. Er ontstaat een betekenisvolle context voor degenen die er onderdeel van willen zijn. Deze werkelijkheid is richtinggevend voor het handelen van mensen. Dat handelen versterkt de gecreëerde werkelijkheid weer (Van t Hek & Van Oss, 2008). Weggeman (2001) gaat een stap verder. Hij stelt dat mensen door te delen wat ze zien, ervaren en verwachten, niet alleen een gedeelde betekenis geven aan een resultaat, maar dat zij hiermee een gedeelde werkelijkheid construeren. Het fenomeen 'werkelijkheid' ziet hij als maakbaar. Creatie of constructie van betekenis en van de nieuwe werkelijkheid zijn de mechanismen die de overdrachtswaarde van het project beïnvloeden. Deze processen zijn voortdurend in ontwikkeling. Om ordening aan te brengen in de gevonden literatuur, is hieronder de informatie gebundeld in drie factoren: waarden, verhalen en leiders.

### **Waarden**

Waarden zijn intrinsieke oordelen en concepties over een bepaalde eindsituatie of een bepaald gedragsideaal (Mulder, 2013). Projectwaarden zijn gedeelde opvattingen over het project. In een onderwijsinnovatieproject draagt het expliciet maken van waarden in een herkenbare werkwijze op meso-, macro- en microniveau bij aan het vergroten van de overdrachtswaarde. In haar casestudie naar succesvolle onderwijsinnovaties zag Bleijenburg (2020) dat betrokkenen waarden nadrukkelijk uitspraken en dat deze waarden ook waarneembaar waren in houding en gedrag. In een project met als belangrijke waarde 'samenwerken vanuit gelijkwaardigheid', was bijvoorbeeld te zien dat de directeur zich liet inspireren door een instructeur. De betrokkenen maakten de waarde expliciet door een campagne voor meisjes in de techniek. Waarden zorgen voor verbinding tussen stakeholders onderling en verbinding met het project. Waarden zijn weliswaar contextafhankelijk, maar handelen volgens de waarden en het delen ervan dragen bij aan de collectieve betekenisgeving van het project. Dat vergroot de overdrachtswaarde.

### **Verhalen**

In interactie met elkaar wordt een nieuwe werkelijkheid gevormd. Verhalen over wat leeft rondom het project beïnvloeden het proces van de constructie van een nieuwe werkelijkheid (Havermans, 2014). Verhalen in een onderwijsinnovatieproject die gaan over belang en invloed dragen bij aan het vergroten van overdrachtswaarde. Een respondent uit het onderzoek van Bleijenburg (2020) benoemde: "De reeks gesprekken met bestuurders hebben geholpen. Gelijk een bevlogen dominee iedere keer hetzelfde verhaal maar vertellen." De projectleider kan verhalen vertellen over het project, maar ook interactie tussen stakeholders organiseren. Door in zowel formele als informele setting situaties te creëren waarin betrokkenen opvattingen en beelden uitwisselen, ontstaat betekenisgeving. Beiden leiden tot overdrachtswaarde (Havermans, Keegan, & Den Hartog, 2015). In verhalen kunnen betrokkenen groei in persoonlijke ontwikkeling, bijdragen of producten zichtbaar waarderen en zo betekenis geven aan het onderwijsinnovatieproject. Verhalen over vernieuwing leiden tot nieuwsgierigheid of experimenteren. Vernieuwing lijkt dus van invloed op de motivatie en gedrevenheid van docenten (Bleijenburg, 2020). De respondenten uit het onderzoek van Bleijenburg (2020) blikken met humor terug op ervaringen waarin de vernieuwing duidelijk zichtbaar is door grappen te maken over hoe ze zich zonder de vernieuwing van nieuwe apparatuur of het gebrek aan kennis ook wisten te redden. Energie die vrijkomt rondom vernieuwing kan een projectleider benutten in verhalen om de overdrachtswaarde te vergroten. Het herhalen van dezelfde boodschap blijkt ook van

belang.

### **Leiders**

Een project heeft verschillende formele en informele leiders die invloed hebben op het innovatieproces (Rikkerink, 2017; Waslander, 2007). Om de overdrachtswaarde van een onderwijsinnovatieproject te vergroten, is leiderschap met ruimte voor autonomie van elke stakeholder van groot belang. Je kunt leiderschap benaderen als een sociaal proces en niet gekoppeld aan een persoon (Havermans, 2014). Elke stakeholder kan leiderschap tonen, afhankelijk van de context. In een succesvol innovatieproject zijn in alle lagen van het project leiders nodig om actief bij te dragen aan het onderwijsinnovatieproject (Bleijenburg, 2020). We zien leiderschap bij grotere bedrijven die kennis deelden met kleinere bedrijven, maar ook bij een hr-manager die stageplaatsen voor een mbo'er creëerde. Hierin is het belangrijk elkaars verschil in bijdrage te erkennen en te waarderen. Leiderschap kan verschillen van vorm, of het nu gaat om kennis delen, het voorbeeld geven of initiatief nemen. In onderwijsinnovatieprojecten hebben docenten een sleutelpositie. De bijdrage van bevlogen docenten die hun eigen professionele ruimte creëren, waardoor zij als autonome stakeholders bewegen in het onderwijsinnovatieproject, draagt bij aan het vergroten van de overdrachtswaarde. De docenten moeten bijvoorbeeld de ruimte krijgen om activiteiten te organiseren, verbindingen te leggen of nieuwe thema's ter sprake te brengen. De projectleider kan actief stakeholders betrekken en laten meedoen en meebeslissen, en daarbij de mogelijkheid van ontwikkeling van stakeholders erkennen. Alle leiders kunnen het innovatieproces beïnvloeden vanuit hun eigen rol en autonomie, waardoor zij betekenis geven aan het project. Ook na overdracht van het project kunnen zij deze rol doorzetten, waardoor het project zich blijft doorontwikkelen.

### **Speciale aandacht voor de doelstelling**

De factoren waarden, verhalen en leiders staan alle in verbinding met de doelstelling. Bewustzijn van de doelstelling biedt stakeholders de mogelijkheid om onderling tot verbinding te komen. Het geeft ook richting aan ambities voor de doorwerking na het onderwijsinnovatieproject. Pink (2009) noemt, naast autonomie en meesterschap, 'het doel' als effectiefste route om motivatie van werknemers te vinden. Autonomie gaat over de ruimte die iemand krijgt om keuzes te maken waar hij zelf achter staat. Meesterschap richt zich op de wil om een taak goed uit te voeren en daar beter in te worden. Een zinvol doel versterkt de intrinsieke motivatie, mensen willen zich verbinden aan een hoger doel en zich bezighouden met dingen die er voor hen toe doen. In interacties delen mensen percepties en de interpretatie daarvan kan worden

getoetst aan het hoger doel om tot betekenisgeving te komen. Als stakeholders uitwisselen dat ze hetzelfde doel nastreven, bijvoorbeeld jongeren vasthouden in de regio door een aantrekkelijk opleidingsaanbod, kan verbinding tussen de stakeholders plaatsvinden maar geven ze ook richting aan de gezamenlijke ambitie. Zo is een verhaal over een groeiende instroom van studenten van waarde voor de stakeholders, omdat het past bij de doelstelling. Daardoor krijgt het verhaal betekenis in het project. De doelstelling biedt een solide basis om aan de slag te gaan met de waarden, verhalen en leiders binnen het onderwijsinnovatieproject.

## **Projectleiders, verandermanagers en andere actoren**

Waarden die expliciet zichtbaar zijn in de werkwijze op alle niveaus, autonome leiders uit alle lagen van het project en verhalen over belang, invloed en vernieuwing zijn factoren die leiden tot betekenisgeving over een project. Door de factoren niet als losse entiteiten te benaderen, maar een onderdeel van het geheel te laten zijn, kun je de overdrachtswaarde van een project vergroten. Per project is het nodig om te bekijken hoe deze factoren spelen. Om binnen een project het gesprek met de stakeholders aan te gaan, kent elke factor vier hulpvragen. Door meer inzicht te krijgen, kunnen betrokkenen interventies inzetten om de overdrachtswaarde te vergroten. Door bewustzijn van de doelstellingen kunnen stakeholders met elkaar in verbinding komen. Daarnaast geeft het richting aan ambities voor de doorwerking na het onderwijsinnovatieproject. De factoren waarden, verhalen en leiders staan in het licht van de ambitie van de doelstellingen.

## **Hulpvragen**

### **Waarden**

Neem de tijd om projectwaarden te expliciteren en te relateren aan de doelstelling. Maak de waarden zichtbaar in de werkwijze op alle niveaus van het onderwijsinnovatieproject.

1. Welke opvattingen zijn er over de eindsituatie en het gedragsideaal van het project?
2. Welke waarden van stakeholders overlappen met de waarden van het project?
3. Hoe worden deze waarden zichtbaar in een gemeenschappelijke werkwijze?
4. Wat kunnen verschijningsvormen van deze werkwijze zijn in verschillende niveaus van het project?

### **Leiders**

Weet dat alle stakeholders een leidersrol kunnen vervullen en hierin autonomie hebben. Zoek naar de bijdragen van stakeholders, gun elkaar de leiding en laat alle stakeholders met eigen initiatieven bijdragen aan het onderwijsinnovatieproject.

1. Welke leiders zijn te herkennen in de stakeholders van het project?
2. Waarin kunnen deze leiders autonomie krijgen in het meedoen en meebeslissen?
3. Wat kan de specifieke bijdrage zijn van de verschillende leiders in het project en hoe kan dit worden erkend en gewaardeerd?
4. Welke overtuiging heeft de projectleider over het ontwikkelen van leiders binnen het project?

### **Verhalen**

Organiseer interactie waarbij stakeholders met elkaar in gesprek gaan over belang en invloed. Vertel herhaaldelijk de kernboodschap van het project, gericht op het hoger doel, en deel verhalen over de groei van het project.

1. Welk belang en invloed hebben de verschillende stakeholders en welke stakeholders zouden hierover met elkaar in gesprek moeten gaan?
2. Wat is de kernboodschap van het project die steeds weer opnieuw mag worden verteld?
3. Welke denkbeelden van stakeholders moeten worden uitgebreid om het verhaal rondom het project te laten leven?
4. Welke vernieuwing in resultaten of producten kunnen stakeholders samen waarderen en mag het gesprek daarover gaan?

## **Enkele deskundigen**

- **Kristin Vanlommel**, lector Organiseren van verandering in onderwijs, Hogeschool Utrecht
- **ir. drs Nicoline Mulder**, zelfstandig organisatieadviseur en docent bij de Master Projectmanagement Hogeschool Utrecht

## **Bronnen**

### **Bekijk alle bronnen**

- Bennebroek Gravenhorst, K. M. (2015). *De Verander versneller. Realiseer je doel met de vijf veranderkundige vragen*. Den Haag: Academic Service.



- Beverdam, A., & Lukassen, K. (2015). *Raamwerk Dubbelkwalificering Verzorgende-IG en Maatschappelijke Zorg niveau 3*. Woerden: MBO Raad.
- Bleijenburg, P. (2020). *Het project stopt de waarde blijft*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Casiro, O., & Regehr, G. (2017). *Enacting pedagogy in curricula: On the vital rol of governance in medical education*. *Academi Medicine*, 92(2), 179-184.
- Coppoolse, R. (2018). *Werkregels voor innovatiemanagers, vernieuwing in het hoger onderwijs in versnelling*. . Utrecht: Universiteit Utrecht.
- De Vries, H. A., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public administration review*, 94(1), 146-166.
- Havermans, L. A. (2014). *Leadership in project-based organizations: Dealing with complex and paradoxical demands*. . Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Havermans, L. A., Keegan, A., & Den Hartog, D. N. (2015). Choosing your words carefully: Leaders' narratives of complex emergent problem resolution. *International Journal of Project Management*, 33(5), 973-984.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.001>.
- Hedeman, B., & Riepma, R. (2017). *Projectmanagement op basis van ICB versie 4* (3e ed.). Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Min. OCW (2017). *Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie*. Brief van de minister van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal. Den Haag, 10 februari 2017.
- Mulder, N. (2013). *Value-Based Project Management*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Osborne, S. P., & Brown, K. (2011). Innovation, Public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king? *Public Administration*, 89(4), 1335-1350.
- Pink, D. (2009). *The Puzzle of Motivation Take-Aways*. TED Summaries.
- Rikkerink, M. (2017). *Duurzame onderwijsontwikkeling: Succesfactoren voor innovatie in het mbo*. Canon beroepsonderwijs, juni 2017.
- Rikkerink, M., Verbeeten, H., Simons, R.-J., & Ritzen, H. (2015). *A new model of educational innovation: Exploring the nexus of organizational learning, distributed leadership, and digital technologies*. *Journal of Educational Change*, 17(2), 223-249. <https://doi.org/10.1007/s10833-015-9253-5>.
- Van Staveren, A. (2019). *Van innovatie naar duurzame verandering*. . Utrecht: Marnix Academie.
- Van 't Hek, J., & Van Oss, L. (2008). Robuustheid en taaiheid. *M&O, Tijdschrift Voor*

*Management En Organisatie, 3/4, 219-231.*

- Velthuis, F. (2019). *Unraveling the complexities of enacting change in undergraduate medical curricula*. Rijksuniversiteit Groningen.
- Vorst, J. (2009). *Interim-management en de overdrachtswaarde van interim-managementresultaten gezien vanuit het perspectief van de opdrachtgever*. . Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Waslander, S., m.m.v. Van der Weide, M., & Pater, C.(2007). *Leren over innoveren. Overzichtsstudie van wetenschappelijk onderzoek naar duurzaam vernieuwen in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: VO-project Innovatie: Expeditie Durven, Delen, Doen.
- Weggeman, M. C. D. P. (2001). *Methodologische thema's voor promovendi in de bedrijfswetenschappen*. (EUT-BDK report. Dept. of Industrial Engineering and Management Science; Vol. 95). Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.