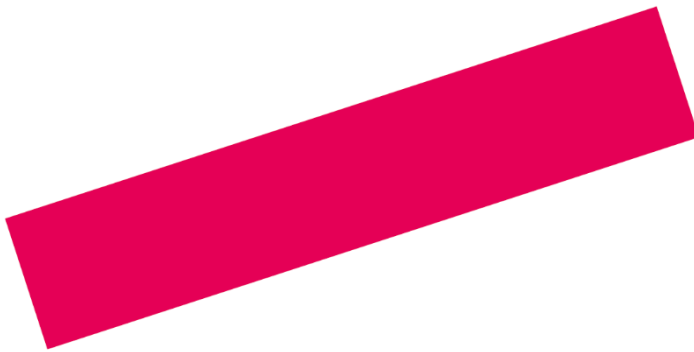




HET ERKENNEN EN WAARDEREN VAN HET WERKEN MET DIGITALE EN OPEN LEERMATERIALEN

Marijn Post en Monique Meutstege

27 november 2024

INHOUDSOPGAVE

MODEL ERKENNEN EN WAARDEREN DIGITALE EN OPEN LEERMATERIALEN	5
INLEIDING.....	6
1 MOTIVATIE EN ATTITUDES ADOPTIE DIGITALE EN OPEN LEERMATERIALEN	6
1.1 Motiverende factoren en attitudes.....	6
1.1.1 Autonome motivatie digitale en open leermaterialen (willen)	7
1.1.2 Gecontroleerde (extrinsieke) motivatie digitale en open leermaterialen (moeten).....	8
1.1.3 Amotivatie rondom open leermaterialen.....	9
1.1.4 Interactie tussen persoonlijke motivatie en de instelling en sociale normen.....	9
1.2 Belemmerende factoren en attitudes	9
2 ERKENNEN EN WAARDEREN VAN GEBRUIK DIGITALE EN OPEN LEERMATERIALEN	
DOOR DE HAN	10
2.1 Erkennen en waarderen van resultaten rondom digitale en open leermaterialen	11
2.2 Intrinsieke beloningen, tenzij.....	11
2.2.1 Zet in op intrinsiek belonen.....	11
2.2.2 Extrinsieke beloning (en geld/status).....	11
2.3 Betekenisvol werk met duidelijke waarde	13
2.3.1 Zet in op betekenisvol werk	13
2.3.2 Communiceer over doel en waarde werk	14
2.4 Mensgeoriënteerd leiderschap.....	14
2.4.1 Stimuleer gespreid transformationeel leiderschap	14
2.4.2 Wees ondersteunend en neem barrières weg	16
2.4.3 Bied duidelijk instellingsbeleid en kaders	16
2.5 Autonome en verantwoordelijke medewerkers en RVTs.....	17
2.5.1 Zet in op empowerment van je medewerkers	17
2.5.2 Maak experimenteren mogelijk en moedig dit aan	17
2.6 Ontwikkeling en groei.....	18
2.6.1 Zet in op talentmanagement.....	18
2.6.2 Maak competenties zichtbaar	19
2.6.3 Stimuleer kennisdeling.....	20
2.7 Positieve werkcultuur en sociale interactie	21
2.7.1 Zet in op een positieve werkcultuur	21
2.7.2 Stimuleer sociale interactie.....	22
3 PRAKTISCHE IMPLICATIES	23

4	BRONNEN	25
	BIJLAGE A. DEFINITIES ERKENNEN EN WAARDEREN	29
	BIJLAGE B. ALGEMENE MODELLEN ERKENNEN EN WAARDEREN	31
	BIJLAGE C. WERKZAAMHEDEN EN BEWIJSLAST DIGITALE EN OPEN LEERMATERIALEN ...	33

HET ERKENNEN EN WAARDEREN VAN HET WERKEN MET DIGITALE EN OPEN LEERMATERIALEN

HAN VERANDERTRAJECT AANPAK DIGITALE LEERMATERIALEN

AUTEURS

Marijn Post	Senior Adviseur Leren met ICT, Services en Staf OOK
Monique Meutstege	Adviseur HR

VOORGELEGD AAN

NAAM	ROL
Robert Schuwer	Extern expert digitale leermaterialen; OER Consultancy
Ria Jacobi	Beleidsadviseur Onderwijsinnovatie en Technologie InHolland
Rosanne Wigman-Merx	Beleidsadviseur MCV
Hans Verwijs	Business Informationmanager
Michiel de Jong	Projectleider ADL fase 1

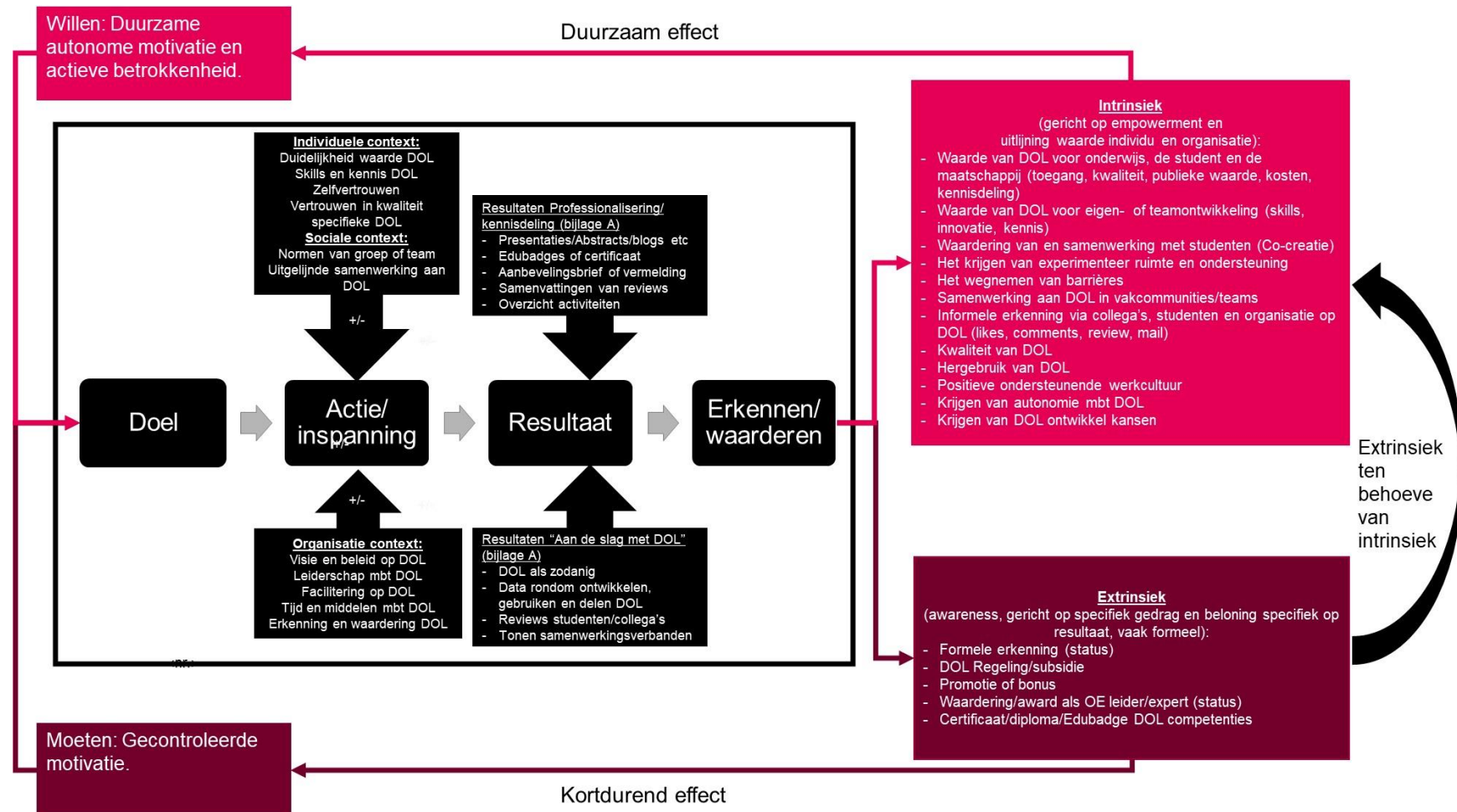
TER AKKOORD

NAAM	ROL
Stuurgroep	Stuurgroep Aanpak Digitale Leermaterialen
Willem Leijten	Directeur AFEM, Opdrachtgever Aanpak Digitale Leermaterialen



Op deze uitgave is de Creative Commons Naamsvermelding 4.0-licentie van toepassing. Maak bij gebruik van dit werk vermelding van de volgende referentie: Post, M., & Meutstege, M. (2024). Het erkennen en waarderen van het werken met digitale en open leermaterialen. Nijmegen/Arnhem: HAN aanpak digitale leermaterialen

MODEL ERKENNEN EN WAARDEREN DIGITALE EN OPEN LEERMATERIALEN



Figuur 1 Erkennings- en waarderingsframework Digitale en Open leermaterialen (DOL). Aanpassing van algemeen erkennings- en waarderingsmodel figuur 4 uit Bijlage B OE=Open Education

INLEIDING

Een belangrijk element vanuit de “visie op digitale leermaterialen”, die de bedoeling heeft verandering te brengen in het werken met digitale en open leermaterialen door docenten, is het stimuleren en faciliteren van docenten bij het werken met digitale leermaterialen. We zien hierbij dat een kleine groep docenten weinig externe stimulering en facilitering nodig heeft en al vanuit zichzelf aan de gang gaan met het ontwikkelen en gebruiken van digitale leermaterialen en deze ook delen met anderen, soms zelfs als open leermaterialen. Andere docenten zien juist belemmeringen en hebben deze stimulering en facilitering duidelijk wel nodig (Cox & Trotter, 2017; Mishra, 2018; Schuwer & Janssen, 2018; Skidmore & Provida, 2019; van der Neut & Willemse, 2021). Een belangrijk manier om docenten (blijvend) aan de slag te laten gaan met digitale en open leermaterialen is het inzetten op erkennen en waarderen.

In dit stuk beschrijven we manieren van erkennen en waarderen die een organisatie kan inzetten om docenten duurzaam te motiveren aan de slag te gaan met digitale en open leermaterialen en het inzetten van de leermaterialencyclus (Versantvoort et al., 2024). Hierbij gebruiken we als onderlegger en kapstok de definities van erkennen en waarderen zoals te lezen in bijlage A en twee door ons ontwikkelde modellen voor erkennen en waarderen (bijlage B).

1 MOTIVATIE EN ATTITUDES ADOPTIE DIGITALE EN OPEN LEERMATERIALEN

Om te weten hoe je docenten kan stimuleren digitale en open leermaterialen te gaan ontwikkelen, gebruiken en delen, is het nodig eerst goed te weten wat voor hen motiverende en belemmerende factoren zijn (Rolfe, 2012). Als deze factoren helder zijn, kan een instelling inzetten op het aanbrengen van systemische motiverende factoren en het verminderen van de belemmerende factoren. Op deze manier kan een instelling duidelijke en duurzame strategieën ontwikkelen die het ontwikkelen, gebruiken en delen van digitale en open leermaterialen bevorderen (Rolfe, 2012). In dit hoofdstuk gaan we in op de zaken die docenten motiveren aan de slag te gaan en de zaken die docenten belemmeren.

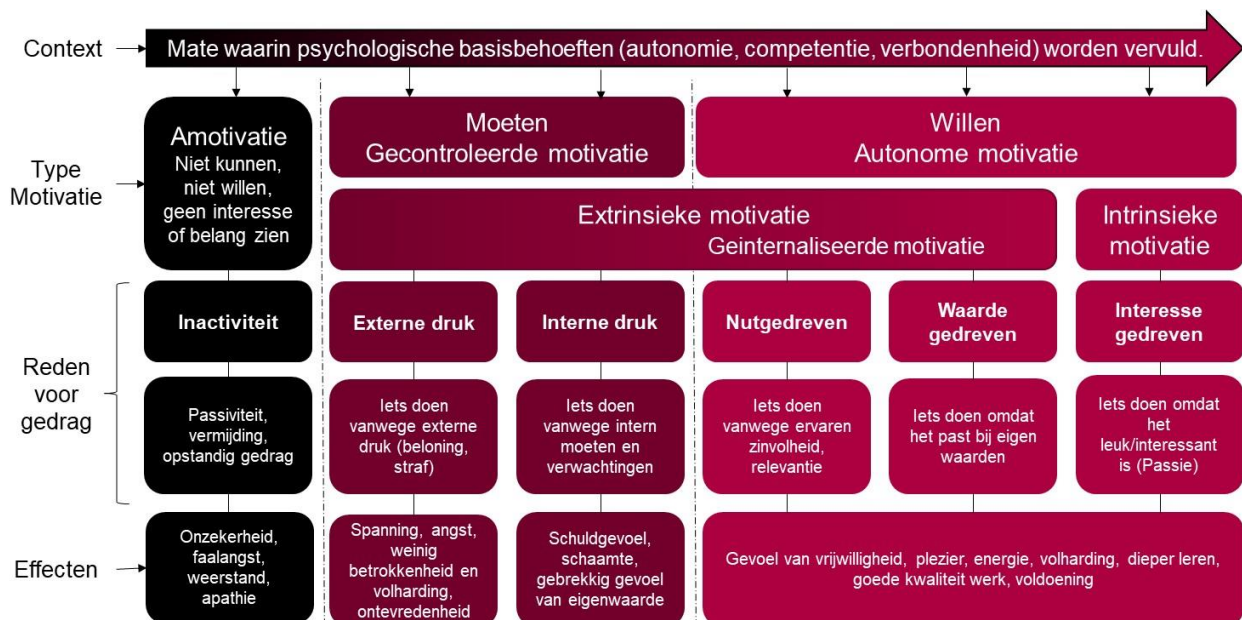
1.1 Motiverende factoren en attitudes

Voor het beschrijven van motivatie gebruiken we de indeling uit de zelfdeterminatie theorie (ZDT) (Ryan & Deci, 2000; Van den Broeck et al., 2009). De ZDT is ook gebruikt als onderlegger voor het erkennen- en waarderenmodel in Bijlage B. We delen daar het soort motivatie als volgt in (zie ook figuur 2):

- Autonome motivatie (willen): Bij autonome motivatie is er energie om aan de slag te gaan omdat men achter de te nemen actie staat. De actie wordt nuttig gevonden of waardevol, of het wordt leuk, danwel interessant gevonden. Als docenten vanuit een autonome motivatie aan de

slag gaan met digitale en open leermaterialen is de kans groot dat ze deze ook duurzaam inzetten in hun onderwijs (Herbert et al., 2023).

- Gecontroleerde (extrinsieke) motivatie (moeten): motivatie wordt veroorzaakt door externe druk zoals een beloning (bijvoorbeeld meer loon of promotie), interne druk (externe verwachtingen) of juist een straf. Gecontroleerde motivatie helpt niet bij het duurzaam inzetten van digitale en open leermaterialen in het onderwijs (Mishra, 2018; Schuwer & Janssen, 2018). Echter, extrinsieke triggers zoals beleid, financiële ondersteuning en professionele erkenning en waardering kan er wel voor zorgen dat docenten meer bewust zijn en de eerste stappen durven te zetten om digitale en open leermaterialen te ontwikkelen, delen en gebruiken (Mishra, 2018).
- Amotivatie: geen enkele energie om aan de slag te gaan, vanwege niet-willen of niet-kunnen.



Figuur 2 Het motivatiecontinuüm. De oorspronkelijke versie komt van (Ryan & Deci, 2020)

Volgens de ZDT hangt de mate van motivatie, betrokkenheid en welzijn samen met de mate waarin drie psychologische basisbehoeften (Autonomie, competentie, verbondenheid; figuur 2) vervuld zijn (Ryan & Deci, 2000; Vansteenkiste, No date). De behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid zijn volgens Deci en Ryan drie universeel en aangeboren psychologische behoeften. Uit onderzoek blijkt dan ook in allerlei contexten (o.a. opvoeding, werk, sport en onderwijs) dat mensen bij de vervulling van deze behoeften niet alleen meer gemotiveerd zijn en meer betrokkenheid laten zien, maar (onder andere) zich ook vitaler voelen, meer tevreden zijn met hun werk, en bovendien ook beter presteren (Gagné et al., 2022; Van den Broeck et al., 2009). Wanneer één van deze drie psychologische behoeften niet wordt ondersteund, zal dit een nadelige invloed op het functioneren hebben waaronder de motivatie en betrokkenheid (Van den Broeck et al., 2009).

1.1.1 Autonome motivatie digitale en open leermaterialen (willen)

De groep docenten die autonoom gemotiveerd is om aan de gang te gaan met digitale en open leermaterialen doen dit vooral omdat het inzetten van digitale en open leermaterialen past bij de eigen waarde, ze inzien dat de visie en koers van de instelling bijdraagt aan publieke waarde of het onderwijs of omdat ze het nuttig vinden voor zichzelf, danwel voor de instelling (Belikov & Bodily, 2016; Kimball et al., 2012; Mishra, 2018; Nagashima & Hrach, 2021; Rolfe, 2012; Schuwer & Janssen, 2018; Skidmore & Provida, 2019). Belangrijke redenen die dan ook genoemd worden zijn:

- Vanuit idealisme: de waarde die past bij het hoger onderwijs om (samen met anderen) materiaal en daarmee kennis te kunnen ontwikkelen en delen, en anderen het materiaal kunnen gebruiken en aanpassen en/of het goedkoper toegankelijk maken van leermaterialen voor docenten en studenten en daarmee het verbeteren van studentsucces (Altruïsme, goed doen voor de wereld);
- Vanuit de eigen waarde: bijvoorbeeld het bieden van tegenwicht tegen commerciële partijen;
- Voor het onderwijs: omdat het inzetten van digitale en open leermaterialen de kwaliteit van het onderwijs kan verbeteren (mogelijkheid om blended learning te ondersteunen, omgaan met diversiteit);
- Voor professionele ontwikkeling: het bevorderen van de individuele actuele kennis en vaardigheden door het werken aan de digitale en open leermaterialen, het aangaan van samenwerkingen met anderen en het opdoen van inspiratie.

Daarnaast zijn er ook andere zaken waardoor docenten intrinsiek gemotiveerd raken (Mishra, 2018; Nagashima & Hrach, 2021; Versantvoort & Schuwer, 2023), zoals het feit dat het tijd en energie kan sparen, en het feit dat het ontwikkelen en delen van digitale en open leermaterialen mogelijkheden biedt voor samenwerking en co-creatie van kennis zowel binnen als buiten de instellingsgrenzen.

Daarnaast is bekend dat docenten die zich competent voelen in hun vermogen om digitale en open leermaterialen te zoeken/vinden en gebruiken en een gevoel van autonomie ervaren bij de selectie en het gebruik van open leermaterialen, meer intrinsiek gemotiveerd zijn (Herbert et al., 2023; Schuwer & Janssen, 2018). Een andere belangrijke factor die kan meespelen in het intrinsiek gemotiveerd raken rondom het thema open leermaterialen is de interactie met studenten. Als studenten positief staan ten opzichte van open leermaterialen en het inzetten van digitale en open leermaterialen positief uitpakt in het onderwijs, dan kan dit zich vertalen in adoptie van dergelijk materiaal door de docenten (Herbert et al., 2023).

1.1.2 Gecontroleerde (extrinsieke) motivatie digitale en open leermaterialen (moeten)

Docenten kunnen soms toch aan de slag gaan met het maken, gebruiken en delen van digitale en open leermaterialen vanuit extrinsiek gepositioneerde motivatie, vanuit onderzoek bleek dat dit vooral

mensen zijn die pragmatisch denken of sceptisch zijn (Kimball et al., 2012). Extrinsieke triggers zoals beleid, financiële ondersteuning en professionele/formele erkenning en waardering kunnen ervoor zorgen dat docenten de visie van een instelling rondom digitale en open leermaterialen omarmen, bewust zijn van het onderwerp digitale en open leermaterialen en de eerste stappen durven te zetten om digitale en open leermaterialen te ontwikkelen, gebruiken en delen (Mishra, 2018). Echter, extrinsieke motivatoren zijn hierin minder belangrijke motivatoren dan de intrinsieke variant (Mishra, 2018). Ze werken namelijk maar kort en helpen een instelling niet bij het duurzaam inzetten van digitale en open leermaterialen in het onderwijs (Mishra, 2018; Schuwer & Janssen, 2018).

Redenen die door docenten genoemd worden als extrinsieke motivatoren zijn:

- Extrinsieke motivatie die ontstaat door interne druk. Daarbij gaat het vooral over druk die iemand zichzelf oplegt en gaat vaak over het ego of macht (Herbert et al., 2023; Mishra, 2018):
 - Het ontvangen van (informele) erkenning en waardering van peers, bijvoorbeeld tijdens samenwerking;
 - Verkrijgen van prestige/status (open leermaterialen als uithangbord van jouw competenties).
- Extrinsieke motivatie via externe druk gaat vooral over prikkels vanuit de instelling. Daarbij legt de instelling bepaalde verwachtingen neer en zet daarbij beloningen en soms ook straffen uit (Kimball et al., 2012; Mishra, 2018; Schuwer & Janssen, 2018). Extrinsieke prikkels die mensen aanmoedigen aan de slag te gaan zijn bijvoorbeeld:
 - Instellingsbeleid waarin wordt ingezet op onafhankelijkheid ten opzichte van uitgevers en edtech bedrijven;
 - Instellingsbeleid rondom het gebruiken en open delen van digitale en open leermaterialen;
 - Het verkrijgen van technische, didactische en financiële ondersteuning;
 - Formele/professionele erkenning en waardering zoals het krijgen van een goede beoordeling, promotie of financiële voordelen;
 - Marketing en bekendheid van de eigen instelling, inclusief het verkrijgen van nieuwe contacten.

1.1.3 Amotivatie rondom open leermaterialen

Docenten kunnen ook een totaal gebrek aan motivatie of bereidheid vertonen om aan de slag te gaan met digitale en open leermaterialen (ook wel amotivatie zie ook hoofdstuk 1.1). Amotivatie rondom het thema open leermaterialen, was de sterkste negatieve voorspeller van het aan de slag gaan met digitale en open leermaterialen. Deze amotivatie ontstond vooral door een gebrek aan awareness en

kennis en vaardigheden (competentie) rondom digitale en open leermaterialen (Cox & Trotter, 2017; Herbert et al., 2023).

1.1.4 Interactie tussen persoonlijke motivatie en de instelling en sociale normen

Belangrijk is wel om te benoemen dat er interacties kunnen zijn tussen individuele motivatie en de context waarin deze medewerkers zich begeven. Heel veel hangt bijvoorbeeld af van de instellingscultuur (en de daarbij horende technische, financiële en beleidsmatige ondersteuning) en sociale normen en waarden op een instelling (Baas et al., 2019; Cox & Trotter, 2017). Daarbij blijkt het erg belangrijk voor de duurzame adoptie van digitale en open leermaterialen dat de geldende individuele normen en instellingscultuur past bij de aanwezige ondersteuning, vooral m.b.t. het beleid. Docenten (en ook hun managers en ondersteuners) moeten weten wat er mag en dat wat ze willen ook kan, zodat ze ook aan de slag durven gaan. De specifieke instellingscultuur (collegiaal, sturend of bureaucratisch (Cox & Trotter, 2017)) kan ook houvast geven waar een instelling mee aan de slag moet om docenten over te halen aan de slag te gaan met digitale en open leermaterialen (zie ook hoofdstuk 2.5.1 voor meer uitwerking).

1.2 Belemmerende factoren en attitudes

Het is belangrijk om te kijken waar bij docenten belemmeringen zitten om aan de slag te gaan met digitale leermaterialen. In die belemmeringen zit namelijk de “pijn”, de reden waarom ze niet de ruimte voelen aan de slag te gaan met digitale en open leermaterialen. Het wegnemen van de belemmeringen kan gezien worden als het wegnemen van de pijn en daarmee een motivator worden (Schuwer & Janssen, 2018). Het is dus belangrijk te weten welke belemmeringen een docent ervaart om aan de slag te gaan met digitale en open leermaterialen.

Belemmeringen zitten hem onder andere in (Ali, 2024; Baas et al., 2019; Belikov & Bodily, 2016; Cox & Trotter, 2017; Judith & Bull, 2016; Kimball et al., 2012; McKinney, 2024; Micunovic et al., 2023; Mishra, 2018; Nagashima & Hrach, 2021; Schuwer & Janssen, 2018; Skidmore & Provida, 2019; van der Neut & Willemse, 2021; Versantvoort & Schuwer, 2023):

- Sturing en facilitering vanuit de instelling (resp. bijv. visie en beleid + technische, didactische ondersteuning en het bieden van tijd, geld en ruimte en een gebrek aan een samenhangende aanpak over de gehele instelling);
- Onduidelijkheid over de mogelijkheden van digitale leermaterialen en het open delen ervan voor de docent (“what’s in it for me”);
- Gebrek aan kennis en vaardigheden hoe kwalitatief goede deelbare digitale en open leermaterialen te zoeken/vinden, ontwikkelen, gebruiken en delen (waaronder kennis van auteursrechten, eigenaarschap en technische vaardigheden);

- Gebrek aan zelfvertrouwen over de kwaliteit eigen ontwikkelde digitale en open leermaterialen en bezorgdheid dat als materiaal gedeeld wordt anderen hun werk misbruiken of verkeerd interpreteren;
- Gebrek aan tijd en middelen om digitale en open leermaterialen te kunnen zoeken/vinden, ontwikkelen, delen en evalueren;
- Gebrek aan professionele/formele erkenning en waardering vanuit de instelling;
- Gebrek aan vertrouwen in kwaliteit en contextuele toepasbaarheid van bestaande open leermaterialen (oa gebrek aan peer review en niet kunnen vinden van geschikt materiaal);
- Moeilijkheden bij het samenwerken aan materiaal zoals het op 1 lijn zitten, gelijkheid in vorm en schrijfstijl.

2 ERKENNEN EN WAARDEREN VAN GEBRUIK DIGITALE EN OPEN LEERMATERIALEN

Allereerst gaan we in op welke elementen je rondom digitale en open leermaterialen eigenlijk kan erkennen en waarderen. Als basis hiervoor gebruiken we de leermaterialencyclus en Bijlage C (Versantvoort et al., 2024). Vervolgens gebruiken we voor het beschrijven van de erkennen en waarderen strategieën met betrekking tot digitale en open leermaterialen figuur 4 uit bijlage B. Per onderdeel worden aandachtspunten gegeven specifiek als het gaat om het ontwikkelen, gebruiken en delen van digitale en open leermaterialen. In figuur 3 vind je een samenvatting van de factoren die kunnen bijdragen aan het autonoom motiveren van docenten aan de slag te gaan en blijven met digitale en open leermaterialen.

2.1 Erkennen en waarderen van resultaten rondom digitale en open leermaterialen

Voordat je als organisatie kan gaan erkennen en waarderen is het eerst belangrijk te bepalen wat belangrijke elementen zijn om docenten op te erkennen en waarderen met betrekking tot het inzetten van digitale en open leermaterialen. Rondom digitale leermaterialen kan je te belonen resultaten identificeren door gebruik maken van (zie ook bijlage C):

- De leermaterialencyclus (Versantvoort et al., 2024): in welke stap heeft iemand een resultaat behaald
- De functie van docent/onderzoeker: in welke categorie valt je resultaten: onderzoek, onderwijs of dienstverlening (zie voor uitleg bijlage C).
- De manier waarop het resultaat is bereikt of de impact ervan (zie ook het triple model van de universiteit utrecht): bijv. door tonen van leiderschap, teamwork of de impact van het resultaat op de samenleving (Universiteit Utrecht, 2024).

In bijlage C vind je een overzicht van mogelijke resultaten waarop docenten erkenning en waardering kunnen krijgen. Daarbij is ook meegenomen in welk deel van de cyclus het resultaat zich bevindt, binnen welke categorie en of er nog speciale zaken zijn waarop gewaardeerd kan worden (bijv. leiderschap, teamwork of impact).

Hieronder vind je dan de uitgangspunten hoe je docenten kan erkennen en waarderen ten behoeve van duurzame motivatie en betrokkenheid op het thema digitale en open leermaterialen.

2.2 Intrinsieke beloningen, tenzij

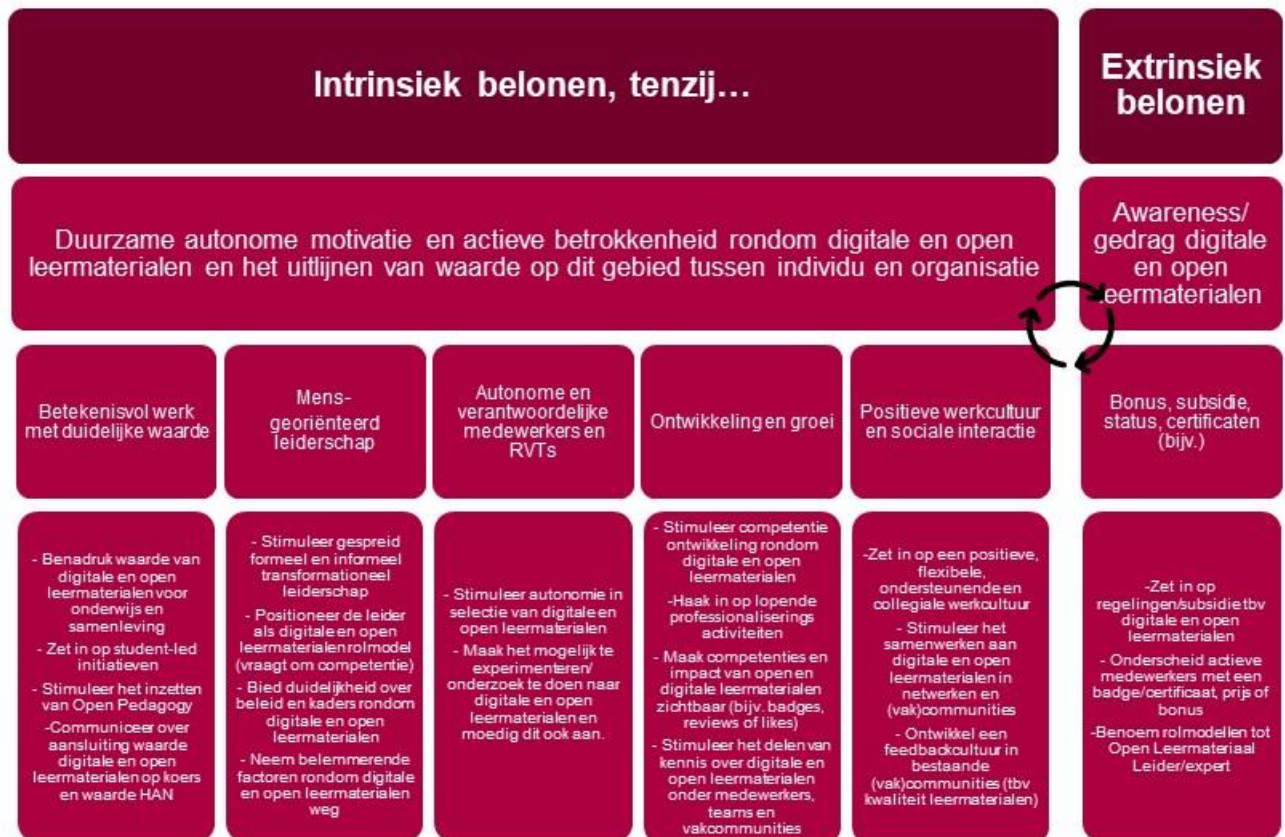
2.2.1 Zet in op intrinsiek belonen

Zoals blijkt uit de modellen in bijlage B is het voor duurzame autonome motivatie en betrokkenheid belangrijk in te zetten op intrinsieke beloningen. Deze intrinsieke beloningen zijn beloningen die de psychologische basisbehoefte voor autonomie, competentie, en verbondenheid versterken en daarmee autonome motivatie en actieve betrokkenheid, maar ook medewerkerswelzijn (vitaliteit) vergroten (Schaufeli & Bakker, 2004; Yencer, 2023). Zaken die ingezet kunnen worden als intrinsieke beloning vind je terug in de hoofdstukken 2.2 t/m 2.6.

2.2.2 Extrinsieke beloning (en geld/status)

Subsidies of fondsen vanuit een instelling ten behoeve van de adoptie, de ontwikkeling, het gebruiken en het delen van digitale en open leermaterialen is een belangrijke strategie die volgens velen essentieel is in het creëren van awareness rondom het thema digitale en open leermaterialen. Deze soorten (extrinsieke) middelen om mensen mee te kunnen waarderen kunnen een verbinding vormen tussen de ambities vanuit een instelling en het onderwijs (Bates, 2023; Elder et al., 2021; Nagashima & Hrach, 2021; Otto, 2021; Versantvoort & Schuwer, 2023). Vooral het stukje financiële waardering die vastzit aan zo'n subsidie wordt door docenten interessant gevonden (Nagashima & Hrach, 2021), maar ook mogelijkheden om te kunnen samenwerken en het krijgen van ondersteuning aanhangend aan subsidies werden genoemd als motiverend (Nagashima & Hrach, 2021). Otto (2021) adviseert in elk geval een subsidieprogramma op een instelling neer te zetten ten behoeve van het creëren en delen van open textboeken, omdat met name docenten dat zien als een mogelijkheid om het idee van digitale en open leermaterialen op een instelling te stimuleren.

Erkennen en waarderen digitale en open leermaterialen



Figuur 3 Overzicht van erkennen en waardeer strategieën tbv het autonoom motiveren en actief betrekken van docenten met als doel dat ze aan de slag gaan en blijven met digitale en open leermaterialen (op basis van figuur 4 in bijlage B).

Een andere vorm van een extrinsieke beloning is het onderscheiden van iemand, bijvoorbeeld via een (open) badge (zie ook hoofdstuk 2.5.2). Bijvoorbeeld het erkennen van iemands competentie na een cursus, erkenning van iemand als Open Leermateriaal-expert of zelfs het erkennen van een gehele academie (McKinney, 2024).

Pas als organisatie echter wel op welk doel je hebt met extrinsiek belonen. Zoals eerder gezegd kunnen extrinsieke beloningen ervoor zorgen dat docenten de visie van een instelling rondom digitale leermaterialen en open omarmen, meer bewust zijn van het onderwerp digitale en open leermaterialen en de eerste stappen durven te zetten om digitale en open leermaterialen te ontwikkelen, delen en gebruiken (Mishra, 2018). Echter, extrinsieke motivatoren zijn hierin minder belangrijke motivatoren dan

de intrinsieke variant (Mishra, 2018). Ze werken namelijk maar kort en helpen een instelling niet bij het duurzaam inzetten van digitale en open leermaterialen in het onderwijs (Mishra, 2018; Schuwer & Janssen, 2018).

2.3 Betekenisvol werk met duidelijke waarde

2.3.1 Zet in op betekenisvol werk

Het gebrek aan motivatie van docenten kan te wijten zijn aan een verkeerde afstemming tussen hun eigen persoonlijke doelen en de doelstellingen van de HAN met betrekking tot digitale en open leermaterialen. Bijvoorbeeld, docenten met een prestatiegerichte oriëntatie (o.a. resultaatgedreven, volhardend, ambitieus) voelen zich mogelijk niet gemotiveerd om aan de slag te gaan met digitale en open leermaterialen, omdat ze het ervaren als te tijdrovend, te veel inspanning vereisend of zonder de belofte van directe voordelen of beloningen. Het is daarom essentieel om de waarde die de HAN ziet in digitale en open leermaterialen af te stemmen op de persoonlijke en professionele doelen van docenten en te laten zien hoe deze praktijken hen in staat kunnen stellen hun doelen te bereiken (Ali, 2024; Schuwer & Janssen, 2018). Het is aan de leidinggevende om dit goed af te stemmen en te kijken op welke manier digitale en open leermaterialen de persoonlijke intrinsieke doelen raakt. Veel van de meerwaarde van digitale en open leermaterialen voor het HO (en dus ook de HAN) liggen in het verlengde van de redenen waardoor docenten aan de slag willen gaan met digitale en open leermaterialen (zie hoofdstuk 1.1.1). Grof gezegd draagt het gebruik van open leermaterialen bij aan het realiseren van publieke waarden en Sustainable Development Goals (SDGs) binnen het onderwijs, zoals het streven naar inclusiviteit en vrije toegang tot kennis en zal het de kwaliteit, efficiëntie en betekenisvolheid van het onderwijs bevorderen (de Jong & van den Berg, 2022; de Jong et al., 2024; HAN University of Applied Sciences, 2023a; Post, de Jong, et al., 2022; Schuwer & Janssen, 2021). Dit laatste maken open leermaterialen een potentieel element om bij te dragen aan ambities rond kansengelijkheid, inclusiviteit, diversiteit en kennisbenutting, wat niet alleen past bij veel intrinsieke motivatoren van docenten, maar ook bij het HAN-Koersbeeld (HAN University of Applied Sciences, 2021).

Een mogelijke manier om de intrinsieke waarde van docenten te koppelen aan de waarde van digitale en open leermaterialen en ze te motiveren aan de slag te gaan is het inzetten op studenteninteractie. Als studenten enthousiast zijn over digitale en open leermaterialen, kunnen deze studenten in the lead zijn bij instellingsbrede adoptieprojecten rondom digitale en open leermaterialen (Herbert et al., 2023). Zulke “student-led” initiatieven of het inzetten van studenten als voorvechter van het idee van “open leermaterialen” blijken docenten te motiveren open leermaterialen te gebruiken en zelf te ontwikkelen (Crozier, 2018; Herbert et al., 2023; Judith & Bull, 2016). Daarnaast kan het stimuleren van het inzetten van digitale en open leermaterialen in leertaken, waarbij studenten zelf aan de gang gaan (Open Pedagogy), bijdragen aan motivatie van docenten om aan de slag te gaan. Dit omdat op deze manier

de waarde van digitale en open leermaterialen rechtstreeks raakt aan het bieden van betekenisvol en inclusief leren (Post, de Jong, et al., 2022) van studenten. Een waarde en doel die zowel docenten, studenten als de HAN zelf (HAN University of Applied Sciences, 2022b) omarmen.

2.3.2 Communiceer over doel en waarde werk

Wees helder over de visie en het beleid van de HAN met betrekking tot digitale en open leermaterialen (Post et al., 2023; Schuwer & Janssen, 2018) en communiceer deze. Door te communiceren weten docenten ook beter wat er van ze verwacht wordt en binnen welke kaders ze kunnen helpen. Dit geeft ze vertrouwen en maakt ze beter handelingsbekwaam (Schuwer & Janssen, 2018)

Laat daarnaast in het beleid en bij het communiceren ervan duidelijk zien hoe het inzetten op digitale en open leermaterialen aansluit bij het strategisch plan en de onderliggende waarde van de instelling (Elder et al., 2021). Bij de HAN kan bijvoorbeeld het ontwikkelen, gebruiken en delen van digitale en open leermaterialen gekoppeld worden aan:

- De koersdoelen van de HAN (waaronder digi- en datavaardig, flexibisering en leven lang ontwikkelen);
- Het studentenwelzijnswiel (waaronder inclusiviteit, toegankelijkheid onderwijs en betekenisvol onderwijs);
- Vergroten studentsucces (bijvoorbeeld studenten die een open textbook gebruiken doen het beter tijdens een cursus en zullen minder snel afvallen (Elder et al., 2021)).

2.4 Mensgeoriënteerd leiderschap

2.4.1 Stimuleer gespreid transformatieel leiderschap

Bij verander- en adoptietrajecten belangrijk dat leiders visionair toekomstgericht en toegewijd te zijn, werknemers betrekken bij de visie van de instelling en werknemers (zowel op individueel als teamniveau) te stimuleren en faciliteren bij hun werkzaamheden (zie ook bijlage B). Daarbij sluit met name het transformatieel (ook wel bevlogen, of inspirerend) leiderschap aan. Zo'n leider met een transformatieele, bevlogen of mensgeoriënteerde stijl zet vooral in op (Brown, 2023; Kral et al., 2019; Post, Hopster-den Otter, et al., 2022; Trends in HR, 2019; van Tuin et al., 2022; Van Zanten et al., 2024):

- Versterken (hangt aan competentie): persoonlijke aandacht aan docenten en ondersteuning bij de behoefte aan competentie. Ze hebben het idee dat de leider ze ziet en snapt. Daarnaast is er ruimte voor autonomie en creativiteit;
- Ondersteunen (hangt aan autonomie): de mogelijkheid mensen te stimuleren in hun autonome motivatie door bijv. het bieden van nieuwe uitdagingen, het geven van feedback of het bieden van steun;

- Verbinden (hangt aan verbondenheid): vervullen van de behoefte aan verbondenheid van medewerkers en beogen interpersoonlijke relaties te versterken en te verdiepen. Het verbinden is vooral gericht op het bevorderen van teamgeest en samenwerking tussen teamleden en afdelingen binnen de organisatie.

Ook met betrekking tot adoptie van digitale en open leermaterialen en het motiveren van docenten om hiermee aan de slag te gaan is dit soort leiderschap belangrijk (zie ook hoofdstuk 2.6 over cultuur). Leiderschap rondom open leermaterialen/onderwijs wordt verder door Inamorato Dos Santos (2016) omschreven als “de promotie van duurzame open onderwijsactiviteiten en -initiatieven via een transparante benadering van zowel top-down als bottom-up, waarin leiderschap de weg baant naar meer openheid door mensen te inspireren en te empoweren.”

Dat betekent dat naast bovenstaande elementen, leiders rondom digitale en open leermaterialen ook bewust moeten zijn en competenties dienen te hebben met betrekking tot het thema digitale en open leermaterialen, zodat ze hier ook goed op kunnen sturen (Bates, 2023; Post, Hopster-den Otter, et al., 2022; Van Zanten et al., 2024). De benodigde competenties die leidinggevendenden nodig hebben rondom open leermaterialen staan beschreven in het competentieframework open leermaterialen (Meutstege & Post, 2024).

Daarnaast is het belangrijk dat het leiderschap rondom digitale en open leermaterialen vanuit verschillende kanten komt, omdat er zowel sturing, stimulering, facilitering als evaluatie moet plaatsvinden op het thema (Post et al., 2023). Dat betekent dus dat er coöpererend/gespreid leiderschap genomen moet worden op het thema digitale en open leermaterialen en dat dit leiderschap ook genomen moet worden op verschillende niveaus (Bates, 2023; Durham & Braxton, 2020; Paul, 2023; Vanlommel et al., 2022). Dit houdt in dat het leiderschap genomen kan worden door een groep van medewerkers en stakeholders die zich zowel centraal als decentraal bevinden en een gedeelde strategie hebben. Bijvoorbeeld op een universiteit in de USA werkte het hoofd ICT en hoofd studiecentrum met stakeholders uit de academies samen in een werkgroep aan het verhogen van awareness en gebruik van digitale en open leermaterialen ten behoeve van een duurzame adoptie (Durham & Braxton, 2020). In dit geval zijn leiders niet altijd alleen “hiërarchisch” leidinggevende, maar soms ook “informele leiders”, oftewel mensen die op het thema een voortrekkersrol spelen, voorvechter zijn van het onderwerp digitale/open leermaterialen of de rol van kwartiermaker hebben op een instelling (open education leadership (OpenEdu Framework, 2016; Post, Hopster-den Otter, et al., 2022; SPARC, n.d.; Vanlommel et al., 2022). Het kunnen zelfs studenten zijn die een rol pakken als informeel leider, of een organisatie in zijn geheel (OpenEdu Framework, 2016).

Op de HAN is het dus naast het inzetten op een vorm van mensgeoriënteerd leiderschap vooral zaak de hiërarchisch leidinggevende goed mee te nemen in het thema digitale en open leermaterialen en ze

ook te professionaliseren op het thema, de achterliggende visie en de noodzaak ermee aan de slag te gaan. Daarnaast is er het belang van het identificeren van de informele leiders op het gebied van digitale en open leermaterialen (open educational leaders) en deze met elkaar te verbinden om gezamenlijk strategie te bepalen en de visie uit te dragen.

2.4.2 Wees ondersteunend en neem barrières weg

Institutionele ondersteuning rondom het kunnen adopteren, zoeken/vinden, ontwikkelen, gebruiken, delen en evalueren van digitale en open leermaterialen is erg belangrijk om docenten te motiveren aan de slag te gaan (Belikov & Bodily, 2016). Daarbij zorgt goede ondersteuning ervoor dat er minder belemmeringen zijn waardoor docenten meer gemotiveerd zijn om aan de slag te gaan met digitale en open leermaterialen (Schuwer & Janssen, 2018). Deze ondersteuning kan in verschillende vormen en op verschillende lagen in de organisatie. Het gaat hier bijvoorbeeld over het bieden van tijd en ruimte voor professionalisering, gratis juridisch advies, ondersteuning vanuit het studiecentrum voor het vinden en delen van digitale en open leermaterialen of het ontwikkelen van een HAN-brede en instellingsoverstijgende technische infrastructuur om digitale en open leermaterialen mee te kunnen zoeken en delen (Baas et al., 2019; Belikov & Bodily, 2016; Otto, 2021; Schuwer & Janssen, 2018).

2.4.3 Bied duidelijk instellingsbeleid en kaders

Onduidelijkheid over de koers van een instelling en de kaders rondom digitale en open leermaterialen (bijvoorbeeld rondom licentie gebruik of auteursrecht) kan ertoe leiden dat medewerkers zich onzeker voelen en niet aan de slag gaan met digitale en open leermaterialen (Baas et al., 2019; Cox & Trotter, 2017; Schuwer & Janssen, 2018). Het is daarom belangrijk duidelijk instellingsbeleid te hebben rondom digitale en open leermaterialen (Buist-Zhuk et al., 2022). Pas echter wel op dat beleid alleen niet gaat werken als een extrinsieke controlerende motivator (motivatie); docenten geven zelf aan dat als er in het beleid gesteld wordt dat al het digitaal leermateriaal verplicht opengezet moet worden, dit waarschijnlijk geen grote impact heeft op het promoten van het thema digitale en open leermaterialen (Otto, 2021). Het zou zelfs averechts kunnen werken.

Naast het hebben van specifiek beleid rondom digitale en open leermaterialen, is een andere terugkerende strategie bij instellingen het koppelen van het beleid en bijbehorende activiteiten aan bestaande strategische activiteiten en procedures en de implementatie of de richtlijnen of evaluatiemomenten voor aanstelling en promotie (op de HAN bijvoorbeeld plannen rondom de doorontwikkeling van de RVTs en R&O gesprekken). Dit helpt om het leren en werken met digitale en digitale en open leermaterialen inzichtelijk en relevant te maken voor besluitvormers (Elder et al., 2021). Op de HAN zou bijvoorbeeld digitale en open leermaterialen gehangen kunnen worden in de veranderopgave die er al ligt bij de koersbeeldprojecten of het implementeren van het digitaal leerplatform. Of er kan een connectie gemaakt worden tussen digitale en open leermaterialen en de

landelijke opgave en de ambitie¹ die er ligt om onderzoeksproducten uit het HBO open te publiceren (open science) (de Knecht et al., 2021; Inamorato Dos Santos et al., 2016).

2.5 Autonome en verantwoordelijke medewerkers en RVTs

2.5.1 Zet in op empowerment van je medewerkers

Docenten autonomie geven met betrekking tot de keuze voor digitale en open leermaterialen die ze gebruiken in het onderwijs en de manier waarop ze deze gebruiken in het onderwijs motiveert docenten aan de slag te gaan met digitale en open leermaterialen (Herbert et al., 2023). De HAN zou hierbij kunnen helpen door initiatieven in te richten die gericht zijn op het stimuleren van autonomie bij de selectie van digitale en open leermaterialen. Denk hierbij aan workshops over het kunnen zoeken en vinden van digitale en open leermaterialen, of het delen van best-practices rondom het gebruiken van digitale en open leermaterialen in het onderwijs.

2.5.2 Maak experimenteren mogelijk en moedig dit aan

Impact van digitale en open leermaterialen kan zichtbaar worden door te experimenteren met het inzetten van digitale en open leermaterialen in het onderwijs en de impact daarvan ook zichtbaar te maken en te delen (zie hoofdstuk 2.5.3 over kennisdeling). Een manier om dit experimenteren vorm te geven is door middel van SoTL (Scholarship of Teaching and Learning²) trajecten (McKinney, 2024). Het onderzoeken van het effect van het inzetten van digitale en open leermaterialen via SoTL-projecten kan het onderwijs zelf vooruithelpen, maar heeft ook de mogelijkheid de kloof tussen onderwijs en onderzoek te overbruggen. Het onderzoeken van de impact van het inzetten van digitale en open leermaterialen via SoTL op het leren kan als een effectieve strategie ingezet worden bij individuele academies, maar kan ook worden ingezet als instellingsbrede en cultuuropbouwende strategie, waarbij een Centers for Teaching and Learning (CTL), de Studiecentra en de SoTL-onderzoekers zelf in participeren.

Daarnaast kan het experimenteren en het meten van impact individuele docenten en onderzoekers verder helpen in hun eigen ontwikkeling, omdat het zichtbaar maakt dat ze aan de slag zijn gegaan met digitale en open leermaterialen en wat de impact is. De HAN zou via het nieuw op te richten CTL bij kunnen dragen aan onderzoek (of SoTL) naar de impact van het inzetten van digitale en open leermaterialen.

¹ https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/000/826/original/Visie-statement_Open_Science_Vereniging_Hogescholen.pdf?1511795636

² SoTL staat voor Scholarship of Teaching and Learning en is een manier van onderzoekend werken in het onderwijs die zich op het snijvlak bevindt van doceren en onderzoeken. Op deze manier kunnen docenten een mogelijke oplossing testen voor een probleem dat zij ervaren. Of ze kunnen een nieuwe, kleinschalige onderwijspraktijk uitproberen om zo het leren van hun studenten te verbeteren (via <https://www.nro.nl/onderzoeksprogrammas/scholarship-of-teaching-and-learning-sotl-beurs>).

2.6 Ontwikkeling en groei

2.6.1 Zet in op talentmanagement

Professionalisering van medewerkers is een belangrijke manier om mensen in aanraking te laten komen (awareness) met digitale en open leermaterialen en de barrière rondom incompetentie weg te nemen. Het is bekend dat docenten die beter weten hoe ze bijvoorbeeld digitale en open leermaterialen kunnen zoeken/vinden, ontwikkelen, gebruiken en delen zich meer autonoom gemotiveerd voelen om ook daadwerkelijk aan de slag te gaan met digitale en open leermaterialen (Cox & Trotter, 2017; Herbert et al., 2023; Judith & Bull, 2016).

Een belangrijke aanbeveling hierbij is dat professionalisering op het gebied van digitale en open leermaterialen direct gekoppeld wordt aan al lopende professionaliseringstrajecten (Baas et al., 2019; Elder et al., 2021). Op deze manier wordt elke docenten bewust en competent op het gebied van digitale en open leermaterialen en wordt het niet gezien als iets extra. Daarnaast kan door het afstemmen van specifieke verantwoordelijkheden en carrièremogelijkheden aan de waarde en inzetten van digitale en open leermaterialen, HAN-medewerkers een prikkel geven om aan de slag te gaan met digitale en open leermaterialen (Ali, 2024). Op de HAN past deze aanbeveling mooi binnen de HR-visie, het resultaat en ontwikkel reglement en het HAN-brede professionaliseringskader (HAN University of Applied Sciences, 2020, 2022a, 2023b) waarin wordt ingezet op zowel persoonlijke als teamontwikkeling en het monitoren van resultaten via de R&O gesprekken. Professionalisering rondom digitale en open leermaterialen op de HAN zou kunnen worden gelinked aan het BDB-traject, de implementatie van het Digitaal Leerplatform (DLP) of de professionaliseringsactiviteiten en onderwijs aanpassingen die gedaan worden in het kader van de koersbeeldprojecten.

Het helpt overigens niet om mensen te dwingen deel te nemen aan zo'n professionaliseringstraject (Otto, 2021). Belangrijker is om mensen te overtuigen en stimuleren (het goede verhaal) om vanuit intrinsieke waarde te participeren aan de professionaliseringsactiviteiten en deze mogelijkheden vooral ook te faciliteren (in tijd en geld) (Hart & Verheggen, 2023)

2.6.2 Maak competenties zichtbaar

Het zichtbaar maken van competenties is belangrijk voor zowel medewerker als organisatie, omdat het kan helpen zichtbaar te maken wat een medewerker kan bijdragen aan een organisatie (Post et al., 2023). Bovendien geeft het handvatten voor het geven van erkenning (zie bijlage B).

Een belangrijk advies om mensen te stimuleren aan de slag te gaan met digitale en open leermaterialen is om het werken met digitale en open leermaterialen in de formele procedures rondom het aanstellen, de promotie en de (her)benoeming van docenten en ondersteuners te integreren (Arispe et al., 2024; Coolidge et al., n.d.; Elder et al., 2021; Graham, 2024). Op de HAN loopt dit proces via de

resultaat en ontwikkelgesprekken (R&O) (HAN University of Applied Sciences, 2020). In een R&O-gesprek kan de medewerker aan de hiërarchisch leidinggevende aantonen dat hij bepaalde resultaten heeft behaald (vaak n.a.v. eerder gemaakte afspraken). De leidinggevende kan dan de medewerker een beoordeling geven en belonen door bijvoorbeeld contractverlenging, hoger salaris of promotie. Het kunnen aantonen van competentie met betrekking tot digitale en open leermaterialen is dus cruciaal voor deze formele kant van erkennen.

Op de HAN ligt er een competentieframework rondom digi- en datavaardigheid en een onderliggend competentieframework rondom open leermaterialen (Meutstege & Post, 2024; Uerz et al., 2021). Het is een aanbeveling dat docenten en ondersteuners aan de hand van deze competentieframeworks op verschillende manieren kunnen aantonen dat ze zichzelf geprofessionaliseerd hebben in, of gewerkt hebben met digitale en open leermaterialen. Deze bewijzen kunnen ze dan meenemen in hun R&O-gesprekken zoals deze formeel zijn ingericht op de HAN. Het zichtbaar maken van competenties en impact kan bijvoorbeeld door (Ali, 2024; Buist-Zhuk et al., 2022; Coolidge et al., n.d.; Elder et al., 2021; Gallant & Tijerina, 2022; Inamorato Dos Santos et al., 2016; McKinney, 2024):

- de materialen die ze gemaakt hebben te laten zien of via een link aan te tonen dat ze open zijn gezet;
- evaluatiescores en reviewmateriaal/evaluaties van de digitale en open leermaterialen mee te nemen (zowel van peers als van studenten);
- het aantonen van impact van de door de docent gecreëerde digitale en open leermaterialen door het inzetten van digitale (samenwerkings)platforms. Deze platforms kunnen helpen om de reikwijdte en het bereik van de gedeelde open leermaterialen zichtbaar te maken, wat essentieel is voor de erkenning ervan. In Nederland zou dat Edusources of Wikiwijs kunnen zijn, of instellingsdatabases waarbij het mogelijk is content analytics uit te voeren;
- via onderzoek aantonen dat de inzet van digitale en open leermaterialen heeft bijgedragen aan studentenwelzijn (bijvoorbeeld doordat studenten aangeven makkelijker bij hun materiaal te kunnen of het materiaal makkelijker kunnen gebruiken (Jhangiani & Jhangiani, 2017)) of studentsucces (doordat blijkt dat studenten beter presteren of minder snel uitvallen (Cho & Permzadian, 2024; Fischer et al., 2015; Tlili et al., 2023));
- het laten zien van een best practice rondom het inzetten van open leermaterialen in het onderwijs of Open Pedagogy;
- het aantonen dat je hebt samengewerkt in een vakcommunity door referenties te laten zien of een aanbevelingsbrief vanuit de community.

In bijlage C staan nog concretere manieren om het werken met digitale en open leermaterialen aan te kunnen tonen.

Een andere belangrijke route om competenties rondom digitale en open leermaterialen zichtbaar te maken is de informele route. Medewerkers kunnen hun behaalde competenties bijvoorbeeld delen via

LinkedIn, hun materiaal delen met collega's of het digitale leermateriaal open delen via een database als Edusources. Via deze route kunnen medewerkers vanuit verschillende niveaus (micro, meso en macro) informele erkenning krijgen doordat ze een like krijgen, vragen, of opmerking en soms zelfs nieuwe carrière- of samenwerkingsmogelijkheden (MIRVA project consortium, 2020; Post, 2023; Ravet, 2023).

Een manier waarop competenties zichtbaar kunnen worden gemaakt is het gebruiken van (open) Badges bij professionaliseringsactiviteiten (Inamorato Dos Santos et al., 2016; Post, 2023; Schön et al., 2023) of als erkenningstool (Ravet, 2023), waarbij op de HAN gebruikgemaakt kan worden van het Edubadgesplatform. Via de Edubadge kan een docent zichtbaar maken aan anderen (zowel op micro, meso en macroniveau) wat er geleerd is tijdens een professionaliserings- of werk activiteit en welke skills of kennis er dus is opgedaan. Daarbij is het handig dat in de Edubadge verwezen wordt naar het HAN-competentieframework open leermaterialen (Meutstege & Post, 2024). Een voorbeeld van het inzetten van certificaten/badges op het gebied van Open Leermaterialen vind je in Oostenrijk (Schön et al., 2023; Verein Forum Neue Medien in der Lehre Austria, n.d.), waarbij instellingsoverstijgende badges uitgedeeld kunnen worden op het moment dat je een “skilled OER³ practitioner” bent of zelfs een certificering voor een instelling als “OER higher education institution” als zo'n instelling laat zien vol in te zetten op open leermaterialen.

2.6.3 Stimuleer kennisdeling

Vanuit experimenten met het ontwikkelen, gebruiken en delen van digitale en open leermaterialen kunnen succesvolle resultaten komen. Deze successen kunnen door voorlopers en “digitale leermaterialen champions” gedeeld worden als best practices. Docenten kunnen door deze best practices inzien welke waarde digitale en open leermaterialen hebben en meer zelfvertrouwen krijgen om zelf aan de slag te gaan (Ali, 2024; Crozier, 2018). Daarnaast kan het ook degene die delen (soms wel extrinsiek) motiveren omdat het zorgt voor individuele zichtbaarheid (reputatie), het kunnen bijdragen aan de instelling of onderwijskwaliteit en het zichtbaar kunnen maken van eigen werk met betrekking tot doorontwikkeling (Chen & Pongtornkulpanich, 2024; Inamorato Dos Santos et al., 2016; McKinney, 2024).

Het vormen van netwerken is een goede manier om kennis rondom digitale en open leermaterialen te kunnen delen. Dit kunnen netwerken zijn binnen de instelling, rondom digitale en open leermaterialen of netwerken rondom inhoudelijke thema's (vakcommunities) (Inamorato Dos Santos et al., 2016; McKinney, 2024). Het opzetten van netwerken biedt aan iedereen in de instelling (en de partners) de kansen kennis te delen en te leren over het werk van anderen, maar biedt ook de mogelijkheid om

³ Voor definities zie: <https://www.han.nl/onderwijsondersteuning/leren-werken-met-ict/leermaterialen/Definities-Open-en-digitale-leermaterialen.pdf>

verbinding te maken, samen te werken en zorgt zo te zorgen voor awareness, innovatie, professionalisering en respect voor elkaar. Het is daarom ook aan de HAN om dit opzetten van (vak)communities/netwerken te stimuleren en faciliteren.

2.7 Positieve werkcultuur en sociale interactie

2.7.1 Zet in op een positieve werkcultuur

De persoonlijke wil van een docent is essentieel om aan de slag te gaan met digitale en open leermaterialen (Baas et al., 2019; Cox & Trotter, 2017). Echter de cultuur binnen een instelling en de sociale context waarin een docent zich begeeft heeft veel invloed op de uiteindelijke actie die een zet op het gebied van digitale en open leermaterialen. Daarbij wordt ‘institutionele cultuur’ omschreven als een breed concept die wordt gevormd door een dynamische wisselwerking van tussen organisatorische (beleid, enz.), sociale (collegiale normen, enz.) en persoonlijke (niveau van individuele autonomie, enz.) elementen (Cox & Trotter, 2017).

Instellingen met een positieve of collegiale werkcultuur waarin ondersteuning centraal staat en medewerkers autonomie hebben en de vrijheid hebben en gestimuleerd worden om te experimenteren met digitale en open leermaterialen motiveren docenten daadwerkelijk aan de slag te gaan (Baas et al., 2019; Cox & Trotter, 2017). Dit in tegenstelling tot een instelling die meer een “bureaucratische”⁴ of “sturende”⁵ cultuur hebben (Cox & Trotter, 2017). Daarbij is bij een “bureaucratische” instelling geen of weinig sturing en awareness voor het onderwerp digitale en open leermaterialen. Daarom zullen docenten sneller naar hun sociale netwerk op de instelling kijken (peers), en pas overgaan tot de adoptie van digitale en open leermaterialen als er een bepaalde kritische massa is die al aan de gang is. Dit geeft ze namelijk back-up, mochten er vragen gesteld worden waarom ze iets doen zonder dat er beleid is. Bij een instelling met een “sturende” cultuur volgen de docenten strak het beleid van de instelling. Als zo’n instelling dus geen duidelijk beleid heeft op digitale en open leermaterialen zullen docenten op zo’n instelling niet aan de slag gaan met digitale en open leermaterialen ook al zouden ze dat wel willen. Ze voelen zich snel onzeker, zijn bang fouten te maken en ze vinden het moeilijk om over sociale normen heen te stappen. Het is dus van belang dat de HAN deze elementen meeneemt en vooral inzet op het goed uitdragen van de ingestoken koers en het beleid en daarnaast ook ondersteunend is zodat de koers en het beleid ook tot zijn recht komt in de uitvoering.

Ook een positieve cultuur op team- en netwerkniveau is belangrijk. Een belangrijke belemmering van docenten om digitale en open leermaterialen niet te omarmen is dat het onduidelijk is wat de kwaliteit is van de leermaterialen (Otto, 2021; Versantvoort & Schuwer, 2023). Een vakcommunity zou een grote

⁴ Bureaucratisch: gedefinieerd door een top-down machtsstructuur waar beleid overvloedig aanwezig is, maar slechts losjes wordt uitgevoerd.

⁵ Sturend: gedefinieerd door een top-down machtsstructuur waar beleid zorgvuldig wordt uitgewerkt en strak wordt geïmplementeerd

rol kunnen spelen bij het verbeteren van deze kwaliteit en mensen minder bezorgd te maken over de kwaliteit. Een belangrijk element hierin is dat er in een vakcommunity een positieve cultuur is ten opzichte van het geven van feedback en constructieve kritiek op het leermateriaal (Otto, 2021). Daarbij wordt ook aangegeven dat perfect materiaal niet moet worden beschouwd als de standaard, maar dat men in de vakcommunity een proces en kwaliteitsmodel ontwikkelt waarin het materiaal continu wordt verbeterd (Versantvoort & Schuwer, 2023). Het ontwikkelen van een kwaliteitsstandaard binnen een vakcommunity zou kunnen helpen met elkaar de basis van de kwaliteit neer te zetten. Maar vooral het ontwikkelen van een feedbackcultuur binnen een vakcommunity is van belang (Otto, 2021). Een goede manier om de drempel tot het ontwikkelen van een feedbackcultuur te beginnen is klein en lokaal te beginnen met een kwaliteitscheck, zodat docenten zich niet overweldigd voelen en minder geremd tot het geven van feedback (Otto, 2021).

2.7.2 Stimuleer sociale interactie

Samenwerken aan digitale en open leermaterialen en de bijbehorende collegiale peer review zijn een must om de kwaliteit van het materiaal en het onderwijs te verbeteren, en voorkomt dat iedere docent het eigen wiel opnieuw uitvindt (Cox & Trotter, 2017; Inamorato Dos Santos et al., 2016; Judith & Bull, 2016; Otto, 2021; Versantvoort & Schuwer, 2023). Daarnaast kunnen samenwerkingen ervoor zorgen dat digitale en open leermaterialen beter verspreid en zichtbaar worden. Dit stimuleert hergebruik van het digitale materiaal en bevordert de zichtbaarheid van docenten die aan de digitale en open leermaterialen hebben gewerkt. Deze samenwerkingen vinden het liefst plaats binnen een vakcommunity of netwerk (Inamorato Dos Santos et al., 2016; Otto, 2021).

Via het samenwerken in netwerken/vakcommunities wordt het ook makkelijker elkaar te voorzien van feedback of informele erkenning te geven op elkaars gedeelde digitale en open leermaterialen of tijdens het ontwikkelproces (Inamorato Dos Santos et al., 2016).

Voor de HAN is het daarom belangrijk samenwerking en sociale interactie te stimuleren en het te faciliteren via bijvoorbeeld tijd/middelen, platforms en de inzet van communitymanagers.

3 PRAKTISCHE IMPLICATIES

Het model rondom het erkennen en waarderen van digitale en open leermaterialen (figuur 1) ten behoeve van motivatie en betrokkenheid en de factoren en contexten die dit beïnvloeden is complex. Echter er zijn 4 zaken die goed ingeregeld moeten worden om ervoor te zorgen dat het model goed ingezet kan worden:

1. De organisatie moet ervoor zorgen dat de belangrijkste belemmerende factoren worden weggenomen, zodat de gemotiveerde medewerker aan de slag kan met digitale en open

leermaterialen. Deze belemmerende factoren zitten zowel op individueel niveau (bijvoorbeeld competentie en zelfvertrouwen), sociaal (normen en waarde van groep/team) en organisatorisch vlak (bijvoorbeeld beleid, ondersteuning, infrastructuur, tijd en middelen). Leiders (zowel formele als informele) spelen een belangrijke rol bij het wegnemen van deze belemmeringen.

2. Het is belangrijk dat medewerkers hun resultaten op het gebied van digitale en open leermaterialen (zie ook bijlage C) zichtbaar kunnen maken voor zowel hun hiërarchisch leidinggevende collega's en studenten (microniveau), de organisatie of vakcommunity (mesoniveau), als mede de maatschappij (macroniveau). Zodat ze op al deze niveaus ook erkenning en waardering kunnen krijgen voor hun werk.
3. Om bij te dragen aan awareness en koersadoptie op korte termijn moet de organisatie extrinsieke manieren van belonen meenemen in hun formele manier van erkennen en waarderen (bijvoorbeeld het maken van een regeling, een award voor Open Leermaterialen Expert, een Edubadge bij professionalisering).
4. Om bij te dragen aan duurzame motivatie en betrokkenheid op het gebied van digitale en open leermaterialen moet de organisatie het intrinsiek belonen van medewerkers stimuleren en faciliteren (bijvoorbeeld communiceren van waarde van digitale en open leermaterialen ten opzichte van de waarde van de HAN, stimuleren en faciliteren van kennisdeling, informele erkenning, samenwerking, studentparticipatie etc Zie ook figuur 3).

Daarbij zijn er nog een aantal aandachtspunten:

- Het is belangrijk om bovenstaande zaken te incorporeren/integreren in al bestaande formele processen en lopende projecten/trajecten (bijv. professionalising en onderwijsontwikkeling ten behoeve van de Koersbeeldprojecten, Open Science, R&O-cyclus, inzet Edubadges, CTL, DLP, staande organisatie ondersteuning etc).
- Het is bij het geven van erkenning en waardering zaak goed in de gaten te houden wat de behoefte is van de individuele medewerker of het team en de manier van erkennen en waarderen specifiek op deze medewerker of team af te stemmen (pas op dat je met goede bedoelingen de plank niet mislaat).
- Omdat de HAN, de medewerkers en teams constant in beweging zijn, is het belangrijk regelmatig te evalueren of de manieren van erkennen en waarderen nog aansluit bij de doelen van digitale en open leermaterialen en de bijbehorende behoefte.

4 BRONNEN

- Ali, Y. R. (2024). *Topic 2: Role of motivation in adopting Open Educational Practices*.
<https://www.opennetworkedlearning.se/blog/topic-2-role-of-motivation-in-adopting-open-educational-practices/>
- Arispe, K., Brandle, S. M., & Emily. (2024). *Valuing OER in the tenure, promotion and reappointment process*. DOERS3. <https://pressbooks.cuny.edu/tenureandpromotioncasestudies/>
- Baas, M., Admiraal, W., & van den Berg, E. (2019). Teachers' Adoption of Open Educational Resources in Higher Education. *Journal of Interactive Media in Education*, 2019(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.5334/jime.510>
- Bates, T. (2023). Managing Innovation in Teaching in ODDE. In O. Zawacki-Richter & I. Jung (Eds.), *Handbook of Open, Distance and Digital Education*. . Springer.
- Belikov, O. M., & Bodily, R. (2016). Incentives and barriers to OER adoption: A qualitative analysis of faculty perceptions. *Open Praxis*, 8(3).
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5944/openpraxis.8.3.308>
- Brown, M. (2023). Leading in Changing Times. In O. Zawacki-Richter & I. Jung (Eds.), *Handbook of Open, Distance and Digital Education*. . Springer. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-981-19-2080-6_28
- Buist-Zhuk, M., Beldhuis, H., & Täuber, S. (2022). *Erkennen en waarderen voor het werken met Open Educational Practices en Open Educational Resources*. Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT. <https://www.versnellingsplan.nl/erkennen-en-waarderen-werken-met-open-educational-practices-en-resources/>
- Chen, C., & Pongtornkulpanich, A. (2024). Motivation, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behaviors of University Teachers. *Journal of System and Management Sciences*, 14(4).
<https://doi.org/DOI:10.33168/JSMS.2024.0406>
- Cho, K. W., & Permzadian, V. (2024). The impact of open educational resources on student achievement: A meta-analysis. *International Journal of Educational Research*, 126.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102365>
- Coolidge, A., McKinney, A., & Shenoy, D. (n.d.). *OER in Tenure and Promotion*.
<https://www.doers3.org/tenure-and-promotion.html>
- Cox, G., & Trotter, H. (2017). An OER framework, heuristic and lens: Tools for understanding lecturers' adoption of OER. *Open Praxis*, 9(2), 151-151. <https://doi.org/10.5944/openpraxis.9.2.571>
- Crozier, H. (2018). Promoting Open Access and Open Educational Resources to Faculty. *The serials librarian*, 74. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/0361526X.2018.1428470>
- de Jong, H., & van den Berg, D. (2022). Regie op leermaterialen: Naar een nationale aanpak digitale en open leermaterialen. <https://www.versnellingsplan.nl/Kennisbank/verklaring-nationale-aanpak-digitale-en-open-leermaterialen/>
- de Jong, M., Post, M., Jacobi, R., van der Woert, N., & Schuwer, R. (2024). *Discussiepaper: Waarde van open voor het onderwijs*. <https://zenodo.org/records/13926855>
- de Knecht, S., van der Meer, M., Brinkman, L., Kluijtmans, M., & Miedema, F. (2021). *Reshaping the academic self connection education & open science*.
<https://www.uu.nl/sites/default/files/210401%20-%20White%20Paper%20Open%20Science%20Education.pdf>
- Durham, E., & Braxton, S. (2020). Advancing an Open Educational Resource initiative through collaborative leadership. . *International Journal of Open Educational Resources*, 2(1).
<https://doi.org/doi: 10.18278/ijoer.2.1.5>
- Elder, A., Gruber, A. M., Burnett, M., & Koch, T. (2021). Open Education in Promotion, Tenure, and Faculty Development •. *Open Education in Promotion, Tenure, & Faculty Development*.
<https://oept.pubpub.org/pub/1xl1zqxs>
- Fischer, L., Hilton, J., Robinson, T. J., & Wiley, D. A. (2015). A multi-institutional study of the impact of open textbook adoption on the learning outcomes of post-secondary students. *Journal of Computing in Higher Education*, 27. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s12528-015-9101-x.pdf>
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rochelleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1, 378–392. <https://www.nature.com/articles/s44159-022-00056-w>

- Gallant, J., & Tijerina, T. (2022). *Advisory Model for Open Education in Promotion and Tenure Processes*. Affordable Learning Georgia. Retrieved 10-10-2024 from <https://alg.manifoldapp.org/projects/t-p-guidelines>
- Graham, R. (2024). *The Career Framework for University Teaching*. <https://teachingframework.com/>
- HAN University of Applied Sciences. (2020). *Reglement Functionerings- en beoordelingsgesprekken: de R&O-cyclus, van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen*. [https://www1.han.nl/insite/medewerkers/hr/functioneren-beoordelen/resultaat-en-ontwikkelcyclus/Reglement Functionerings- en beoordelingsgesprekken de R O-cyclus 1-docx.pdf](https://www1.han.nl/insite/medewerkers/hr/functioneren-beoordelen/resultaat-en-ontwikkelcyclus/Reglement_Functionerings- en beoordelingsgesprekken de R O-cyclus 1-docx.pdf)
- HAN University of Applied Sciences. (2021). *HAN-Koersbeeld-2022-2028*. <https://www.han.nl/over-de-han/missie-en-strategie/koersbeeld/HAN-Koersbeeld-2022-2028.pdf>
- HAN University of Applied Sciences. (2022a). *Samen maken we het verschil. HR-visie 2022-2028*. <https://www1.han.nl/insite/besluiten/2022/06/hr-visie-2022-2028/Bijlage-bij-besluit-2022.pdf>
- HAN University of Applied Sciences. (2022b). *Studentenwelzijnswiel HAN*. <https://www1.han.nl/insite/medewerkers/onderwijs/studentbegeleiding-studentenwelzijn/wiel-van-studentenwelzijn/Studentenwelzijnswiel-HAN.pdf>
- HAN University of Applied Sciences. (2023a). *HAN visie op digitale leermaterialen*. HAN aanpak digitale leermaterialen, Arnhem/Nijmegen. [https://www.han.nl/onderwijs/ondersteuning/leren-werken-met-ict/leermaterialen/Visie op digitale Leermiddelen+CC digi-2.pdf](https://www.han.nl/onderwijs/ondersteuning/leren-werken-met-ict/leermaterialen/Visie_op_digitale_Leermiddelen+CC_digi-2.pdf)
- HAN University of Applied Sciences. (2023b). *Kader professionalisering in de HAN, professionaliseringsplan 2023-2028*. [https://www1.han.nl/insite/besluiten/2024/01/professionaliseringsplan-han-2023-2028-\(20232165-2\)/2165-2-bijlage-bij-besluit-2165-2.pdf](https://www1.han.nl/insite/besluiten/2024/01/professionaliseringsplan-han-2023-2028-(20232165-2)/2165-2-bijlage-bij-besluit-2165-2.pdf)
- Hart, W., & Verheggen, T. (2023). *De oplossingenmachine*. Boom. <https://boommanagement.nl/artikel/wat-is-een-oplossingenmachine/>
- Herbert, M. J., Clinton-Lisell, V., & Stupnisky, R. H. (2023). Faculty Motivation for OER Textbook Adoption and Future Use. *Innovative Higher Education*, 48(2), 371-388. <https://doi.org/10.1007/s10755-022-09625-6>
- Inamorato Dos Santos, A., Punie, Y., & Castaño Muñoz, J. (2016). *Opening up Education: A Support Framework for Higher Education Institutions*. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101436>
- Jhangiani, R., & Jhangiani, S. (2017). Investigating the Perceptions, Use, and Impact of Open Textbooks: A survey of Post-Secondary Students in British Columbia. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(4). <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1146242.pdf>
- Judith, K., & Bull, D. (2016). Assessing the Potential for Openness: A Framework for Examining Course-level OER Implementation in Higher Education. *EducationPolicy Analysis Archives*, 24(42). <https://doi.org/https://doi.org/10.14507/epaa.24.1931>
- Kimball, R., Halling, D., Neville, B., & Herbert, B. (2012). Motivations and barriers in the adoption of OERs: The role of subject librarians. *The Journal of Academic Librarianship*, 48(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.acalib.2022.102542>
- Kral, M., van Loon, A.-m., Gorissen, P., & Uerz, D. (2019). *Leidinggeven aan onderwijsinnovatie met ict. Sturen op beweging*. PICA.
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- McKinney, A. (2024). *Valuing OER in the Tenure, Promotion, and Reappointment Process*. <https://pressbooks.cuny.edu/tenureandpromotioncasestudies/>
- Meutstege, M., & Post, M. (2024). *HAN Competentieframework open leermaterialen*.
- Micunovic, M., Rako, S., & Feldvari, K. (2023). Open Educational Resources (OERs) at European Higher Education Institutions in the Field of Library and Information Science during COVID-19 Pandemic. *Publications*, 11(38). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/publications11030038>
- MIRVA project consortium. (2020). *Open recognition framework*. <https://mirva.openrecognition.org/wp-content/uploads/sites/3/2020/08/O1-Open-Recognition-Framework-2.pdf>
- Mishra, S. (2018). *Promoting use and contribution of open educational resources*. <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/server/api/core/bitstreams/fc75775a-743d-4e04-afaf-ceae8b071a90/content>

- Nagashima, T., & Hrach, S. (2021). Motivating Factors among University Faculty for Adopting Open Educational Resources: Incentives Matter. *Journal of Interactive Media in Education*, 2021(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.5334/jime.678>
- OpenEdu Framework. (2016). *Leadership*. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/what-open-education/openedu-framework/leadership_en
- Otto, D. (2021). How to Promote the Use of Open Educational Resources (OER) in Higher Education. A Parley with OER Experienced Teachers. *Open Praxis*, 13(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.55982/openpraxis.13.4.264>
- Paul, R. (2023). Introduction to Organization, Leadership, and Change in ODDE. In O. Zawacki-Richter & I. Jung (Eds.), *Handbook of Open, Distance and Digital Education*. Springer. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-981-19-2080-6_86
- Post, M. (2023). persoonlijk lifewide en lifelong leerpad praatplaat 2.0. *HAN Blog: Innovatie in onderwijs en onderzoek*. <https://blog3.han.nl/hanicto/persoonlijk-lifewide-en-lifelong-leerpad-praatplaat-2-0/>
- Post, M., de Jong, M., Baas, M., & Jacobi, R. (2022). *Open Pedagogy: a driving force for meaningful learning*. https://communities.surf.nl/files/Artikel/download/BrochureOpenPedagogy%26MeaningfulLearning_UK.pdf
- Post, M., Hopster-den Otter, D., Nouta, J., Lubbers, M., van Rooij, P., Blijven-Tebbe, N., & Schildkamp, K. (2022). *Theoretische en praktische inzichten rondom leiderschap in onderwijsinnovatie met ICT*. <https://www.versnellingsplan.nl/Kennisbank/theoretische-en-praktische-inzichten-rondom-leiderschap-in-onderwijsinnovatie-met-ict/#:~:text=Leiders%20hebben%20een%20belangrijke%20functie,de%20informele%20innovatieleiders%2C%20zoals%20docenten>
- Post, M., Popta, E., Bunk, J., Verwijs, H., & Swens, R. (2023). *Toelichting op de HAN visie op digitale leermaterialen*. HAN aanpak digitale leermaterialen. https://www.han.nl/onderwijsondersteuning/leren-werken-met-ict/leermaterialen/20233011_Toelichting-op-HAN-Visie-op-Digitale-Leermaterialen.pdf
- Ravet, S. (2023). *Can Open Badges be an obstacle to recognition?* <https://www.learningfutures.eu/2023/08/can-open-badges-be-an-obstacle-to-recognition-1-4/>
- Rolfe, V. (2012). Open educational resources: Staff attitudes and awareness. *Research in Learning Technology*, 20(1). <https://doi.org/10.3402/rlt.v20i0/14395>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schön, S., Ebner, M., Berger, E., Brandhofer, G., Edelsbrunner, S., Gröblinger, O., Hackl, C., Jadin, T., Kopp, M., Neuböck, K., Proinger, J., Schmölz, A., & Steinbacher, H.-P. (2023). Development of an Austrian OER Certification for Higher Education Institutions and Their Employees. In D. Otto, G. Scharnberg, M. Kerres, & O. Zawacki-Richter (Eds.), *Distributed Learning Ecosystems*. Springer VS. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-658-38703-7_9
- Schuwert, R., & Janssen, B. (2018). Adoption of sharing and reuse of open resources by educators in higher education institutions in the Netherlands: A qualitative research of practices, motives, and conditions. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 19(3), 1151-1171. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v19i3.3390>
- Schuwert, R., & Janssen, B. (2021). De waarde van en vraagstukken rond open leermaterialen. In Skidmore, J. M., & Provida, M. (2019). *A Place for Policy: The Role of Policy in Supporting Open Educational Resources and Practices at Ontario's Colleges and Universities*. <https://www.ecampusontario.ca/publications-reports/>
- SPARC. (n.d.). *Open Education Leadership Program*. <https://sparcopen.org/our-work/open-education-leadership-program/>
- Tlili, A., Garzón, J., Salha, S., Huang, R., Xu, L., Burgos, D., Denden, M., Farrell, O., Farrow, R., Bozkurt, A., Amiel, T., McGreal, R., Lopez-Serrano, A., & Wiley, D. (2023). Are open educational resources (OER) and practices (OEP) effective in improving learning achievement?

- A meta-analysis and research synthesis. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 20(54). <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00424-3>.
- Trends in HR. (2019). Transformationeel leiderschap zorgt voor duurzame motivatie. <https://www.trendsinsr.nl/transformationeel-leiderschap-zorgt-duurzame-motivatie/#:~:text=Volgens%20Janka%20Stoker%20gaat%20het,is%20sterk%20afhankelijk%20van%20leidinggeevenden>.
- Uerz, D., van Zanten, M., van der Neut, I., Tondeur, J., Kral, M., Gorissen, P., & Howard, S. (2021). *Raamwerk docentcompetenties onderwijs met ICT*. <https://www.versnellingsplan.nl/Kennisbank/raamwerk-docentcompetenties-onderwijs-met-ict/>
- Universiteit Utrecht. (2024). *Visie op erkennen en waarderen*. <https://www.uu.nl/media/100921>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & organisatie*, 22(4). <https://doi.org/10.5117/2009.022.004.002>
- van der Neut, I., & Willemse, P. (2021). *Leermaterialen kiezen. Onderzoek naar overwegingen van docenten en studenten in het hoger onderwijs bij de keuze van leermaterialen*. I. o. V. O. m. I.-Z. D. leermaterialen. <https://www.versnellingsplan.nl/wp-content/uploads/2021/08/Digitale-leermaterialen-leermaterialen-kiezen.pdf>
- van Tuin, L., Schaufeli, W. B., & van Rhenen, W. (2022). Zicht op motivatie: Over leiderschap, ondernemingsdoelen, waarden en psychologische basisbehoeften. *Gedrag & organisatie*, 35(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.5117/GO2022.2.001.TUIN>
- Van Zanten, M., Uerz, D., van der Neut, I., van Rooij, P., Gorissen, P., & Kral, M. (2024). *Leidinggeven aan digitale onderwijstransformatie. Een competentieraamwerk voor het beroepsonderwijs*. <https://www.ixperium.nl/wp-content/uploads/2024/12/iXperium-Raamwerk-leidinggeven-aan-digitale-onderwijstransformatie.pdf>
- Vanlommel, K., Coppoolse, R., & van den Boom-Muilenburg, E. (2022). *Wendbaar leiderschap: op zoek naar gepast veranderrepertoire*. <https://www.onderwijskennis.nl/kennisbank/wendbaar-leiderschap-op-zoek-naar-gepast-veranderrepertoire>
- Vansteenkiste, M. (No date). *Characterization of Basic Psychological Needs*. Retrieved 22-08-2024 from <https://selfdeterminationtheory.org/topics/application-basic-psychological-needs/>
- Verein Forum Neue Medien in der Lehre Austria. (n.d.). *OER certificates: make OER activities and competencies visible*. <https://www.oer-zertifikat.at/oer/en/home>
- Versantvoort, M., Chua-Hendriks, J., & Post, M. (2024). *HAN cyclus digitaal leermateriaal*. https://www.han.nl/onderwijsondersteuning/leren-werken-met-ict/leermaterialen/HAN_cyclus_digitaal_leermateriaal.pdf
- Versantvoort, M., & Schuwer, R. (2023). Towards Sustainable OER Practices: The Case of Bachelor Nursing in the Netherlands. *Open Praxis*, 15(2), 113-123. <https://doi.org/https://doi.org/10.55982/openpraxis.15.2.542>
- Wynford group. (n.d.). *Motivating Employees with Recognition Strategies*. https://www.wynfordgroup.com/whats_new/articles/article_motivating.htm
- Yencer, K. (2023). *Strategies for Informal Employee Recognition: Incorporating Employee Voices* [Wilmington University]. Delaware. <https://www.proquest.com/openview/90c3e2668a332c1405eccb72a710bf2e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

BIJLAGE A. DEFINITIES ERKENNEN EN WAARDEREN

Erkennen

Erkenning geven aan een medewerker is een vorm van het uiten van lof voor goed werk en kan op elk moment door iedereen binnen het bedrijf worden gegeven. Het is niet niveauspecifiek en verwijst simpelweg naar de handeling van het erkennen van iemands prestaties of bijdrage die de organisatie heeft geholpen de collectieve doelen en waarden te bereiken. Erkennen maakt dat de medewerker het gevoel krijgt te worden **gezien, gekend en gehoord** door collega's en leidinggeven. Het gevoel van erkenning is dan ook vooral een intern proces bij de medewerker.

Waarderen

Waardering krijg je van een ander. Vaak gaat het bij waarderen om het ontvangen van **materiele of immateriële beloningen voor specifieke doelen, prestaties en successen**. Het gevoel gewaardeerd te worden, is dan ook vooral een extern proces. Het zijn vaak materiele beloningen die aan medewerkers worden aangeboden voor een prestatie of succes, zoals een financiële bonus, promotie, cadeaubon of bloemen. Het kan ook gaan over minder tastbare beloningen zoals acceptatie, of het ontvangen van ondersteuning.

In het dagelijks taalgebruik loopt de betekenis van erkennen en waarderen door elkaar. Ook in de hierboven vastgestelde definities hangt het één samen met het ander.

Erkennen van medewerkers en hun resultaten of competenties kan op verschillende manieren gedaan worden (Bijv. <https://doublethedonation.com/employee-recognition-program-ideas/>) :

- Formeel: is meestal gestructureerd, op grote schaal en van tevoren gepland. Dit is het traditionele type erkennen van medewerkers, vaak in de vorm van een diploma, certificaat, bonus, loonsverhoging of positieve beoordeling. Daarnaast komt formele erkenning bijna altijd van managers, leiderschap en andere senior personeelsleden.
- Informeel: is geen "georganiseerde" vorm van erkenning en wordt doorgaans niet van tevoren gepland. Het is meestal kleinschalig en gebeurt sporadisch. Een paar voorbeelden van informele erkenning zijn het geven van een shout-out tijdens een vergadering van het hele bedrijf, het sturen van een eCard naar een collega of het besluiten om op een willekeurige dag de lunch op kantoor te kopen. Informele erkenning kan afkomstig zijn van collega's of leiders.
- Alledaags: is zelfs informeler dan de meeste vormen van informele erkenning. Zoals de naam al aangeeft, omvat dit kleine, alledaagse gebaren die waardering tonen, zoals het bedanken van een medewerker voor een goede werkdag wanneer hij of zij het kantoor verlaat. Alledaagse erkenning kan van iedereen op de werkplek komen.

Erkenning kan ook gegeven worden vanuit verschillende niveaus en op verschillende manieren waardoor ook de impact van de erkenning en waardering anders wordt (zie ook tabel 1 (MIRVA project consortium, 2020)).

Table 1 De componenten van een erkennings- en waarderings ecosysteem (MIRVA project consortium, 2020)

Erkenning/ waardering	Micro (Individueel)	Meso (Organisaties/netwerken)	Macro (Maatschappij)
Bron	Liefde of vriendschap	Solidariteit	De Wet/cultuur
Impact	Zelfvertrouwen	Zelfrespect	Zelfwaardering
Soort	Individu	Netwerken/groepen	De wet/cultuur
Entiteit	Familielid, vriend, buur, peer, collega...	Bedrijf, vereniging, school, universiteit, netwerk...	Overheid, rechtssysteem, markt, cultuur, ecosysteem...
Manier	Alledaags, Informeel	Informeel en formeel	Formeel
Vertrouwen	Hyperlokaal, interpersoonlijk	Lokaal + interorganisatieel	Globaal + interinstitutioneel
Manier	Verbaal, like, comment, retweet, aanbeveling...	Lidmaatschapskaart, contract, certificaat...	Wet, regelgeving, paspoort...

Waardering kan gegeven worden door middel van het geven van een beloning (Manzoor et al., 2021). Er zijn daarbij zowel intrinsieke en extrinsieke beloningen te geven (Tabel 2). Intrinsieke beloningen verwijzen naar de beloningen die voortkomen uit de inhoud van de baan zelf en omvatten motiverende kenmerken van de baan die persoonlijke voldoening geven, zoals autonomie, rol duidelijkheid en talentontwikkeling. Intrinsieke beloningen zijn vaak immateriële beloningen (relationele beloningen). Deze beloningen hebben te maken met leren, ontwikkeling en werkervaring. Voorbeelden van deze beloningen zijn kansen om te ontwikkelen, erkenning van het management van de organisatie, collega's, persoonlijke prestaties en het sociale leven.

Table 2 Overzicht intrinsiek en extrinsieke beloningen

Beloningen:	Persoonlijk	Groep
Intrinsiek	Persoonlijke voldoening	Sociale interactie
Extrinsiek	Persoonlijke beloning	Publieke erkenning

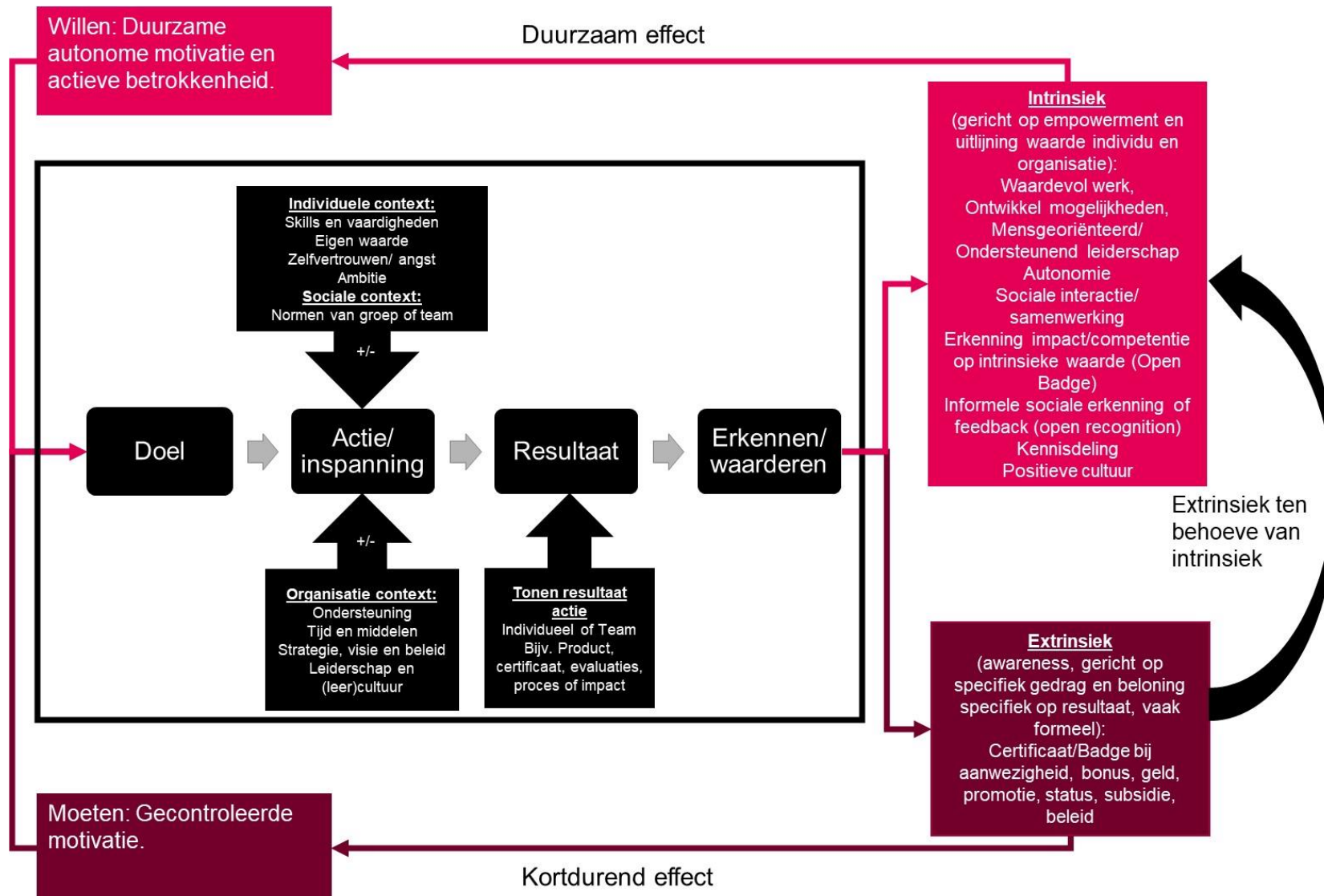
Extrinsieke beloningen zijn de fysieke voordelen die de organisatie biedt, zoals salaris, bonus, secundaire arbeidsvoorwaarden en carrièreontwikkelingsmogelijkheden. Extrinsieke beloningen zijn vaak tastbare beloningen (ook wel transactionele beloningen). Deze ontstaan door transacties tussen de werkgeversorganisatie en de medewerker en omvatten beloningen zoals salaris, bonussen en andere voordelen. In organisaties wordt onder erkennen en waarderen meestal deze vorm van extrinsiek belonen bedoeld (maar het is dus complexer).

BIJLAGE B. ALGEMENE MODELLEN ERKENNEN EN WAARDEREN

Hieronder twee modellen die zijn ontwikkeld als kapstok voor het erkennen- en waarderen van digitale en open leermaterialen. Het bevat twee algemene modellen waarin te zien is welke elementen bijdragen aan duurzame autonome motivatie en actieve betrokkenheid (Figuur 4) en de algemene systematiek van erkennen- en waarderen (waaronder doel -> actie/inspanning -> resultaat -> erkennen/waarderen en de elementen en contexten die invloed hebben op deze systematiek; zie figuur 5)



Figuur 4 Overzicht van erkennen en waardeer strategien tbv het autonoom motiveren en actief betrekken van medewerkers met als doel dat ze tot actie overgaan bij veranderingen.



Figuur 5 erkennings- en waarderingsmodel naar voorbeeld van (Wynford group, n.d.). Dit model laat de systematiek zien achter het erkennen en waarderen van medewerkers alsmede de factoren en contexten die invloed hebben op deze systematiek.

BIJLAGE C. WERKZAAMHEDEN EN BEWIJSLAST DIGITALE EN OPEN LEERMATERIALEN

In deze bijlage zijn soorten werkzaamheden verzameld die doorgaans door docent/onderzoekers worden uitgevoerd met betrekking tot digitale en open leermaterialen. Ze zijn onderverdeeld in drie hoofdcategorieën zoals die ook voorkomen in de functie voor docent/onderzoeker: onderzoek⁶, onderwijs⁷ en dienstverlening⁸. Soms valt het soort werk onder meerdere categorieën. Naast het categoriseren van werkzaamheden is ook per soort werk aangegeven hoe je het resultaat en de impact en belang van het werk kan aantonen. Deze bijlage is opgebouwd naar voorbeeld van Coolidge et al. (n.d.); Elder et al. (2021) en neemt ook de leermaterialencyclus (Versantvoort et al., 2024) en triple model (Universiteit Utrecht, 2024) mee (leiderschap, teamwork, impact⁹).

Wat heb je gedaan	Welk bewijs heb je hiervoor	Cyclus stap	Onderwijs	Dienstverlening	Onderzoek	Overig
Open leermaterialen of open access-materialen in onderwijs gebruikt	Onderzoek en verzamel gegevens over hoe het gebruik van een open leermiddel in de klas het leren en welzijn van studenten beïnvloedde. Een <u>soortgelijk onderzoek</u> werd uitgevoerd in British Columbia en in de Verenigde Staten via de <u>Open Education Research Group</u> . Let ook op wanneer beroepsverenigingen open leermaterialen die je gebruikt officieel hebben onderschreven	Oriënteren/ Gebruiken	✓			
Kennis en vaardigheden gekregen over en van open leermaterialen	Zorg voor een lijst met workshops, webinars, presentaties met betrekking tot digitale open leermaterialen	Professionaliseren	✓	✓		

⁶ "Onderzoek" is een brede categorie, die de ontwikkeling en publicatie van traditionele wetenschappelijke werken (boeken, tijdschriftartikelen en conferentieverlagen), creatieve werken, werkdocumenten, patenten en meer omvat. De reikwijdte en het type werken dat in deze categorie is opgenomen, zal waarschijnlijk worden beïnvloed door iemands disciplinaire normen en verwachtingen.

⁷ "Onderwijs" verwijst naar de voorbereiding, uitvoering en verfijning van onderwijs uitgevoerd door docenten en onderwijsgevende van de HAN, hoewel het ook kan verwijzen naar het geven van trainingen op het gebied van LLO voor partijen buiten de eigen instelling.

⁸ "Dienstverlening" verwijst naar werk dat wordt gedaan "in dienst van" iemands afdeling, hogeschool, instelling of wetenschappelijke discipline. Dit kan deelname aan commissies of publieksvoorlichting omvatten, vrijwilligerswerk voor (web)redacties of administratieve klussen die verband houden met iemands werk, of ten behoeve van de gemeenschap.

⁹ Impact: verwijst naar de impact die het resultaat heeft gezien vanuit de visie en missie van de HAN. Dit kan gaan over (maar is niet beperkt tot) impact op studenten, samenleving, cocreatie, de regio, handelen van professionals, economisch of onderwijskundig.

Wat heb je gedaan	Welk bewijs heb je hiervoor	Cyclus	Onderwijs	Dienstverlening	Onderzoek	Overig
De resultaten van studenten verbeterd	Om zo goed mogelijk inzicht te krijgen in de verbetering van de resultaten van studenten, een grotere betrokkenheid van studenten, innovatie en kostenverlaging, moet u studenten in uw cursus ondervragen. Bekijk bijv. de enquête en de vragen die zijn uitgevoerd in dit <u>onderzoek</u> .	Gebruiken/evalueren	✓			Impact
Innovatie door inzetten Open Pedagogy of andere vormen van didactiek die gebruik maken van open leermaterialen	Bewijs leveren van het gebruik van Open Pedagogy in het onderwijs, inclusief het werken met studenten om open leermaterialen te creëren, het gebruik van open assessmentmethodieken of andere innovatieve onderwijsvormen die worden gefaciliteerd door het gebruik van open leermaterialen.	Ontsluiten/gebruiken	✓			Impact
De betrokkenheid van studenten verhoogd door het gebruik van digitale en open leermaterialen	Enquête en verzamel gegevens over de betrokkenheid van studenten bij cursusmateriaal en cursusopdrachten. <u>Soortgelijke studies</u> zijn uitgevoerd door wetenschappers die al tientallen jaren SoTL-werk doen. Het is belangrijk op te merken dat de privacy en keuze van studenten prioriteit moeten krijgen bij elk project dat de betrokkenheid bij een cursus wil kwantificeren.	Gebruiken	✓			Impact
Open leermaterialen van anderen aangepast zodat ze beter aansluiten op de behoeftes van studenten.	Ondervraag de studenten in de klas om meer te weten te komen over de impact die de aangepaste materialen hebben gehad op hun leerproces. Een <u>soortgelijk onderzoek</u> werd uitgevoerd in British Columbia.	Ontwerpen/ Ontwikkelen	✓	✓		Teamwork

Wat heb je gedaan	Welk bewijs heb je hiervoor	Cyclus	Onderwijs	Dienstverlening	Onderzoek	Overig
Eigen digitale en open leermaterialen herzien zodat ze beter aansluiten bij de behoeftes van studenten	Bewijs leveren over wat er is herzien of geremixt zodat de digitale en open leermaterialen zo goed mogelijk bij de leeruitkomsten passen. Enquête onder studenten in de klas om meer te weten te komen over de impact die het herziene materiaal had op hun leerproces Een <u>soortgelijk onderzoek</u> werd uitgevoerd in British Columbia.	Evalueren/ Ontwerpen/ Ontwikkelen	✓			Impact
De materiaalkosten voor studenten verlaagd	Documenteer de kosten van eerder cursusmateriaal dat in uw cursus is gebruikt ten opzichte van het nieuwe, lagere (of gratis) materiaal dat u hebt gebruikt of ontwikkeld. Voor een grotere impact kunt u overwegen het totale geld te berekenen dat studenten hebben bespaard door uw cursusinschrijving te vermenigvuldigen met de eerdere kosten van uw cursusmateriaal.	Gebruiken	✓	✓		Impact
Peer Review van een nieuw digitaal of open leermateriaal	Verstrek citaten van de uitgevoerde reviews en een bewijs van review (indien beschikbaar). Er kan bijvoorbeeld een "Peer reviewers"-erkenning in digitaal leermateriaal staan of een certificaat van voltooiing zijn verstrekt.	Evalueren		✓	✓	Teamwork
Review van een bestaand digitaal of open leermateriaal	Verstrek citaten van de uitgevoerde reviews en links naar waar reviews of beoordelingen/waarderingen te vinden zijn (bijv. printscreen rates in wikiwijs of edusources of een comment die je hebt gegeven in Merlot.org)	Evalueren/gebruiken		✓		Teamwork
Jezelf ingezet als Digitale Open Leermaterialen (OER) Leider (cultuurverandering, beleidsverandering, initiatief leiden)	Geef een lijst met commissies en specifieke acties die u hebt ondernomen met betrekking tot digitale en open leermaterialen. Beschrijf voor geleide taken het initiatief, geef bewijs van verandering en zoek referenties en aanbevelingen over het voltooide werk.	Hele cyclus		✓		Leiderschap
Mentor geweest voor anderen in digitale en open leermaterialen	Zorg voor aanbevelingsbrieven van mentorschappen en via degene die je begeleid hebt.	Hele cyclus		✓		Leiderschap

Wat heb je gedaan	Welk bewijs heb je hiervoor	Cyclus	Onderwijs	Dienstverlening	Onderzoek	Overig
Een peer-review van een open textbook of andere open leermateriaal gepubliceerd	Maak bij het maken van open leermaterialen deze beschikbaar voor collega's voor hun beoordeling. Documenteer hun beoordelingen en neem ze op in uw dossier. Gebruik daarbij het <u>kwaliteitsmodel</u> digitale en open leermaterialen.	Publiceren/ evalueren	✓		✓	Teamwork
Remix van bestaand open leermateriaal met nieuwe inhoud om een nieuw, verbeterd digitaal en open leermateriaal te maken	Verzamel gegevens over de adoptie van het materiaal en het gebruik van het open leermateriaal. Neem hierin ook gebruik buiten uw onderwijsinstelling mee, en eventuele informele beoordelingen door collega's. Als de inhoud is voorzien van Peer Review, neem dan een peer review-verklaring op in het materiaal en geef informatie over het beoordelingsproces.	Ontwikkelen/ publiceren	✓	✓	✓	Impact en teamwork
Een experimenteel of lopend digitaal en open leermateriaal project gepubliceerd	Verzamel gegevens over de adoptie van het materiaal en het gebruik van het open leermateriaal. Neem hierin ook gebruik buiten uw onderwijsinstelling mee, en eventuele informele beoordelingen door collega's	Publiceren			✓	Impact en teamwork
Curriculum materiaal gedeeld als open leermateriaal door ze een open licentie te geven en te delen via een gepaste database (bijv. institutionele repository, edusources of wikiwijs)	Documenteer downloads en gebruiksstatistieken van degenen die uw materialen hebben gebruikt.	Publiceren		✓	✓	Impact

Wat heb je gedaan	Welk bewijs heb je hiervoor	Cyclus	Onderwijs	Dienstverlening	Onderzoek	Overig
Scholarship of Teaching and Learning (SoTL) over open leermaterialen	Geef citaten en links naar voltooid werk met betrekking tot SoTL en digitale en open leermaterialen. In dit geval wordt SoTL gedefinieerd als een type onderzoek "gericht op het leren van studenten, gebaseerd op context, methodologisch verantwoord, uitgevoerd in samenwerking met studenten en gedeeld via open platforms."	Evalueren	✓		✓	Impact
niet-SOTL Onderzoek naar open leermaterialen	Literatuur reviews over beschikbare digitale en open leermaterialen in uw vakgebied, boekhoofdstukken over de geschiedenis van open leermaterialen of casestudy's over uw "weg naar het adopteren of creëren van open leermaterialen" kunnen in deze categorie vallen.	Evalueren			✓	Impact
Conferentie deelname of Presentatie	Zorg voor citaten, links, opnames en sheets van het werk dat is gedaan om kennis over digitale en open leermaterialen te verspreiden	Professionaliseren		✓	✓	Impact
Subsidie voorstel geschreven	Geef uittreksels uit de gemaakte subsidieaanvragen, inclusief begroting en achtergrond over hoe de subsidie de afdeling en/of instelling ten goede zal komen.	Professionaliseren		✓	✓	Leiderschap