

Case: 'Leermiddelen op Maat' en contentintegratie in de leeromgeving van onderwijsinstellingen.

Uitgevoerd als interim opdracht vanuit Marktwijs Consultancy (2020).

1. Situatie

Deze case is uitgevoerd voor een landelijke educatieve uitgever uit de top drie van het Hoger Onderwijs (Pabo, Social Work en NT2). Ze levert leermiddelen via diverse kanalen. Deze leermiddelen bestaan uit o.a. studieboeken, educatieve video's, casuïstiek en interactieve toetsing.

Leermiddelen bestaan tegenwoordig niet meer alleen uit papieren studieboeken, maar zijn ook digitaal verkrijgbaar. Bijvoorbeeld in de vorm van een PDF of eBook. In de toekomst wordt dit verder aangevuld met Virtual Reality, Augmented Reality en mobile learning.

2. Taak

Onderwijsinstellingen en docenten hebben steeds vaker de behoefte om educatieve content 'op maat' af te nemen en deze volledig te integreren in de leeromgeving (ELO) van de school (Blackboard, Magister, Brightspace etc.)

Deze klantwens zal naar verwachting toenemen. In de toekomst zal het onderwijs ondersteund worden door een mix van zelf gemaakte leermiddelen, ingekochte leermiddelen, open access en co-creatie. Om van deze ontwikkeling te profiteren en te blijven bestaan, moeten uitgevers nu nadenken over een uitgeefstrategie, de visie op leermiddelen en een gezond businessmodel.

Als interim business manager was het mijn taak om het concept 'Leermiddelen op Maat' volledig vorm te geven in alle sales en marketing-onderdelen. Ook zou ik hier een volwaardige toekomstbestendige dienst van maken.

Een belangrijk onderdeel van de opdracht was om een aantal pilots te initiëren om samen met scholen, docenten en studenten ervaringen op te doen en de propositie optimaal neer te zetten.

3. Actie

Tijdens klantgesprekken met de onderwijsinstellingen, kwamen de volgende punten aan bod:

- Scholen gaven zelf aan in gesprek te willen gaan;
- Een groot aantal scholen en docenten is actief benaderd;
 - Gericht op specifieke opleidingen (o.b.v. salesplan)
 - Gericht op innovatieve onderwijsinstellingen (o.b.v. marktsignalen)



Het voeren van inventarisatie en salesgesprekken (ca. 4 gesprekken per onderwijsinstelling) vond plaats op diverse niveaus:

- Docenten & opleidingscoördinatoren
- Mediatheek, ICT & juridisch
- Sectordirecties Hogescholen en commerciële opleiders

In klantgesprekken met partners in de sales- en distributieketen zijn onderhandelingen en afstemming aan de orde gekomen. Deze gesprekken vonden plaats met schoolboekenleveranciers (Van Dijk Studystore, etc.) en bijv. SURF. Er bestaat de mogelijkheid dat zij een afreken- en/of distributiefunctie vervullen.

Na de gesprekken met stakeholders en afstemming op de interne organisaties, hebben we per stakeholder de volgende acties ondernomen:

- MT: Strategische koers van Leermiddelen op Maat bepalen, business- en verdienmodel bepalen, inkoop- en licentievormen uitwerken en het intern beleggen van nieuwe werkzaamheden;
- Juridisch: AVG-verplichtingen, juridische aspecten en licentievoorwaarden;
- ICT: Eisen aan content, afspraken over DRM en klantuitlevering, de impact van Leermiddelen op Maat op de organisatie inschatten en managen;
- Uitgevers: (Toekomstige) aanpassingen didactische opbouw van leermiddelen afstemmen en de mate waarin we verantwoord content kunnen “opknippen”. Auteursvoorlichting om nieuwe leermiddelen zo te maken dat deze modulair uitgeleverd kunnen worden;
- Sales: Het salesteam voorbereiden op de aangepaste rol om ook Leermiddelen op Maat te vermarkten;
- Marketing & klantenservice: Voorbereiden op de aangepaste rol om ook Leermiddelen op Maat te vermarkten en te voorzien van service.

Samenvattend was ik verantwoordelijk voor:

- Het werven van pilotpartners;
- Maken van een business case en het businessmodel inclusief pricing;
- Het opleveren van een standaard pilotplan en licentiecontract met daarin alle aspecten van deze nieuwe samenwerkingen;
- Opstellen van een salespitch en salesmateriaal wat aansluit bij het adviseren en verkopen van innovatieve oplossingen die een grote impact hebben.



4. Resultaat

Binnen vijf maanden is het doel behaald: er zijn twee volwaardige pilot-trajecten van start gegaan. Tientallen studenten maakten in de eigen leeromgeving (ELO) gebruik van Leermiddelen op Maat.

De eerste resultaten stroomden snel binnen met gegevens over:

- Docentervaringen
- Studentervaringen
- Data analyses van leermiddelen-gebruik

De interne organisatie is klaargestoomd voor het uitleveren van Leermiddelen op Maat. Alle *learnings* zijn vastgelegd om snel verder te innoveren en verbeteren.

Met onderwijsinstellingen wordt nu structureel vaker over de inhoud van onderwijsontwikkelingen en de aansluiting hierop gesproken. Op directieniveau is intensiever overleg en betere afstemming op de marktvraag.

Als interim business manager heb ik nieuwe business- en financieringsmodellen ontwikkeld, waaronder:

- School financiert (eventueel voor een deel)
- Student financiert
 - Koopt bij studieboekenleverancier of
 - Koopt bij uitgever
- School financiert en incasseert bij de student

Het resultaat was het versneld ontwikkelen van een eigen saleskanaal door de uitgever: de webshop.

Een ander resultaat was dat de scholen ervaring opdeden met de uitlevertechniek (LTI-koppelingen) en de (on)mogelijkheden die er op dit gebied zijn.

Leermiddelen op Maat zorgen voor een hogere omzet, unieke propositie, betere aansluiting op klantwensen en intensiever klantcontact met school en student.



5. Reflectie

Leermiddelen op Maat gaat gegarandeerd een plek innemen in de leermiddelenmix van opleiders: uitgevers zullen hier een strategie en aanbod op moeten ontwikkelen. Bij elke innovatie zijn de rollen:

- Visionair (directie, hoger management)
- Facilitator (financier of stimulerende manager)
- Realizer (degene die er daadwerkelijk mee gaan werken)

Deze drie rollen zijn cruciaal en moeten in elk salestraject aanwezig zijn en voldoende geactiveerd blijven.

De meeste technische hobbels zijn genomen: de bestaande LTI-techniek en het feit dat gangbare leeromgevingen hiermee kunnen communiceren, is een randvoorwaarde voor succes.

Bij het inrichten van Leermiddelen op Maat bij de opleider, wordt de nodige tijd gevraagd van de docent en ontwikkelaars.

Maatwerk legt een hogere werkdruk op de uitleverende partij. Betrouwbare en rendabele distributie-, sales- en afrekenmodellen moeten berekend worden. Leermiddelen op Maat moet gezonde marge brengen zonder kannibalisatie in de hand te werken.

Niet alle onderwijsinstellingen zijn al klaar om succesvol Leermiddelen op Maat aan te bieden, alhoewel dat wel zo kan lijken. Kijk daarom kritisch naar de trajecten die je opstart.

Over de auteur:

[Hans Hoekstra](#) is interim sales- en business development manager en gespecialiseerd in de sectoren Onderwijs en Zorg. [Marktwijs Consultancy](#) ondersteunt bij sales en business development projecten.

www.marktwijs.nl

Hans.Hoekstra@marktwijs.nl



Voorbeelden 'Leermiddelen op Maat in leeromgeving onderwijsinstelling'



Een deel van de tekst uit een leerboek geïmporteerd in leeromgeving van de school.



Een interactieve toetsvraag direct geplaatst in de ELO.

Grade Center: Full Grade Center ©

The Full Grade Center displays all columns and rows in the Grade Center and is the default view of the Grade Center. [More Help](#)

Create Column Create Calculated Column Manage Reports Filter Work Offline

Grade Information Bar		Sort Columns By		Layout Position		Order		Beschrijving	
Last Name	First Name	Username	Student ID	Last Access	Availability	Weighted Total	Total	Coördinatie Soldaat van Oranje	Coördinatie Wat is de hoofdstad van Amsterdam?
Meijer, M. J.	Maurits	hans.hoekstra		December 2, 2019	Available	10.00	10.00	10.00	10.00

1 of 1 rows displayed

Toetsresultaten worden automatisch geïmporteerd in het bestaande leerling dashboard van de docent. Alle leerling data is zo centraal inzichtelijk!

Andere voorbeelden zijn op aanvraag beschikbaar via hans.hoekstra@marktwijs.nl

