

Stuiter, bouw & gooi!

DE PERCEPTIE VAN MBO-DOCENTEN OP
INNOVEREND VERMOGEN EN WAT
BIJDRAAGT AAN DE ONTWIKKELING
HIERVAN.



CECIEL KORSMIT - DOCENTONDERZOEKER
PRACTORAAT DOCENTPROFESSIONALISERING
LANDSTEDE GROEP

JULI 2023

“

*Innoverend gedrag is als op vakantie gaan.
Zwerven, zonder exact te weten waar naartoe.
Onderweg zijn we niet helemaal in controle,
maken we fouten en moeten we dingen
loslaten. Dan kunnen er mooie nieuwe
inzichten op je pad komen.*

”

Een docent werkzaam bij Landstede MBO

Colofon

Dit onderzoek is uitgevoerd door **Ceciel Korsmit – van den Berg** (docentonderzoeker) van het practoraat Docentprofessionalisering van Landstede Groep.

Deze rapportage is, met vele dank, tot stand gekomen met medewerking van:

Anne van der Meulen – Onderwijsadviseur (Landstede Groep)
Anja Waninge – Beleidsmedewerker Strategie & Omgeving (Landstede Groep)
Harry Rorije – Onderzoeker lectoraat Organiseren van verandering in onderwijs (HU)
Janneke Dubbelhuis – van Schaik – Onderwijsadviseur (Landstede MBO)
Karin Messelink – Korterink – Docentonderzoeker practoraat Docentprofessionalisering (Landstede MBO)
Kristin Vanlommel – Lector lectoraat Organiseren van verandering in onderwijs (HU)
Marjanne Hagedoorn – Practor practoraat Docentprofessionalisering (Landstede Groep)
Mirjam van Brussel – Onderzoeksassistent practoraat Docentprofessionalisering (Landstede Groep)
Monique Hanekamp – Docentonderzoeker practoraat Docentprofessionalisering (Landstede MBO)
Peggy Lambriex – Schmitz – Onderwijskundig onderzoeker en adviseur (Zuyd Hogeschool)
Petra Seppenwoolde – Wolbrink – Onderwijsadviseur (Landstede Groep)

Inhoud

Inhoud - 4
Samenvatting - 5
Inleiding - 6
Onderzoeksvraag - 7
Theoretisch kader - 8
Opzet van het onderzoek - 10
Resultaten - 11
Conclusie en discussie - 22
Aanbevelingen - 29
Literatuur - 30
Bijlage - 34

Samenvatting

Innoverend vermogen van mbo-docenten is van essentieel belang, zodat zij effectief kunnen deelnemen aan innovatieprocessen ten bate van onderwijsverbetering of -vernieuwing. Het is immers onvermijdelijk dat docenten moeten aansluiten bij de snel ontwikkelende arbeidsmarkt en een voorbeeld moeten zijn voor studenten: de innovatieve, onderzoekende en wendbare professionals voor de toekomst! Echter is er in de context van het mbo nog weinig onderzoek gedaan naar wat nu precies innoveren en innoverend vermogen is en wat bijdraagt aan de ontwikkeling daarvan. In dit praktijkgerichte onderzoek staan juist de percepties van mbo-docenten over deze begrippen centraal. De centrale onderzoeksvraag is: “Welke duiding geven docenten van Landstede MBO aan de begrippen innoveren, innoverend vermogen en innoverend gedrag, en welke factoren en contexten in het mbo worden genoemd die invloed hebben op de ontwikkeling van het innoverend vermogen?”

Aan de hand van een creatieve onderzoeksmethode ‘de onderzoeksbbox’ en verdiepende interviews met negen docenten van verschillende opleidingen is rijke data verzameld en vervolgens geanalyseerd. Ten eerste laten de resultaten van het onderzoek zien dat het benutten van omgevingssensibiliteit van docenten van belang is om krachtige verbindingen in de driehoek onderwijs, student en beroepspraktijk te maken. Ten tweede zien we dat netwerken en deelnemen aan de hele cyclus van innovatieprocessen van docenten lef en creativiteit vraagt. Innoverend vermogen vraagt van docenten om hun vaste opvattingen, overtuigingen en patronen te durven loslaten en een actieve leerhouding.

Ten derde blijkt uit het onderzoek dat durven en mogen leren bijdraagt aan het succesvol laten verlopen van innovaties en aan de ontwikkeling van het innoverend vermogen van docenten. Om deze ontwikkeling uit te dagen is reflectief leiderschap met aandacht voor het individu en het team van belang.

Innovatieprocessen in het mbo zijn complex en divers. Om deze succesvol te laten verlopen en daarbij docenten hun innoverend vermogen te laten ontwikkelen, is geen gemakkelijke opdracht. Dit onderzoek levert een praktische bijdrage met concrete adviezen voor mbo-docenten en aanbevelingen voor leidinggevenden en teams om in de praktijk daadwerkelijk aan de slag te gaan met het stimuleren van het innoverend vermogen en daarmee de kans op succesvol innoveren te vergroten. Zoals het stimuleren van de dialoog over (het benutten en ontwikkelen van het) innoverend vermogen en aandacht voor expert- en procesbegeleiding, sturing, facilitering en professionalisering.



Inleiding

Docenten in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) acteren in en tussen de dynamische leer- en werkomgevingen van het mbo die steeds gevarieerder en uitdagender worden (MBOin2030, 2022). Docenten bereiden de studenten voor op een snel veranderende en innovatieve arbeidsmarkt. Juist die beroepspraktijk ontwikkelt zich rap en dit vraagt van docenten om het onderwijs relevant en up-to-date te houden. Continue vernieuwing en verbetering van onderwijs noemen we innovatie en staat steeds hoger op de beleids- en ontwikkelagenda's van mbo-scholen.

Innovaties succesvol laten verlopen is geen gemakkelijke opdracht. Docenten spelen daarbij een cruciale rol. Het vraagt in de eerste plaats om innoverend vermogen van deze docenten (Zainal & Matore, 2019). De docent heeft innoverend vermogen nodig om enerzijds mee te bewegen met innovaties van de beroepspraktijk en het onderwijs en anderzijds om een voorbeeld te zijn voor studenten (Klaeijssen, 2015; Lambriex-Schmitz e.a., 2020a; Van de Braak & Bruining, 2020). Immers, het mbo wil innovatieve, onderzoekende en wendbare professionals voor de toekomst opleiden (Coenders, 2017; Donker van Heel & Achtereekte, 2018; Keursten e.a., 2006; Onderwijsraad, 2014). Kunnen, mogen en willen innoveren vraagt van docenten dat zij continu in beweging zijn; van creativiteit tot netwerken, van lezen over het vak tot kritische reflectie (Klaeijssen, 2015; Lambriex-Schmitz e.a., 2020a; Stichting Practoraten, 2018). De ervaring is dat docenten veel aan de slag zijn met ontwikkelen, bijstellen of vernieuwen, maar vaak niet weten dat ze dan met een innovatie bezig zijn. Zij zijn zich niet altijd bewust wat innoveren eigenlijk is en welk vermogen dit van hun vraagt. Betekenis geven aan innoveren en innoverend vermogen is van belang om zicht te krijgen op welke

facetten van innoveren essentieel zijn specifiek in de context van het mbo en wat het aangaan van een innovatieproces van docenten vraagt. Met dit inzicht kan professionalisering gericht op ontwikkeling van het innoverend vermogen van docenten ingericht worden.

In de tweede plaats zijn er stimulerende factoren en contexten voor het ontwikkelen van innoverend vermogen. Het stimuleren, faciliteren en daarmee het benutten van het innoverend vermogen ten behoeve van innovatie in de beroepspraktijk, onderwijsontwikkeling en de student is van groot belang (Van de Braak & Bruining, 2020). Hierom wordt van scholen, leidinggevenden en docenten verandercapaciteit verwacht. Als randvoorwaarden, gedrag van docent en leidinggevende en de inhoudelijke focus positief zijn, draagt dit bij aan het innoverend vermogen (De Greef, 2020). Dit is geen vanzelfsprekendheid binnen scholen (Van de Braak & Bruining, 2020). Docenten zijn vaak onbewust aan de slag met een innovatie(proces), omdat hen dit gevraagd wordt of als reguliere taak binnen hun docentschap. Docenten ervaren belemmeringen zoals tekort aan tijd in hun rooster, handelingsverlegenheid van innovatie- of veranderprocessen of contexten die weinig inspireren en onvoldoende in verbinding staan met de beroepspraktijk. Meer inzicht in stimulerende factoren en contexten helpt scholen om het innoverend vermogen van docenten beter te kunnen benutten en stimuleren.

Landstede heeft de ambitie om nu en in de toekomst innoverend beroepsonderwijs vorm te geven en uit te voeren (Landstede Groep, 2019). Er zijn al voorbeelden zoals de ontwikkeling van praktijkleren in cocreatie met de beroepspraktijk, doorlopende leerlijn vmbo-mbo of de toepassing van simulatieleren tijdens praktijklessen. Hiervoor is een

sterke focus op het innoverend vermogen van docenten nodig en een optimale professionalisering die de ontwikkeling van docenten(teams) stimuleert en verankert binnen de organisatiecultuur (Hagedoorn, 2019). De begrippen innoveren en innoverend vermogen hebben ook in de context van het mbo hun intrede gedaan. Over welke betekenis docenten zelf geven aan innoverend vermogen en welke factoren en contexten volgens hen bijdragen aan het innoverend vermogen, is nog weinig onderzoek gedaan in het mbo. In dit praktijkgerichte onderzoek staan juist deze percepties van docenten over innoveren in het mbo en (hun) innoverend vermogen centraal. De onderzoeksvraag luidt: “Welke duiding geven mbo-docenten aan de begrippen innovatie in het mbo, innoverend vermogen en innoverend gedrag? En welke factoren en contexten hebben invloed op de ontwikkeling van het innoverend vermogen van mbo-docenten?”

Stuiteren, bouwen en gooien

Er wordt veel van docenten verwacht: continu **stuiteren** door te blijven bewegen, na te denken en reflecteren. **Bouwen** door deel te nemen aan complexe netwerken en samenwerken gedurende alle fases van het innovatieproces. De mbo-docent kan hoge ogen **gooien** door haar creativiteit en originele, waardevolle ideeën!



Onderzoeksvraag

Welke duiding geven docenten van Landstede MBO aan de begrippen innoveren, innoverend vermogen en innoverend gedrag, en welke factoren en contexten in het mbo worden genoemd die invloed hebben op de ontwikkeling van het innoverend vermogen?

Theoretisch kader

Het theoretisch kader is gebaseerd op het artikel 'Het innoverend vermogen van mbo-docenten is cruciaal én complex' (Korsmit, 2022). Hieronder is een korte weergave van het artikel beschreven. Het volledige artikel is [hier](#) of [hier](#) beschikbaar.



Innoveren in het mbo

Innoveren in het mbo is een gezamenlijk leerproces van vernieuwen door docenten en docententeams, gericht op verbetering van de onderwijskwaliteit (Lambriex-Schmitz e.a., 2020a). Innoveren is een cyclisch proces bestaande uit meerdere fases met aandacht voor nieuwe ideeën, deze promoten, delen, bijstellen, realiseren en duurzaam implementeren (zie Figuur 1). Dit proces kan alleen tot stand komen samen met anderen en aandacht voor continue reflectie om kwaliteit na te streven en aan te sluiten bij de actualiteit en ontwikkelingen in het mbo en de beroepspraktijk. Het innoveren van onderwijs is intentioneel en situationeel bepaald (Verdonschot, 2010). Het proces is nieuw voor het moment, speelt af in de context van en in samenwerking met de beroepspraktijk en gaat alle medewerkers aan. Het voegt waarde toe die aansluit bij de continue ontwikkelingen, (complexe) vraagstellingen en uitdagingen van de beroepspraktijk en het onderwijs (Fullan e.a., 2019; Messmann, 2012; Scheerens, 2009; Scott, 2012).

Figuur 1

Vijf fases voor innovatie in een cyclisch proces



Noot. Aangepast overgenomen uit *Towards successful innovations in education* (p. 8) door P. Lambriex e.a., 2020. *Vocations and Learning*, 13(2), p. 313-340.

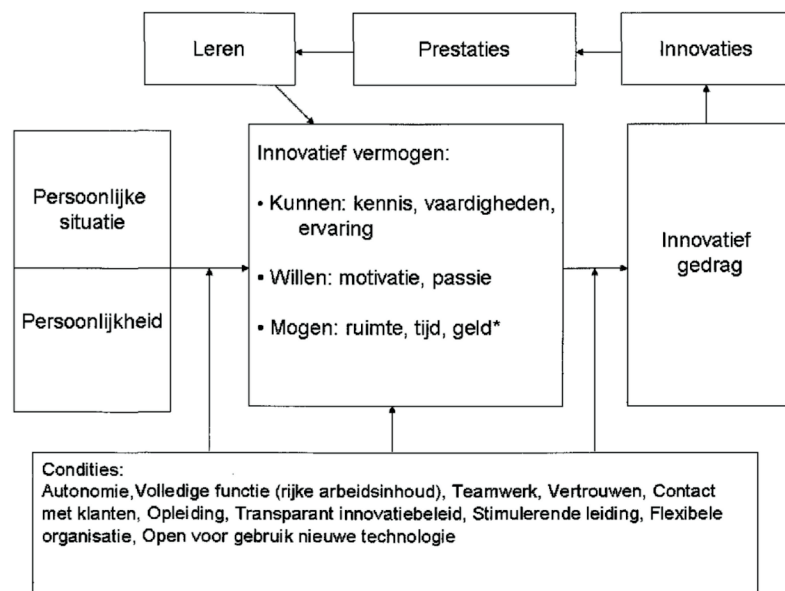
Innoverend vermogen

Innoverend vermogen is een noodzakelijk beroepsvermogen om aan te sluiten bij de ontwikkelingen en vraagstukken van nu en de toekomst. Vaas en Kraan (2007) zien innoverend vermogen als een samenspel van kunnen (kennis, vaardigheden en ervaring), willen (motivatie en passie) en mogen (ruimte, tijd en geld), waarbij de persoonlijke situatie en persoonlijkheid de doeltreffendheid van het innoverend vermogen bepalen. Factoren als autonomie, teamwerk en een flexibele organisatie hebben invloed op het kunnen exploreren in innoverend vermogen en gedrag (zie Figuur 2). Om te kunnen innoveren moet een docent in cocreatie een proces, van creatieve ideeën tot duurzame implementatie, actief initiëren en kunnen omzetten in de praktijk met nieuw gedrag (Lambriex-Schmitz e.a., 2020a; van de Braak & Bruining, 2020).

In het creatieve innovatieproces zijn 'vrije denkers' nodig: mbo-docenten die geloven in zichzelf, durven te spelen en experimenteren, kunnen omdenken én nieuwsgierig, actief en reflectief zijn.

Figuur 2

Model innoverend vermogen



Noot. Overgenomen uit *Ruimte voor innovatief gedrag van werknemers* (p. 188) door F. Vaas en K. Kraan, 2007. *Waardevol werk: van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie*, 187-199.

Innoverend gedrag

Bij innoverend gedrag gaat het om daadwerkelijk vernieuwend denken en handelen, kansen en mogelijkheden zien, durven uitproberen en verbeteren, onderzoeken, nieuwsgierig en toekomstgericht zijn. Het samenspel van kunnen, willen en mogen innoveren bepaalt onder meer de kans op het optreden van feitelijk innoverend gedrag om tot innovatie te komen (Vaas & Kraan, 2007). Innoverend gedrag is een zichtbare uiting van het innoverend vermogen en meer dan actief handelen of reageren (De Spiegelaere e.a., 2014; Lambriex-Schmitz e.a., 2020a; Messmann, 2012; Tiggelaar, 2010). Mbo-docenten denken en handelen vernieuwend gericht op het hele innovatieproces van het verkennen van kansen tot duurzame implementatie. Lambriex (2020a) heeft per fase van het innovatieproces feitelijk gedrag beschreven (Zie Figuur 3).

Figuur 3

Innoverend gedrag per fase in de cyclus van een innovatieproces



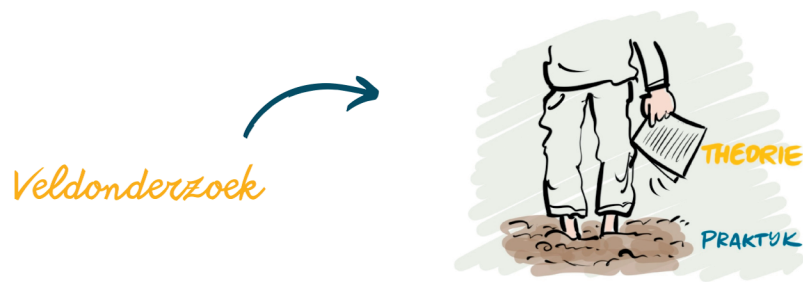
Noot. Aangepast overgenomen uit *Towards successful innovations in education* (p. 23) door P. Lambriex e.a., 2020. *Vocations and Learning*, 13(2), p. 313-340.

Bepalende factoren voor innoverend vermogen en gedrag

Beïnvloedende factoren spelen op drie niveaus (De Greef, 2020):

1. Microniveau: het afzonderlijke teamlid als zelfstandige professional
2. Mesoniveau: het team als samenwerkende groep
3. Macroniveau: de onderwijsorganisatie

De belangrijkste beïnvloedende factor op microniveau is self-efficacy (Klaeijssen, 2015; Lambriex-Schmitz e.a., 2020a; Zainal & Matore, 2019). Deze wordt versterkt door krachtige persoonskenmerken als onderzoekend zijn, risico durven nemen en drive. Een uitdagende omgeving waarin gereflecteerd en gewaardeerd wordt is hier ondersteunend aan (Vaas & Kraan, 2007; Van der Torre e.a., 2020). Op mesoniveau zien we de factoren teamleren en samenwerken als positieve beïnvloeders (Bouwman, 2018, 2020). De rol van de leidinggevende is hierin cruciaal; van het creëren van randvoorwaarden tot het bieden van een veilige (leer)cultuur (Lambriex e.a., 2020). Op macroniveau staat de lerende organisatie met het vizier op innovatie centraal. Een kansrijk innovatiebeleid, waar cocreatie een grote rol in speelt, moet het morele kompas zijn voor dialoogvorming over leren en innoveren (Schobben, 2021; van de Braak & Bruining, 2020).



Opzet van het onderzoek

Het onderzoek 'Stuiter, bouw, goo!' is uitgevoerd binnen Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, is gekozen voor een kwalitatief praktijkgericht onderzoeksdesign.

Kwalitatief praktijkgericht onderzoek kenmerkt zich door betekenis te geven aan een vraagstelling direct uit de beroepspraktijk en beoogt een directe bijdrage aan deze beroepspraktijk (Andriessen, 2014; Van der Donk & Van Lanen, 2018).

Onderzoeks aanpak

Design

Er is veldonderzoek gedaan met een exploratieve aanpak. Bij een exploratieve aanpak weet de onderzoeker nog niet exact wat zij gaat vinden, maar wil ideeën opdoen en de situatie verkennen om belangrijke factoren te ontdekken (Baarda & De Goede, 1997; Van der Zee, 2004). Om zicht te krijgen op wat er daadwerkelijk in de praktijk speelt, hoe dit werkt en hoe het ervaren wordt is het belangrijk de mbo-docent onder alledaagse omstandigheden als spil te nemen (Van der Zee, 2004). De onderzoeker wil als het ware in de huid kruipen van de mbo-docent; wat vindt zij, wat ervaart zij, hoe werkt dit bij hem? We willen de kennis benutten en leren van de rijkheid waarin de docent zich beweegt en zijn ervaringen. Daarom hebben we onderzoek gedaan middels een Onderzoeksbox en semi-gestructureerde interviews (zie methode). Negen mbo-docenten, werkzaam in verschillende teams (zie participanten), zijn open bevraagd naar hun percepties op innoverend vermogen en hun eigen voorbeelden en ervaringen.

Methode

Door gebruik te maken van een creatieve onderzoeksvorm, ondersteunend aan semi-gestructureerde interviews, willen we verhalen

en beelden ophalen over innoverend vermogen van mbo-docenten. De deelnemers zijn door sleutelfiguren binnen de organisatie Landstede aangemerkt als 'innoverende docenten' die werkzaam zijn in rijke leeromgevingen binnenscholen en op het grensvlak met de beroepspraktijk. Om deze verhalen en beelden te ontlokken is gebruik gemaakt van een onderzoeksbox. Een onderzoeksbox is een box met opdrachten en voorwerpen die docenten inspireren en prikkelen om te verwoorden wat zij echt belangrijk vinden (Suijkerbuijk e.a., 2016). We hebben de onderzoeksbox ontwikkeld door de fases van het innovatieproces te doorlopen (Korsmit, 2021). Er zijn bijvoorbeeld verschillende vragen en opdrachten, gekoppeld aan de onderzoeksvraag, ontwikkeld en getest samen met collega docentonderzoekers en mbo-docenten. Twee weken voorafgaand aan de interviews heeft de docent de onderzoeksbox ontvangen om zich voor te bereiden, zodat de docent tijd had en gespreid ruimte kon creëren om na te denken. Het werken met de onderzoeksbox heeft de onderzoeker getest in een pilot. In deze pilot hebben twee participanten de onderzoeksbox ontvangen en zijn geïnterviewd. De onderzoeker heeft de pilotfase aan de hand van de fases van het innovatieproces en door middel van een korte vragenlijst over de inhoud van de onderzoeksbox, het werken met de onderzoeksbox en het interview geëvalueerd.

In het semi-gestructureerde interview is docenten gevraagd naar wat zij ontdekt hebben en zouden willen verwoorden naar aanleiding van de onderzoeksbox. De onderzoeker heeft met open vragen doorgevraagd op de volgende thema's:

- betekenis van de begrippen innovatie in het mbo, innoverend vermogen en innovatief gedrag;
- contexten die als innovatief worden ervaren;
- innovatief gedrag dat ingezet wordt in deze contexten;
- wat bijdraagt aan innovatie en/of het ontwikkelen van innoverend vermogen.

De onderzoeksbox



Vragen en opdrachten gekoppeld aan de onderzoeksvraag



Participanten

Participanten zijn geworven via purposive sampling (Cohen, Manion, & Morrison, 2011). Via sleutelpersonen, zoals teamleiders, onderwijsadviseurs en beleidsmedewerkers binnen de organisatie, zijn participanten benaderd. Het doel was om mbo-docenten vanuit drie verschillende innovatieve contexten te werven:

Context 1.

Docenten die binnen een team proactief, creatief en ondernemend zijn. Docenten die nieuwe ideeën hebben en niet bang zijn om lastige praktijkvraagstukken aan te gaan.

Context 2.

Docenten die binnen en buiten het team actief betrokken zijn in rijke leeromgevingen waar gewerkt wordt aan vraagstukken voor verbetering en vernieuwing in de dagelijkse werkpraktijk (Vermeulen, 2016; Verdonschot e.a., 2009). Deze innovaties zijn gericht op kennis en vaardigheden van de toekomst (Platform Onderwijs2032, 2016; Voogt & Roblin, 2012).

Context 3.

Docenten die nauw betrokken zijn bij ontwikkelingen in cocreatie met de beroepspraktijk van rijke leeromgevingen op de grens van onderwijs en beroepspraktijk. Deze leeromgevingen gaan buiten de gebaande paden om en bevinden zich op de werkplek, geïntegreerd in de organisatie van het werk (Verdonschot e.a., 2009), waarin opleiding en beroepspraktijk elkaar aanvullen en versterken (Bakker & Akkermans, 2016).

Hen is gevraagd om mogelijke participanten aan te geven die zij duiden als 'innoverende docent'. Daarbij zijn door de onderzoeker de volgende criteria meegegeven:

- de docent is voortdurend in beweging en is proactief; zij bedenkt hoe het beter kan, is extern georiënteerd, netwerkt actief en zet deze in,

leest over het vak, gaat bij anderen te rade, enthousiasmeert collega's en ontwikkelt zelf een efficiëntere aanpak;

- is ondernemend, ambitieus en creatief (Ridder, 2020);
- neemt deel aan een netwerk waar innovatie een belangrijke rol speelt en multidisciplinaire afhankelijkheid is (Klaeijssen, 2015; Lambriex-Schmitz e.a., 2020b; Runhaar, 2008);
- bedenkt, introduceert en past nieuwe ideeën toe in de praktijk (Klaeijssen, 2015; Lambriex-Schmitz e.a., 2020b);
- is gemotiveerd om te werken aan lastige praktijkvraagstukken, is reflectief en heeft een goed feedbackvermogen (Runhaar, 2008).

Deze uitvraag heeft geleid tot 21 aanmeldingen van potentiële deelnemers. Op basis van deze lijst heeft de onderzoeker gezocht naar een diversiteit van docenten werkzaam in verschillende teams, locaties en beroepssectoren, werkzaam met studenten op niveau 2, 3 en/of 4 en een variëteit van werkzaamheden in interne of externe projecten. De genoemde docenten zijn benaderd en gevraagd of zij bereid zijn mee te doen aan het onderzoek. In Tabel 1 staat het totaaloverzicht van de negen geselecteerde participanten en de onafhankelijke variabelen.

Tabel 1

Totaaloverzicht participanten en variabelen

Participanten	m/v	Beroepssector	Context	Niveau	Aantal jaren onderwijservaring in het mbo
R1	v	Gezond en Wel	3	3 + 4	8
R2	m	Verzorgende IG	2	3	21
R3	v	Maatschappelijke Zorg	3	3 + 4	13
R4	m	Event en Audiovisueel (AV-specialist)	1 en 2	4	6
R5	m	Event en Audiovisueel (AV-productie)	1 en 2	4	18
R6	m	Sport en Bewegen (MSR)	1 en 2	2	15
R7	m	Dienstverlening	1	2	19
R8	m	Veilig en Beschermd (HTV)	1	3	13
R9	v	Sociaal Werk	1 en 2	4	4

Analyse

Alle interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd. Bij het coderen is een iteratieve werkwijze toegepast (Baarda, De Goede, & Teunissen, 2009). Ten eerste hebben we de onderwerpen in de transcripten open gecodeerd om feeling met de data te krijgen. Ten tweede, zijn voor een eerste ordening de codes op de hoofdthema's toegekend: innovatie in het mbo, innoverend vermogen, innoverend gedrag, innoverende contexten, bevorderende factoren en belemmerende factoren. Deze thema's zijn op de interviewthema's gebaseerd. Ten derde, hebben collega docentonderzoekers en een expert uit het hbo een deel van de data gecodeerd op het niveau van de hoofdthema's. De thema's bleken herkenbaar voor de andere onderzoekers en toepasbaar op de data. Om meer kleuring te kunnen geven aan de hoofdthema's zijn, ten vierde, in samenspraak met collega docentonderzoekers en een expert uit het hbo, subcodes op zowel inductieve als deductieve wijze ontwikkeld. Daarbij zijn de subcodes afgeleid vanuit de literatuur. Data die niet onder te brengen waren in de subcodes, vormden nieuwe subcodes die kenmerkend zijn voor dit onderzoek in de context van het mbo. Alle data zijn vervolgens gecodeerd op hoofdthema en subthema's door de onderzoeker. Ten vijfde zijn de thema's voorgelegd aan een focusgroep. De focusgroep bestond uit (een deel van) de participanten van het onderzoek. De thema's uit de analyse en voorlopige resultaten zijn besproken met de focusgroep met als doel om herkenbaarheid en thema's verder aan te scherpen (Boeije, 2016). Dit heeft geleid tot het specifieker maken van de thema's en een rijkere inkleuring van de subcodes middels voorbeelden.

Resultaten

De resultaten van het onderzoek naar het innoverend vermogen geven antwoord op de onderzoeksvraag: *“Welke duiding geven mbo-docenten van Landstede MBO aan het begrip innoverend vermogen en welke factoren en contexten hebben invloed op het innoverend vermogen van mbo-docenten?”*

Duiding van begrippen

Innoveren in het mbo

“Innoveren moet niet gaan om het idee zelf. Het moet altijd in dienst staan van de student.” (docent)

Docenten geven aan dat het bij innoveren gaat om ‘iets nieuws doen’ en dat er waarde aan het leren van de student toegevoegd wordt. Een docent vult dit aan: “De toegevoegde waarde die de mbo-school creëert zou ook een bijdrage moeten leveren aan het kunnen onderscheiden op de markt.” Docenten noemen dat innoveren 1) een proces is, 2) dat er geleerd wordt in dat proces, 3) er altijd sprake moet zijn van verbeteren en/of bestendigen van de kwaliteit van onderwijs en 4) een praktische vertaling van de nieuwe ideeën moet hebben. Deze aspecten worden hieronder verder uitgewerkt.

Op de eerste plaats wordt benoemd dat innoveren een proces is dat doelgericht is met verschillende fases die niet rechtlijnig verlopen en waarbij continu geëxperimenteerd, gereflecteerd en aangepast wordt. Een docent licht toe: “Je hoeft niet te weten hoe het afloopt.”

Ten tweede noemen docenten dat in het proces geleerd wordt in gezamenlijkheid: in een interdisciplinaire samenwerking in de driehoek onderwijs, studenten en beroepspraktijk. Binnen die samenwerking kan door individuele en teamreflectie geleerd worden van onderlinge ontwikkelingen en expertise, kennis gedeeld worden en nieuwe kennis worden gecreëerd. Dit draagt volgens een docent bij aan een ‘leven lang

ontwikkelen'. Docenten noemen het belang van co-constructie bij het proces van vernieuwen. Bijvoorbeeld samen met de praktijk bedenken en vormgeven van een introductieperiode binnen een praktijkleerroute waarbij niet de structuur van de opleiding, maar de beroepscontext centraal staat. Het belang van alle actoren in de driehoek onderwijs, student en beroepspraktijk bij het proces van innoveren is groot.

Docenten geven aan dat bij innoveren:

- de beroepspraktijk centraal moet staan;
- ontwikkelingen en trends van het mbo en de beroepssector leidend zijn;
- het leren en de leerplek van de student uitgangspunt moet zijn;
- rekening gehouden wordt met maatwerk en innoveren gericht is op individuele ondersteunings- en begeleidingsbehoefte van de student

Ten derde, geven de docenten aan dat innoveren moet bijdragen aan de verbetering en/of bestendigen van de kwaliteit van het mbo-onderwijs. Waarbij het bij verbeteren gaat om bijstellen of veranderen op basis van feedback, vraag of noodzaak vanuit trends, ontwikkelingen of regelgeving. Bestendigen gaat om continue reflectie op 'doen we nog de juiste dingen, op de juiste manier en met de juiste mensen'. Bij dit bestendigen en/of verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs zien docenten drie belangrijke vragen die gedurende het proces van de innovatie continu centraal moeten staan:

1. Is de uitkomst van betekenis voor (het leren van) de student én de beroepspraktijk?
2. Staan actuele ontwikkelingen vanuit het onderwijs, de beroepspraktijk en de maatschappij centraal?
3. Staat de visie van leren centraal (in de context van Landstede MBO is dat Talentvol Ontwikkelen)?

Ten vierde geven mbo-docenten aan dat innoveren niet alleen bedenken en creëren is, maar ook dat deze ideeën praktisch vertaald worden en dat mbo-docenten nieuw gedrag ontwikkelen.

Innoverend vermogen van mbo-docenten

Hoe docenten duiding geven aan innoverend vermogen van de docent in de context van het mbo is beschreven aan de hand van de bestaande categorieën van Vaas en Kraan (2007). Punt 1 tot 5 geven duiding van het kunnen van docenten, punt 6 en 7 van het willen en 8 en 9 van het mogen. Punt 10 zijn de persoonskenmerken die de doeltreffendheid van het innoverend vermogen bepalen.

De resultaten zijn gecategoriseerd in deze tien onderdelen (zie Figuur 4).

Figuur 4

10 onderdelen van innoverend vermogen

	Docenten kunnen	Docenten willen	Docenten mogen
10. Persoonskenmerken	1. een innovatieproces initiëren en begeleiden	6. motivatie en blijven volhouden	8. ruimte, tijd, middelen inzetten
	2. doelgericht werken	7. loslaten	9. een juiste combinatie van mensen benutten
	3. netwerken en samenwerken		
	4. creativiteit benutten en experimenteren		
	5. reflecteren en professionaliseren		

Noot. Aangepast overgenomen uit *Ruimte voor innovatief gedrag van werknemers*, door F. Vaas en K. Kraan, 2007. *Waardevol werk: van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie*, 187, p. 188.

1. Een innovatieproces initiëren en begeleiden

Docenten geven aan dat zij innoveren zien als een actief, methodisch en creatief proces om tot verbeteren en/of bestendigen van onderwijs te komen. Docenten noemen daarbij expliciet het onderzoekend werken. Bijvoorbeeld het kunnen stellen van onderzoekende vragen, het verkennen van verschillende mogelijkheden, en het kunnen onderbouwen van mogelijkheden aan de hand van data en ervaringen. Docenten noemen dat zij het belangrijk vinden dat collega's hun expertise kunnen inzetten op basis van hun praktijk- en docentervaring. Zij geven aan dat dit een breed perspectief op de innovatie geeft.

Interdisciplinair samenwerken binnen het innovatieproces wordt

genoemd als een must. Hiervoor moet de docent kunnen netwerken en samenwerken (zie ook punt 3). Expliciet komt naar voren dat docenten een innovatieproces moeten kunnen begeleiden. Vaardigheden als anderen meenemen, aanjagen, stimuleren, uitdagen en bijsturen om gezamenlijke draagkracht voor innovatie te kunnen genereren worden genoemd. Het proces ook daadwerkelijk omzetten naar de praktijk met nieuw gedrag vinden docenten belangrijk. Ze noemen daarbij problemen kunnen oplossen, nieuwe ideeën kunnen uitleggen, kunnen overbrengen, anderen kunnen overtuigen, maar ook kunnen verkopen om de innovatie verder de organisatie in te brengen.

Tot slot wordt door docenten aangegeven dat innoveren een leerproces is, zowel voor zichzelf als voor het interdisciplinaire team. Zij noemen bijvoorbeeld het kunnen organiseren en monitoren van het eigen leerproces en het teamleren door reflectie daarbij (zie ook punt 5).

2. Doelgericht werken

“Innoverend vermogen is nieuwsgierigheid omzetten naar concrete acties.”, volgens een docent. Docenten vertellen dat innoveren altijd doelgericht moet zijn en vormgegeven vanuit de visie op leren. Dit vraagt van docenten dat zij de visie op onderwijs van hun school kennen en deze in het innovatieproces kunnen bewaken door bijvoorbeeld continu check-vragen te stellen gericht op het doel, haalbaarheid en realisme. Docenten noemen dit ‘een helicopterview hebben’: het grote geheel kunnen overzien en beschouwen en hier onafhankelijk naar kunnen handelen ten bate van het team, doelen en de onderwijsvisie.

3. Netwerken en samenwerken

Docenten noemen twee punten die van essentieel belang zijn: de goede relatie met de beroepspraktijk en op de hoogte zijn van wat er in de beroepspraktijk en de maatschappij gebeurt. Docenten moeten hiervoor hun omgevingssensibiliteit kunnen inzetten, bijvoorbeeld alert kunnen zijn voor signalen, het kunnen zien en ontdekken waar ontwikkelingen,

trends en mogelijkheden liggen en op de hoogte zijn van ontwikkelingen en trends in de beroepspraktijk en de maatschappij. Op deze manier kan zoveel mogelijk aangesloten worden bij de actuele vragen van de beroepspraktijk en de belevingswereld van studenten. Innoverende docenten zijn volgens de deelnemers verbinders. Zij nemen bijvoorbeeld deel aan netwerken met collega's, studenten en de beroepspraktijk. Zij zijn in staat om anderen op te zoeken, in gesprek te gaan, interdisciplinair te werken en de juiste mensen op rol, taak en expertise te benutten (zie ook punt 9). Het actief kunnen betrekken van de mbo-student bij een innovatie of verandering is van belang. Bijvoorbeeld middels evaluatie, feedback, bevragen en onderzoeken samen met studenten. Het samen innoveren met de beroepspraktijk gaat daarbij verder dan informeren en bevragen. Docenten noemen het samen vormgeven van vernieuwingen cocreatie.

4. Creativiteit benutten en experimenteren

Docenten geven aan dat creativiteit van belang is om te kunnen innoveren. Bij creativiteit gaat het om bijvoorbeeld buiten de kaders kunnen denken, een growth mindset in kunnen zetten en meerdere oplossingen kunnen bedenken vanuit verschillende perspectieven. Daarnaast wordt het durven experimenteren door docenten genoemd. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het kunnen omdenken, outside the box kunnen denken en handelen, over grenzen heen durven gaan en proberen nieuwe paden te bewandelen. Een docent vertelt: “Om iets nieuws te doen, moet je durven om soms terug naar af te gaan en weer met niks te beginnen.”

5. Reflecteren en professionaliseren

Alle docenten benoemen kunnen reflecteren als belangrijk aspect van innoverend vermogen. Daarbij gaat het volgende de docenten om bijvoorbeeld regelmatig kunnen reflecteren in het teamproces en gedurende het innovatieproces steeds kunnen evalueren. Intervisie helpt

om met collega's in gesprek te blijven en even van de inhoud los te komen, naar zichzelf te kijken hoe je dingen aanpakt en hoe het gaat. Om te kunnen innoveren wordt het belang benoemd van zichzelf continu ontwikkelen en professionaliseren.

6. Motivatie en blijven volhouden

Een docent met innoverend vermogen is gemotiveerd en wil blijven volhouden gedurende het gehele proces. Een docent geeft aan: "Ik ga niet bij de pakken neerzitten." Een andere docent zegt: "Je moet volhouden met de mentaliteit dat geen of nog geen succes part of the deal is." Passie, gedrevenheid en 'in zijn voor iets nieuws' zijn woorden die daarnaast genoemd zijn.

7. Loslaten

Een docent vertelt: "Je moet ook durven loslaten, zoals je oude kijk op onderwijs en bekende patronen." Dat willen vertrouwen op anderen en de expertise van anderen willen benutten helpt om te kunnen loslaten.

"Als ik collega's of het managementteam informeer en overtuig van onze ideeën en vraag om hier mee aan de slag te gaan, dan vertrouw ik erop dat zij hun expertise op hun beurt inzetten en hun verantwoordelijkheid nemen", aldus een docent.

8. Ruimte, tijd en middelen inzetten

Innoverend vermogen valt of staat met het krijgen van ruimte. Docenten geven aan dat het motiverend werkt als de teamleider en het team ruimte biedt om het innoverend vermogen te mogen inzetten. Enerzijds figuurlijk in de vorm van vertrouwen om ideeën en plannen te bedenken en hier iets mee te mogen doen. Anderzijds letterlijk in de vorm van tijd in het rooster en op de jaartaak. Tevens noemen docenten dat het mogen inzetten van middelen, zoals financiën en nieuwe technologieën, bijdraagt aan het innoverend vermogen.

9. Een juiste combinatie van mensen benutten

“

Mensen samenvoegen om ideeën nog grotere ideeën te laten maken. Dat werkt.

”

Docent

De beschikking mogen hebben over een juiste combinatie van mensen om innovatie tot stand te brengen, wordt genoemd. Bijvoorbeeld een combinatie binnen een team van analytische denkers, ideeën-verwerpers, *outside the box*-denkers, 'gewoon gaan'-aanpakkers en kritische vragenstellers.

10. Persoonskenmerken

Mbo-docenten noemen een aantal persoonskenmerken die de doeltreffendheid voor het innoverend vermogen kunnen vergroten.

Innoverende mbo-docenten:

- zijn ondernemende, proactieve, vrije denkers die van aanpakken en doorpakken weten. Ze zijn enthousiast en gedreven, hebben lef, durven risico's te nemen, benutten kansen, experimenteren en durven te falen;
- hebben een open mindset, zijn geïnteresseerd en nieuwsgierig;
- beschikken over voldoende self-efficacy. Zij vertrouwen op zichzelf en geloven in hun eigen handelen;
- zijn flexibel en kunnen snel schakelen;
- zijn positief kritisch;
- zijn positief, enthousiast en geloven in mogelijkheden.

Innoverend gedrag van mbo-docenten

Lambriex en collega's (2020) hebben per fase van het innovatieproces concreet gedrag beschreven. Om de resultaten te categoriseren is vanuit twee perspectieven gekeken: 1) vanuit de concrete gedragingen per fase van het innovatieproces (categorie 1 t/m 5) zoals beschreven door Lambriex en collega's (2020) en 2) gedragingen die gerelateerd kunnen worden aan het gehele innovatieproces (categorie 6).

1. De docent verkent kansen door:

- alert, nieuwsgierig en onderzoekend trends en ontwikkelingen van het onderwijs, de beroepspraktijk en in de maatschappij te volgen.
- het signaleren van problemen en herkennen van vraagstukken uit de beroepspraktijk en van studenten.
- te ontdekken, geïnspireerd te raken en nieuwe kansen te zien.
- continu samen te bedenken waarom we op een bepaalde manier werken tegen het licht van de onderwijsvisie en gemaakte afspraken ten gunste van de onderwijskwaliteit.

2. De docent genereert ideeën door:

- het delen van nieuwe ideeën en voorstellen hoe dit aan te pakken.
- nieuwe ideeën, diensten of procedures te bedenken.
- open minded en outside the box te denken.
- nieuwe ideeën kritisch te belichten op waarde voor de onderwijskwaliteit.

3. De docent promoot ideeën door:

- steun te zoeken voor het nieuwe idee bij collega's, werkveld en studenten door hen te betrekken, te bevragen en mee te laten denken.
- nieuwe ideeën onderbouwd en verantwoord te presenteren.

- een netwerk van actoren uit beroepspraktijk, onderwijs en studenten uit te breiden en duurzaam te benutten.
- actoren uit beroepspraktijk, onderwijs en studenten te betrekken en enthousiasmeren bij de nieuwe ideeën en in het innovatieproces.

“

Ik laat de voordelen zien en horen. Hoe gaaf het is voor studenten en hoe makkelijker en beter het voor docenten en het onderwijs wordt. Dan ben ik net een autoverkoper!

”

Docent

- het creëren van gezamenlijke draagkracht. Hiervoor draagt de docent zorg voor gezamenlijke betrokkenheid door enerzijds te enthousiasmeren, open te zijn, anderen ruimte te geven en anderen in hun kracht te zetten. En anderzijds verwachtingen te bespreken, weerstand aandacht te geven, en te onderhandelen met sleutelfiguren.

4. De docent realiseert ideeën door:

- te experimenteren en testen.
- verbeteringen aan te brengen zodat het idee haalbaar wordt.
- verbeteringen concreet te realiseren en in te bouwen in de organisatie.
- te reflecteren op de voortgang van de innovatie.
- te reflecteren op individueel gedrag, activiteiten en uitkomsten.

5. De docent implementeert duurzaam ideeën door:

- de innovatie te herzien, verbeteren en optimaliseren n.a.v. feedback.
- de innovatie in te bouwen en te verspreiden binnen én buiten de organisatie.
- de (voordelen van de) innovatie te visualiseren aan anderen.

6. Gedrag gedurende het gehele innovatieproces

De docent:

- heeft een vragende en nieuwsgierige houding door open vragen te stellen en anderen aan het nadenken te zetten.
- kan veranderkundige vaardigheden inzetten. Daarbij noemen docenten gedrag als de radar in het geheel zijn, een voorbeeld zijn voor anderen en een helicopterview hebben. Tevens wordt gedrag genoemd die het proces aangaan, zoals het kunnen begeleiden van een innovatieproces, deze invulling kunnen geven en daadwerkelijk inzetten. Tot slot worden randvoorwaardelijke vaardigheden genoemd als keuzes maken welke mensen betrokken moeten worden, wie welke verantwoordelijkheden heeft en het tonen van wil en inzet om tijd en middelen te faciliteren en in te zetten.
- kan onderzoeksvaardigheden inzetten en stimuleren bij anderen.
- heeft het doel voor ogen en benoemt, gebruikt en bewaakt de visie van de onderwijsorganisatie.
- is continu in gesprek met actoren uit de beroepspraktijk, het onderwijs en studenten. De mbo-docent kan goed luisteren en samenwerken en er is sprake van open communicatie.
- heeft lef, kan aanpakken en doorpakken. De mbo-docent kan oude patronen loslaten, durft risico's te nemen is niet bang om fouten te maken.

Een mbo-docent geeft aan: "Dat je durft aan te pakken, niet bang bent om fouten te maken, dat je soms wat brutaal moet zijn misschien."

- is flexibel en adaptief.
- kan 'omdenken'. De docent kan creatief denken en handelen.
- gaat uitdagingen aan en handelt proactief.
- is kritisch en kan volhouden.
- is enthousiast en positief.

“

Gewoon doen en met jezelf afspreken dat je niet meer terug wil naar hoe het was. Dat is ook echt belangrijk.

”

Docent

Invloeden op het innoverend vermogen van mbo-docenten

Beïnvloedende factoren

De factoren die volgens de mbo-docenten invloed hebben op de ontwikkeling van het innoverend vermogen zijn gecategoriseerd per niveau aan de hand van de bepalende factoren voor effectieve implementatie van onderwijsontwikkelingen, zoals beschreven door de Greef (2020) (Zie Figuur 5 op pagina 19). Aanvullingen zijn vet gearceerd.

Figuur 5

Beïnvloedende factoren op de ontwikkeling van het innoverend vermogen van mbo-docenten

Randvoorwaarden:		Beschrijving en voorbeelden:
Microniveau	Motivatie	Docenten geven aan dat motivatie, wat zich uit in enthousiasme, gedrevenheid en passiepositieve invloed heeft op de ontwikkeling van het innoverend vermogen. Een docent zegt: "Positief zijn helpt mee om uiteindelijk iets te laten slagen of er met z'n allen voor te gaan staan."
Mesoniveau	Groepsstructuur	Van belang is dat er een team is met een goede combinatie van kwaliteiten, vaardigheden, ervaring en kennis die vanuit verschillende perspectieven kunnen kijken. De factoren teamefficacy, teamveiligheid en teamleren noemen docenten als stimulerend voor de ontwikkeling van het innoverend vermogen. Een docent geeft aan: "Als je in een team of ontwikkelgroep zou weten hoe iedereen erin zit, wat bij iemand past, en je hebt het team voor elkaar, je kunt elkaar erop aanspreken, dan is voor mijn gevoel zestig procent van de innovatie al gewonnen."
Macroniveau	Begeleiding en contact	De onderwijsorganisatie (management, leidinggevende) biedt enthousiast en frequent contact (tussen teams) en begeleiding en sturing in een sfeer van vertrouwen. Zij denken mee, ondersteunen en bieden draagvlak door ruimte te bieden en de mazen van de wet te zoeken.
	Faciliteiten	De onderwijsorganisatie biedt fysieke faciliteiten (stimulerende omgevingen, uitdagende middelen, up-to-date tools en faciliteiten, tijd(reservering), geld en voldoende personeel en ondersteunt in de facilitering en uitvoering. Een docent noemt als belemmerende factor: "vaste tijdmomenten koppelen aan een idee of (ontwikkel)taak ontnemt vrijheid om juist wel te voelen dat je die ruimte hebt."
	Externe invloeden (mbo-specifiek)	De onderwijsorganisatie is in staat om in te spelen op en om te gaan met externe invloeden zoals de (corona)pandemie, en, de overload en snelheid van technologische ontwikkelingen.

Gedrag:		Beschrijving en voorbeelden:
Microniveau	Autonomie	Een bepaalde mate van autonomie kunnen inzetten, ondersteunt de ontwikkeling van het innoverend vermogen. Docenten noemen bijvoorbeeld het pakken van verantwoordelijkheid, zelfwerkzaam zijn en een goede locus of control hebben. Docenten noemen tevens keuzeonafhankelijk en het kunnen managen van eigen tijd. Een docent zegt: "Ik vind het belangrijk zelf ruimte te creëren en te nemen, ook al is de tijdfactor belemmerend. Ik pak die verantwoordelijkheid."
	Toewijding	De docent is toegewijd en wil samenwerken. Docenten noemen het belang van samen nadenken en vormgeven. Een docent zegt: "Om ideeën groter te maken en verschillende perspectieven te belichten, helpt het om mensen samen te voegen."
	Loslaten (mbo-specifiek)	De mbo-docenten staat open voor en durft bestaande patronen, methodes, denkwijzen, opvattingen en overtuigingen los te laten. Een mbo-docent geeft aan: "Samen kunnen werken aan een innovatie is als op vakantie gaan. Zwerven, zonder exact te weten waar naartoe. Onderweg zijn we niet helemaal in controle, maken we fouten en moeten we dingen loslaten. Dan kunnen er mooie nieuwe inzichten op je pad komen."
	Lef en creativiteit (mbo-specifiek)	De mbo-docenten heeft lef, is creatief en durft dit in te zetten en te benutten. Een docent zegt: "Gewoon doen en met jezelf afspreken dat je niet meer terug wilt naar hoe het was. Dat is ook echt belangrijk."
	Actief zijn (mbo-specifiek)	De docent ziet kansen voor innovatie, is alert en handelt hier actief naar. "Ik laat de voordelen zien en horen. Hoe gaaf het is voor studenten, en hoe makkelijker en beter het voor docenten en het onderwijs wordt. Dan ben ik net een autoverkoper!" verwoordt een docent.
Mesoniveau	Constructief groepsproces in een goede sfeer	Er is in het team een positieve sfeer en het proces krijgt ondersteuning van elkaar en van procesbegeleiders, onderzoekers of experts. In het proces is aandacht voor onderlinge afhankelijkheid en betrokkenheid, het opbouwen van een relatie en het managen van conflicten. De leidinggevende heeft een cruciale rol in de begeleiding.

	Experimenteer- ruimte met mogelijkheden tot feedback	Er is ruimte en vrijheid om te experimenteren en risico's te nemen. Werken met leerdoelen, reflectie, monitoring en feedback dragen bij aan continu leren en versterkt het innovatievermogen.
	Handelen volgens visie (mbo-specifiek)	Een innovatieproces wordt duurzaam ingestoken en is gericht op de visie van het team en de organisatie. Docenten geven bijvoorbeeld aan dat het belangrijk is dat teams niet alleen 'ja' zeggen tegen de visie, maar deze ook moeten begrijpen om zodoende praktisch uit te kunnen voeren door het hele onderwijsprogramma heen. Een docent zegt: "Helaas stukt een innovatie vaak bij ideeën en deze eens koppelen aan de visie. Maar de praktische ontwikkeling en uitvoering komt vaak niet van de grond. We blijven graag onze eigen dingen doen." Een andere docent noemt als belemmerende factor: "Want als we alleen brandjes aan het blussen zijn, dan blijven we blussen."
	Gezamenlijk handelen (mbo-specifiek)	Een innovatieproces wordt bevorderd door gezamenlijk handelen van studenten, beroepspraktijk en docenten met hetzelfde doel voor ogen. Kennis en ervaring van de (ontwikkelingen in de) beroepspraktijk en van andere scholen is een must. Een docent zegt: "Als je allemaal hetzelfde voor ogen hebt. Het moet altijd om de student gaan, om hun leerbehoeftes en de leeromgeving van de student. Dan kom je op een hoger plan en tot leuke resultaten."
Macroniveau	Leiderschap	Er is goed leiderschap waarbij teamleden erkend worden, beslissingsruimte hebben en initiatief kunnen nemen. Teamleiders hebben zicht op consequenties en durven keuzes te maken. Zij kunnen een team meekrijgen, ondersteunen en aanmoedigen. Een docent zegt: "De grote lijnen kunnen zien en daarbij de gevolgen en consequenties op verschillende gebieden kunnen overzien helpt om innovatie tot een succes te maken."
	Experimenteer- ruimte	De organisatie biedt experimenteer-ruimte, waar er ruimte en tijd geboden wordt. Docenten geven aan dat het in de eerste fase van innovatie helpt om de vrijheid te krijgen om te onderzoeken en te pionieren.
	Opvolging	In het innovatieproces wordt progressie en realisatie-succes zichtbaar gemaakt en gedeeld. Innovatie krijgt daadwerkelijk plek in de organisatie en hier worden gezamenlijk afspraken over gemaakt, gekoppeld aan de doelen en strategieën van de organisatie.

Inhoudelijke focus:		Beschrijving en voorbeelden:
Microniveau	Bijdrage aan carrière	Door deel te nemen aan innovatieprocessen ziet de mbo-docent kansen voor zijn carrière- en groeimogelijkheden.
	Kennis (mbo-specifiek)	De mbo-docent heeft up-to-date kennis van de studentdoelgroep en de beroepscontext en kan dit toepassen in het innovatieproces. Een docent expliciteert: "Ik zie collega's die al lange tijd hetzelfde doen, terwijl de maatschappij en de student verandert. Er komt nieuwe kennis door onderzoek, maar zij passen dit niet toe."
Mesoniveau	Onderzoeken (mbo-specifiek)	De mbo-docent en het team kan onderzoekend werken. Bijvoorbeeld kunnen onderbouwen met literatuur en onderzoek, ervaringen uit het verleden meenemen en ervaringen van studenten benutten.
Macroniveau	Deskundigheid	De organisatie biedt inhoudelijke deskundigheid van de materie, vakkennis en oplossingsvermogen door inzetten van experts en creëren van een betrokken netwerk.

Noot. Aangepast overgenomen uit *Welke gedragseisen en randvoorwaarden van samenwerking tussen onderwijsprofessionals binnen de school dragen bij aan effectieve implementatie van onderwijsontwikkelingen?*, door M. de Greef, 2020. Kennisrotonde, KR.915, p. 2.

“

Studenten vinden het helemaal niet erg als je wat gaat proberen, ze mogen ook laten weten wat er wel en niet werkt, ik denk dat je dan ook niet bang hoeft te zijn dat als het geen succes is het heel erg is.

Docent

”

Stimulerende contexten in het mbo

De context waarin en waarmee geïnoveerd wordt doet ertoe. Docenten noemen drie aspecten die de ontwikkeling van het innoverend vermogen stimuleren:

1. leeromgevingen gesitueerd op de grens van school en werk;
2. fysieke omgevingen die er aantrekkelijk uitzien passend bij de beroepscontext en waar technologie beschikbaar is;
3. omgevingen die uitnodigend zijn voor samenwerken en creativiteit.

Ten eerste worden leeromgevingen dichtbij, in en samen met de beroepspraktijk als bevorderend voor innoverend vermogen genoemd. Een voorbeeld daarvan is de Sallandse Praktijkleerroute, een hybride leeromgeving waarbinnen praktijkorganisaties uit de zorg nauw betrokken zijn bij de ontwikkeling, vormgeving en uitvoering van de opleiding Verzorgende dat geheel plaatsvindt in de beroepspraktijk. Een ander voorbeeld is het praktijkleren binnen de opleiding Sport & Bewegen dat plaatsvindt op het sportpark. Binnen deze type leeromgevingen vindt het organiseren en leren in samenwerking plaats en studenten maken daarbij gebruik van de faciliteiten binnen de beroepspraktijk. Studenten en docenten staan beide in contact met de doelgroep. Juist de directe samenwerking en het samen creëren met de beroepspraktijk in deze levensechte settings stimuleert het innoverend vermogen.

“Doordat ik veel in de praktijk ben, is mijn netwerk groter geworden en zie ik wat er daadwerkelijk leeft in de praktijk. De betrokkenheid van de praktijk motiveert mij en leert mij anders te denken en doen. Ik merk dat we samen tot creatieve ideeën komen, die we vanuit het onderwijs niet bedacht zouden hebben.”

”

Docent

Ten tweede benoemen docenten fysieke omgevingen die er aantrekkelijk uitzien en passend bij de beroepscontext, als bevorderend voor innoverend vermogen. Als voorbeeld noemt een docent het Innovatie Trainingscentrum binnen de zorgopleidingen, met unieke, moderne en in zorgstijl aangeklede ruimtes waarbinnen praktijkgericht- en levensecht onderwijs en training gegeven wordt. Een andere docent vertelt over hun praktijklokaal bij de opleidingen Beveiliging waar een uitgaansgebied met cafés en restaurant gesimuleerd zijn. Tevens worden voorbeelden genoemd van omgevingen waarbinnen zorgtechnologie of VR-simulaties beschikbaar zijn op locatie. Deze omgevingen stimuleren het innoverend vermogen doordat het ervaringsgericht leren uitdaagt en docenten anders over leren en de inrichting van het onderwijs moeten nadenken. Ook hierbij is de samenwerking met praktijk de bevorderende factor. Immers kent de professional uit de praktijk bijvoorbeeld situaties en scènes met leerpotentieel die ingezet kunnen worden bij simulatiespel. Docenten benoemen de aantrekkelijke fysieke omgeving en de samenwerking motiveert en stimuleert. Belemmeringen die worden ervaren zijn: onvoldoende aandacht, geld en middelen hebben voor doorontwikkeling en technologisch toepassingen die niet gemakkelijk beschikbaar zijn en niet voor iedereen bruikbaar zijn zonder expert.

Ten derde benoemen docenten dat omgevingen die samenwerken en creativiteit uitnodigen en uitdagen het innoverend vermogen stimuleren. Een docent geeft aan: “Als alles ademt om maar lekker te kunnen klooien, dan heb je een vruchtbare omgeving voor innovatie.” Voor de ene docent is dat een fysieke omgeving die uitnodigend is om creatief te zijn, waar gelummeld en gespeld kan worden. Voor de andere docent maakt de fysieke omgeving niet uit, maar gaat het om het kunnen en mogen samenwerken met de juiste mensen in de context waar de innovatie of het werk zich afspeelt. Docenten geven aan dat beperkingen in menskracht en tijd een samenwerking in de context kunnen belemmeren evenals dat enkele docenten aangeven dat saaie, kleine kantooruimte of klassieke klaslokalen creatieve innovatiekracht belemmeren.

Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt betekenis gegeven aan de resultaten gerelateerd aan de literatuur met daarbij de punten die opvallen. Hiermee wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: *“Welke duiding geven mbo-docenten van Landstede MBO aan het begrip innoverend vermogen en welke factoren en contexten hebben invloed op het innoverend vermogen van mbo-docenten?”*.

Innoveren in het mbo

Het proces van innoveren in het mbo kan gezien worden als een cocreatie proces van ‘iets nieuws doen’ tot aan het verbeteren of bestendigen van de kwaliteit van onderwijs. Deze is gevisualiseerd in Figuur 6 op pagina 25. In het onderwijs gaat het bij innoveren om producten of processen die nieuw zijn voor de specifieke context en die bijdragen aan het in stand houden of verbeteren van de huidige situatie van onderwijs en waarbij waarde wordt toegevoegd (Messmann e.a., 2018; Spinder, 2019). Dit innoveren is een gezamenlijk (leer)proces van docenten en -teams (Keursten e.a., 2006; Lambriex-Schmitz e.a., 2020a; Scheerens, 2009). Aanvullend op het bestaande perspectief op innovatie in het mbo, laten we in dit onderzoek zien dat docenten, specifiek voor de context van het mbo, beschrijven dat het daarbij ook gaat om het samen leren en creëren in de driehoek student, beroepspraktijk en onderwijs. Hiervoor is acteren op actuele ontwikkelingen, expertise delen en netwerken noodzakelijk. Daarnaast benoemen docenten dat bij innoveren in het mbo het leren, de leerplek en de individuele ondersteunings- en begeleidingsbehoefte van de student centraal moet staan. Dit is passend bij de huidige discussie, omdat ten eerste cocreatie met deze beroepspraktijk van wezenlijk belang is om aan te sluiten bij de huidige arbeidsmarkt die vraagt om innovatieve, onderzoekende en wendbare professionals. Ten tweede omdat de huidige student opgroeiend in een

snelle en dynamische maatschappij, vraagt om maatwerk en flexibilisering van onderwijs.

Innoverend vermogen en innoverend gedrag

Bij het succesvol laten verlopen van innovaties spelen docenten een cruciale rol en dit vraagt om innoverend vermogen en gedrag van deze docenten (Zainal & Matore, 2019). Innoverend vermogen is een samenspel van kunnen, willen en mogen waarbij persoonskenmerken de doeltreffendheid van innoverend vermogen bepaalt (Vaas & Kraan, 2008). Innoverend gedrag zijn alle concrete uitingen die gericht zijn op en leiden tot het verkennen van kansen, genereren en promoten van ideeën, idee realisatie en duurzame implementatie (Lambriex-Schmitz e.a., 2020a; Vaas & Kraan, 2007). We zien dat zowel het samenspel als het gedrag per fase van het innovatieproces herkend worden door mbo-docenten. Daarbij vallen de volgende zes punten op die specifiek van betekenis zijn voor het mbo:

1. Innoverend vermogen van mbo-docenten is onlosmakelijke verbonden met de beroepspraktijk en met studenten. Dat betekent dat omgevingssensibiliteit, netwerken, kunnen verbinden en samenwerken van docenten met de beroepspraktijk en studenten nodig is in innovatieprocessen in het mbo. Nog krachtiger is cocreatie, zodat ervaringen en expertise wederzijds benut worden, aan duurzame relaties gewerkt wordt en er met en van elkaar geleerd wordt.

2. Innoverend vermogen vraagt van mbo-docenten om oude patronen los te (durven) laten en te durven falen. Dat betekent dat naast outside the box kunnen denken en handelen, en durven experimenteren (Lambriex-Schmitz e.a., 2020a; Ridder, 2020; Van der Torre e.a., 2020; Verdonschot, 2010), docenten bereid moeten zijn en open moeten staan voor andere, nieuwe ideeën en opvattingen.

Figuur 6
Innoveren in het mbo



3. We zien dat docenten onderzoekend werken verbinden aan het innovatieproces. Dat betekent dat docenten in staat moeten zijn om kennis, onderzoek en ervaringen te koppelen aan de innovatie. Vanlommel (2021) spreekt dan over evidence informed werken. Het inzetten van eigen expertise en ervaring, nieuwe ideeën daadwerkelijk presenteren, onderbouwen en verantwoorden benoemen docenten als belangrijke elementen daarbij. Docenten zien het onderzoekend en evidence informed werken als een uitdaging: ze geven aan dat dit weinig gedaan wordt en dat zij nog niet goed weten hoe dit aan te pakken. Hieruit kunnen we concluderen dat onderzoekend en evidence informed werken een belangrijke rol speelt bij innoveren en in innovatieprocessen het innoverend vermogen hier niet van los gezien kan worden.

4. Leiderschap is een belangrijk element van innoverend vermogen van mbo-docenten. Daarbij gaat het specifiek om het kunnen begeleiden en leiden van een innovatieproces. Bijvoorbeeld het zorgdragen voor gezamenlijke betrokkenheid, het omgaan met weerstand, anderen in hun kracht zetten en anderen ruimte kunnen geven (Lambriex-Schmitz e.a., 2020a; Ten Berg, 2014). Dit betekent dat er aandacht moet zijn voor inzet van een enthousiaste, reflectieve leider in de vorm van proces-, project- of teambegeleiding die in staat is het innovatieproces aan te jagen en van passende voorwaarden te voorzien.

5. Samenstelling van professionals doet ertoe. We zien dat het mogen inzetten van een juiste combinatie van mensen helpend is om innovatie tot stand te brengen. Dit betekent dat het nodig is om een (interdisciplinair) team samen te stellen met een variëteit aan kwaliteiten en expertise (Hargreaves, A. & Fullan, 2012; Zainal & Matore, 2019). Reflectie in iedere fase van het innovatieproces is van belang om de juiste mensen op het juiste moment in hun kracht te zetten en daarmee de kans van slagen van de innovatie te vergroten.

6. Persoonskenmerken als doorpakken, actiegericht, positiviteit en positief kritisch zijn sterk naar voren. Deze kenmerken zijn volgens de docenten belangrijke elementen van innoverend vermogen van de mbo-docent. Aanvullend zijn houdingsaspecten als lef hebben, een voorbeeldfunctie voor anderen zijn, flexibel en adaptief zijn (Van der Torre e.a., 2020) van belang. Deze persoonskenmerken en houdingsaspecten zijn passend bij de mbo-context en mbo-mentaliteit omdat veel docenten direct uit de beroepspraktijk komen en houden van aanpakken: geen woorden maar daden. Deze docenten hebben juist gekozen voor het onderwijs om voor jonge professionals het praktische voorbeeld te zijn.

Invloeden op het innoverend vermogen van mbo-docenten

De meeste bepalende factoren voor effectieve implementatie van onderwijsontwikkelingen op micro-, meso- en macroniveau, zoals beschreven door de Greef (2020), worden door docenten herkend. Het onderzoek vult een aantal factoren aan die specifiek voor de context van het mbo van belang zijn.

Ten eerste benoemen docenten op macroniveau de externe invloeden, zoals de invloeden van Covid-19. Dit betekent dat er in het schoolbeleid visie moet zijn op crisissituaties, zoals weten welke innovaties acuut ingezet moeten worden, wat daarvoor nodig is en wat dit vraagt aan innoverend vermogen.

Ten tweede benoemen docenten op mesoniveau aanvullende aspecten als handelen volgens visie en onderzoeken. Dit betekent dat leiders en docenten de onderwijsvisie moeten doorleven en de ingeslagen wegen en uitkomsten gedurende innovatieprocessen voortdurend hieraan moeten spiegelen. Om innovaties goed onderbouwd te laten verlopen en slagen,

is het van belang dat docenten onderzoekend kunnen werken. Een school met een nieuwsgierige houding, visie op onderzoek en een open leercultuur draagt hieraan bij (Van de Braak & Bruining, 2020).

Ten derde benoemen docenten op microniveau loslaten, lef, creativiteit en actief zijn als bepalende factoren. Zij zeggen bijvoorbeeld dat het een must is om oude patronen en denkwijzen opzij te schuiven om open te staan voor nieuwe ideeën en initiatieven. Tevens benoemen docenten op microniveau dat juist hun vakinhoudelijke kennis bij kan dragen aan de kwaliteit van de onderwijsinnovatie. Hiervoor is het nodig dat docenten zicht krijgen op eigen opvattingen en overtuigingen op leren en onderzoeken, en op hun eigen (beroeps)kennis. Professionalisering met aandacht voor het ontrafelen van het eigen leren kan hieraan bijdragen (Hagedoorn & Jacobs, 2023).

Factoren die door de Greef (2020) wel zijn beschreven, maar in dit onderzoek niet expliciet naar voren komen zijn bijvoorbeeld het bewaken van de balans tussen creatieve onrust voor nieuwe uitdagingen, en rust en stabiliteit voor verdieping door de organisatie en het inhoudelijk taakgericht zijn van het team. Dit kan verklaard worden doordat docenten niet voldoende zicht hebben op afwegingen die leiders (moeten) maken om innovaties wel of niet aan te gaan of dat zij de draaglast van deze onrust bij zichzelf leggen en niet vanuit organisatieperspectief bekijken.



Resumé

Als onderdeel van innoverend vermogen wordt van mbo-docenten omgevingssensibiliteit gevraagd



Innovatie in het mbo is gerelateerd aan de ontwikkelingen in de beroepspraktijk en het leren van de student. Dat een krachtige verbinding in de driehoek onderwijs, student, beroepspraktijk van belang is, is logisch. Het mbo staat midden in de samenleving en dient in staat te zijn mee te bewegen met de innovaties van de beroepspraktijk en de maatschappij (Coenders, 2017; Klaijns, 2015; Onderwijsraad, 2014). Vanzelfsprekend is het niet. Dit vraagt van mbo-docenten omgevingssensibiliteit. Dit start met actief kunnen netwerken en verbinden door een alerte, nieuwsgierige en onderzoekende houding. Om vervolgens in een innovatieproces te kunnen onderzoeken en ontwerpen in cocreatie met de beroepspraktijk en studenten (Lambriex-Schmitz e.a., 2020a; Van de Braak & Bruining, 2020; Vanlommel, 2021; Verdonschot & Keursten, 2010).

Docenten met lef zijn eerder in staat deel te kunnen nemen aan complexe innovatieprocessen



Kunnen deelnemen aan het gehele innovatieproces is complex voor mbo-docenten. Innoveren wordt door mbo-docenten als complex ervaren omdat het een beroep doet op hun vaste opvattingen en overtuigingen op leren en het denken in oude patronen. Dit brengt spanning voor het onbekende en handelingsverlegenheid met zich mee. Deelname aan innovatieprocessen én de juiste mensen hierbij betrekken, vraagt van mbo-docenten lef, creativiteit, los durven laten, openheid en een actieve leerhouding. Het onderzoek laat tevens zien dat er nog beperkte (praktijk)kennis is bij docenten zelf over alle fases van innoveren in het mbo. Aspecten als het promoten en de duurzame implementatie worden in het onderzoek nog nauwelijks genoemd door docenten. Complexiteit wordt door mbo-docenten gezien in vaardigheden zoals onderzoekend werken, kunnen omgaan met weerstand in een team en innovaties herzien, inbouwen én verspreiden binnen en buiten de organisatie. Mbo-docenten stellen deze hoge eisen aan zichzelf, maar zij geven tevens aan hier ondersteuning bij nodig te hebben van hun leidinggevende of projectleiders.

Om het innoverend vermogen van docenten uit te dagen helpt reflectief leiderschap met aandacht voor individu en groep



Innoverend vermogen benutten is alles behalve een individuele aangelegenheid. Het team en de schoolorganisatie zijn onderdeel daarvan. Innoveren is dan ook een gezamenlijk (leer)proces van docenten en -teams gericht op verbetering van de onderwijskwaliteit (Lambriex-Schmitz e.a., 2020a; Messmann e.a., 2018; Scheerens, 2009; Verdonschot e.a., 2009). Ten eerste is, om realisatiesucces te behalen, een constructief groepsproces essentieel. Dit onderzoek laat zien dat docenten (interdisciplinair) samenwerken, elkaars kwaliteiten en expertise benutten en samen evalueren en reflecteren belangrijk vinden om verder te komen met een innovatie. Zij geven hierbij aan dat vertrouwen, openheid, positieve sfeer en gezamenlijk monitoren en reflecteren bevorderend is. Daarentegen worden belemmeringen ervaren als onduidelijke verwachtingen, teamafspraken niet nakomen, eilandwerken, beren op de weg zien en gebrek aan (zelf)reflectie. Ten tweede zijn faciliteiten in de zin van geld, middelen, tijd en (vrije experimenteer) ruimte absolute voorwaarden voor het welslagen van het innovatieproces. Tot slot is hier leiderschap voor nodig. Dit kan leiderschap van een teamleider zijn, maar ook projectleiders, adviseurs of onderwijskundigen worden als waardevol gezien. Het zijn die leiders die een groep en het groepsproces kunnen creëren, aanjagen, monitoren en uitdagen in alle fases van het innovatieproces (Ten Berg, 2014). Zij tonen enthousiasme, zien kwaliteiten en expertise, kunnen voorwaarden voor innovatieprocessen creëren en zijn reflectief om zo de mbo-docent en het team in hun kracht te zetten.

Relevantie van het onderzoek en noties voor vervolgonderzoek

De bijdrage van dit onderzoek is waardevol omdat het zich richt op de opvattingen en overtuigingen van de mbo-docenten zelf en kan daarmee ondersteunend zijn aan docenten, teams en leidinggevende om het innoverend vermogen te stimuleren en innovatieprocessen succesvol te laten zijn. Docenten die geparticipeerd hebben in dit onderzoek, komen uit acht verschillende teams, zijn werkzaam op mbo-niveau 2, 3 en/of 4 en zijn werkzaam in diverse innovatieve contexten. Hiermee hebben we geprobeerd het brede perspectief en kleuring van het mbo te vangen. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op een grotere groep van docenten en ook buiten de context van Landstede Groep.

De methode dat toegepast is draagt bij aan de kwaliteit van dit onderzoek. Door inzet van de onderzoeksbox, met een breed scala aan opdrachten en vragen, is voorkennis geactiveerd en tijd gegeven om opvattingen, overtuigingen en ervaringen uiteen te zetten. De methode, die tevens via de fases van het innovatieproces is ontwikkeld, heeft de docenten creatief uitgedaagd en denktijd gegeven. Hierop aansluitend heeft de onderzoeker bij de interviews verdiepings- en verbredingsvragen kunnen stellen. Dit heeft rijke data opgeleverd. In vervolgonderzoek zouden aanvullende onderzoeksmethoden, zoals observaties, kunnen worden benut die een beeld kunnen geven van de uitvoering van innoverend vermogen in de praktijk. Tevens zou verdiepend onderzoek zich kunnen richten op de werkende mechanismen van de ontwikkeling van het innoverend vermogen van mbo-docenten, zodat inzicht ontstaat voor professionalisering van het innoverend vermogen. In vervolgonderzoek van het Practoraat Docentprofessionalisering is hier aandacht voor.

Aanbevelingen

We hebben de resultaten van de percepties van mbo-docenten over innoveren in het mbo, innoverend vermogen, innoverend gedrag en welke factoren bijdragen aan de ontwikkeling van het innoverend vermogen beschreven. De verworven kennis en inzichten in dit onderzoek hebben geleid tot adviezen voor mbo-docenten en aanbevelingen voor leidinggevende en teams.

Zes adviezen voor mbo-docenten

In de conclusie komt naar voren dat docenten met innoverend vermogen moeten kunnen stuiteren, bouwen en hoge ogen gooien. Stuiteren omdat docenten continu in beweging moeten zijn. Bouwen aan netwerken door het inzetten van omgevingssensibiliteit en reflectief leiderschap. Tot slot omdat docenten met innoverend vermogen hoge ogen gooien door creativiteit, lef en doorzettingsvermogen. Een gemakkelijke opdracht is dat niet. Hierom zijn vanuit de conclusie zes adviezen voor mbo-docenten geformuleerd die het innoverend vermogen van docenten kunnen stimuleren (Zie Figuur 7). Inspiratie is geput uit de 11 geformuleerde ontwerpprincipes voor succesvol innoveren van Verdonschot e.a. (2009) (Zie bijlage 1). Het zijn adviezen waarmee docenten, participierend in innovatieprocessen, kunnen gaan **stuiteren, bouwen** en hoge ogen **gooien!** Deze adviezen kunnen gezien worden als bouwstenen voor professionalisering van het innoverend vermogen van mbo-docenten.



Figuur 7

Zes adviezen voor de mbo-docent

ZES ADVIEZEN VOOR MBO-DOCENTEN

Bouwstenen voor professionalisering van het innoverend vermogen van mbo-docenten



Aanbevelingen voor leidinggevend en teams

Innovatieprocessen in het mbo zijn complex en divers. Mbo-docenten met een krachtig innoverend vermogen hebben een sleutelpositie in deze processen, maar dit is niet gemakkelijk. Hiervoor hebben zij draagvlak en samenwerking van het team nodig en de juiste ondersteuning van team-, project en/of organisatieleiders. De volgende aanbevelingen kunnen bijdragen aan het succes van innovaties en stimuleren van het innoverend vermogen van docenten:

1. **Stimuleer binnen teams de dialoog over het (kunnen benutten én ontwikkelen) innoverend vermogen van de mbo-docent.** Hiervoor kan de samenvatting van de conclusie en de flitskaarten 'Zicht op jouw innoverend vermogen' ingezet worden.
2. **Benut in innovatie-, verbeter- of veranderprocessen en de ontwikkelde kennis over (de fases van) innoveren in het mbo.** Hierbij kan de praatplaat 'Innoveren in het mbo' ondersteunend zijn (Zie Figuur 6).
3. **Benut de zes adviezen die het innoverend vermogen van mbo-docenten stimuleren** (Zie Figuur 7). Door hier in het proces regelmatig aandacht aan te geven, wordt tijd gegeven voor reflectie en kunnen andere perspectieven ingezet worden. Aanvullend kunnen docenten (onder begeleiding) zicht krijgen op hun ontwikkeling tijdens een innovatieproces door gebruik te maken van de flitskaarten.
4. **Heb aandacht voor expert- en procesbegeleiding, sturing, facilitering en professionalisering.** Innoveren is immers een teamaangelegenheid en vraagt kennis en kunde over innovatieprocessen.

Impressie flitskaarten



*Aan de slag met
'Zicht op jouw
innoverend vermogen'*



APA-referentie

Korsmit, C. (2023). *Stuiter, bouw & gooi!: De perceptie van mbo-docenten op innoverend vermogen en wat bijdraagt aan de ontwikkeling hiervan*. Landstede Groep.

Literatuur

Andriessen, D. (2014). *Praktisch relevant én methodisch grondig? Dimensies van onderzoek in het hbo*. Hogeschool Utrecht.

Baarda, D.; De Goede, M. & Teunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers.

Baarda, D., & De Goede, M. (1997). *Basisboek methoden en technieken*. Educatieve Partners Nederland BV.

Bakker, A., & Akkermans, S. (2016). *Het leerpotentieel van grenzen: een theoretische basis*. In *Tussen opleiding en beroepspraktijk. Het potentieel van boundary crossing*. Koninklijke Van Gorcum BV.

Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Boom Uitgevers.

Bouwman, M. (2018). *The role of VET Colleges in stimulating teachers' engagement in team learning*. Geraadpleegd van <https://research.wur.nl/en/publications/e0e915eb-e95a-491c-a42f-58fb934ecd35>

Bouwman, M. (2020). Teamleren en teamgericht HRM: "Gedeeld begrip" als waardevolle bijvangst. *Canon Beroepsonderwijs ECBO*. Geraadpleegd van <https://canonberoepsonderwijs.nl/organisatorische-condities/teamleren-en-teamgericht-hrm/>

Coenders, M. (2017). *Het innoveren van het leren*. 1-8.

Cohen, L.; Manion, L. & Morrison, K. (2011). *Research methods in education* (7de ed.). Routledge.

De Greef, M. (2020). *Welke gedragseisen en randvoorwaarden van samenwerking tussen onderwijsprofessionals binnen de school dragen bij aan effectieve implementatie van onderwijsontwikkeling?*

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegeem, G. (2014). Innovatief werkgedrag als concept: Definiëring en oriëntering. *Gedrag en Organisatie*, 27(2), 139-156. <https://doi.org/10.5117/2014.027.002.139>

Fullan, M., Quinn, J., & McEachen, J. (2019). *Deep learning. Engage the world change the world*. Thousand Oaks.

Hagedoorn, M. (2021). *Docentprofessionalisering: Het doorbreken van bestaande patronen in het MBO*. (Practorale rede). Landstede Groep.

Hagedoorn, M. & Jacobs, M. (2023). *Het vormgeven van teamprofessionalisering in het mbo, een grote uitdaging*. Landstede Groep.

Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012). *Professioneel kapitaal. De transformatie van het onderwijs in elke school*. Teachers college Press.

Keursten, P., Verdonchot, S. G. M., Kessels, J. J. W., & Kwakman, K. (2006). Relating learning, knowledge creation and innovation: Case studies into knowledge productivity. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3(4), 405-420. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2006.011749>

Klaeyssens, A. (2015). *Predicting teachers' innovative behaviour: motivational process at work*. Open Universiteit.

Korsmit, C. (2021). *De onderzoeksbox; op creatieve wijze mbo-docenten uitdagen en prikkelen*. Landstede Groep.

Korsmit, C. (2022). *Innoveren in het mbo is cruciaal én complex: Een duiding van de begrippen rond innoveren in het mbo en factoren die het innoverend vermogen beïnvloeden*. Landstede Groep.

Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beusaert, S., Bijker, M., & Segers, M. (2020). Rol van managers in het hbo en mbo cruciaal voor onderwijsinnovaties. *International Journal of Training and Development*, 24(2), 118-134. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12175>

Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beusaert, S., Bijker, M., & Segers, M. (2020a). Towards successful innovations in education: Development and validation of a multi-dimensional Innovative Work Behaviour Instrument. *Vocations and Learning*, 13(2), 313-340. <https://doi.org/10.1007/s12186-020-09242-4>

Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beusaert, S., Bijker, M., & Segers, M. (2020b). When innovation in education works: stimulating teachers' innovative work behaviour. *International Journal of Training and Development*, 24(2), 118-134. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12175>

- MBOin2030. (2022). *MBO in 2030. Innovatieplatform voor het mbo van de toekomst*. Geraadpleegd van <https://mboin2030.nl/>
- Messmann, G. (2012). *Innovative work behaviour: Ivestigating the nature and facilitation of vocational teachers contributions to innovation development*.
- Messmann, G., Mulder, R. H., & Palonen, T. (2018). Vocational education teachers' personal network at school as a resource for innovative work behaviour. *Journal of Workplace Learning*, 30(3), 174–185.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JWL-08-2017-0069>
- Onderwijsraad. (2014). *Meer innovatieve professionals*. Geraadpleegd van <http://www.onderwijsraad.nl/upload/documents/publicaties/volledig/Meer-innovatieve-professionals.pdf>
- Platform Onderwijs2032. (2016). *Ons onderwijs2032: Eindadvies*. Geraadpleegd van <http://onsonderwijs2032.nl/wp-content/uploads/2016/01/Ons-Onderwijs2032-Eindadvies-januari-2016.pdf>
- Ridder, M. (2020). *Teachers Tech College*. Geraadpleegd van <http://www.techyourfuture.nl>
- Runhaar, P. (2008). *Promoting teachers' professional development*. Universiteit Twente.
- Scheerens, J. (2009). *Het innoverend vermogen van de onderwijssector en de rol van de ondersteuningsstructuur*.
- Schobben, J. (2021). *Innovatiesucces in het mbo*. Hogeschool Rotterdam Uitgeverij. Geraadpleegd van <https://www.practoraten.nl/wp-content/uploads/2022/10/innovatiesucces-in-het-mbo-john-schobben.pdf>
- Scott, D. (2012). *The Little Black Book of Innovation: hoe het werkt, hoe het moet*. Harvard Business School Press.
- Spinder, K. (2019). *Het kleine innovatieboek: hoe pak je het aan en hoe houd je de energie erin?* Uitgeverij Business Contact.
- Stichting Practoraten. (2018). *Practoraten: Platform voor praktische innovatie*. Geraadpleegd van <http://www.practoraten.nl>
- Suijkerbuijk, S., Hofman, C., & Engels, J. (2016). 'Durf te experimenteren'. *Kwaliteit in zorg*, 5, 12–15. <https://doi.org/10.1007/s12449-018-0007-z>
- Ten Berg, D. (2014). *Het effect van transformatief leiderschap en diversiteit op de professionele ontwikkeling van mbo docenten*. Universiteit Twente.
- Tiggelaar, B. (2010). *Dromen, Durven Doen*. Spectrum.
- Vaas, F., & Kraan, K. (2007). Ruimte voor innovatief gedrag van werknemers. *Waardevol werk: van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie*, 187, 187–199.
- Van de Braak, L., & Bruining, T. (2020). Innoveren in het MBO. In *MBO Groeiboek*. KPC Groep.
- Van der Donk, C., & Van Lanen, B. (2018). *Praktijkonderzoek in de school*. Uitgeverij Coutinho.
- Van der Torre, W., Verbiest, S., Preenen, P., Koopmans, L., Van den Bergh, R., & Van den Tooren, M. (2020). Lerende en innovatieve organisaties: Een integraal organisatiemodel en praktijkvoorbeelden uit de IT. *Tijdschrift voor HRM*, 23(4), 1–24.
- Van der Zee, F. (2004). *Kennisverwerving in de Empirische Wetenschappen*.
- Vanlommel, K. (2021). *Organiseren van complexe verandering in onderwijs: Openbare les*.
- Verdonschot, S. (2010). Leren op de Werkplek (16)-Leren om te innoveren. *Opleiding en Ontwikkeling-Tijdschrift over Human Resource Development*, 23(3)(25).
- Verdonschot, S., & Keursten, P. (2010). Ontwerpen van leeromgevingen voor leren en innoveren. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 64(4), 36–51. Geraadpleegd van http://www.kessels-smit.com/files/MO_Keurstenverdonschot.pdf
- Verdonschot, S., Keursten, P., & Van Rooij, M. (2009). *Samen vernieuwen in de praktijk. Principes en aanpakken om werk te maken van innovatie*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Vermeulen, M. (2016). *Leren organiseren, een rijke leeromgeving voor leraren en scholen*. Open Universiteit Nederland.
- Voogt, J., & Roblin, N. P. (2012). *A comparative analysis of international frameworks for 21 st century competences : Implications for national curriculum policies*. 44(3), 299–321. <https://doi.org/10.1080/00220272.2012.668938>
- Zainal, M. A., & Matore, M. E. E. M. (2019). Factors Influencing Teachers' Innovative Behaviour: A Systematic Review. *Creative Education*, 10(12), 2869–2886. <https://doi.org/10.4236/ce.2019.1012213>

Bijlage 1: Zes adviezen versus ontwerpprincipes

Zes adviezen voor de mbo-docent die het innoverend vermogen van docenten kunnen stimuleren:	Ontwerpprincipes voor succesvol innoveren (Verdonschot e.a., 2009) passend bij de zes bouwstenen.										
	1. Werk met (of formuleer) een urgent en intrigerend vraagstuk	2. Ontwerp een nieuwe aanpak	3. Werk vanuit individuele drijfveren	4. Maak ongewone combinaties van materiedeskundigheid	5. Werk vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid	6. Werk vanuit kracht	7. Maak iets samen	8. Verleid tot het zien van nieuwe signalen en het geven van nieuwe betekenissen	9. Verbind de wereld van binnen de innovatiepraktijk met de wereld daarbuiten	10. Werk aan de kwaliteit van de interactie	11. Maak er een leerproces van
1. Zet jouw omgevingssensibiliteit in om te verbinden en samen te werken met de student en de beroepspraktijk.											
2. Durf oude patronen los te laten, durf te falen, denk <i>outside the box</i> en experimenteer.											
3. Leer onderzoekend (evidence informed) werken in het cyclische innovatieproces. Vraag hierbij (bege)leiding van een expert of procesbegeleider.											
4. Draag zorg voor gezamenlijke betrokkenheid in het innovatieproces of vraag hierbij (bege)leiding van een leidinggevende of procesbegeleider.											
5. Draag, of vraag, zorg voor het mogen inzetten van geld en middelen en de inzet van de juiste combinatie mensen.											
6. Heb lef, wees proactief, maar ook flexibel en adaptief. Pak aan en pak door.											



PRACTORAAT
DOCENTPROFESSIONALISERING
LANDSTEDE GROEP

