

Het innoverend vermogen van mbo-docenten is cruciaal én complex

EEN DUIDING VAN BEGRIPPEN ROND INNOVEREN IN HET MBO EN FACTOREN DIE HET INNOVEREND VERMOGEN BEÏNVLOEDEN

De mbo-docent acteert in en tussen de dynamische omgevingen van het mbo en de beroepspraktijk. Huidige en toekomstige ontwikkelingen in de beroepspraktijk vragen van docenten om het onderwijs relevant en up-to-date te houden en continu te verbeteren. Deze continue vernieuwing en verbetering van onderwijs noemen we innovatie en staat steeds hoger op beleids- en ontwikkelagenda's van mbo-scholen. Mbo-docenten spelen een cruciale rol bij het succesvol laten verlopen van innovaties en dit vraagt om innoverend vermogen van deze mbo-docenten (Zainal & Matore, 2019). De begrippen innoveren en innoverend vermogen horen we ook in de context van het mbo steeds vaker. In het mbo is hier nog weinig onderzoek naar gedaan. Wat is innoveren in het mbo eigenlijk? En wat is het innoverend vermogen van docenten en hoe ziet dit er in de praktijk uit? Wat draagt bij aan het stimuleren van het innoverend vermogen? In dit artikel proberen we duiding te geven, vanuit uit de literatuur, aan de begrippen: innoveren in het mbo, innoverend vermogen, innoverend gedrag en de factoren die het innoverend vermogen van mbo-docenten stimuleren, om zodoende in de context van het mbo de dialoog te kunnen voeren over innoveren en de rol van docenten(teams) hierbij.

CECIEL KORSMIT - VAN DEN BERG, DOCENTONDERZOEKER PRACTORAAT DOCENTPROFESSIONALISERING, LANDSTEDE GROEP

Innoveren in het mbo

Innoveren gaat over iets nieuws doen om vooruit te komen waardoor er waarde gecreëerd en toegevoegd wordt (Scott, 2012; Spinder, 2019). Hierbij is de context van de betrokkenen van belang. Het mbo bevindt zich midden in de samenleving en heeft tot doel innovatieve, onderzoekende en wendbare professionals voor de toekomst op te leiden (Coenders, 2017; Donker van Heel & Achtereekte, 2018; Keursten & Verdonschot, 2006; Onderwijsraad, 2014). Om dit te bereiken wordt er volop geïnnoveerd in het mbo met de intentie om aan te sluiten bij ontwikkelingen en vraagstukken vanuit de beroepspraktijk, om vooruit te denken en het onderwijs hierop in te richten (zie Voorbeeld 1).

Toelichting voorbeelden



De voorbeelden 1 t/m 8 gaan over een innovatie in het mbo waarbij het onderwijs en de beroepspraktijk van zorg en welzijn samen een nieuwe leeromgeving hebben ontwikkeld op de grens van school en werk. Bij de innovatie zijn stakeholders uit het mbo én de beroepspraktijk betrokken. Mbo-docenten Ezra en Maartje zijn betrokken bij de innovatie en werkzaam in deze nieuwe leeromgeving.

Voorbeeld 1: een innovatievraagstuk dat aansluit bij het vraagstuk uit de praktijk



Zorgorganisaties willen het opleiden in hun regio versterken om gezamenlijk het arbeidsmarkt-vraagstuk aan te pakken en de praktijkontwikkelingen beter aan te laten sluiten bij het onderwijs. Samen met mbo-instellingen in de regio wordt het idee voor een leeromgeving op de grens van school en werk met baangarantie geopperd. Hierbij kunnen studenten ervaringsgericht leren samen met, en zoveel mogelijk in de praktijk. Het leren wordt aantrekkelijk gemaakt en het opleiden en werken sluiten bij elkaar aan.

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 (Messmann e.a., 2018). Gericht op het mbo, spreken we dan bij innoveren over processen die nieuw zijn voor mbo-docenten, opleidingsteams en de beroepspraktijk en die daarmee bijdragen aan het leren van studenten en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs (Fullan e.a., 2019; Scheerens, 2010; Schobben, 2021). Om tot die verbetering en innovatie te komen moeten activiteiten ondernomen worden door docenten, opleidingsteams en de beroepspraktijk waarbij nieuwe ideeën praktisch vertaald worden en waarbij nieuw gedrag vertoond wordt door docenten (Lambriex-Schmitz e.a., 2020a; Waslander, 2007) (zie Voorbeeld 2).

Voorbeeld 2: het innovatievraagstuk is nieuw en vraagt actie



De gewenste leeromgeving en het ervaringsgericht leren is nieuw voor mbo-docenten en de beroepspraktijk. Er is bewust gekozen om kennis op te halen over onderzoek en achtergronden van leeromgevingen op de grens van school en werk. Deze kennis wordt in het ontwikkelproces benut. Bijvoorbeeld dat, naast het samen ontwikkelen van de nieuwe leeromgeving, aandacht moet zijn voor het proces van professionalisering van mbo-docenten en actoren uit de beroepspraktijk.

Het ondernemen van activiteiten om te komen tot verbetering van de kwaliteit van onderwijs kan gezien worden als een proces. Theorieën van Janssen (2000) en van West en Farr (1990) spreken over innoveren als het proces van creëren, introduceren en gebruiken van nieuwe ideeën binnen een functie, een team of een organisatie. Lambriex en collega's (2020a) vullen dit proces aan op basis van onderzoek in de context van het mbo en hbo. Zij geven het belang aan van verbeteren, optimaliseren, inbouwen en verspreiden van nieuwe ideeën. Zij complementeren het proces van innoveren met een verduurzamingsfase en komen tot vijf opeenvolgende fases voor innovaties: 1) verkennen van kansen, 2) genereren van ideeën, 3) promoten

van ideeën, 4) idee realisatie en 5) duurzame implementatie van ideeën (zie Figuur 1). Reflectie is continu van belang om kwaliteit na te streven en aan te sluiten bij de actualiteit en ontwikkelingen in het mbo en de beroepspraktijk. Hiermee wordt geduid dat innoveren meer is dan iets nieuws doen om vooruit te komen: innoveren is een cyclisch proces bestaande uit meerdere fases met aandacht voor nieuwe ideeën, deze promoten, delen, bijstellen, realiseren en duurzaam implementeren. Dit proces kan alleen tot stand komen samen met anderen en aandacht voor continue reflectie.

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.

Bij innoveren gaat het om een intentioneel leerproces van verbeteren en vernieuwen. Het proces speelt (zich) af in (samenwerking met) de werkpraktijk, is situationeel bepaald en gaat alle medewerkers aan (Verdonschot, 2010). Bij innovatie in het mbo is er sprake van processen die nieuw zijn voor het moment en een oplossing vragen voor een specifieke context. Hoe kunnen we het onderwijs beter maken en met welke oplossing? Docenten en teams die actief, tijdens het werk en creatief met deze vragen aan de slag gaan, zijn aan het leren. Innoveren en leren zijn hiermee nauw met elkaar verbonden (Van der Torre e.a., 2020) (zie Voorbeeld 3).

Voorbeeld 3:

de nieuwe leeromgeving brengt een nieuw vraagstuk over het leren van professionals



De leeromgeving is van start gegaan met ervaringsgericht leren. In de projectgroep participeren werkbegeleiders en leidinggevenden uit de zorg, docenten uit het mbo en projectleiders vanuit de beroepspraktijk en het mbo. Zij vragen zich nu af wat het ervaringsgericht leren in de praktijk betekent voor de rol van docenten en werkbegeleiders. Ze gaan in co-creatie aan de slag met de ontwikkeling van een professionaliseringstraject voor de betrokkenen bij het opleiden.

Samenvatting innoveren in het mbo

Innoveren in het mbo kunnen we zien als een gezamenlijk leerproces van vernieuwen door docenten en docententeams, gericht op verbetering van de onderwijskwaliteit. Het innoveren van onderwijs is intentioneel en situationeel bepaald. Het voegt waarde toe die aansluit bij de continue ontwikkelingen, (complexe) vraagstellingen en uitdagingen van de beroepspraktijk en het onderwijs.

Sleutelrol voor mbo-docenten

Om innovaties in het onderwijs succesvol te maken spelen mbo-docenten een sleutelrol (Schobben, 2021; Zainal & Matore, 2019). Mbo-docenten zijn de belangrijkste actoren voor de kwaliteit van onderwijs, dus wordt van hen verwacht dat zij het onderwijs vormgeven en de kwaliteit bewaken (Hagedoorn, 2021; Hagedoorn & Medendorp, 2020). De mbo-docent staat aan het stuur van onderwijsontwikkeling en kwaliteits-verbetering door innovaties. Hiervoor heeft de docent innoverend vermogen en innoverend gedrag nodig. Enerzijds om een voorbeeld te zijn voor studenten en anderzijds om mee te bewegen met innovaties van de beroepspraktijk en het onderwijs (Klaeijssen, 2015; Lambriex-Schmitz e.a., 2020b; van de Braak & Bruining, 2020). We zoomen in op de begrippen innoverend vermogen en innoverend gedrag van mbo-docenten.



A little touch of innovation from the teachers will lead to more creative learning methods, more comprehensive implementation of teaching methods and the use of new tools and technologies that will surely benefit the students and education system overall.



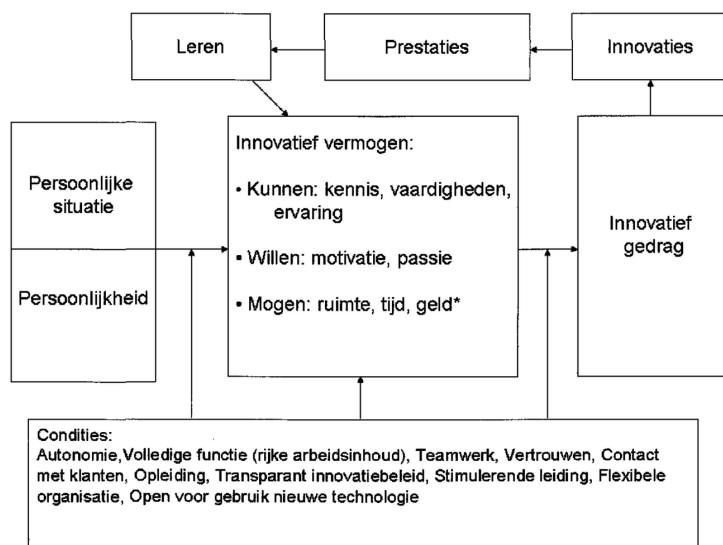
(Zainal & Matore, 2019, p. 2870)

Innoverend vermogen

Innoverend vermogen van mbo-docenten kan gezien worden als een noodzakelijk beroepsvermogen om aan te sluiten bij de ontwikkelingen en vraagstukken van nu en de toekomst. Bij vermogens wordt vaak competentiegericht gedacht, maar volgens Tjepkema, Dewulf en Van Meeuwen (2011) zijn vermogens breder, beweeglijker en meer persoonsgebonden. Aanvullend hierop beschouwen Hero e.a. (2017) individuele innovatiecompetentie als een verzameling van persoonlijke karaktereigenschappen, kennis, vaardigheden en houdingen die met elkaar verbonden zijn om nieuwe ideeën te creëren, concretiseren en implementeren. In het model van Vaas en Kraan (2007) staat innoverend vermogen centraal en wordt gezien als een samenspel van kunnen (kennis, vaardigheden en ervaring), willen (motivatie en passie) en mogen (ruimte, tijd en geld). Hierbij bepalen persoonlijke situatie en persoonlijkheid de doeltreffendheid van het innoverend vermogen. Factoren als autonomie, teamwerk en flexibele organisatie hebben invloed op het kunnen exploreren in innoverend vermogen en gedrag (zie Figuur 2).

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.

Het samenspel van kunnen, willen en mogen

Om te innoveren moet een docent kunnen deelnemen in een netwerk en een innovatieproces actief kunnen initiëren om tot oplossingen te komen (Lambriex-Schmitz e.a., 2020b; van de Braak & Bruining, 2020). Lambriex (2020b) noemt expliciet dat creativiteit voorwaardelijk is aan het innovatieproces. Creativiteit is het vermogen om originele en waardevolle ideeën te ontwikkelen (Robinson, 2013) en innoveren het vermogen om deze nieuwe ideeën daadwerkelijk om te zetten in de praktijk waarbij nieuw gedrag van docenten wordt vertoond (Lambriex-Schmitz e.a., 2020a) (zie Voorbeeld 4). In het creatieve innovatieproces zijn 'vrije denkers' nodig: mbo-docenten die durven te spelen, experimenteren, leren, improviseren en kunnen omdenken.

Voorbeeld 4: innovatie vraagt nieuw gedrag van mbo-docenten



In de nieuwe leeromgeving is gekozen om een fysieke plek voor ontmoeten, leren en reflecteren in de context van de beroepspraktijk te situeren. In dit zogenoemde leehuis komen studenten samen om te leren van elkaars ervaringen, voor kennisworkshops, het oefenen van vaardigheden en om te werken aan hun leervragen. Maartje en Ezra zijn ervaren mbo-docenten. De nieuwe context, het anders organiseren en studenten coachen met hun leervragen vraagt omdenken in het handelen van Maartje en Ezra. Ezra coacht studenten bij hun leervragen. Zij vraagt aan de studenten: "Wat zou je hier in de praktijk kunnen benutten om antwoord op je leervraag te krijgen?"

Het omzetten van nieuwe ideeën naar de praktijk vraagt van docenten probleemoplossende en ontwerpvaardigheden, kunnen promoten en het kunnen benutten van een sociaal netwerk (Van der Torre e.a., 2020; Verdonschot, 2010). In deze netwerken moeten docenten anderen opzoeken, kunnen verbinden en actief deelnemen (Kessels, 2001; Lambriex-Schmitz e.a., 2020b; Van der Torre e.a., 2020). Verdonschot (2010) noemt de docent vormgever van een innovatieproces en moet vastloopsituaties kunnen ombuigen naar een doorbraak. De docent toont betrokkenheid, neemt het heft in handen en kan passende interventies inzetten. Het heft in handen nemen kan worden omschreven als proactief, ondernemend en ambitieus. Alles wat een docent in het hele proces van innoveren doet, kun je zien als een leerproces. Het gaat om leren dat zich ontwikkelt tijdens het werk met de intentie om te verbeteren en te vernieuwen. Voor innoveren als actief leerproces is het nodig dat de mbo-docent zijn eigen leerproces en het teamleren kan organiseren en monitoren door reflectie (Stichting Practoraten, 2018; Van der Torre e.a., 2020). Kritische reflectie betekent dat de mbo-docent voortdurend bedenkt hoe het beter kan, dit met anderen bespreekt, hierover leest en nadenkt hoe het efficiënter kan (Stichting Practoraten, 2018). Dit actieve leerproces van innoveren vraagt 'willen' van de docent; inspanning, motivatie en zelfs passie. Een innovatieve mbo-docent durft zijn nek uit te steken en risico's te nemen (zie Voorbeeld 5).

Voorbeeld 5: mbo-docenten experimenteren en reflecteren



Maartje en Ezra bedenken dat ze de praktijk nu veel meer kunnen benutten. Maartje gaat experimenteren door bijvoorbeeld bevlogen experts uit de praktijk workshops te laten verzorgen in het leerhuis. En samen onderzoeken zij situaties in de praktijk waar studenten actief van kunnen leren. Bijvoorbeeld dat studenten in hun pauze samen met bewoners gaan lunchen of een wandeling maken, waardoor de integratie met de beroepspraktijk nog meer wordt benut.

Samenvatting innoverend vermogen

Mbo-docenten met innoverend vermogen kunnen in co-creatie een proces, van creatieve ideeën tot duurzame implementatie, actief initiëren en omzetten in de praktijk met nieuw gedrag. Deze docenten zijn creatief, gemotiveerd, durven te experimenteren, nieuwsgierig, actief, reflectief en geloven in zichzelf.

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).

Gedrag is het geheel van acties en reacties die we bewust en onbewust waarneembaar doen of laten (Tiggelaar, 2010). Het gaat om zichtbaar handelen in en reageren op onze omgeving. Dit gedrag wordt gekenmerkt door onze persoonlijke situatie, persoonlijkheid en wordt gedreven door onze (on)bewuste drijfveren. Het actiegericht handelen komt in verschillende theorieën over innoveren terug als *innovative workbehavior* of *innovation and change activities* (De Spiegelaere e.a., 2014; Lambriex-Schmitz e.a., 2020a; Messmann, 2012). Handelen, werken en activiteiten uitvoeren verwijst naar 'doen'. Innoverend gedrag vraagt van mbo-docenten durf en lef. Zij durven met ideeën tegen de stroom in te roeien en hebben de vaardigheid om op de hoogte te zijn actuele trends en ontwikkelingen van de beroepspraktijk en het onderwijs (Jongkind, z.d.). Concreet innoverend gedrag ziet er op drie niveaus verschillend uit. Op operationeel niveau stelt de docent zich op de hoogte van waar studenten, docenten(teams) en het werkveld niet tevreden over zijn en kan hij de reden achterhalen. Op tactisch niveau discussieert de docent met collega's en participeert hij in netwerken om beleid en onderwijs met de beroepspraktijk te verbinden. Op strategisch niveau straalt de docent geloof uit in de eigen ideeën en weet hij anderen voor nieuwe ideeën te winnen en hen mee te krijgen (zie Voorbeeld 6).

Voorbeeld 6: innoverend gedrag van mbo-docenten



Ezra en Maartje zijn in hun eigen mbo-team ambassadeurs voor het praktijk- en ervaringsgericht leren. Zij delen hun kennis en ervaringen met collega's en inspireren andere teams op de jaarlijkse studiedag van hun mbo.

Het wordt duidelijk dat het bij innoverend gedrag gaat om de individuele bereidheid van docenten te kunnen handelen of acteren in het gehele proces van innoveren (Carmeli e.a., 2006; De Spiegelaere e.a., 2014; Lambriex-Schmitz e.a., 2020b; Messmann, 2012; Thurlings e.a., 2015). In Figuur 1 zagen we dat innoveren een proces is van verkennen van kansen, het generen van ideeën, het promoten van ideeën, idee realisatie en de duurzame implementatie van deze ideeën, processen, producten of procedures (Lambriex-Schmitz e.a., 2020b). In Figuur 3 is het feitelijke gedrag per fase van het innovatieproces weergegeven.

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.

Samenvatting innoverend gedrag

Innoverend gedrag is een uiting van het innoverend vermogen en meer dan actief handelen of reageren. Mbo-docenten denken en handelen vernieuwend gericht op het hele innovatieproces van het verkennen van kansen tot duurzame implementatie.

Bepalende factoren voor innoverend vermogen en innoverend gedrag

We weten nu dat innoveren in het mbo een gezamenlijk leerproces is van idee-generatie tot en met implementatie waar mbo-docenten een essentiële sleutelrol in hebben. De persoonlijke situatie en persoonlijkheid bepalen de doeltreffendheid van het innoverend vermogen van docenten (Vaas & Kraan, 2007). Daarnaast zijn er verschillende factoren die invloed hebben op zowel de persoonlijke situatie, als het innoverend vermogen en de uiting daarvan in innoverend gedrag. Welke factoren hebben hier invloed op? Welke factoren dragen bij aan het ontwikkelen van het innoverend vermogen van mbo-docenten zodat de kans op succesvolle innovaties vergroot wordt?

De rol van de persoonlijke situatie en persoonlijkheid

De persoonlijke situatie is van belang om tot succesvol innoveren te komen. Experimenteren en risico's durven nemen worden sterk bepaald door iemands persoonlijkheid.

Persoonskenmerken die bijdragen aan innoverend vermogen zijn: self-efficacy, open-minded,

onderzoekend en nieuwsgierig, initiatiefrijk en gedreven, risico's durven nemen, sociaal betrokken, autonoom, toegewijd en gedreven (Lambriex-Schmitz e.a., 2020b; Ridder, 2020; Van der Torre e.a., 2020).

De rol van beïnvloedende factoren

We kijken vanuit drie niveaus naar de beïnvloedende factoren, zoals beschreven in een rapportage van de Kennisrotonde (De Greef, 2020):

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

Microniveau

Uit onderzoek komt naar voren dat *self-efficacy* van de individuele docent het belangrijkste en meest dominante aspect is dat innoverend gedrag beïnvloedt (Klaeijssen, 2015; Lambriex-Schmitz e.a., 2020a; Zainal & Matore, 2019). Bij *self-efficacy* gaat het om het geloof van docenten in hun eigen kunnen. Persoonskenmerken als onderzoekend, risico's durven nemen en autonomie, creativiteit, psychologische empowerment en drive dragen bij aan dit geloof (Essen & Leede, 2020; Kessels, 2001). Kenmerken van creativiteit zijn vakdeskundigheid, taakmotivatie en creatieve denkvaardigheden. Psychologische empowerment is de kracht van de docent zelf om prestaties te leveren. Het gaat om de mate en het gevoel van zinvolheid, zelfwerkzaamheid, zelfdeterminatie en impact die de docent ervaart. Versterkt met autonoom kunnen werken vanuit passie, eigen drijfveren, betrokkenheid en nieuwsgierigheid draagt dit bij aan motivatie, inspanning en volharding tijdens het innovatieproces (Kessels, 2001; Keursten e.a., 2006; Vaas & Kraan, 2007; Verdonschot, 2010).

Om docenten in het innovatieproces te sterken hebben zij een uitdagende omgeving nodig met gevarieerde en uitdagende taken waarin geleerd mag worden (Vaas & Kraan, 2007; Van der Torre e.a., 2020). Docenten kunnen autonoom werken, en zijn verantwoordelijk voor het gehele proces. In deze leeromgevingen wordt gereflecteerd, worden vragen gesteld, dromen gedeeld, creativiteit gestimuleerd en ambities gewaardeerd (zie Voorbeeld 7). Het gaat om die omgevingen die bijdragen aan het stimuleren van het innoverend vermogen. Mbo-docenten kunnen op de juiste plek en het juiste moment in hun kracht gezet worden wat hen beloning en erkenning geeft en de kans op succesvolle innovatie vergroot (Keursten e.a., 2006; Schobben, 2021; Van der Torre e.a., 2020; Verdonschot, 2010).

Voorbeeld 7: uitdagende omgeving om te werken en leren voor mbo-docenten



De uitdagende omgeving van het leerhuis en zo dicht bij, in en met de beroepspraktijk, prikkelt Ezra. "Ik merk dat mijn motivatie toeneemt. Ik leer van de medewerkers uit de beroepspraktijk, het samenwerken verbreed mijn horizon." Maartje ervaart dat de vrijheid die ze krijgt om te mogen experimenteren en uitproberen, haar creativiteit vergroot. "Ik wil me nu ook verder ontwikkelen in het coachen bij ervaringsgericht leren."

Mesoniveau

Er wordt teamleren in intensieve samenwerkingen gevraagd om innovatieprocessen tot stand te brengen. Deze teamleerprocessen krijgen steeds meer aandacht om gedeeld begrip van een innovatie te ontwikkelen en versterken (Bouwman, 2018; 2020). Het gaat ten eerste om delen van ideeën en kennis. Ten tweede wordt bij co-constructie gedeeld begrip ontwikkeld door elkaar kritisch te bevragen, informatie en kennis te verbinden en concreet te maken. Tot slot worden in een constructief conflict verschillende perspectieven bediscussieerd om tot overeenstemming te komen. In de praktijk valt het op dat dit leren in teamverband beperkt wordt tot alleen het delen van informatie (Hermanussen, 2013; Van der Klink, & Nieuwenhuis, 2017). In gezamenlijkheid ontwikkelen en ideeën ontplooiën komt niet van de grond als er onvoldoende cyclisch geleerd en gewerkt wordt (Bouwman, 2018). Juist dit is nodig om het innoverend vermogen van docenten te stimuleren om zo tot duurzame innovatie te komen.

Individueel innoverend gedrag van docenten is een basisfundament voor het slagen van innovaties, echter is samenwerken een cruciale factor (Hargreaves & Fullan, 2012; Zainal & Matore, 2019). Fullan en Hargreaves (2012) spreken over sociaal kapitaal: innovatiesucces komt grotendeels tot stand door sociale innovatie, waarbij samenwerken met collega's de krachtigste bron van vernieuwing is. Hiervoor is het noodzakelijk om gezamenlijk de individuele prestaties van docenten te verbeteren, waardoor de prestaties van het totale team vergroot worden.

Leidinggevenden hebben een belangrijke rol in het transformeren naar lerende teams en een lerende organisatie (Lambriex-Schmitz e.a., 2020b). En deze rol van leidinggevenden bij het stimuleren van innoverend vermogen van mbo-docenten is veelzijdig (zie Voorbeeld 8). Leidinggevenden hebben ten eerste de taak de juiste randvoorwaarden zoals tijd en middelen en budget voor mbo-docenten te bieden om te mogen experimenteren. Ten tweede moeten zij innovatie op de kaart zetten bij diverse overleggen. En tot slot hebben zij een voorbeeldrol in het laten zien en het aanmoedigen, ondersteunen en betrekken van docenten bij innovaties (Keursten e.a., 2006; Vaas & Kraan, 2007; Van der Torre e.a., 2020).

Leidinggevenden creëren een cultuur van veiligheid en vertrouwen door respect en tolerantie voor het maken van fouten, ruimte te bieden voor autonomie en het inbouwen van feedback-momenten (Essen & Leede, 2020; Klaijns, 2015; Schobben, 2021; Schobben, 2021; Vaas & Kraan, 2007; Van der Torre e.a., 2020).

Voorbeeld 8: de rol van leidinggevenden bij het innovatieproces



De leidinggevende van Maartje en Ezra gelooft in het concept van de leeromgeving op de grens van school en werk. De eerste twee jaar investeert zij in extra tijd en ruimte voor de docenten om zich te kunnen ontwikkelen en deel te nemen aan diverse werk- en projectgroepen om zodoende de samenwerking met de praktijk te stimuleren en samen te kunnen ontwikkelen.

Macroniveau

Transformatie naar een lerende organisatie is van belang. Fullan en Hargreaves (2012) pleiten op organisatieniveau voor het creëren van mogelijkheden om nieuwe dingen te kunnen doen zodat docenten betrokken blijven en kunnen ontwikkelen. Hiervoor is een organisatie nodig die docenten kansen biedt actief deel te nemen aan lerende netwerken en innovatieprocessen en aanmoedigt om nieuwe ideeën uit te proberen. Daarnaast biedt de organisatie de uitdaging en het vertrouwen zodat docenten zich kunnen ontwikkelen. Deze organisatie is adaptief door professionalisering, netwerkcontacten, informeel leren en initiatief te stimuleren (Essen & Leede, 2020; Hargreaves, & Fullan, 2012; Kessels e.a., 2006; Lambriex-Schmitz e.a., 2020; Van der Torre e.a., 2020; Vaas, & Kraan, 2008).

Een organisatie met het vizier op innovatie en die innovatieprocessen duurzame kansen wil bieden, is een wendbare organisatie met een creatieve infrastructuur (Van de Braak & Bruining, 2020). Een wendbare organisatie is flexibel, laat op tijd routines los en durft onrust te creëren die stimulerend is en aanzet tot creativiteit (Kessels, 2001; Vaas & Kraan, 2007; Van de Braak & Bruining, 2020). Zij signaleren wat er gebeurt in de eigen mbo school, in het mbo-beroepenveld en in de maatschappij. De organisatie zet docenten met denkkraft, creativiteit en oplossend vermogen op het juiste moment in en betreft hen bij innovaties. Dit vergroot de kans op het slagen van een innovatie waardoor de kwaliteit van onderwijs vergroot wordt.

Het innovatiebeleid is onderdeel van een gewortelde strategische koers gericht op duurzaamheid die in nauwe samenwerking met alle geledingen van de organisatie, zo ook mbo-docenten, studenten, andere onderwijspartners en de beroepspraktijk, is ontwikkeld (Schobben, 2021; Van de Braak & Bruining, 2020). Mbo-docenten hebben inzicht nodig in het innovatiebeleid en een uitnodiging actief bij te dragen aan innovaties. Co-creatie is van belang voor het voelen van eigenaarschap voor alle betrokkenen. Op strategisch niveau is zorgdragen voor een moreel kompas om in deze samenwerkingen het gesprek te kunnen blijven voeren van belang. De vraag moet continu zijn: "Welke moed hebben we nodig om het vandaag weer een beetje beter te doen?"

Samenvatting bepalende factoren voor innoverend vermogen en innoverend gedrag

De belangrijkste beïnvloedende factor op microniveau is self-efficacy. 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. Op mesoniveau zien we de factoren teamleren en samenwerken als positieve beïnvloeders. De rol van de leidinggevende is hierin cruciaal, van het creëren van randvoorwaarden tot het bieden van een veilige (leer)cultuur. Op macroniveau staat de lerende organisatie met het vizier op innovatie centraal. Een kansrijk innovatiebeleid, waar co-creatie een grote rol in speelt, moet het morele kompas zijn voor dialoogvorming over leren en innoveren.

Conclusie

Bestaande bronnen laten zien dat innoveren in het mbo een gezamenlijk leerproces is dat altijd gericht is op verbetering van de onderwijskwaliteit. Het proces van innovatie is intentioneel en situationeel bepaald, wat maakt dat het complex van aard is en nooit precies op dezelfde manier verloopt. Mbo-docenten hebben, in co-creatie met anderen, een cruciale rol bij deze innovatieprocessen. Innoverend vermogen van docenten is nodig om vernieuwend te kunnen denken en handelen. Dit vraagt self-efficacy, creativiteit, motivatie, lef, nieuwsgierigheid en reflectie. Constructieve samenwerking en aandacht voor team- en organisatieleden levert een positieve bijdrage aan het ontwikkelen van innoverend vermogen van mbo-docenten. Een veilige leercultuur met de juiste randvoorwaarden geboden door de leidinggevende ondersteunen deze processen.

De complexiteit van het proces van innoveren brengt ook veel vraagstukken met zich mee. Mbo-docenten hebben verschillende opleidingsachtergronden, ervaringen en vermogens. Innovaties in teams en organisaties vinden plaats in een variëteit aan contexten en hebben op verschillende momenten verschillende behoeftes. Om innovaties in het mbo verder te brengen is het voor scholen en opleidingsteams belangrijk om in gesprek te gaan over het benutten en verder ontwikkelen van het innoverend vermogen van mbo-docenten. Het expliciteren van verwachtingen en het uitwisselen van perspectieven op professionalisering zijn daarbij helpend (zie venster).

Voorbeeldvragen voor de dialoog over het benutten en ontwikkelen van innoverend vermogen van docenten:



- Welke innovaties in welke specifieke contexten spelen er op dit moment?
- Op welke manier geven wij vorm aan innovatie binnen het team?
- Wat verwachten wij van docenten binnen het team betreft het innovatieproces?
- Welke vermogens van docenten benutten we binnen het team t.b.v. het innovatieproces?
- Hoe kunnen we deze vermogens complementair aan elkaar laten zijn zodat het succes van innovaties vergroot worden?
- Welke vermogens hebben we (aanvullend) nodig in het innovatieproces?
- Welke vorm van professionalisering willen we benutten om het innoverend vermogen van mbo-docenten te stimuleren?
- Welke vorm van teamleren willen we benutten om veranderkracht van het team te versterken?

Vervolgonderzoek

Het practoraat Docentprofessionalisering is nieuwsgierig naar de verschillende opvattingen, overtuigingen en ervaringen van mbo-docenten over innoveren in het mbo en het innoverend vermogen. Ook de vraagstukken rondom het benutten en ontwikkelen van innoverend vermogen en innoverend gedrag in innoverende processen zijn daarbij van belang. Het practoraat geeft hier vorm aan door praktijkgericht onderzoek met mbo-docenten en teams. Het ontwikkelen van praktijkkennis hierover draagt bij aan beleid en vormgeving van professionalisering.

Practoraat Docentprofessionalisering

Het practoraat Docentprofessionalisering is een platform voor praktijkgericht onderzoek, expertise ontwikkeling en netwerk gericht op docentprofessionalisering in het mbo.

Voor meer achtergrond en informatie kijk op [Practoraat - Docentprofessionalisering | Landstede Groep](#) en volg onze ontwikkelingen en activiteiten op LinkedIn. [Klik op de logo's.]



Ceciel Korsmit is docentonderzoeker bij het practoraat Docentprofessionalisering bij Landstede Groep, waar zij zich specifiek richt op de onderzoeklijnen innoverend en onderzoekend vermogen van de mbo-docent. Daarnaast is zij werkzaam als docent bij Landstede MBO en als expert betrokken bij het ontwerpen van leeromgevingen op de grens van school en werk.

APA-referentie

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.

Literatuur

- Bouwmans, M. (2018). The role of VET Colleges in stimulating teachers' engagement in team learning. <https://research.wur.nl/en/publications/e0e915eb-e95a-491c-a42f-58fb934ecd35>
- Bouwmans, M. (2020). Teamleren en teamgericht HRM: "Gedeeld begrip" als waardevolle bijvangst. Canon Beroepsonderwijs ECBO. <https://canonberoepsonderwijs.nl/organisatorische-condities/teamleren-en-teamgericht-hrm/>
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27, 75–90.
- Coenders, M. (2017). Het innoveren van het leren. 1–8.
- De Greef, M. (2020). Welke gedragseisen en randvoorwaarden van samenwerking tussen onderwijsprofessionals binnen de school dragen bij aan effectieve implementatie van onderwijontwikkeling?
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, 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>
- Donker van Heel, P., & Achtereekte, H. (2018). Wendbaarheid van personeel in het mbo. *Vakblad Profiel*, 4, 15–17.
- Essen, H. J. Van, & Leede, J. De. (2020). Herken en faciliteer uw innovatieve medewerker ! *Tijdschrift Voor HRM*, 4, 1–24.
- Fullan, M., Quinn, J., & McEachen, J. (2019). Deep learning. Engage the world change the world. ThousandOaks.
- Hagedoorn, M. (2021). Practorale rede pracaoraat Docentprofessionalisering: Het doorbreken van bestaande patronen in het mbo. Landstede Groep.
- Hagedoorn, M., & Medendorp, L. (2020). Blijvend bekwaam als professional in het mbo. *Canon Beroepsonderwijs ECBO*, september, 1–11. <https://canonberoepsonderwijs.nl/professionalisering-en-scholing-van-aanstaande-opleiders/professionalisering-docenten/#1605777696831-9d883a8b-e807>
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012). Professioneel kapitaal. De tranformatie van het onderwijs in elke school. Teachers college Press.
- Hermanussen, J. (2013). Werken in teams in het middelbaar beroepsonderwijs. ECBO. <https://ecbo.nl/wp-content/uploads/sites/3/Werken-in-teams-in-het-mbo.-Een-kennisbasis.Jose-Hermanussen.-ECBO.-docx.pdf>
- Hero, L.-M., Lindfors, E., & Taatila, V. (2017). Individual Innovation Competence: A Systematic Review and Future Research Agenda. *International Journal of Higher Education*, 6(5), 103. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v6n5p103>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302.
- Jongkind. (n.d.). Competentie Innoverend vermogen. Retrieved September 8, 2022, from <https://www.jongkind-training.nl/overig-aanbod/competenties/overzicht-van-competenties/competentie-innoverend-vermogen/>
- Kessels, J. (2001). Verleiden tot kennisproductiviteit. Oratie: Universiteit Twente.
- Keursten, P., & Verdonschot, S. (2006). Leren en innoveren. *Opleiding & Ontwikkeling*, 10, 179–195. http://www.kessels-smit.nl/nl/130%0Ahttp://www.kessels-smit.nl/files/Artikel_2006_Keursten_ea_Leren_en_innoveren.pdf
- Keursten, P., Verdonschot, 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>

- Klaeijssen, A. (2015). Predicting teachers' innovative behaviour: motivational process at work. Open Universiteit.
- 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>
- Messmann, G. (2012). Innovative work behaviour: Investigating 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/10.1108/JWL-08-2017-0069>
- Onderwijsraad. (2014). Meer innovatieve professionals. <http://www.onderwijsraad.nl/upload/documents/publicaties/volledig/Meer-innovatieve-professionals.pdf>
- Ridder, M. (2020). Teachers Tech College. <http://www.techyourfuture.nl>
- Robinson, K. (2013). Buiten de lijntjes. Spectrum BV Houtem.
- 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. <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. <http://www.practoraten.nl>
- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a Model of Explaining Teachers' Innovative Behavior: A Literature Review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430–471. <https://doi.org/10.3102/0034654314557949>
- Tiggelaar, B. (2010). *Dromen, durven, doen*. Spectrum.
- Tjepkema, S., Dewulf, L., & Van Meeuwen, N. (2011). Handboek human resource development (pp. 178–194). Bohn Stafleu van Loghum.
- 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 Klink, M.; Nieuwenhuis, L. (2017). Teamontwikkeling en onderwijskundig leiderschap in het mbo. *Naar Een Lerend Bestel in Het Mbo: Over Enkele Institutionele Voorwaarden van Onderwijskwaliteit*, december, 51–66.
- 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 organisatie-model en praktijkvoorbeelden uit de IT. *Tijdschrift Voor HRM*, 23(4), 1–24.
- Verdonschot, S. (2010). Leren op de Werkplek (16)-Leren om te innoveren. *Opleiding En Ontwikkeling-Tijdschrift over Human Resource Development*, 23(3)(25).
- Waslander, S. (2007). Leren over innoveren: overzichtsstudie van wetenschappelijk onderzoek naar duurzaam vernieuwen in het voortgezet onderwijs.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation and creativity at work.
- 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>