

Factoren die innovatief werkgedrag stimuleren bij docenten uit het voortgezet onderwijs tijdens onderwijsvernieuwingen

Factors that stimulate innovative work behaviour among secondary school teachers during educational reforms

Joyce van der Linden

Master-examen 14 juni 2020

Studentnummer 3028685

Beoordelaar: Joan van den Ende

Externe wetenschapper: Suzanne Verdonshot



Opdrachtgever:
Dhr. H. Markhorst

Candea College
Eltensestraat 8
6920 AC Duiven
h.markhorst@candea.nl



Studiecoach:
Dhr. P. Seuneke

Master leren en innoveren
Aeres Hogeschool Wageningen
Mansholtlaan 18
6708 PA Wageningen

Factoren die innovatief werkgedrag stimuleren bij docenten uit het voorgezet onderwijs tijdens onderwijsvernieuwingen

Factors that stimulate innovative work behaviour among secondary school teachers during educational reforms

Samenvatting

De snel veranderende maatschappij waar scholen mee worden geconfronteerd geeft aanleiding tot het vernieuwen van onderwijs. Tijdens onderwijsvernieuwingen wordt van docenten innovatief werkgedrag gevraagd. Innovatief werkgedrag bij docenten is nodig om het goede voorbeeld te geven in de concurrerende maatschappij en om creativiteit en innovatief denken bij leerlingen te prikkelen. In dit onderzoek wordt op zoek gegaan naar factoren die innovatief werkgedrag stimuleren tijdens onderwijsvernieuwingen. Dit is gedaan met een casestudie waarin het innovatieve werkgedrag wordt onderzocht binnen het Candea College in Duiven. Middels een gestructureerde vragenlijst wordt het innovatieve werkgedrag gemeten en vervolgens geven diepte-interviews antwoord op de vraag welke factoren en waarom deze factoren stimulerend werken binnen het mavoteam. Uit de resultaten van de vragenlijst blijkt dat docenten innovatiever zijn in het begin van de onderwijsvernieuwingen tijdens het kansen verkennen en het ideeën genereren. Echter, naarmate de ideeën worden gepromoot, gerealiseerd en verduurzaamd neemt het innovatieve werkgedrag af. De wijze waarop het innovatieve werkgedrag gestimuleerd kan worden volgens docenten tijdens onderwijsvernieuwingen is door aandacht te besteden aan de factoren: interactie, ondersteuning en vrijheid. Het stimuleren van innovatief werkgedrag kan door docenten te verbinden aan een innovatie waarin de facilitering goed geregeld is en de autonomie wordt aangemoedigd.

Abstract

The rapidly changing society that schools are confronted with gives rise to educational renewal. During educational innovation, innovative work behaviour is required from teachers. Innovative working behaviour among teachers is necessary to set a good example in a competitive society and to stimulate creativity and innovative thinking among pupils. This study looks for factors that stimulate innovative working behaviour during educational innovations. This is done by a case study in which innovative work behaviour is examined at the Candea College in Duiven. By means of a structured questionnaire, innovative work behaviour is measured and subsequently, in-depth interviews answer the question which factors and why these factors are stimulating within the mavoteam. The results of the questionnaire show that teachers are more innovative in the beginning when exploring opportunities and generating ideas. However, as the ideas are promoted, realised and sustained, the innovative work behaviour decreases. The way in which the innovative work behaviour can be stimulated according to teachers during educational innovations is by paying attention to the factors: interaction, support and freedom. Stimulating innovative work behaviour can be done by connecting teachers to an innovation in which facilitation is well organised and autonomy is encouraged.

Aanleiding

De snel veranderende maatschappij waar scholen mee worden geconfronteerd geeft aanleiding tot het vernieuwen van onderwijs. Tijdens onderwijsvernieuwingen wordt van docenten innovatief werkgedrag gevraagd. Typisch innovatief werkgedrag is het verkennen van kansen en het genereren van nieuwe ideeën (De Jong & Den Hartog, 2008). Thurlings et al. (2015) geven aan dat er vier belangrijke redenen zijn om innovatief docentengedrag te stimuleren in scholen. Als eerste: innovatief werkgedrag (IWG) is nodig om de snelle veranderingen in de samenleving bij te blijven als docenten maar ook als leerlingen. Ten tweede: nieuwe technologieën en nieuwe manieren van lesgeven vragen om IWG. Als derde: scholen moeten het goede voorbeeld geven en een aanleiding geven voor onze mensen in de maatschappij om innovatiever werkgedrag te vertonen zodat de maatschappij concurrerend is. Als laatste is de school cruciaal om creativiteit en innovatief denken bij leerlingen te stimuleren. Scholen zijn aan het vernieuwen om beter aan te sluiten bij de behoeften van leerlingen en de behoeften die ontstaan door de snelle transformerende maatschappij. Nederland is volgens de OECD (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling, Nusche et al., 2014) één van de meest vooruitstrevende landen ter wereld als het gaat om onderwijsvernieuwingen. Dit resulteert in innovaties op het gebied van pedagogische aanpak, organisatie van het onderwijs en het gebruik van technologie.

Het Candea College is een VO-school die gevestigd is in de regio de Liemers te Duiven. De leerlingen krijgen onderwijs op twee locaties, één locatie voor havo en vwo en één locatie voor het vmbo. Er werken ongeveer 250 docenten en ondersteunend personeel en er volgen ongeveer 1900 leerlingen onderwijs. Het Candea College heeft naast de visie: *jouw school – jouw leren – jouw toekomst* drie belangrijke kernbegrippen opgenomen in de organisatie: verantwoordelijkheid, vertrouwen en nieuwsgierigheid. Deze kernbegrippen sluiten aan bij de maatschappelijke verantwoordelijkheid om het onderwijs te verbeteren. Daarbij moet er wel vertrouwen zijn in de organisatie en haar teams, maar zonder nieuwsgierigheid naar nieuw onderwijs en elkaar zal een innovatie niet snel van de grond komen.

Binnen het Candea College zijn in het schooljaar van 2019 drie onderwijsvernieuwingen geïmplementeerd. Circa vijf jaar geleden, in 2016, zijn de voorbereidingen van deze innovaties in gang gezet met het kijken naar het meest ideale onderwijs. Samen met collega's die wilden deelnemen, werd er gekeken naar de optimalisatie van het onderwijs, dromen zijn geuit en er werd buiten de kaders gedacht. Elke docent heeft zelf aan kunnen geven waar zijn/haar ambitie en interesse lag om te participeren in de schoolbrede bouwgroepen, maar altijd met het uitgangspunt van het Candea College: *jouw school – jouw leren – jouw toekomst*. Met deze visie op leren hebben drie bouwgroepen in de jaren tussen 2016 tot 2019 per opleiding de onderwijsvernieuwingen ontwikkeld. Sinds 2019 zijn de onderwijsvernieuwingen gestart en zijn de werkgroepen opgeheven. De onderwijsvernieuwingen bestaan uit: de coachende rol als mentor, de nieuwe lessentabellen met maatwerk en multidisciplinaire projecten binnen en/of buiten school. Bij de coachende rol als mentor gaat het erom dat de rol als mentor minder sturend wordt vormgegeven zodat de leerling meer zelfverantwoordelijkheid voelt. Met de nieuwe lessentabellen met maatwerk worden roosters bedoeld waarin minder klassikaal wordt lesgegeven, meer ondersteuning is voor de behoefte van de leerling en meer keuzevrijheid in het rooster is voor leerlingen. Als laatste onderwijsvernieuwing gaan de multidisciplinaire projecten over het leren tijdens projectweken. In deze weken komen leerlingen in aanraking met andere vormen van onderwijs, er worden kampen georganiseerd, experts uitgenodigd of er worden projecten georganiseerd die vakoverstijgend zijn. Deze multidisciplinaire projecten kunnen binnen of buiten de school plaatsvinden.

Naast dat er onderwijsvernieuwingen ontwikkeld worden zijn docenten bezig met de dagelijkse gang van zaken, maar doordat het onderwijs aan het vernieuwen is, zijn er docenten nodig die de vernieuwingen oppakken, aanpakken, ontwikkelen, uitvoeren en evalueren (Lambriex-Schmitz et al., 2020a). Tijdens vernieuwingen zijn er docenten nodig die IWG vertonen en IWG kunnen stimuleren bij anderen. In de functieomschrijving van een docent bij het Candea College staan taken die school verwacht van een docent. Deze taken bestaan al lang niet meer uit alleen kennisoverdracht, de school verwacht ook dat de docent een goede mentor is, een coachende rol kan aannemen en contact legt met leerlingen. Slooter (2018) heeft deze concrete gedragsindicatoren van een docent beschreven in de zes rollen van de leraar: de gastheer, de presentator, de didacticus, de pedagoog, de afsluiter en de leraar als coach van het leerproces. Met deze zes rollen worden concrete handvatten geboden om als docent effectiever te functioneren in de lessen. Daarnaast geven deze beschreven bekaamheden een goede basis voor de schoolleiding om het gesprek aan te gaan met de docent over zijn/haar functioneren.

Voor het ontwikkelen van innovatieve projecten hebben docenten andere vaardigheden nodig die niet in de huidige functieomschrijving staan van een docent, in het mavoteam van het Candea College heeft ongeveer 60% een LB-inschaling en 40% een LC-inschaling. Een LB-docent krijgt een LB-inschaling die aansluiten bij de gedragsindicatoren zoals beschreven door Slooter (2018). Vaak zijn de voorbereidingen van innovaties voorbehouden aan een specifieke groep om IWG te laten zien: de LC-docent met een LC-inschaling. Als LC-docent binnen het voortgezet onderwijs wordt deze rol al vervuld maar er moet door elke docent onderwijs ontwikkeld worden om bij te blijven bij de behoeften van de maatschappij. Kijkende naar de periode waarin COVID-19 de wereld veranderde, heeft iedere docent, naast de huidige digitalisering, een innovatieve omslag

gemaakt als het gaat om digitaal lesgeven. Een ontwikkelaar heeft tijdens de vernieuwingen IWG nodig om (innovatieve) projecten tot een succes te laten groeien. Dit zijn projecten waarin vernieuwingen binnen de organisatie worden vormgegeven. Volgens het Candeia College is daarom een zevende rol nodig, de rol van ontwikkelaar. De rol als ontwikkelaar staat niet in de basis van de functieomschrijving van de docent, maar wordt wel verwacht van een docent aangezien elke docent ontwikkeltijd krijgt om zichzelf of het onderwijs te ontwikkelen. Bovendien hebben docenten stimulans nodig van de omgeving om zich innovatiever te gedragen. Hetgeen een positieve bijdrage levert aan de motivatie, nieuwsgierigheid en betrokkenheid van docenten (Thurlings et al., 2015). De professionalisering van docenten om te leren ontwikkelen is binnen het onderwijs nodig om innovaties goed te ontwerpen, te ontwikkelen en te implementeren. Daarnaast moeten docenten het gevoel hebben dat ze de ruimte krijgen, de zekerheid hebben en ambitie voelen om innovatief te kunnen zijn.

Op het moment dat het IWG gestimuleerd wordt en docenten een zevende rol vervullen binnen het Candeia College kan vanaf het begin van de vernieuwing tot aan de implementatie de innovatie beter worden ontwikkeld. Het managementteam (MT), rector en opleidingsdirecteuren, van het Candeia College wil graag het IWG van docenten stimuleren, zodat docenten innovatiever worden. Het kan natuurlijk zo zijn dat docenten wel innovatief zijn, maar niet goed weten hoe ze dat moeten uiten. Met dit onderzoek wordt het IWG bekeken tijdens drie onderwijsvernieuwingen met als doel aanbevelingen te doen aan het MT op welke wijze het IWG gestimuleerd kan worden. Opeenvolgend zijn de drie onderwijsvernieuwingen: de coachende rol als mentor, de nieuwe lessentabellen met maatwerk en multidisciplinaire projecten binnen en/of buiten school.

Dit onderzoek vindt plaats binnen het mavoteam van het Candeia College waar groepen docenten proberen te bouwen aan een nieuwe manier van werken. Innovaties vinden vooral plaats op de werkplek: professionals die samen problemen oplossen en vernieuwingen bedenken. Vaak gaan deze vernieuwingen niet over verbluffende nieuwe producten maar juist over het vinden van bijzondere benaderingen en bedachtzame oplossingen van manieren van werken (Verdonschot et al., 2009). Door te kijken wanneer IWG bij de drie onderwijsvernieuwingen wordt gestimuleerd of juist belemmerd, kan IWG op de juiste manier worden uitgenodigd tussen collega's. Wat is eigenlijk IWG? Welke factoren van IWG hebben positief effect op collega's binnen het mavoteam van het Candeia College? Wanneer voelt men zich innovatiever? Hoe kunnen we docenten verleiden om IWG te laten zien? Zijn er relaties tussen factoren? Vanuit deze vragen is de volgende praktijkvraag ontstaan: *Op welke manier kan het Candeia College bijdrage aan het bevorderen van IWG bij docenten in het mavoteam om dit gedrag vervolgens te gebruiken tijdens innovaties binnen en buiten de organisatie?*

Theoretisch kader

De definitie van innovatie is volgens West en Farr (1990) een opzettelijke introductie en toepassing binnen een functie, team of organisatie van ideeën, processen, producten of procedures die nieuw zijn voor die functie, team of organisatie en zijn ontworpen om het werk ten goede te komen. Innovaties verlopen niet lineair en bestaan voornamelijk uit twee componenten, die zowel creativiteit als implementatie van de innovatie omvat. Aan de start van het proces domineert creativiteit, om later vervangen te worden door de innovatie-implementatieprocessen (West & Sacramento, 2006). Uit onderzoek van Amabile (1988) blijkt dat zowel winstgevend als non-profit organisaties, niet kunnen bestaan zonder innovaties. Dit komt door de snelle veranderingen in de omgeving die vragen om innovaties. Bij innovaties is innovatief werkgedrag (IWG) van medewerkers noodzakelijk om daadwerkelijk tot innovaties te komen. Het gaat dan in werkelijkheid niet om of een innovatie uiteindelijk succesvol is maar dat er naar innovatie wordt gekeken als leerproces, de intentie is in ieder geval om te komen tot verbeteringen en vernieuwingen (Verdonschot et al., 2009).

Uit onderzoek (De Jong & Den Hartog, 2008; Messman & Mulder, 2012; Thurlings et al., 2015) blijkt dat de meest voorkomende definitie van IWG zoals beschreven door Janssen (2003) is: het opzettelijk genereren, promoten en realiseren van nieuwe ideeën binnen de individuele rol, teamrol of organisatie dit ten behoeve van het functioneren als individu, de groep of binnen de organisatie. Naast Janssen (2003) hebben Messmann en Mulder (2012) innovatief docentengedrag omschreven als het uitvoeren van de innovatie waarbij de volgende vaardigheden nodig zijn: observeren, luisteren, ideeën/innovatie aanpassen, opstellen van een actieplan, beoordelen door reflectie en evaluatie en het vinden van bondgenoten.

Uit verschillende studies naar creativiteit en IWG (Amabile, 1988; De Jong & Den Hartog, 2008; Janssen, 2003) worden tijdens de ontwikkeling van het uitvoeren van innovaties vier taken vereist.

- *Kansen verkenning* verwijst naar het herkennen en begrijpen van problemen waarna kansen gezien worden voor verandering en verbetering.
- *Idee generatie* omvat het actief meedenken over de innovaties en het creëren en suggereren van nieuwe producten of processen die waardevol en kansrijk zijn.
- *Idee promotie* bevat het verdedigen van de ideeën van de innovatie en daarmee andere te overtuigen zodat deze medestanders de verantwoordelijkheid overnemen en ondersteuning kunnen bieden.
- *Idee realisatie* betekent het experimenteren met iemands ideeën, het maken of implementeren van de innovatie, daarnaast omhelst het ook het onderzoeken en het verbeteren van de innovatie(s) binnen de organisatie.

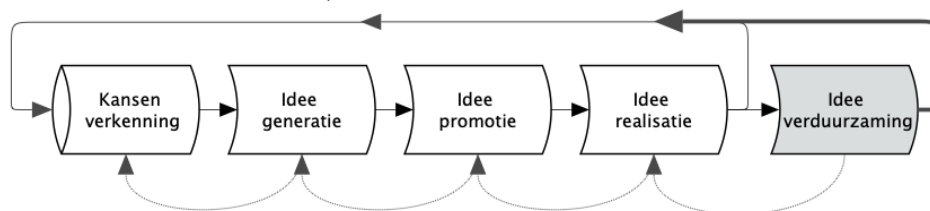
Messman en Mulder (2012) hebben een vragenlijst ontwikkeld om IWG te meten. De vragenlijst is opgebouwd aan de hand van de vier taken. Hierin wordt gemeten in hoeverre men IWG vertoont. Bij de eerste taak, *kansen verkenning*, worden vragen gesteld als: Hou je jezelf op de hoogte van de laatste ontwikkelingen binnen school? Wissel je van gedachten met andere collega's over recente ontwikkelingen? De vragen die aan bod komen bij *idee generatie* zijn: Uit je nieuwe ideeën? Stel je kritische vragen? Stel je verbeteringen voor bij ideeën? Vragen die bijvoorbeeld bij *idee promotie* horen zijn: Promoot je nieuwe ideeën aan collega's om hun actieve steun te krijgen? Maak je plannen hoe je het idee in de praktijk uitvoert? Bij de laatste taak, *idee realisatie*, worden vragen gesteld als: Laat je collega's kennis maken met de toepassing van de ontwikkelde oplossing? Analyseer je ontstane oplossingen op de ongewenste effecten bij het in de praktijk brengen van het idee? Deze vragen helpen bij het ontwikkelen van innovaties en het in kaart brengen van het IWG van medewerkers (Messman & Mulder, 2012).

Echter zijn de implicaties van het dynamische en contextgebonden karakter van IWG niet altijd expliciet, daarom zal reflectie tijdens innovatieontwikkeling een vijfde onmisbare innovatietaak zijn (Messman & Mulder, 2012). Door te reflecteren en kritisch te kijken naar het IWG tijdens en na de innovatie kan nagedacht worden over de uitkomsten van de huidige activiteiten, kunnen medewerkers hun kennis en vaardigheden voor vergelijkbare toekomstige activiteiten verbeteren. Eveneens kunnen huidige activiteiten worden uitgevoerd door na te denken over ervaringen met soortgelijke activiteiten uit het verleden. Lambriex-Schmitz et al. (2020a) hebben een vervolg gemaakt op de vragenlijst van Messman en Mulder (2012) waarin IWG wordt gemeten bij een dynamische en contextgebonden constructie. Dit meetinstrument is een vragenlijst waarin deze vijfde onmisbare taak als aanvullende taak is opgenomen: *idee verduurzaming* (intern en extern). Met intern wordt het verduurzamen in de organisatie bedoeld, met extern wordt de verduurzaming buiten de organisatie bedoeld. Tijdens het verduurzamen van de innovatie gaat het erom dat de resultaten worden vergeleken van de doorgevoerde ideeën en dat ervaringen en knelpunten worden uitgewisseld onder docenten om het implementatieproces te laten slagen.

De vijf taken die tijdens een innovatie aan bod komen, zie Figuur 1, staan in verbinding met elkaar en sluiten op elkaar aan, dit leidt tot een bredere definitie van IWG, namelijk als een meerfasig iteratief proces (Lambriex-Schmitz et al., 2020b). Doordat IWG een meerfasig proces is worden de taken ook wel omschreven als *fasen*. Gedurende de fasen van een innovatie is namelijk IWG vereist om een innovatie vorm te geven. De definitie van Lambriex-Schmitz et al. van IWG is vanaf nu leidend. Tijdens het genereren van ideeën worden anderen overtuigd om mee te werken aan een bepaalde innovatie, tijdens het promoten en realiseren van ideeën komen nieuwe ideeën tot stand waardoor de fasen in een cyclisch proces continu terugkomen.

Figuur 1

Model voor de fasen tijdens de ontwikkeling van een innovatie (De Jong & Den Hartog, 2008; Janssen, 2003; Lambriex-Schmitz et al., 2020b)



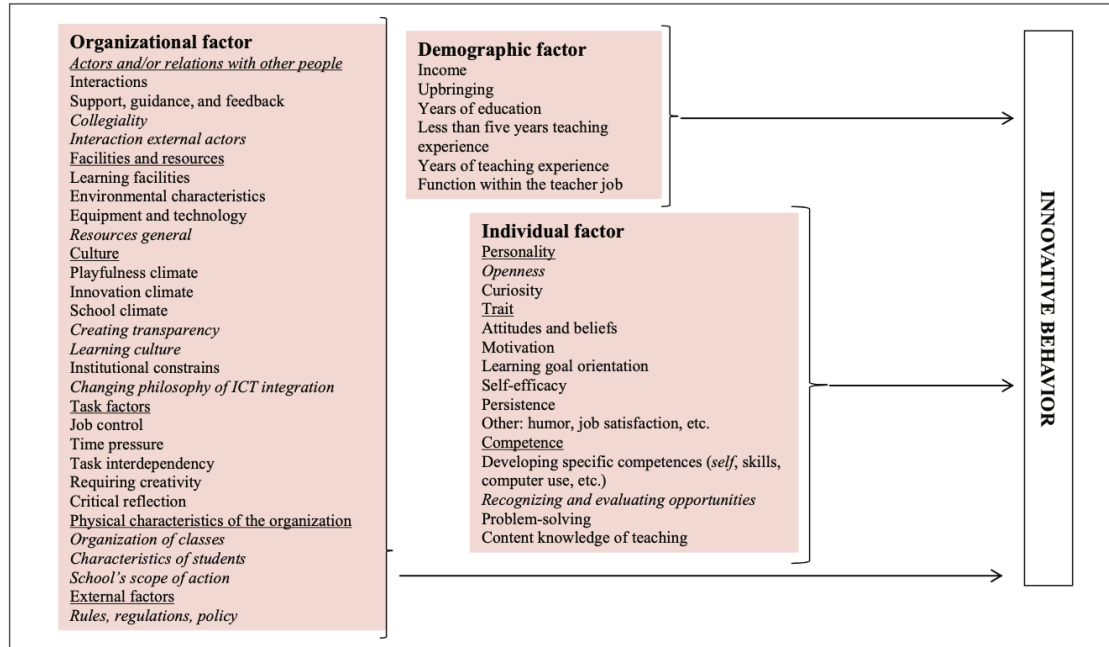
Thurlings et al. (2015) hebben een literatuurstudie gedaan naar IWG binnen het onderwijs, in dit onderzoek is gekeken naar de definitie van IWG en factoren die van invloed zijn op IWG. In het onderzoek van Thurlings zijn 396 publicaties bekeken waar vervolgens 36 artikelen zijn onderzocht om tot een model te komen waarin de factoren in relatie tot IWG staan. In het onderzoek naar factoren van IWG van Thurlings et al. hebben ze onderscheid gemaakt tussen drie hoofdfactoren: a) individuele factoren, b) organisatorische factoren en c) demografische factoren. De bevindingen uit het onderzoek zijn samengevat in Figuur 2. Dit model laat zien welke factoren IWG beïnvloeden in de context van het onderwijs.

Binnen de organisatorische factoren zijn er zes categorieën gespecificeerd: relaties, faciliteiten, cultuur, taakfactoren, schooleigenschappen en externe factoren die van invloed zijn op IWG. Bij de categorie relaties zijn de actoren en de relaties tussen deze actoren van betekenis als het gaat om het ontwikkelen van IWG. Tijdens innovatieve projecten zijn innovatieve docenten, schoolleiders, bedrijfsmensen en vakmensen nodig. Het is van essentieel belang dat deze partijen samen leren en effectief leren samen werken. Als deze partijen in de organisatie effectief kunnen teamleren zal dat het individuele leren positief beïnvloeden, zal het team effectiever zijn en is dat gunstig voor het leren en innoveren binnen organisaties (Decuyper et al., 2010). Door samen te leren tijdens innovatieve projecten is interactie nodig met anderen: teamleren. Teamleren is de vierde discipline van Senge (1990), een voorwaarde in een lerende organisaties, hierbij is het van belang de vaardigheden te gebruiken van individuen en kan een team transformeren door discussie en dialoog te gebruiken om van één en één drie te maken.

Teams, en niet de individuen, vormen volgens Ruijters (2018) voor een doorbraak in het leren binnen organisaties. De impact als team is vele malen groter dan wanneer een individu zijn kennis benut of verspreid. De opvatting van Senge (1990) is hierbij de kerngedachte: *Teamlernen is essentieel omdat teams de plek zijn waar het rubber de weg ontmoet; tenzij teams kunnen leren, kan de organisatie niet leren.*

Figuur 2

Voorlopig conceptueel model: overzicht van de relatie tussen organisatorische, individuele en demografische factoren en IWG (Thurlings et al., 2015)



Naast de organisatorische factoren die invloed hebben op IWG zijn er een aantal individuele factoren die het IWG beïnvloeden (Thurlings et al., 2015). Volgens Wenger (1998) leert een individu door in zijn sociale omgeving te participeren waarin het draait om het uitwisselen van perspectieven en het *onderhandelen* over betekenis. Dit in tegenstelling tot Jarvis (2018) en Illeris (2018) die de omgeving zien als onderdeel van het individueel leren. In het literatuuronderzoek van Thurlings et al. (2015) zijn drie categorieën gespecificeerd bij de individuele factoren die invloed hebben IWG: persoonlijkheid, eigenschappen en competenties. Een persoonlijke factor is nieuwsgierigheid, Verdonschot & Spruyt (2016) geven aan dat nieuwsgierigheid kan dienen als vliegwiel voor leren en ontdekken. Echter is dit niet in elke organisatie vanzelfsprekend. Men kan niet altijd proberen en fouten maken, wat de nieuwsgierigheid van mensen remt. Dat is zonde, zonder fouten zal er ook geen voortgang zijn en zonder voortgang is het niet mogelijk om te innoveren. Een andere individuele factor is motivatie, zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie. Uit Klaijns et al. (2017) blijkt dat de zelfdeterminatie theorie nodig is om intrinsiek gemotiveerd te raken. Zonder intrinsieke motivatie is er geen self-efficacy. Ook blijkt uit deze studie van dat men de zelfdeterminatie theorie nodig heeft om IWG te vertonen. De zelfdeterminatie theorie beschrijft drie basisbehoeften waaraan iedereen moet voldoen om intrinsiek gemotiveerd te raken: de behoefte aan competentie, autonomie en relatie (Ryan & Deci, 2000a). Self-efficacy is het vertrouwen van een persoon in zijn vermogen om zijn gedrag te beïnvloeden ten opzichte van de omgeving. Self-efficacy beïnvloedt de motivatie van mensen. Wanneer de persoon het geloof heeft in zichzelf, kan deze zich op een innovatieve opdracht richten (Bandura, 1977). Kijkend naar de individuele factoren in het conceptuele model van Thurlings et al. (2015), dan heeft creativiteit het conceptuele model niet gehaald. Is creativiteit dan geen succesfactor van innovaties? Volgens Amabile (1988) kan er zonder creativiteit geen innovatie ontstaan en kan er nooit *out of the box* gedacht worden. Amabile definieert creativiteit als: *Creativiteit is de productie van nieuwe en nuttige ideeën door een individu of een kleine groep individuen die samenwerken*. Deze definitie richt zich dus niet specifiek op producten maar het zouden ook processen en diensten kunnen zijn ten behoeve van een organisatie. Terugkijkend naar de definitie van IWG is deze definitie uiteen te zetten in het drie-stappen proces: als eerste opzettelijk ideeën genereren vervolgens ideeën promoten en ten slotte het realiseren van ideeën. In dit proces gaat alles ten voordele van het individu, de groep of de organisatie (Janssen, 2003). Volgens Amabile is innovatie gebouwd als basis op creatieve ideeën: *Organisatorische innovatie is de succesvolle implementatie van creatieve ideeën binnen een organisatie*.

De demografische factoren laat een aantal factoren zien welke effect hebben op IWG, opvallend is dat uit de het literatuuronderzoek blijkt dat de factor leeftijd het conceptuele model niet heeft gehaald (Thurlings et al., 2015).

In een onderzoek van 458 werknemers in het MBO en HBO is de relatie onderzocht tussen de factoren taakvariatie, MT-ondersteuning en blootstelling aan innovatie en IWG (Lambriex-Schmitz et al., 2020b). Het onderzoek toont aan dat de relatie tussen IWG en de factor taakvariatie niet zo hoog scoort in de resultaten. Bij de twee andere factoren toont het onderzoek aan IWG wel degelijk te stimuleren. MT-ondersteuning is op meerdere onderdelen nodig om IWG te vergroten. Wanneer medewerkers bloot worden gesteld aan uitdagende en complexe taken is het noodzakelijk om hen voldoende ondersteuning te bieden. Daarnaast wordt een positieve relatie gevonden tussen een MT dat innovatieve ideeën stimuleert en het IWG van de medewerkers (Janssen, 2003). Uit het onderzoek van Lambriex-Schmitz et al. blijkt ook dat MT-ondersteuning bestaat uit het verstrekken van tijd en geld om ideeën te bedenken en uit te voeren. Daarnaast blijkt ook uit het onderzoek dat blootstelling aan innovatie IWG stimuleert. Een rol spelen in een innovatieproces kan namelijk alleen als een medewerker daadwerkelijk wordt blootgesteld aan nieuwe ideeën, betrokken is bij de innovatie en daar ook een actieve rol mag en kan vervullen. Medewerkers hebben dan wel het vertrouwen nodig in zichzelf om IWG te laten zien en deel te nemen aan de ontwikkeling van innovaties. Wanneer het vertrouwen aanwezig is, groeit de self-efficacy en kunnen medewerkers stappen zetten in het innovatieproces (Lambriex-Schmitz et al., 2020b).

Toespitsing in onderzoeksvragen

In het theoretisch kader wordt weergegeven uit welke fasen een innovatie bestaat waar IWG nodig is IWG en welke factoren van invloed zijn op IWG. Daarnaast wordt ook duidelijk dat IWG volgens Thurlings et al. (2015) centraal moet staan in het leerproces van een docent. Om in te kunnen spelen op het IWG in de praktijk is het noodzakelijk om te weten hoe innovatief collega's zichzelf zien en welke factoren collega's stimulerend vinden bij de onderwijsvernieuwingen van het Cande College. De onderzoeksvraag die hieruit volgt is:

Op welke wijze kan het innovatieve werkgedrag van docenten in het mavoteam gestimuleerd worden tijdens onderwijsvernieuwingen van het Cande College?

Deze onderzoeksvraag leidt tot drie deelvragen:

1. Hoe innovatief zien docenten van het mavoteam zichzelf bij het ontplooiën van de fasen: kansen verkennen, ideeën genereren, ideeën promoten, ideeën realiseren en ideeën verduurzamen binnen de onderwijsvernieuwingen¹ van het Cande College?
2. Welke factoren hebben invloed op de ontplooiing van de fasen van het innovatieve werkgedrag bij docenten van het mavoteam?
3. Waarom hebben organisatorische, individuele en demografische factoren een stimulerende of belemmerende invloed op innovatief werkgedrag bij docenten in het mavoteam tijdens onderwijsvernieuwingen van het Cande College?

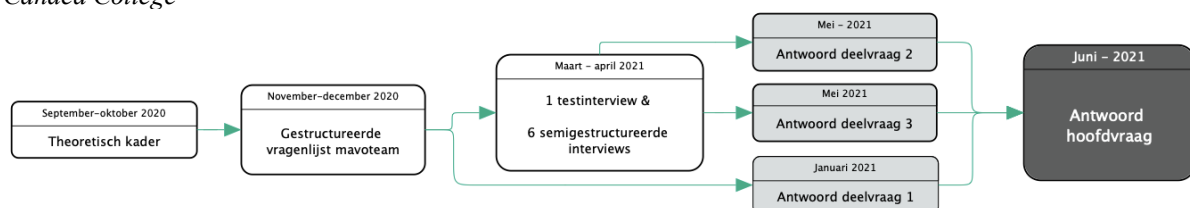
Methode

Onderzoekopzet

Het IWG van docenten in het mavoteam wordt in dit onderzoek onderzocht rondom de onderwijsvernieuwingen van het Cande College, dit maakt het onderzoek een casestudie. De opzet van het onderzoek is weergegeven in Figuur 3. Een casestudie maakt het mogelijk om holistische en zinvolle eigenschappen van de praktijkactiviteiten mee te nemen in het onderzoek (Yin, 2013). Denk hierbij aan de organisatorische, individuele en actuele ontwikkelingen in het onderwijs. Binnen drie onderwijsvernieuwingen: de coachende rol als mentor, de nieuwe lessentabellen met maatwerk en multidisciplinaire projecten binnen en/of buiten school, wordt het IWG van docenten onderzocht. Saunders et al. (2019) onderschrijven dat een casestudie gaat over een hedendaags fenomeen binnen een actueel kader waarbij verschillende typen bewijsmateriaal gebruikt kunnen worden. Binnen deze casestudie is het van belang dat er door een verkenning een verklaring kan worden gegeven over de mogelijkheden van IWG van docenten binnen het voortgezet onderwijs.

Figuur 3

Onderzoekopzet naar de stimulerende en belemmerende factoren van IWG binnen het mavoteam van het Cande College



¹ De coachende rol als mentor, de nieuwe lessentabellen met maatwerk en de multidisciplinaire projecten binnen en/of buiten school

Het onderzoek is een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. In eerste instantie is een gestructureerde vragenlijst (Lambriex-Schmitz et al., 2020a) uitgezet onder de docenten van het mavoteam. Met dit meetinstrument wordt een antwoord gegeven op de eerste deelvraag, op deductieve wijze ontstaat een beeld hoe innovatief docenten zichzelf zien binnen het mavoteam.

De data die zijn verkregen uit de vragenlijst zijn geanalyseerd en als resultaat vormgegeven in een infographic. Ook is een plakplaat gemaakt waarop factoren geplaatst kunnen worden. De infographic en de plakplaat zijn gemaakt voor de semigestructureerde diepte-interviews en hebben in dit onderzoek een visueel karakter. Visuele onderzoeksmethodes vergroten namelijk de rijkdom aan gegevens door extra betekenisvolle lagen te ontdekken, validiteit en diepte toe te voegen (Glaw et al., 2017). Volgens Bates et al. (2017) biedt het gebruik van beeldmateriaal tijdens een kwalitatieve onderzoeksmethode aanzienlijke voordelen als die een nieuwe en interessante manier zou kunnen bieden om eerder begrepen onderwerpen binnen de discipline te onderzoeken.

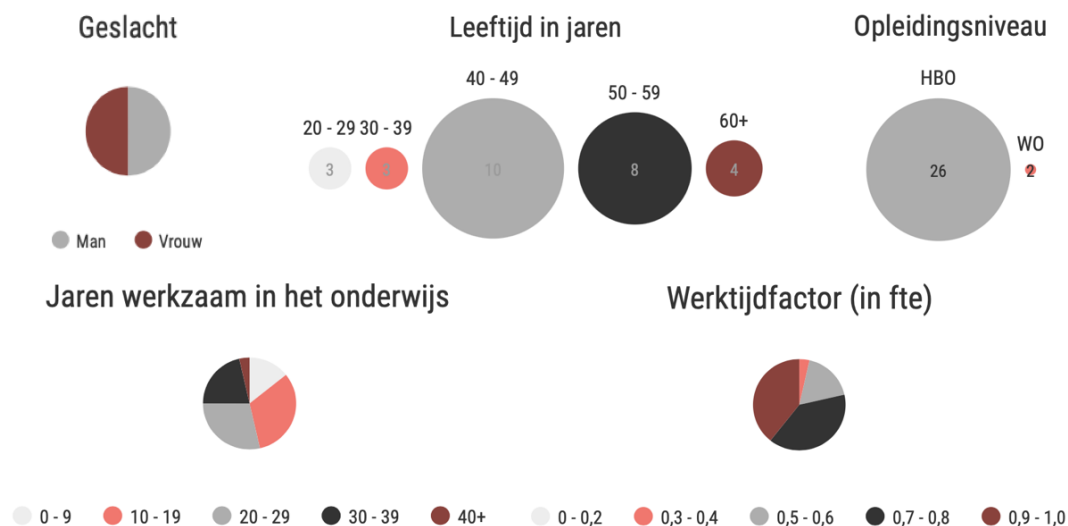
Als vervolgstap zijn docenten uitgenodigd voor een semigestructureerd diepte-interview over de factoren die invloed hebben op IWG. De vragen gaan over de persoonlijke ambities van de docenten en over de factoren die binnen het mavoteam IWG stimuleren. De interviewleidraad is ontwikkeld om antwoord te geven op deelvraag twee en drie. Door te kijken met een relationele bril wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag. Het resultaat is transparant en dient als aanbeveling voor het MT van het Candea College. De ambitie van het onderzoek is om een sterke verbinding te leggen tussen theorie en praktijk. Het grensverkeer tussen deze twee werelden is in wezen krachtiger wanneer deze in een gezamenlijke kennisontwikkeling wordt benaderd dan als twee afzonderlijke werelden (Van den Berg, 2016).

Onderzoekseenheden

Om deelvraag één te beantwoorden hebben ongeveer 40 docenten en ondersteunend onderwijspersoneel (OOP) de vragenlijst ontvangen. Deze docenten en OOP participeren in het mavoteam en zijn allen betrokken geweest bij het ontwerpproces van één van de onderwijsvernieuwingen. Op het moment heeft elke docent met elke onderwijsvernieuwing te maken. Voor de ene docent of OOP zal een onderwijsvernieuwing meer impact hebben dan een andere onderwijsvernieuwing. In overleg met de leidinggevende, opleidingsdirecteur van de mavo, zijn alle teamleden van het mavoteam gevraagd om aan het onderzoek deel te nemen. Tijdens een teamvergadering is de vragenlijst toegelicht en zijn de respondenten geïnformeerd over de vragenlijst. In totaal hebben 28 respondenten de vragenlijst ingevuld. De vragenlijst is ingevuld door 23 docenten en 5 OOP-ers. De respondenten hebben de vragenlijst ingevuld met een onderwijsvernieuwing in gedachte: coachende rol als mentor (n=8), nieuwe lessentabellen met maatwerk (n=8) en multidisciplinaire projecten binnen en/of buitenschool (n=12). De keuze van de onderwijsvernieuwing hebben de respondenten zelf gekozen. De gemiddelde leeftijd van de groep is 47 jaar. In Figuur 4 zijn de demografische gegevens weergegeven van de respondenten.

Figuur 4

Demografische gegevens van de respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld



Naar aanleiding van de vragenlijst is een selectie tot stand gekomen voor de semigestructureerde diepte-interviews om deelvraag twee en drie te beantwoorden. De selectie is gevormd door een gedifferentieerde groep te selecteren van respondenten die jong of oud zijn, man of vrouw zijn, veel ervaring of weinig ervaring hebben en werkzaam zijn in verschillende vakgroepen. Middels een diversiteit aan respondenten wordt de interne validiteit vergroot. Door verschillende perspectieven van het mavoteam te analyseren ontstaat een compleet beeld

(Doorewaard et al., 2019). Naast deze selectiecriteria wordt uit elke onderwijsvernieuwing minimaal één respondent gekozen. De categorisering van de gekozen personen hing af van de data van de vragenlijsten. Zeven personen werden geselecteerd waarvan één persoon voor een testinterview. In Tabel 1 zijn de demografische gegevens weergegeven van de zes respondenten. Elke respondent is persoonlijk benaderd om deel te nemen aan het onderzoek voor een interview ook zijn de onderzoeksopzet en de anonimiteit besproken.

Tabel 1

Demografische gegevens van de respondenten uit het mavoteam die deelnamen aan de interviews

Respondent	Onderwijsvernieuwing	Geslacht	Leeftijdsklasse	Aantal jaren werkervaring in het onderwijs
1=test				
2	Coachende rol als mentor	M	50 t/m 59 jaar	10 t/m 14 jaar
3	Coachende rol als mentor	V	20 t/m 29 jaar	0 t/m 4 jaar
4	Nieuwe lessentabellen met maatwerk	V	30 t/m 39 jaar	15 t/m 19 jaar
5	Nieuwe lessentabellen met maatwerk	M	50 t/m 59 jaar	30 t/m 34 jaar
6	Nieuwe lessentabellen met maatwerk	V	40 t/m 49 jaar	15 t/m 19 jaar
7	Multidisciplinaire projecten	M	20 t/m 29 jaar	0 t/m 4 jaar

Onderzoeksinstrumenten

Het onderzoek is in twee stappen uitgevoerd. Om deelvraag één te beantwoorden is als eerste stap een gestructureerde vragenlijst (Lambriex-Schmitz et al., 2020a) verspreid onder de docenten van het mavoteam. In deze gestructureerde vragenlijst is achterhaald in hoeverre de docenten van het mavoteam zichzelf innovatief vinden, deze vragenlijst is gebaseerd op de vijf fasen tijdens een innovatie (Lambriex-Schmitz et al., 2020a; Messman & Mulder, 2012). De vijf fasen die zijn vertaald uit het Engels zijn opeenvolgend: kansen verkenning (OE, opportunity exploration), idee generatie (IG, idea generation), idee promotie (IP, idea promotion), idee realisatie (IR, idea realisation) en idee verduurzaming (IS, Idea sustainability). Met dit meetinstrument wordt een antwoord gegeven op de eerste deelvraag. Deze gestructureerde vragenlijst van Lambriex-Schmitz et al. (zie Bijlage 1) is gebruikt om de huidige situatie van het IWG van docenten te meten. Uit dit onderzoek naar de factoren van IWG bij het Candea College is gebleken dat dit een zeer betrouwbare vragenlijst is (OE 4 items; $\alpha = .943$; IG 7 items; $\alpha = .887$; IP 7 items; $\alpha = .870$; IR 9 items; $\alpha = .895$; IS 17 items; $\alpha = .938$) met in totaal 44 items over IWG die gebaseerd zijn op de vijf fasen van een innovatie. De respondenten beantwoorden de items middels een 6 punt Likertschaal (0 = niet van toepassing en 5 = volledig van toepassing). Naast de vragen over de fasen van IWG zijn er vragen gesteld over geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, aantal jaren werkzaam in het onderwijs, werktijdfactor (FTE), vaksectie, functie en welke onderwijsvernieuwing de respondent in gedachte wilde houden tijdens het invullen van de vragenlijst. Met behulp van deze vragenlijst wordt een beeld geschetst met betrekking tot IWG van de docenten binnen het mavoteam van het Candea College, zodat er een antwoord gegeven kan worden op de eerste deelvraag. Met de vragenlijst kunnen karakteristieken van de docenten en anderen in kaart worden gebracht. Met deze individuele meningen, motieven en kenmerken van de populatie (Saunders et al., 2019) kan antwoord worden gegeven op deelvraag één. Middels correspondentie met P. Lambriex-Schmitz is de Nederlandstalige vragenlijst ontvangen (zie Bijlage 1). De vragenlijst is geoptimaliseerd met feedback van praktijkdeskundigen (n=6). Deze personen zijn gekozen op basis van eigenschappen. Zij werken allen in het onderwijs en weten hoe de context in elkaar zit. Deze personen hebben feedback gegeven over de vorm, inhoud en vraagstelling, evenzeer zijn ze gevraagd om informatie te geven over hoe makkelijk en motiverend het is om de vragenlijst in te vullen en te weten hoeveel tijd het kost (Costley et al., 2010).

Om deelvraag twee en drie te beantwoorden zijn in de tweede stap van dit onderzoek semigestructureerde diepte-interviews uitgevoerd waarbij kwalitatieve data wordt verzameld. In de interviews is de infographic (zie Bijlage 2) gedeeld welke is ontstaan uit de data van de gestructureerde vragenlijst om vervolgens hierover in gesprek te gaan. Naast de infographic is een plakplaat (zie voorbeeld van respondent 2 in Bijlage 3) tot stand gekomen uit de dataverwerking van deelvraag één. In deze plakplaat worden opeenvolgend de vijf fasen getoond: kansen verkennen, ideeën genereren, ideeën promoten, ideeën realiseren en ideeën verduurzamen (intern/extern). De plakplaat is ontworpen om tijdens het interview respondenten uit te lokken om factoren van IWG op één van de specifieke fasen te plakken. Door beelden met woorden te verbinden kan een betekenisvol interview plaatsvinden (Bates et al., 2017). Bates et al. noemen deze methode *photo elicitation* (foto-uitlokking), een onderzoeksmethode waar tijdens het interviewen gebruik wordt gemaakt van foto's of beeldmateriaal. Het is gebleken dat het gebruik van visuele stimulans tijdens het interviewen de toon van het interview verandert waardoor er meer waardevolle gesprekken ontstaan (Bates et al., 2017). In dit onderzoek worden de infographic, de plakplaat en stickers (factoren) gebruikt om het interview vorm te geven. Dit zijn geschreven stickers waarop de factoren staan die volgens de literatuur IWG kunnen stimuleren (Lambriex-Schmitz et al., 2020b; Thurlings et

al., 2015). De factoren die Thurlings et al. beschrijven in het onderzoek zijn gecategoriseerd in: individuele, organisatorische en demografische factoren. Deze factoren zijn onderverdeeld in subfactoren en topics. Lambriex-Schmitz et al. (2020b) omschrijven drie specifieke factoren die IWG kunnen stimuleren: taakvariatie, MT-ondersteuning en blootstelling aan innovatie. Door vanuit literatuur factoren al voorhanden te hebben worden respondenten uitgelokt om verbindingen te maken met de fasen van IWG. Deze factoren en subfactoren vormen de basis voor het deductieve coderingsschema waarin deze factoren zijn opgesplitst in topics. Naast de meegenomen factoren is er de mogelijkheid door de respondent of interviewer om topics toe te voegen en te gebruiken op de plakplaat.

De interviewleidraad (zie Bijlage 4) die is ontwikkeld bestaat uit drie delen: inleidende vragen waar de infographic wordt gebruikt, vragen over het onderzoeksthema waarbij de plakplaat met stickers worden ingezet en afsluitende vragen. Het interview heeft een waarderend karakter waarin vragen worden gesteld die beweging creëren in het denken van mensen en die hen aanzetten tot het vertellen van nieuwe, nog niet vertelde verhalen (Masselink et al., 2020). De vragen gaan over: de bestaansreden van een team/organisatie, sterkten en kwaliteiten van mensen, groepen of organisatie, best practices en over inzicht- of reflectievragen. Er wordt ingegaan op de positieve momenten van de innovaties, waar collega's trots op zijn en waar ze juist kansen zien binnen de organisatie. In tegenstelling tot andere onderzoeksmethodes waar het oplossen van problemen van belang is, is de sociale innovatie bij waarderend onderzoek belangrijk. Waarderend onderzoek verwijst naar een onderzoeksperspectief dat uniek bedoeld is voor het ontdekken, begrijpen en bevorderen van innovaties in sociaal-organisatorische processen (Cooperrider & Srivastva, 1987). Masselink et al. (2020) schrijven dat wanneer vragen vanuit een waarderend perspectief worden gesteld, deze zichtbaar maken wat mensen belangrijk vinden waardoor mensen worden uitgenodigd om stil te staan bij de vraag waarom ze doen wat ze doen. Daarnaast gaan de vragen over de relatie tussen IWG en stimulerende factoren dan wel belemmerende factoren én de daarbij horende argumenten van de respondenten. Deze onderzoeksmethode levert volgens Masselink et al. mooie, waardevolle verhalen op die gaan over het gekozen onderzoeksthema. Het interview zorgt voor diepte en mogelijkheden om de relatie tussen factoren (Lambriex-Schmitz et al., 2020b; Thurlings et al., 2015;) te achterhalen, tevens worden de stimulerende en belemmerende factoren voor verdere ontwikkeling van IWG met de inductieve benadering onderzocht en beantwoord. Met dit kwalitatieve data-instrument wordt de tweede en derde deelvraag beantwoord. De interviewleidraad is besproken met P. Lambriex-Schmitz om de validiteit te waarborgen. Vervolgens is deze leidraad met één respondent getest (n=1) waarna feedback is gevraagd over onduidelijkheden, de vragen, de ervaring, de duur en eventuele andere aanvullingen. In de interviewleidraad zijn een aantal vragen gekozen die meer prioriteit hebben. Bij de inleidende vragen is de feedback verwerkt dat de infographic meer uitleg vereist en dat de respondent tijd nodig heeft om de factoren door te nemen.

Procedure

In het schooljaar 2020-2021 heeft het onderzoek plaatsgevonden naar de factoren om IWG te stimuleren op het Candea College bij het mavoteam. Het onderzoek heeft één schooljaar geduurd. De start van het onderzoek was in september 2020 waarin het theoretisch kader verder is gevormd om vervolgens in oktober vanuit dit theoretisch kader een passende en correcte vragenlijst te verspreiden. Deze vragenlijst is in afstemming met de leidinggevende toegelicht in de teamvergadering op 10 december 2020. In deze toelichting is de onderzoeksupzet gedeeld en gevraagd om de vragenlijst direct in te vullen. Op 18 december 2020 is een herinneringsmail verstuurd naar alle collega's van het mavoteam om een zo hoog mogelijke respons te ontvangen. De collega's die niet aanwezig waren op de vergadermiddag zijn persoonlijk benaderd met een hogere respons van het invullen van de vragenlijst als doel. De vragenlijst is beide keren per e-mail verstuurd. Eind december is de data van de vragenlijst gecodeerd in Excel, geanalyseerd in SPSS en verwerkt in een infographic. Op 20 januari 2021 zijn de resultaten met behulp van de infographic gedeeld met de respondenten en is antwoord gegeven op deelvraag één.

Aan de hand van de resultaten van de vragenlijst is in januari en februari 2021 een interviewleidraad opgesteld en er zijn een infographic en plakplaat ontworpen voor de diepte-interviews. Op 1 maart 2021 is een testinterview gehouden. Met iedere respondent is in overeenstemming met de onderzoeker een geschikt tijdstip gekozen. De interviews hebben fysiek op het Candea College plaatsgevonden. Alle respondenten hebben mondelinge toestemming gegeven voor audio-opname van het interview. Per week hebben maximaal twee interviews plaatsgevonden om bij elk interview op een heldere manier te kunnen communiceren. Het transcriberen van de interviews is tussentijds gedaan. Nadat alle interviews (n=6) zijn afgerond op 16 april 2021 is gestart met het samenvatten en coderen van de kwalitatieve data. Om deelvraag twee te beantwoorden is een frequentieanalyse uitgevoerd van de kwantitatieve data uit de interviews. De analyse van de frequenties, de transcripties, de samenvattingen en codering heeft plaatsgevonden tot en met 29 april 2021. Naar aanleiding van de kwalitatieve codering zijn de resultaten ten behoeve van deelvraag drie geformuleerd. Vervolgens zijn begin mei de conclusies en aanbevelingen aan de resultaten gekoppeld. Uiteindelijk is middels de resultaten van deelvraag één, twee en drie antwoord gegeven op de hoofdvraag. Begin juni is een concept naar de zes respondenten van de interviews gestuurd ter controle van de resultaten alsmede de transparantie van het onderzoek te waarborgen.

Data-analyse

Er zijn drie stappen gezet om de data te analyseren ter beantwoording van de deelvragen: kwantitatieve data-analyse in SPSS, frequentieanalyse van de geplakte factoren en een kwalitatieve analyse door middel van samenvattingen en een coderingsschema.

Ten behoeve van deelvraag één is de kwantitatieve data in Excel geplaatst, waarin de demografische gegevens zijn gecodeerd. De 6 punt Likertschaal had al een gecodeerde waarde van 0 tot 5. Vervolgens is de data in SPSS geplaatst. Om de data overzichtelijk te analyseren zijn meerdere schalen in SPSS gecombineerd, deze schalen sluiten op elkaar aan. De schalen ideeën realiseren deel A en deel B zijn gecombineerd tot de schaal ideeën realiseren (IR). Tevens zijn de schalen ideeën verduurzamen intern en extern samengebracht tot de schaal ideeën verduurzamen (IS). Van de 28 ingevulde vragenlijsten, ontbreekt er geen data. In SPSS is voor de vijf schalen (OE, IG, IP, IR & IS) een betrouwbaarheidscheck uitgevoerd met de Cronbach's alpha om de interne consistentie tussen de vragen te meten (OE 4 items; $\alpha = .943$; IG 7 items; $\alpha = .887$; IP 7 items; $\alpha = .870$; IR 9 items; $\alpha = .895$; IS 17 items; $\alpha = .938$). Vervolgens is in SPSS een beschrijvende analyse gedaan (gemiddelden en standaarddeviatie). Tevens is bij de kwantitatieve data een Kruskal-Wallis toets uitgevoerd per fase om te kijken of er significante verschillen zijn tussen de onderwijsvernieuwingen. Deze non-parametrische toets is gekozen op basis van de kleine groepen (coachende rol als mentor $n=8$; nieuwe lessentabellen met maatwerk $n=8$ en multidisciplinaire projecten binnen en/of buiten school $n=12$) (Pallant, 2020). Vervolgens worden de groepen onderling vergeleken met een Mann-Whitney U-test die twee gemiddelden non-parametrisch vergelijkt. Om multiple-testing te voorkomen wordt een Bonferroni correctie toegepast. Deze correctie houdt in dat er geen waarde van 0.05 als waarde voor significantie kan worden aangehouden maar dat de significantie een waarde van 0.017 krijgt (0.05/3), omdat het gaat om drie vergelijkingen binnen de drie groepen.

Om deelvraag twee te beantwoorden is een frequentieanalyse uitgevoerd op de factoren die de respondenten hebben geplaatst op de plakplaten. Per fase zijn de factoren van de respondenten geanalyseerd en geteld. Om de data overzichtelijk weer te geven is gebruikgemaakt van een frequentiefiguur waarin alle factoren, gecategoriseerd per fase, zijn gepresenteerd.

Ten behoeve van de derde deelvraag is de kwalitatieve data, voortkomend uit de semigestructureerde interviews geanalyseerd. In eerste instantie zijn de interviews getranscribeerd waarin de respondenten aangeven welke factoren invloed hebben op IWG. De transcripties zijn waar nodig grammaticaal aangepast om de transcripties leesbaar te maken. Evers (2015) noemt dit een pragmatische transcriptie waarbij niet letterlijk wordt uitgetypt wat er wordt gezegd, hetgeen wat niet strikt noodzakelijk is wordt weggelaten. De transcripties zijn verzonden naar elke respondent ter controle op inhoud. Vervolgens is elke transcriptie gefragmenteerd op papier. In het conceptuele model van Thurlings et al. (2015) worden de hoofdfactoren gecategoriseerd middels de organisatorische, individuele en demografische factoren waaraan subfactoren worden gekoppeld die vervolgens zijn opgebouwd met de factoren. Doordat het woord factor in zoveel vormen voorkomt, is gekozen om de organisatorische, individuele en demografische hoofdfactoren in het vervolg factoren te noemen. Subfactoren behouden hun naam en de rijkheid aan factoren die uit de studies van Thurlings et al. (2015) en Lambriex-Schmitz et al. (2020b) naar voren komen worden vanaf nu topics genoemd. Aan de topics zijn vervolgens de fragmenten (indicatoren) uit de interviews gekoppeld. Per respondent is een samenvatting gemaakt waarbij de topics zijn beschreven met bijbehorende indicatoren (Doorewaard et al., 2019). Deze samenvattingen zijn naar de respondenten gestuurd om te controleren op juistheid en volledigheid om zo de betrouwbaarheid te vergroten. Om de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid te vergroten is de koppeling van topics en indicatoren alsmede de samenvattingen samen met een mede-onderzoeker gedaan. De factoren, subfactoren en topics zijn op deductieve wijze in een coderingsschema (zie Bijlage 5) geplaatst om aansluitend hier inductief de indicatoren uit de interviews aan toe te kennen. De topics die de respondenten zelf in het interview hebben toegevoegd zijn schuingedrukt. Uit het coderingsschema en de samenvattende verslagen zijn vervolgens conclusies getrokken.

Resultaten

Per deelvraag volgt hieronder een presentatie van de resultaten. Om deze voor de lezer overzichtelijk te houden, worden de deelvragen herhaald.

Deelvraag 1: Hoe innovatief zien docenten van het mavoteam zichzelf bij het ontplooiën van de fasen: kansen verkennen, ideeën genereren, ideeën promoten, ideeën realiseren en ideeën verduurzamen binnen de onderwijsvernieuwingen van het Candea College?

In Tabel 2 is de uitkomst van de beschrijvende analyse te zien van de fasen en de onderwijsvernieuwingen. Om deelvraag één te kunnen beantwoorden, is eerst gekeken naar de gemiddelde (M) scores per fase (OE, IG, IP, IR en IS) van alle respondenten. Daarnaast is in Tabel 2 het gemiddelde van de fase per onderwijsvernieuwing te zien: coachende rol als mentor (CM), nieuwe lessentabellen met maatwerk (LM) en multidisciplinaire projecten binnen en/of buiten school (MP). Tabel 2 geeft ook het aantal respondenten per onderwijsvernieuwing aan en de standaarddeviatie (SD) per fase per onderwijsvernieuwing.

Tabel 2
Uitkomsten descriptieve analyse: gemiddelden en standaarddeviaties van de fasen en onderwijsvernieuwingen

Fasen		TOTAAL (n=28)	CM (n=8)	LM (n=8)	MP (n=12)
Kansen verkennen (OE) (4 items)	M	3.38	4.06	2.91	3.25
	SD	1.16	.53	1.12	1.35
Ideeën genereren (IG) (7 items)	M	3.41	3.91	3.07	3.30
	SD	.87	.58	1.00	.85
Ideeën promoten (IP) (7 items)	M	2.56	3.04	2.14	2.52
	SD	.93	1.02	.82	.85
Ideeën realiseren (IR) (9 items)	M	1.91	1.79	1.82	2.06
	SD	1.08	1.03	.86	1.28
Ideeën verduurzamen (IS) (17 items)	M	1.50	1.46	1.30	1.66
	SD	1.06	.95	.75	1.32

Kijkend naar deze resultaten is te zien dat de gemiddelde scores bij de opeenvolgende fasen steeds lager zijn. Dit is bij het gemiddelde van alle respondenten (n=28), maar ook bij de afzonderlijke gemiddelden per onderwijsvernieuwing. Dit betekent dat de respondenten zichzelf innovatiever vinden bij de fase kansen verkennen (3.38) dan bij de fase ideeën verduurzamen (1.50). Wanneer wordt gekeken naar de onderwijsvernieuwingen is bij alle innovaties hetzelfde patroon op te merken. Er is wel verschil waar te nemen bij de gemiddelde uitkomst van CM, de gemiddelde uitkomsten zijn bij de eerste drie fasen (OE, IG, IP) groter dan bij LM en MP. Hiermee zien de respondenten die de onderwijsvernieuwing CM hebben gekozen zichzelf innovatiever dan de respondenten die LM en MP hebben gekozen. In Bijlage 2 is een infographic opgenomen waar in een grafiek de resultaten worden weergegeven waarin het verloop te zien is van de fasen per onderwijsvernieuwing. Hierin zijn de gemiddelden per item per fase afzonderlijk weergegeven per onderwijsvernieuwing. De infographic (zie Bijlage 2) geeft naast de descriptieve analyse (zie Tabel 2) een overzicht in welke mate de respondenten vinden dat ze IWG laten zien. Tabel 2 toont aan dat de standaarddeviaties (SD) een waarde geven tussen de .53 en 1.35. Hiermee laat Tabel 2 zien dat de respondenten van CM het meer met elkaar eens zijn dan de LM en MP. Daarnaast zijn de respondenten die MP hebben gekozen 't minst met elkaar eens.

Uit de Kruskal-Wallis toets is gebleken dat de drie onderwijsvernieuwingen niet significant van elkaar verschillen per fase. In Tabel 3 wordt getoond of er significante verschillen zijn tussen de onderwijsvernieuwingen. De significantie heeft een minimale waarde van .121 die groter is dan 0.05. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er geen significante verschillen zijn tussen de groepen per fase. Uit de Mann-Whitney U-test bleek dat er onderling geen significante verschillen tussen de groepen waren, de kleinste significante waarde was 0.044 die groter is dan 0.017 die volgens de Bonferroni correctie aangehouden wordt.

Tabel 3
Uitkomsten Kruskal-Wallis toets van de fasen en onderwijsvernieuwingen

Variabelen	H(2)	p^a
Kansen verkennen (OE)	3.837	.147
Ideeën genereren (IG)	4.230	.121
Ideeën promoten (IP)	3.070	.216
Ideeën realiseren (IR)	.338	.845
Ideeën verduurzamen (IS)	.285	.867

a Significatie waarde is 0.050

Geconcludeerd kan worden dat de respondenten bij het ontplooiën van de fasen bij onderwijsvernieuwingen in het begin: kansen verkennen en ideeën promoten, wel IWG vertonen. Naarmate de volgende fasen zich voordoen: ideeën promoten, realiseren en verduurzamen, laten de respondenten steeds minder

IWG laat zien. Bovendien laten de respondenten een corresponderend beeld zien per innovatie in hoeverre zij zichzelf innovatief vinden tijdens de onderwijsvernieuwingen.

Deelvraag 2: Welke factoren hebben invloed op de ontplooiing van de fasen van het innovatieve werkgedrag bij docenten van het mavoteam?

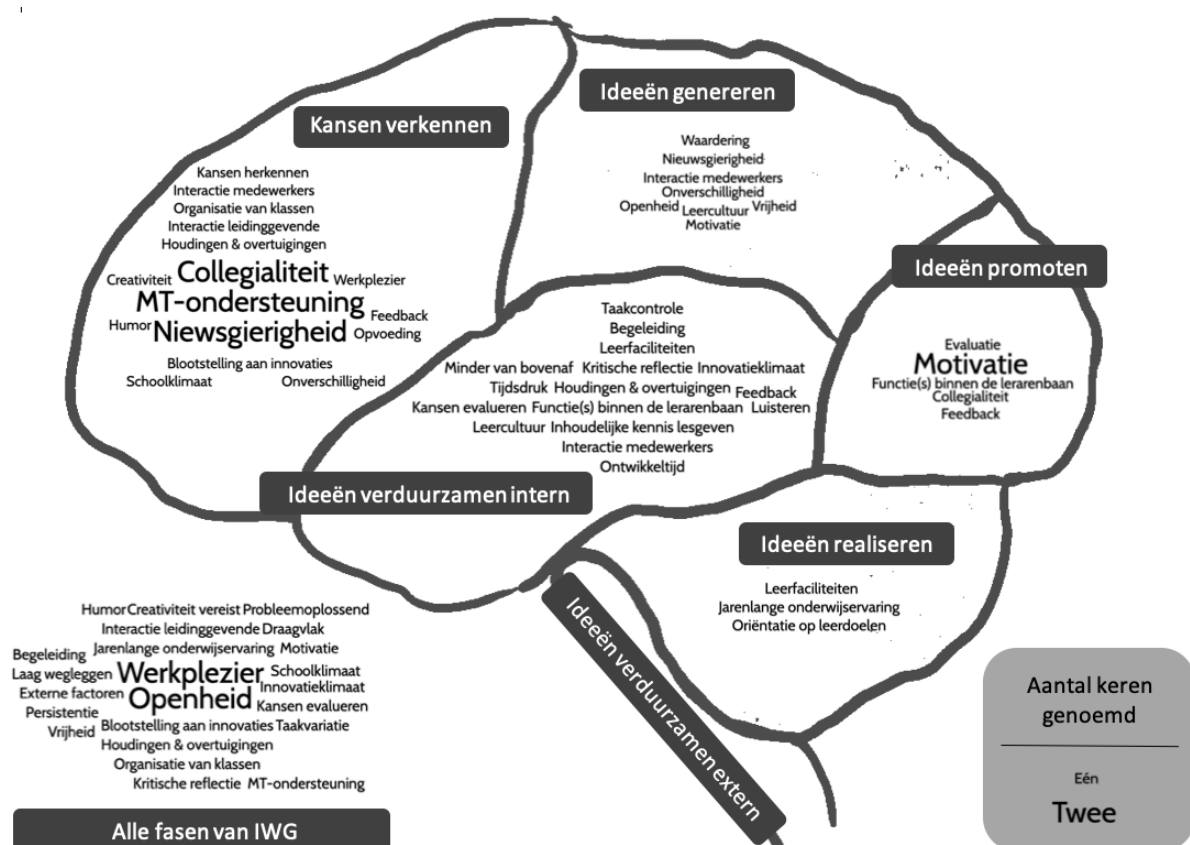
In Figuur 5 zijn de resultaten te zien van de frequentieanalyse die is gedaan naar aanleiding van de plakplaten voortkomend uit de diepte-interviews (n=6). Hiermee is gepoogd een beeld te schetsen van factoren die aan bod zijn gekomen tijdens de interviews. Bij deelvraag één komt naar voren dat er geen significante verschillen zijn tussen het IWG per onderwijsvernieuwing. Dit heeft ervoor gezorgd dat de interviews wel over de onderwijsvernieuwingen gaan maar dat er geen specifieke vergelijking wordt gemaakt tussen de onderwijsvernieuwingen. Om deelvraag twee te beantwoorden worden de topics en de frequenties gemeten die de respondenten hebben geplaatst op de plakplaat. Deze topics zijn gekoppeld aan één van de vijf fasen: kansen verkennen, ideeën genereren, ideeën promoten, ideeën realiseren en ideeën verduurzamen intern of extern. Respondenten hadden ook de keuze om topics te kiezen die op alle fasen van IWG invloed hebben. Deze topics vallen onder *alle fasen van IWG*. In Bijlage 3 is een voorbeeld te zien van de plakplaat van respondent twee. Uit de resultaten in Figuur 5 blijkt dat bijna alle topics waar de respondenten uit konden kiezen (zie Bijlage 5) zijn gekozen. Er zijn acht topics toegevoegd door vier respondenten: minder van bovenaf, laag wegleggen, onverschilligheid, creativiteit, luisteren, draagvlak, vrijheid en waardering (zie Bijlage 5). Dit wil zeggen dat veel topics bijdragen aan IWG op het Cande College. Sommige van deze topics worden bij meerdere fasen genoemd, zoals openheid en feedback, daarentegen zijn er zes topics die door meerdere respondenten bij dezelfde fase worden genoemd, onder andere collegialiteit, nieuwsgierigheid en motivatie.

Figuur 5 geeft aan dat de respondenten een verschillend aantal topics plakken per fase. Het valt namelijk op dat geen één respondent een topic heeft geplaatst bij ideeën verduurzamen extern en dat de respondenten weinig topics hebben geplakt bij ideeën realiseren. Daarbij is het verschil groot tussen de fasen kansen verkennen en ideeën verduurzamen intern waar respectievelijk 18 en 16 topics zijn geplaatst. Daarnaast hebben de respondenten ook gekozen om 25 topics te plakken die bij alle fasen van IWG van invloed zijn.

Geconcludeerd kan worden dat de collega's van het mavoteam een diversiteit aan topics aangeven die van invloed zijn op IWG bij docenten uit het mavoteam. Een enkel topic wordt vaker geplaatst bij dezelfde fase of bij verschillende fasen. Maar er is geen één topic dat door alle respondenten (n=6) bij dezelfde fase wordt geplaatst.

Figuur 5

Frequenties van geplakte factoren per fase van IWG gecombineerd van de zes respondenten



Deelvraag 3: Waarom hebben organisatorische, individuele en demografische factoren een stimulerende of belemmerende invloed op innovatief werkgedrag bij docenten in het mavoteam tijdens onderwijsvernieuwingen van het Cande College?

Uit de resultaten van het coderingsschema is gebleken dat de respondenten verschillende redenen (indicatoren) aangeven waardoor organisatorische, individuele en demografische factoren een stimulerende of belemmerende werking op IWG hebben. Om de resultaten overzichtelijk weer te geven wordt per factor antwoord gegeven op de deelvraag. Bij organisatorische en individuele factoren is een onderverdeling in subfactoren aanwezig volgens het conceptuele model van Thurlings et al. (2015) (zie Bijlage 5). In Tabel 4 is een overzicht te zien waarin de topics van de organisatorische factoren met subfactoren worden weergegeven. Dit is een verkorte weergave van het coderingsschema uit Bijlage 5.

Tabel 4
Overzicht van benoemde organisatorische factoren met subfactoren

<i>Subfactor</i>	<i>Stimulerende topics*</i>				<i>Belemmerende topics*</i>
Relaties	Interactie medewerkers	Interactie leidinggevende	MT-ondersteuning	Begeleiding	<i>Hiërarchie</i>
	Collegialiteit	Feedback	<i>Luisteren</i>	<i>Minder van bovenaf</i>	
Cultuur	Schoolklimaat	Innovatieklimaat	Leercultuur	Blootstelling aan innovaties	
	<i>Structuur</i>	<i>Vrijheid</i>	<i>Draagvlak</i>	<i>Openheid</i>	
School	Organisatie van klassen	<i>Urgentie</i>	<i>Omgeving</i>		
Faciliteiten	Leerfaciliteiten				
Taakfactoren	Taakvariatie	Tijdsdruk	Creativiteit vereist	Taakcontrole	
	Kritische reflectie	Waardering	<i>Ontwikkeltijd</i>	<i>Tijd</i>	

* Schuinedrukte topics zijn toegevoegd na inductief coderen

Alle respondenten geven bij de organisatorische factor aan dat de subfactor **relatie** kan bijdragen aan IWG. Hierin geven zij met het topic interactie medewerkers aan dat ze graag met elkaar kennis willen delen door in interactie met elkaar te zijn, volgens een respondent ontstaat er tussen mensen altijd iets. Ook geven drie respondenten aan dat er op het Cande College een sterk gevoel van collegialiteit aanwezig is. Dit is volgens de respondenten te zien doordat collega's voor elkaar klaar staan en doordat collega's binnen teams elkaar veel gunnen. Een respondent vertelt hier bijvoorbeeld over: *Hier kan collegialiteit... elkaar er doorheen slepen, dat we denken: oké, we doen het met z'n allen*. Doordat collega's voor elkaar klaarstaan resulteert dit volgens de respondenten in de bereidheid om samen ideeën uit te proberen. Het topic interactie leidinggevende wordt benoemd door twee respondenten tijdens de interviews, de respondenten schetsen het beeld dat er nu afstand wordt ervaren tussen de werkvloer en de leidinggevende. Volgens een respondent zou meer commitment vanaf het begin van de leidinggevende bij een innovatie het IWG stimuleren. Dit zou volgens een respondent mogelijk zijn door meer met elkaar op te trekken wat resulteert in een makkelijker vervolgtraject. Naast de interactie is ook de MT-ondersteuning genoemd (n=3) met een aantal redenen. Twee respondenten geven aan dat het belangrijk is om medewerkers nieuwsgierig te houden in het verloop van de innovatie, dat medewerkers door het MT meegenomen worden in het proces en de mogelijkheden. Een voorbeeld hiervan is de facilitering door het MT om aan de slag te gaan met de innovaties, ter illustratie vertelt een respondent: *In het begin faciliteren ze alles met heel veel cursusdagen en uitroosteren en zo... en later niet meer. Ze faciliteren het ook dat je ermee aan de gang komt*. Een stimulerend topic om IWG te laten zien is begeleiding (n=2). De respondent bedoelt hiermee de begeleiding van bijvoorbeeld een stuurgroep om ondersteuningslessen vorm te geven. Maar ook de begeleiding naar leerlingen en personeel tijdens de onderwijsvernieuwingen. Een topic dat drie respondenten hebben toegevoegd is minder van bovenaf. Om IWG te stimuleren geven zij aan dat initiatieven vanuit docenten moeten komen en dat de verantwoordelijkheid meer naar beneden gehaald kan worden. Op die manier kan er meer draagvlak ontstaan bij collega's voor de huidige innovaties. Het is hierbij ook belangrijk dat het MT minder sturing geeft aan de innovaties, zodat het personeel meer inspraak heeft, maar dat het MT ook bereid moet zijn om plannen bij te stellen wanneer dat nodig is. Als voorbeeld legt een respondent uit: *Wij moeten meegenomen worden in de mogelijkheden die er organisatorisch misschien wel en niet zijn. Zij moeten meegenomen worden in de ideeën die wij hebben. Dus dat betekent gewoon dat je veel dichterbij elkaar moet staan en ook dingen laag moet wegleggen in de organisatie. Ik vind het 't beste werken wanneer veel meer dingen laag worden weggelegd in de organisatie*. Aansluitend noemt één respondent het belemmerende topic hiërarchie, daarbij bedoelt de respondent dat er meer verbinding moet komen tussen opleidingsdirecteuren onderling maar ook het MT met de werkvloer. Uit de resultaten blijkt dat feedback een stimulerend topic is dat IWG bevordert tijdens de

onderwijsvernieuwingen. Drie respondenten geven aan dat collega's feedback moeten kunnen geven en ontvangen en dit ook durven te doen. Er wordt aangegeven dat er in het mavoteam geëvalueerd moet worden waarom de dingen worden gedaan zoals ze worden gedaan. Evenzeer geven zij aan dat het van belang is het MT te durven aanspreken en kritisch te zijn naar het MT. Volgens een respondent heeft feedback geven ook met openheid te maken, een uitspraak die dit illustreert: *Als dingen dichterbij komen, concreter worden, dichterbij je eigen persoon misschien, maar ook bij je eigen lespraktijk. Dat er iets moet veranderen. Dan wordt het lastig om nog vaak opbouwend met elkaar om te gaan. Dan komen mensen toch weer gauw in hun tradities terecht, in hun overtuigingen. En zo, dan is de openheid en het open staan, wordt lastiger. Maar dat is op het moment dat het dichtbij komt.* Een respondent heeft het topic luisteren als stimulerende factor voor IWG toegevoegd. De respondent mist op het moment dat het MT hun best doet om te luisteren naar de collega's en luisteren naar de problemen die collega's voorzien.

De resultaten geven aan dat de subfactor **cultuur** een stimulerend kan werken op IWG. Twee respondenten beweren dat het innovatieklimaat ervoor kan zorgen dat er op een andere manier naar innovatie gekeken kan worden. Zij geven hierbij aan dat het van belang is dat men uit de comfortzone moet stappen, open moet staan voor verandering en dat de bereidheid aanwezig moet zijn om daadwerkelijk een innovatie toe te passen. Het kan hierbij helpen om goed te weten welke mogelijkheden van innoveren er in de praktijk zijn. Angst voor het onbekende kan daarentegen belemmerend werken tijdens een innovatie. Een respondent verwoordt dit als: *Maar ik denk dat het ook heel veel te maken heeft met de kijk op verandering. Mensen zijn... bang voor verandering. Dat is het vaak hè? Kun je dat uitleggen? Nou ja, daar komen allerlei aspecten bij kijken, denk ik. Als je iets al jaren op dezelfde manier doet, dan is dat je comfortzone. Dan is het fijn en dan doe je dat zo en ik denk ook, als jij iets wil veranderen, dan moet dat niet van bovenaf opgelegd zijn, en dat is wat wel in een school vaak gebeurt. Dan heeft één iemand bedacht: we gaan dat doen, oké, dan gaan we dat doen. Maar er moet wel draagvlak zijn, anders heeft het geen enkele zin.* Het schoolklimaat kan volgens één respondent als topic positief werken wanneer het klimaat op school ruimte biedt om kansen te verkennen. Twee respondenten geven aan dat de leercultuur op school invloed kan hebben op IWG. Men kan namelijk altijd iets leren. Echter zijn er nu te weinig faciliteiten om bijvoorbeeld bij elkaar te kijken en vaker kennis uit te wisselen. Een respondent geeft aan dat de topic blootstellen aan een innovatie een stimulerend topic kan zijn, volgens de respondent ontbreekt het *kijken naar wat wel werkt* op het moment. Vrijheid (n=2) kan invloed hebben op IWG, wanneer vrijheid wordt gegeven kan het gevoel van vertrouwen groeien bij de medewerkers. Indien vrijheid wordt gegeven door het MT moet je volgens een respondent deze vrijheid wel aanpakken. Structuur kan volgens één respondent ook een stimulerend topic van IWG zijn: *Een bepaalde structuur waarin nog genoeg ruimte is om je eigen ei kwijt te kunnen, je eigen ding te blijven doen.* De respondent vervolgt dat het daarbij belangrijk is om te kijken naar wat wel werkt. Door namelijk het effect te laten zien van wat de onderwijsvernieuwingen opleveren, wordt de topic draagvlak vergroot. Drie respondenten hebben dit topic toegevoegd. Een topic dat wordt aangegeven door drie respondenten is openheid. Hiermee bedoelen de respondenten dat het IWG gestimuleerd kan worden wanneer collega's onderling open naar elkaar zijn maar ook de collega's en het MT onderling open zijn. De respondenten geven aan dat door openheid onderwijsvernieuwingen geëvalueerd en verbeterd kunnen worden met elkaar. Het topic openheid overlapt hiermee met het topic feedback bij de subfactor relatie.

De subfactor **school** kan volgens één respondent bijdragen aan IWG door de organisatie van klassen, deze respondent geeft hierbij aan dat wanneer klassen op een andere manier worden georganiseerd, het kan zorgen voor een andere manier van denken. Een toegevoegde topic is urgentie (n=1), IWG wordt gestimuleerd wanneer medewerkers binnend de school worden gedwongen om na te denken over ander onderwijs. Drie respondenten geven COVID-19 als voorbeeld waarbij het digitale onderwijs in een hele korte tijd moest veranderen. Daarnaast geven twee respondenten aan dat het IWG vergroot kan worden door de topic omgeving. Indien de omgeving bij de school wordt betrokken bij het onderwijs kan het leren zinnvoller gemaakt worden. Volgens een respondent zijn in de omgeving van Duiven veel mogelijkheden en bedrijven waarmee contact kan worden gezocht.

Eén respondent geeft aan dat bij de subfactor **faciliteiten** het topic leerfaciliteiten kan bijdragen aan IWG door medewerkers te motiveren om te innoveren.

Naar aanleiding van de resultaten kan ook benoemd worden dat de subfactor **taakfactoren** invloed heeft op IWG. Het topic dat hier een rol speelt volgens de respondent (n=1) is taakvariatie, een afwisseling in taken zorgt voor frisheid en scherpte waardoor een betere balans ontstaat. Innovaties ontstaan volgens een respondent vaak op momenten dat er tijdsdruk (n=1) is, daarbij wordt aangegeven dat voor de ontwikkeling van een goed plan voor de innovatie wel (ontwikkel)tijd (n=2) nodig is. Eén respondent geeft aan dat de topic waardering tot IWG kan leiden. Het is prettig wanneer wordt benoemd dat iemand iets goed doet of wanneer er uren beschikbaar zijn om innovatieve projecten te ontwikkelen. De respondent geeft aan projecten het liefst met andere collega's in bijvoorbeeld projectteams te ontwikkelen. Eén respondent geeft ook aan dat binnen het Candea College creativiteit wordt vereist. Dit is nodig bij de vormgeving van onderwijs, hierbij is wel de vraag welke diepgang wordt gevraagd. Volgens één respondent zou het topic taakcontrole helpen bij IWG, de respondent bedoelt hiermee dat het goed zou zijn om elkaar te controleren op hetgeen er is afgesproken. Om het IWG te stimuleren tijdens de onderwijsvernieuwingen geven de respondenten (n=3) aan dat de topic kritische reflectie van belang is.

De respondenten leggen uit dat in school gekeken moet worden naar wat goed gaat en of de innovatie op de goede weg is. Er moet worden nagedacht op welke manier en in welke vorm gereflecteerd moet worden. Hierbij is een compleet beeld van de docenten, leerlingen en het MT, noodzakelijk. Een respondent geeft als voorbeeld: *Met het plan op tafel werken. Inzicht geven in wat je doet.*

Naast de organisatorische factoren worden er verschillende individuele factoren benoemd door de respondenten (n=6) die invloed kunnen hebben op het IWG binnen het Candea College. In Tabel 5 staat een overzicht van de subfactoren en de topics die de respondenten hebben genoemd tijdens de interviews.

Tabel 5
Overzicht van benoemde individuele factoren met subfactoren

<i>Subfactor</i>	<i>Stimulerende topics*</i>			<i>Belemmerende topics*</i>	
Persoon	Openheid	Nieuwsgierigheid	<i>Veilig voelen</i>	<i>Onverschilligheid</i>	
Eigenschap	Humor	Persistentie	Werkplezier	Houdingen & overtuigingen	Motivatie
	Creativiteit	<i>Vrijheid</i>		Oriëntatie op leerdoelen	
Competentie	Probleemoplossend	<i>Abstract kunnen denken</i>	Inhoudelijke kennis van lesgeven	Inhoudelijke kennis van lesgeven	

* Schuinedgedrukte topics zijn toegevoegd na inductief coderen

De subfactor **persoon** kan bijdragen aan IWG. Openheid, eerder genoemd bij organisatorische factor, speelt volgens drie respondenten een rol bij individuele factoren. Als individu moet men in de organisatie open en eerlijk naar elkaar zijn, medewerkers moeten kunnen zeggen wat ze willen binnen het team en het zou prettig zijn als er minder anonimiteit zou zijn. Het topic nieuwsgierigheid (n=3) werkt bij de eerste twee fasen (OE en IG) volgens de respondenten stimulerend, medewerkers zijn nieuwsgierig naar elkaar en denken na over hoe iets anders kan. Een respondent geeft aan dat het topic veilig voelen het IWG kan stimuleren, hiermee bedoelt de respondent dat medewerkers zich vrij moeten voelen in het bedenken van nieuwe ideeën. Eén andere respondent geeft het topic onverschilligheid aan als belemmerende factor. Doordat het MT bepaalde onderwijsvernieuwingen afdwingt en oplegt ontstaat er naast onverschilligheid ook demotivatie.

IWG kan ook gestimuleerd worden met de subfactor **eigenschap**. Drie respondenten geven aan dat houdingen en overtuigingen een belemmerende invloed kan hebben op IWG. Zij geven aan dat het belangrijk is het gesprek aan te gaan waarin op zoek wordt gegaan naar redenen waarom collega's wel of niet willen veranderen. Ter illustratie vertelt een respondent: *Van waarom denken mensen dat het op deze manier goed is en waarom willen mensen niet dat het bijvoorbeeld nog beter gaat?* Hierbij geven zij aan dat het ook te maken kan hebben met stevige overtuigingen die zijn ontstaan door de vele ervaring die iemand heeft. Humor (n=2) kan bijdragen aan de ontwikkeling van onderwijsvernieuwingen, het brengt een bepaalde losheid en verhoogt het werkplezier. Een topic dat één respondent aangeeft die in de weg kan staan van IWG is motivatie. Volgens de respondent kloppen de voorwaardes op onze school niet waardoor demotivatie ontstaat door het huidige systeem. Werkplezier wordt ook als topic benoemd door drie respondenten. Door nieuwe kansen te willen verkennen met de medewerkers kan dit behouden en vergroot worden. Ook geven zij aan dat door samen te werken aan innovaties het werkplezier gestimuleerd kan worden, dit sluit weer aan bij de topic interactie medewerkers. Het is belangrijk dat medewerkers met plezier naar het werk gaan en dat kan bewerkstelligd worden door dingen samen te doen, een quote van een respondent die dit illustreert: *Werkplezier is best een overkoepelende term, want werkplezier zie ik voornamelijk als je kijkt naar de lockdown. Ik miste mijn collega's, ik miste het sparren met mijn collega's. Ik miste het dom ouwehoeren met mijn collega's maar ik miste ook de interactie met de leerlingen. Mijn werk doen, ja... maar ook naar mijn werk gaan, hier rondlopen.* Een andere respondent vult aan dat wanneer werkplezier aanwezig is er dan ook meer mogelijkheden zijn om open te staan naar elkaar, voor vernieuwing en verandering. Het topic dat ook bij eigenschap hoort is persistentie (n=1): het blijvend open durven te zijn naar elkaar, hiermee bedoelt de respondent dat er ook gekeken moet worden of het is geworden zoals we willen. Oriëntatie op leerdoelen kan IWG belemmeren volgens één respondent. Wanneer de kerndoelen en leerdoelen van SLO en de inspectie worden opgelegd kan dit in de weg zitten bij het bedenken van nieuwe ideeën. Eén respondent heeft het topic creativiteit toegevoegd, omdat dat een stimulerende factor kan zijn bij het verkennen van kansen en het genereren van ideeën. Wanneer medewerkers creativiteit bezitten, worden kansen gezien, worden kansen herkend en vragen medewerkers zichzelf af wat mogelijk is binnen de organisatie. Het laatste topic dat hoort bij de subfactor eigenschap is het toegevoegde topic vrijheid (n=2). Om innovatief werkgedrag te stimuleren is volgens een respondent van belang dat niet alles strak volgens één systeem wordt ingericht. Als voorbeeld noemt de respondent de manier waarop het mentoraat moet worden vormgegeven, dit moet volgens de respondent vrij worden gelaten voor de mentoren.

Bij de individuele factor zijn ook indicatoren genoemd die horen bij de subfactor **competentie**. Volgens één respondenten kan IWG gestimuleerd worden wanneer iemand probleemoplossend vermogen heeft. Hierbij

geeft diegene aan dat medewerkers kansen signaleren en daarmee aan de slag gaan. Daarnaast is de topic inhoudelijke kennis van lesgeven door één respondent benoemd als mogelijk belemmerende factor. Het kan lastig zijn om uit de comfortzone te stappen, daarbij kan het moeilijker zijn om nieuwe dingen aan te pakken. Volgens de respondent ligt hier onzekerheid aan ten grondslag, maar de kennis kan juist volgens dezelfde respondent ook helpen om bij lastige situaties makkelijker te anticiperen. De respondent vervolgt zijn verhaal dat IWG gestimuleerd kan worden wanneer medewerkers abstract kunnen denken en met een helicopterview kunnen kijken: *De kunst om buiten de box te denken. En het gaat niet, dan moet je het wat abstract zeggen, het gaat niet over mij, het gaat niet over jou, het gaat over gewoon even op een hoger niveau kijken van wat is nodig? Los van wat we altijd gedaan hebben, los van de onderdelen die we altijd deden of zo. Dan ben je aan het sparren met elkaar.*

Tabel 6

Overzicht van benoemde demografische factoren

<i>Stimulerende topics*</i>			<i>Belemmerende topics *</i>
Opvoeding	Functie(s) binnen de lerarenbaan	Jarenlange onderwijservaring	Jarenlange onderwijservaring

* Schuingedrukte topics zijn toegevoegd na inductief coderen

Kijkende naar de resultaten in het coderingsschema, kort weergegeven in Tabel 6, geven de respondenten drie demografische factoren aan die invloed hebben op IWG. In het conceptuele model van Thurlings et al. (2015) worden bij deze factor geen subfactoren genoemd. Volgens twee respondenten kan jarenlange onderwijservaring belemmerend zijn doordat collega's het wel best vinden zoals het is, ze staan dan minder open voor nieuwe ideeën. Echter kan het volgens één van de twee respondenten juist de onderwijsvernieuwingen stimuleren door die ervaring te gebruiken tijdens de ontwikkelingen. De respondent vertelt: *Aan de ene kant denk ik dat, als je jarenlange onderwijservaring hebt dat dat een hele positieve bijdrage kan leveren aan innovatief gedrag. Het woord ervaring zegt dat eigenlijk al. Je hebt het al hele lange tijd meegemaakt en op verschillende fases meegemaakt. Aan de andere kant denk ik dat het ook ervoor kan zorgen dat.... nou ja, goed wat ik al eerder noemde. Dat het wat tegenhoudt of zo, dat je het idee hebt van oké? Ik vind het eigenlijk wel goed.* Volgens één respondent heeft de factor opvoeding te maken met IWG. Dat bepaalt namelijk hoe je naar de wereld kijkt en hoe je naar mensen kijkt. Het topic functies binnen de lerarenbaan wordt door twee respondenten benoemd als stimulerende topic voor IWG. De respondenten geven aan dat medewerkers vooral bezig zijn met dezelfde taken, maar dat het kan helpen wanneer verder wordt gekeken dan het eigen klaslokaal. Hierdoor kunnen medewerkers kansen zien buiten het eigen vak. Een respondent geeft hierbij aan dat het van belang is dat er duidelijkheid is over de taken van een docent in een LB- of LC-functie.

Geconcludeerd kan worden dat er veel stimulerende topics met argumenten worden gegeven waarom organisatorische, individuele en demografische factoren invloed hebben op IWG. Ook worden een aantal belemmerende factoren benoemd door de respondenten. In sommige gevallen geven de respondenten dezelfde argumenten, maar zij verschillen ook van mening, ook zien respondenten relaties tussen factoren.

Conclusie, discussie en aanbevelingen

Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om meer te weten te komen over het IWG van de huidige situatie, welke en waarom bepaalde factoren van invloed kunnen zijn; alsook om aanbevelingen te doen op welke wijze het IWG van docenten in het mavoteam gestimuleerd kan worden tijdens onderwijsvernieuwingen van het Candea College. Op basis van de voorgenoemde resultaten kan de eerste vraag beantwoord worden in hoeverre docenten tijdens de fasen van een innovatie IWG laten zien. Uit de vragenlijst komt naar voren dat in de huidige situatie docenten in het mavoteam bij de eerste twee fasen: kansen verkennen en ideeën genereren IWG laten zien. Kijkende naar de fase ideeën promoten, laten docenten minder IWG zien. Bij de fasen waarbij de respondenten aangeven het minste IWG te laten zien: ideeën realiseren en ideeën verduurzamen (intern en extern) zijn de gemiddelde scores laag. Alle drie de onderwijsvernieuwingen zijn twee jaar geleden gestart waardoor geconcludeerd kan worden uit de resultaten dat het IWG naarmate de innovaties vorderen het IWG afneemt.

De resultaten die voortkomen uit deelvraag twee kunnen antwoord geven op de vraag welke factoren invloed hebben op de ontplooiing van de fasen van het IWG bij docenten van het mavoteam. Heel veel factoren hebben invloed op het IWG van docenten. Een diversiteit aan factoren wordt genoemd door de respondenten bij de verschillende fasen van IWG. Enkele factoren worden bij dezelfde fasen genoemd, maar er is geen algeheel duidelijk beeld ontstaan uit de interviews met de respondenten. Geconcludeerd kan worden dat een breed scala aan factoren ervoor kan zorgen dat het IWG ontplooid wordt. Kijkende naar de hoeveelheid aan factoren dat genoemd is kan er wel gesteld worden dat er voornamelijk organisatorische factoren worden genoemd.

Vervolgens kan antwoord gegeven worden op de derde deelvraag. Waarom hebben organisatorische, individuele en demografische factoren een stimulerende of belemmerende werking hebben op IWG? Kijkende naar de analyse van de argumenten voor factoren die stimulerend werkend op IWG bij deelvraag drie blijkt dat docenten van het mavoteam behoefte hebben aan interactie, ondersteuning en vrijheid. De behoefte aan interactie blijkt uit de volgende aspecten die de respondenten hebben aangegeven tijdens de diepte-interviews: interactie met medewerkers, collegialiteit, interactie met de leidinggevende en het MT, openheid en het durven geven en ontvangen van feedback. De respondenten geven aan dat de mate van collegialiteit op het Candea College groot is. Tevens is de interactie met de leidinggevende en het MT een factor dat het IWG kan stimuleren. Homan (2001) geeft aan dat het management relevant is voor leerprocessen in en tussen werkgroepen. Zij geven de opdracht, zij geven de ruimte en zij geven een duidelijke visie die ook bijgesteld kan worden. Door samen stil te staan, elkaar feedback durven te geven en ontvangen kan de betrokkenheid bij de innovaties vergroot worden. Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de respondenten behoefte hebben aan ondersteuning om IWG te stimuleren. Deze behoefte blijkt uit de volgende onderdelen: ontwikkeltijd, waardering en begeleiding. Uit de resultaten komt naar voren dat de respondenten de factor vrijheid van belang vinden bij het stimuleren van IWG. De behoefte aan autonomie geeft het verlangen om vrijheid en wil te ervaren in het werk (Purc & Laguna, 2019). Tijdens de innovaties maar ook tijdens de huidige gang van zaken van docenten. Ook blijkt uit de resultaten dat de respondenten vrijheid ervaren wanneer ze niet vastzitten aan één structuur, wanneer ze hun ei kwijt kunnen en wanneer er minder van bovenaf wordt opgelegd.

Ten slotte kan antwoord gegeven worden op de hoofdvraag: *Op welke wijze kan het innovatieve werkgedrag van docenten in het mavoteam gestimuleerd worden tijdens onderwijsvernieuwingen van het Candea College?* De respondenten geven aan dat interactie, ondersteuning en vrijheid het IWG van docenten in het mavoteam kunnen stimuleren. De respondenten geven aan dat deze factoren ten goede zullen komen aan de verduurzaming van de innovaties. Door samen te werken aan de onderwijsvernieuwingen waarbij het MT de mogelijkheden faciliteert en waarbij de autonomie van de docenten als belangrijk wordt gevonden.

Discussie

Uit dit onderzoek blijkt dat docenten behoeften hebben aan interactie, ondersteuning en vrijheid om IWG te stimuleren. Deze factoren zijn vergelijkbaar met de basisbehoeften van de zelfdeterminatie theorie (self determination theory, SDT): relatie, competentie en autonomie (Ryan & Deci, 2000a). Door in te zetten op deze behoeften is het de bedoeling dat een innovatie beklijft en de intrinsieke motivatie vergroot. Uit het onderzoek van Klaijns et al. (2017) wordt duidelijk dat de SDT zorgt voor intrinsieke motivatie maar ook dat de basisbehoeften IWG stimuleert. De factor interactie kan bijdragen aan de behoefte aan relatie. Deze behoefte betreft het verlangen om met anderen om te gaan, voor anderen te zorgen en met anderen verbonden te zijn (Ryan & Deci, 2000b). Uit dit onderzoek naar de factoren van IWG bij het Candea College blijkt dat deze behoefte groot is. Collega's missen de interactie tussen elkaar, geven elkaar weinig feedback omdat de openheid ontbreekt en komen daardoor tijdens de verduurzaming van de onderwijsvernieuwingen niet of nauwelijks tot IWG. De factor ondersteuning kan zorgen dat de basisbehoefte naar competentie wordt vergroot. De behoefte aan competentie geeft het verlangen naar het gevoel competent en effectief te zijn (Ryan & Deci, 2000b). In het onderzoek van Lambriex-Schmitz et al. (2020b) waarin wordt gekeken naar factoren die invloed hebben op IWG moeten medewerkers wel vertrouwen hebben in zichzelf om deel te kunnen nemen aan innovaties. Wanneer de waardering wordt uitgesproken over het ontwikkelen van onderwijsvernieuwingen kan de self-efficacy groeien in het innovatieproces (Bandura, 1982). Daarnaast moeten medewerkers in een organisatie wel blootgesteld worden aan het innovatieproces (Lambriex-Schmitz et al., 2020b). Klaijns et al. (2017) omschrijven in hun studie naar de zelfdeterminatietheorie dat er een relatie tussen self-efficacy en IWG bestaat. Het onderzoek bevestigt dat zelfverzekerdheid tijdens toekomstige veranderingen in het onderwijs leidt tot IWG en dat de begeleiding van de leidinggevende kan stimuleren om de self-efficacy te vergroten en daarmee het IWG. In een studie van De Jong en Den Hartog (2007), werd gekeken naar hoe leidinggevende het IWG van medewerkers kunnen beïnvloeden. De Jong en Den Hartog brengen ter sprake dat het belangrijk is dat de autonomie van de medewerkers niet teveel aangetast moet worden, dit kan het IWG juist belemmeren. In dit onderzoek blijkt dat de docenten uit het mavoteam waarde hechten aan de factor vrijheid. Collega's willen niet vastzitten aan één structuur. Ryan en Deci (2000b) benoemen ook dat teveel externe controle juist een belemmerende invloed kan hebben op het gevoel van autonomie waardoor de intrinsieke motivatie afneemt.

De SDT omschrijft voornamelijk hoe de motivatie vergroot kan worden, Klaijns et al. (2017) koppelen daar weliswaar IWG aan maar de rijkheid aan factoren die voortkomen uit dit onderzoek geven aan dat IWG ook heel persoonlijk is. In totaal zijn er 77 factoren geplakt op de plakplaten, dit geeft aan dat er heel veel factoren van invloed zijn op IWG binnen het Candea College. Hoe kan een organisatie aandacht besteden aan deze 77 behoeften? Interactie, ondersteuning en vrijheid bieden potentie om draagvlak, motivatie en werkplezier binnen het mavoteam van het Candea College te creëren. Dit komt voort uit de resultaten van de diepte-interviews waarbij motivatie verschillende keren in verband werd gebracht met de hoeveelheid draagvlak die momenteel aanwezig is voor de innovaties. Messman en Mulder (2010) onderschrijven dit in hun onderzoek: openheid, motivatie,

werkplezier en interactie met medewerkers kan bijdragen aan IWG. Messman en Mulder omschrijven ook dat meer kans is op IWG wanneer een organisatie wordt gekenmerkt door een open klimaat met hoge verwachtingen en mogelijkheden om nieuwe dingen te ontwikkelen. Zo kunnen sterke steun tussen collega's, uitwisseling tussen leidinggevende en docenten kansen creëren binnen de organisatiecultuur. Messman en Mulder ontdekken ook dat de ontwikkeling van innovaties een complex, iteratief en vooral sociaal proces is. Door docenten aan te moedigen om in te spelen op kansen voor verandering en door een samenwerkingsstructuur op scholen op te zetten, kan de ontwikkeling van innovaties worden gefaciliteerd. Er ontstaat dan een soort innovatieklimaat waar docenten en leidinggevende innovatief zijn en waar een innovatieve norm aanwezig is om IWG te vertonen en te stimuleren (Shanker et al., 2017). Volery en Tarabashkina (2021) omschrijven het belang van het creëren van een dergelijk innovatieklimaat. Door een dynamisch platform te creëren waar medewerkers worden uitgedaagd en waar de sociale uitwisselingen worden uitgelokt, zal het IWG meer kans krijgen. In het onderzoek benadrukken ze dat organisaties van IWG een topprioriteit moeten maken door innovatienormen, structuren en procedures te ontwikkelen.

Het doel van dit onderzoek was om te begrijpen welke factoren op welke wijze invloed kunnen hebben op de fasen van IWG. De resultaten laten zien dat er een breed scala aan factoren zijn die aanleiding geven tot het stimuleren van IWG op verschillende wijzen. De rijkheid aan factoren maakt dit onderzoek complex en veelomvattend. Daartegenover betekent dat dit onderzoek minder diepgang bevat. Het is niet bekend of een dergelijke studie uitgevoerd is waar zoveel factoren zijn meegenomen en zijn voorgelegd aan respondenten (M. Thurlings, persoonlijke communicatie, 7 juni 2021). Het geeft volgens M. Thurlings wel mogelijkheden om een team of organisatie te verkennen om vervolgens de diepgang op te zoeken. De studies waar veel factoren worden geanalyseerd nemen vaak geen participanten deel. Dit zijn meestal reviewstudies, waar aan de hand van wetenschappelijk artikelen wordt gekeken welke factoren voorkomen in de literatuur en welke vaak worden genoemd. De studies waar participanten wel deelnemen zijn vaak casestudies die zijn gebaseerd op een enkele factor. Op die manier kan de onderzoeksvraag vanuit meerdere perspectieven bekeken worden, er kan meer diepgang gevonden worden en er is triangulatie van databronnen mogelijk (Saunders et al., 2019).

Een andere beperking van het onderzoek is dat er zoveel factoren zijn meegenomen in het kijkkader dat de respondenten het ingewikkeld vonden, ondanks het kijkkader, om een keuze te maken uit de factoren. Het is mogelijk dat de respondenten niet genoeg tijd hadden tijdens het interview om een keuze te maken. Anderzijds heeft het de respondenten wel geholpen in het kiezen van factoren. De kans bestaat ook dat de respondenten bij het kiezen van factoren meer sturing nodig hadden. In een ander onderzoek of vervolgonderzoek zou de keuze gemaakt kunnen worden om de factoren voorafgaand aan het interview door te laten nemen. Er zou ook gekozen kunnen worden om respondenten te vragen een waarde aan elke factor te verbinden. Dit kan middels een 5 of 6 punt Likertschaal (0 = niet van invloed en 5 = volledig van invloed). Bovendien kwam uit de interviews naar voren dat sommige factoren sterk op elkaar leken en hetzelfde werden geïnterpreteerd door de respondenten. Dit had ondervangen kunnen worden door met een mede-onderzoeker of docent van het mavoteam naar de factoren te kijken om vervolgens sommige factoren achterwege te laten.

Er is een kans dat het onderzoek onderbelicht is geweest tijdens COVID-19. Met onderbelicht wordt bedoeld dat de drie onderwijsvernieuwingen: coachende rol als mentor, nieuwe lessentabellen met maatwerk en multidisciplinaire projecten binnen en/of buiten school niet als volwaardige innovaties worden gezien door de respondenten. Hiervoor zijn meerdere verklaringen: als eerste kan het komen doordat de innovaties gestart zijn en de ontwikkelingen van de innovaties voor het gevoel al zijn afgerond. Hiermee wordt het bijstellen en evalueren van de innovaties bedoeld. Hierdoor kan het lastig zijn voor de respondenten om terug te kijken naar een aantal jaren geleden. Als tweede kan het zijn dat COVID-19 een rol speelt in het realiseren van onderwijsvernieuwingen, leerlingen krijgen voornamelijk online les en docenten waren met een nieuwe vernieuwing bezig: online onderwijs. Dit kan effect hebben op het beeld dat de respondenten hebben van de ontwikkelingen rondom de onderwijsvernieuwingen. Als derde mogelijkheid kan de tijd van invloed zijn geweest op de resultaten door organisatorische (on)mogelijkheden met als oorzaak COVID-19. Docenten van het mavoteam hebben hoofdzakelijk vanuit huis gewerkt, dit heeft geresulteerd in veel minder contact met elkaar en veel minder contact met de leidinggevende om organisatorische elementen te bekijken, te bekritisieren en te ontwikkelen. Daarnaast heeft COVID-19 de mogelijkheden verkleind om middagen te organiseren waar IWG kon worden getoond.

Een laatste mogelijke beperking van dit onderzoek kan het aantal respondenten zijn die zijn geïnterviewd. Er zijn zes respondenten geïnterviewd, daarvan had één persoon gekozen voor multidisciplinaire projecten binnen en/of buiten school. Het zou kunnen zijn dat er niet genoeg data zijn opgehaald over deze onderwijsvernieuwing waardoor de analyses mogelijk afzakken. Anderzijds zou dit ook een beperking kunnen opleveren wanneer er wordt gevraagd naar een algemeen schoolbeeld dat betrekking heeft op IWG. Tijdens de diepte-interviews in dit onderzoek werd door de onderzoeker opgemerkt dat de respondenten vaak redeneringen gaven aansluitend bij het algemene beeld van IWG op het Candea College in plaats van hele specifieke effecten bij één van de drie onderwijsvernieuwingen.

Aanbevelingen

Uit dit onderzoek is gebleken dat IWG gestimuleerd kan worden door in te zetten op interactie, ondersteuning en vrijheid. Daarom wordt aanbevolen om in het mavoteam van het Candea College in te zetten op deze drie factoren.

Om de interactie, ondersteuning en vrijheid te vergroten kan er elke maand een interactiebijeenkomst worden georganiseerd waarbij in projectteams gekeken wordt naar de onderwijsvernieuwingen. Het is van belang dat iedereen van het mavoteam hieraan deelneemt om de relatie onder de medewerkers te vergroten maar ook de betrokkenheid bij de onderwijsvernieuwingen te vergroten (Houtkamp et al., 2019). De invulling van deze bijeenkomsten kunnen verschillen van algemene vergadering, naar actiemiddagen, ontwikkelmiddagen of reflectiemiddagen. Op deze manier wordt de interactie gestimuleerd tussen medewerkers, tussen leidinggevende en medewerkers, maar wordt ook de openheid bevorderd. Een mogelijkheid voor de leidinggevende om IWG te vergroten is door een positieve en veilige sfeer te creëren die openheid en het nemen van risico's aanmoedigt. Andere voorbeelden behelzen het direct stimuleren om ideeën te genereren, open en transparante communicatieprocessen aan te moedigen, mogelijkheden creëren voor kennisdelen en uitdagende taken toewijzen aan medewerkers. Daarbij werken collega's samen aan een innovatieve norm en het innovatieklimaat binnen het team of organisatie (Shanker et al., 2017; Volery & Tarabashkina, 2021). Aansluiten bij de factor ondersteuning kan door bijeenkomsten te organiseren en te faciliteren. Tijdens deze bijeenkomsten worden docenten blootgesteld aan innovatie waar middels ondersteuning het IWG vergroot (Lambriex-Schmitz et al., 2020b). Dat kan ook door werkgroepen mogelijkheden te bieden om mee te denken met de vernieuwingen. Hierbij is de rol van de leidinggevende van belang om te zorgen dat er een positieve en veilige sfeer is, zodat het vertrouwen en de zelfverzekerdheid van docenten groeit tijdens de ontwikkelingen van innovaties. Op deze wijze kan het IWG worden gestimuleerd (Klaaijsen et al., 2017). Aansluitend kan tijdens bijeenkomsten vrijheid en autonomie ervaren worden wanneer het vertrouwen aan docenten wordt gegeven om zelf de inhoud van innovaties te bepalen.

Een tweede aanbeveling is om samen met docenten van het mavoteam te kijken *hoe* de factoren interactie, ondersteuning en vrijheid gewaarborgd kunnen worden in het team. Door namelijk de autonomie en de vrijheid bij docenten neer te leggen staan zij achter hun keuzes en is de kans groter dat de intrinsieke motivatie toeneemt en collega's in actie komen op de manier zoals zij zelf hebben bedacht (Klaaijsen et al., 2017).

Ten slot een laatste aanbeveling om de verduurzaming van de onderwijsvernieuwingen te borgen. Dit kan door samen een vorm te kiezen waarbij het evalueren, bijstellen en opnieuw testen van de onderwijsvernieuwing centraal staat, hierdoor kan er samen geleerd worden. Uit de resultaten is gebleken dat er het verlangen is naar (kritische) reflectie. Ruijters (2017) omschrijft reflectie als volgt: *In het confronteren en aanvullen van eigen constructies met de inzichten van anderen, ontstaat de behoefte van enige afstand te kunnen kijken, de eigen manier van handelen en denken met enige distantie te bezien. Reflectie vormt het cement dat de verschillende componenten en fasen van een leerproces aan elkaar verbindt.* De respondenten schetsen het beeld dat op het moment niet of nauwelijks wordt gereflecteerd. Er wordt niet gekeken naar wat goed gaat, wat fout gaat en hoe onderdelen verbeterd kunnen worden. Daarnaast wordt er ook niet gekeken of de innovaties gerealiseerd zijn zoals ze bedacht zijn. Dit geeft de respondenten het gevoel dat er geen kennis is of de onderwijsvernieuwingen goed lopen. Een respondent omschrijft dit als: *We komen niet tot, voor een groot deel, niet tot realisatie van wat we graag zouden willen en daarmee zijn de laatste twee fasen misschien wel overbodig zelfs, want als we dit dus niet realiseren, kunnen we ze ook al niet verduurzamen.* Volgens de Inspectie van Onderwijs (2019) evalueren scholen en opleidingen de resultaten en effecten van de onderwijsvernieuwingen slechts in zeer geringe mate. Het gevolg hiervan is dat scholen hierdoor weinig leren van wat wel en niet werkt en wordt de kennis bijna niet gedeeld met andere scholen en opleidingen. Verdonschot en Keursten (2010) gaan ervanuit dat innoveren niet mogelijk is zonder te leren. Zij noemen dit lerend innoveren: het type leren dat plaatsvindt op het moment dat een lastig vraagstuk zich aandient waar eerdere inspanningen geen succes hadden. Op dit soort momenten vallen leren en werken als het ware samen en wordt er naar innovatie gekeken als leerproces (Verdonschot et al., 2009). Het is van belang dat iedereen in de organisatie hierbij betrokken is om samen kritisch te zijn naar de huidige situatie, samen kritisch bij te stellen met hetgeen wat wel werkt en samen kritisch te zijn hoe de nieuwe keuzes getest gaan worden. Op deze wijze ontstaat een continu proces van onderzoeken, experimentele acties en reflectie: een leerproces. Bij dit leerproces wordt aanbevolen om elke fase van IWG (Lambriex-Schmitz et al., 2020a) mee te nemen in het doorlopende leerproces, maar in het bijzonder de laatste twee fasen: ideeën realiseren en ideeën verduurzamen (intern en extern). Leren is namelijk niet alleen het bedenken en uitvoeren van ideeën. Volgens Kolb (1984) kan er pas geleerd worden op het moment dat er na de experimentele fase ook gereflecteerd wordt. Dan is de leercyclus pas compleet.

Literatuurlijst

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.
- Bates, E., McCann, J. J., Kaye, L. K., & Taylor, J. (2017). “Beyond words”: a researcher’s guide to using photo elicitation in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 14(4), 459–481.
<https://doi.org/10.1080/14780887.2017.1359352>
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in organizational life. *Research in organization change and development*, 1, 129–169. https://www.oio.nl/wp-content/uploads/APPRECIATIVE_INQUIRY_IN_Orgnizational_life.pdf
- Costley, C., Elliott, G. C., & Gibbs, P. (2010). *Doing Work Based Research*. SAGE Publications.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees’ innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (Eds.). (2008, november). *Innovative Work Behavior: Measurement and Validation* (Nr. H200820). SCientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs.
<https://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h200820.pdf>
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111–133. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2010.02.002>
- Doorewaard, H., Kil, A., & Van de Ven, A. (2019). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek* (2de ed.). Boom uitgevers.
- Evers, J. (2015). *Kwalitatief interviewen* (2de ed.). Boom Lemma uitgevers.
- Glaw, X., Inder, K., Kable, A., & Hazelton, M. (2017). Visual Methodologies in Qualitative Research: Autophotography and Photo Elicitation Applied to Mental Health Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1–8. <https://doi.org/10.1177/1609406917748215>
- Homan, T. (2001). *Teamleren* (1ste ed.). Academic Service.

- Houtkamp, B., Ruijters, M., & de Vries, C. A. (2019). *Opgavegericht teamleren* (1ste ed.). Management Impact.
- Illeris, K. (2018). A comprehensive understanding of human learning. In K. Illeris (Red.), *Contemporary Theories of Learning* (pp. 1–14). Routledge.
- Inspectie van het Onderwijs. (2019). *De Staat van het Onderwijs 2019*.
<https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2019/04/10/rapport-de-staat-van-het-onderwijs-2019>
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347–364.
<https://doi.org/10.1348/096317903769647210>
- Jarvis, P. (2018). Learning to be a person in society. In K. Illeris (Red.), *Contemporary Theories of Learning* (2de ed., pp. 15–28). Taylor & Francis.
- Klaeijssen, A., Vermeulen, M., & Martens, R. (2017). Teachers' Innovative Behaviour: The Importance of Basic Psychological Need Satisfaction, Intrinsic Motivation, and Occupational Self-Efficacy. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 62(5), 769–782. <https://doi.org/10.1080/00313831.2017.1306803>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning*. Prentice Hall.
- 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>
- Masselink, R., de Haan, J., Hugenholtz, N., van Rossum, M., & Schwippert, R. P. (2020). *Veranderen met Appreciative Inquiry* (1ste ed.). Boom uitgevers.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2010). Innovative Work Behaviour in Vocational Colleges: Understanding How and Why Innovations Are Developed. *Vocations and Learning*, 4(1), 63–84.
<https://doi.org/10.1007/s12186-010-9049-y>
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43–59. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.646894>

- Nusche, D., Braun, H., Halász, G., & Santiago, P. (2014). *OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education: Netherlands 2014*. OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264211940-en>
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual* (7th edition). Open University Press.
- Purc, E., & Laguna, M. (2019). Personal Values and Innovative Behavior of Employees. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00865>
- Ruijters, M. C. P. (2017). *Liefde voor leren* (2de ed.). Vakmedianet.
- Ruijters, M. C. P. (2018). *Queeste naar goed werk* (1ste ed.). Vakmedianet.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. https://uvi.edu/files/documents/College_of_Liberal_Arts_and_Social_Sciences/social_sciences/OSDC/D/National_Self_Determination_Richard_Ryan_and_Edward_Deci.pdf
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Methoden en technieken van onderzoek* (8ste ed.). Pearson Benelux B.V.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Senge, M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, 27(2), 7–23. https://pdfs.semanticscholar.org/0483/400dec745962d4dac26a846d765e4bf804e1.pdf?_ga=2.115791366.1412943116.1589734059-2042292576.1589734059
- Slooter, M. (2018). *De zes rollen van de leraar* (1ste ed.). Pica.
- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a Model of Explaining Teachers' Innovative Behavior. *Review of Educational Research*, 85(3), 430–471. <https://doi.org/10.3102/0034654314557949>
- Van den Berg, N. (2016). *Grenspraktijken: opleiders en onderzoekers in ontwikkeling*. Stoas Wageningen, Vilentum Hogeschool.

- Verdonschot, S., & Keursten, P. (2010). Ontwerpen van leeromgevingen voor leren en innoveren. *M&O*, 4, 36–51. https://www.kessels-smit.com/files/MO_Keurstenverdonschot.pdf
- Verdonschot, S., Keursten, P., & van Rooij, M. (2009). *Samen vernieuwen in de praktijk*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Verdonschot, S., & Spruyt, M. (2016). *Nieuwsgierigheid op het werk* (2de ed.). Kessels & Smit.
- Volery, T., & Tarabashkina, L. (2021). The impact of organisational support, employee creativity and work centrality on innovative work behaviour. *Journal of Business Research*, 129, 295–303. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.049>
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice; Learning, Meaning, And Identity* (1ste ed.). Cambridge University Press.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Wiley.
- West, M. A., & Sacramento, C. A. (2006). Flourishing in Teams: Developing Creativity and Innovation. *Creative Management and Development Creative management and development*, 25–44. <https://doi.org/10.4135/9781446213704.n3>
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research* (5de ed.). SAGE Publications.

Dankwoorden

Wow, wat een fantastische twee jaar. Ik weet zeker dat ik nog nooit zoveel geleerd heb, nog nooit zoveel aandacht voor iets had, nog nooit zoveel zin had om te lezen en nog nooit zoveel leuke mensen heb ontmoet in zo'n korte tijd. Nu aan het einde van de master Leren en Innoveren ben ik tot een punt gekomen waar ik mijn eigen weg ga vervolgen. De weg waar ik twee jaar geleden mee ben gestart. Ik heb naast het lesgeven gevonden wat ik graag wil doen en waar ik nog veel beter in wil worden: mensen verbinden, kritisch te laten denken en uit te dagen. Ik ga mijn hart en drijfveren achterna: samen leren tijdens het innoveren. Daarbij hebben de interviews mij geholpen om een kijkje te nemen achter de schermen van het Candea College. Super waardevolle gesprekken waar ik alle zeven respondenten wil bedanken voor hun openheid en vertrouwen. Ik wil graag een paar mensen in het bijzonder bedanken voor de hulp tijdens dit onderzoek. Als eerste wil ik alle docenten bedanken van de MLI die mij de kennis en mogelijkheden hebben laten zien van onderzoek. Ook gaven zij mij het vertrouwen om op zoek te gaan naar de *juiste taal*. In het bijzonder wil ik mijn studietoestelcoach: Pieter Seuneke bedanken voor zijn onbevangeheid. Je liet ons, ons studietoestelcoachgroepje, keuzes maken en zorgde ervoor dat we eigen verantwoordelijkheid namen. Misschien doe je dat onbewust maar het heeft mij wel degelijk op eigen benen laten staan. Ook wil ik alle medestudenten bedanken voor de mooie gesprekken, de fraaie thema's, de kritische blikken en de lol die we vaak hebben gehad. Tartu was daarvan het toppunt, samen met Corina in het hotel en het plezier wat we hadden in het museum, dit zal ik nooit vergeten. Uitzonderlijke dank voor de dames van het laatste thema: Rianne, Jeanet en Ivon. Wat hebben wij elkaar veel geleerd over onderzoek en jezelf zichtbaar maken binnen de organisatie. Extra veel credits naar Ivon, mijn fantastische duo, een topvriendin en iemand die buitengewoon kan schrijven. Wij gaan nog veel drankjes samen drinken. Ik ga op zoek naar een nieuwe uitdaging. Het collectieve kenniscreatie proces gaat door... synergie tussen personen moeten we koesteren en benutten.

Bijlagen

- 1 Vragenlijst innovatief werkgedrag (Lambriex-Schmitz et al., 2020a)
- 2 Infographic met resultaten
- 3 Voorbeeld plakplaat respondent 2
- 4 Interviewleidraad
- 5 Coderingsschema factoren van IWG

Bijlage 1 Vragenlijst innovatief werkgedrag (Lambriex-Schmitz et al., 2020a)

Beste collega,

Bedankt dat je de moeite neemt om deze vragenlijst in te vullen. Ik doe onderzoek naar innovatief gedrag van docenten in het mavoteam. Op het moment ben ik bezig met een Master Leren en Innoveren. Tijdens deze studie doe ik praktijkonderzoek naar de factoren die bij ons team stimulerend of belemmerend werken op ons innovatieve gedrag. Uiteindelijk zal ik een aanbeveling doen aan het MT waar de kansen liggen bij het mavoteam ten opzichte van innovatief gedrag.

Innovatief gedrag kan het beste omschreven worden als het opzettelijk genereren, promoten en realiseren van nieuwe ideeën binnen de individuele rol, teamrol of organisatie. Dit ten behoeve van het functioneren als individu, de groep of binnen de organisatie (Janssen, 2003). Binnen innovaties zijn er vier taken vereist waar deze vragenlijst over zal gaan: kansenverkenning, idee generatie, idee promotie & idee realisatie. Om de duurzaamheid van een innovatie te expliciteren is het belangrijk om te reflecteren. Zo kunnen medewerkers hun kennis en vaardigheden voor vergelijkbare toekomstige activiteiten verbeteren (Messman & Mulder, 2012).

Binnen het Candea College zijn we 1 à 2 jaar geleden gestart met 3 innovaties:

1. coachende rol als mentor
2. nieuwe lessentabellen met maatwerk
3. multidisciplinaire projecten binnen en/of buitenschool

Voor deze start is uiteraard een periode aan voorbereiding voorafgegaan. Het onderzoek gaat over deze 3 specifieke innovatiecontexten inclusief alle voorbereiding. Neem voor jezelf in gedachte waar jij je het meest bij betrokken/verbonden voelt of de meeste interesse in hebt/had, vul met deze gedachte de vragenlijst in.

Deze vragenlijst is de start van het praktijkonderzoek waar ik jullie bij nodig heb. Met deze vragenlijst komen we erachter hoe innovatief wij onszelf vinden. De antwoorden zijn dus niet goed of fout, beter of best. Het gaat om het totale beeld van het mavoteam. De individuele antwoorden op de vragenlijst worden nooit met het MT gedeeld. Het totale beeld ga ik verwerken in een soort 'praatplaat', vervolgens wil ik graag 9 individuele gesprekken voeren met collega's uit het mavoteam over de 3 innovatiecontexten. Dit gesprek zal over de factoren van innovatief gedrag gaan (Thurlings et al., 2015).

Hoe vul je de vragenlijst in?

- Vul jouw gegevens in
- Hou de innovatiecontext in gedachte
- Vul de vragen in: In hoeverre zijn de volgende werk- activiteiten op jou van toepassing?

Er zijn 7 categorieën, in totaal zijn het 44 vragen. SUCCES! Het duurt max 15 minuten om de vragenlijst in te vullen, mijn dank is groot!

Vriendelijke groet,

Joyce

De vragenlijst komt uit het onderstaande wetenschappelijke artikel:

Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beusaert, S., Bijker, M., & Segers, M. (2020). 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>

Geslacht	Man – vrouw
Leeftijd	20-29 jaar; 30-39 jaar; 40-49 jaar; 50-59 jaar; 60+ jaar
Opleidingsniveau	MBO – HBO – WO
Aantal jaren werkzaam in het onderwijs	0-4 jaar; 5-9 jaar; 10-14 jaar; 15-19 jaar; 20-24 jaar; 25-29 jaar; 30-34 jaar; 35+ jaar
Werktijdfactor	0-0,2 FTE; 0,3-0,4 FTE; 0,5-0,6 FTE; 0,7-0,8 FTE; 0,9-1,0 FTE
Werkzaam in vaksectie	NE-EN-DU-FA; EC-MA-GS-AK; WI-NA-SK-BI; LO-CKV-HA-TE; DVPR of anders
Functie	OP – OOP
Keuze innovatiecontext	Coachende rol als mentor – nieuwe lessentabellen met maatwerk – multidisciplinaire projecten binnen en/of buiten school

In hoeverre zijn volgende werk- activiteiten op jou van toepassing (niet van toepassing – volledig van toepassing)

Het verkennen van kansen binnen de innovatiecontext

1. Het samen met collega's bespreken van actuele ontwikkelingen en problemen op het werk
2. Het ter discussie stellen van de effectiviteit van de huidige manier van werken
3. Het bespreken van de mogelijke speelruimte voor verandering met directe collega's
4. Het ter discussie stellen van bestaande concepten, werkprocessen en resultaten met als doel deze te verbeteren

Het genereren van ideeën binnen de innovatiecontext

5. Het stellen van kritische vragen over de bestaande situatie op het werk
6. Nieuwe ideeën aandragen voor het oplossen van problemen in de huidige situatie
7. Je persoonlijke mening geven over onderliggende problemen binnen het werk
8. Eigen verbetervoorstellen met directe collega's bespreken
9. Concreet benoemen welke elementaire verbeteringen kunnen worden aangebracht in het werk
10. Het uitwisselen van ideeën over concrete veranderingen op het werk met directe collega's
11. Voorstellen doen tot het verbeteren van geuite ideeën

Het promoten van het idee binnen de innovatiecontext

12. Anderen overtuigen van het belang van een nieuw idee of oplossing
13. Het nieuwe idee onder de aandacht brengen van die personen die zorgen voor de benodigde machtigingen en toewijzing van middelen voor dit nieuwe idee
14. Nieuwe ideeën promoten bij de leidinggevende om zijn actieve steun te krijgen
15. Nieuwe ideeën promoten bij directe collega's om hun actieve steun te krijgen
16. Het promoten van het toepassen van een nieuwe oplossing in de eigen werkcontext
17. Collega's vertrouwd maken met het gebruik van het nieuwe idee of oplossing (bv. Door erover te praten of te laten zien)
18. Het voor andere partijen stap voor stap inzichtelijk maken hoe een nieuw idee kan worden omgezet naar de praktijk

Het realiseren van het idee binnen de innovatiecontext (deel A)

19. Het testen van oplossingen voor onverwachte problemen die tijdens het implementatieproces worden gevonden
20. Het analyseren van oplossingen die voor ongewenste effecten tijdens het implementatieproces worden gevonden

21. Het beoordelen van de voortgang tijdens het implementeren van de nieuwe ideeën
22. Het definiëren van succescriteria voor het realiseren van het nieuwe idee

Het realiseren van het idee binnen de innovatiecontext (deel B)

23. Collega's op de hoogte houden van de voortgang van de realisatie van het idee (bv. Door een nieuwsbrief)
24. Systematisch reflecteren op de ervaringen die je opdoet tijdens het implementeren van het nieuwe idee
25. Het kritisch nadenken over het eigen handelen bij het in de praktijk brengen van het idee
26. Het opstellen van mogelijke handelingsstrategieën voor toekomstige en vergelijkbare situaties
27. Informatie inwinnen bij derden, die al ervaring hebben met het idee, over mogelijke knelpunten tijdens de implementatie van het nieuwe idee

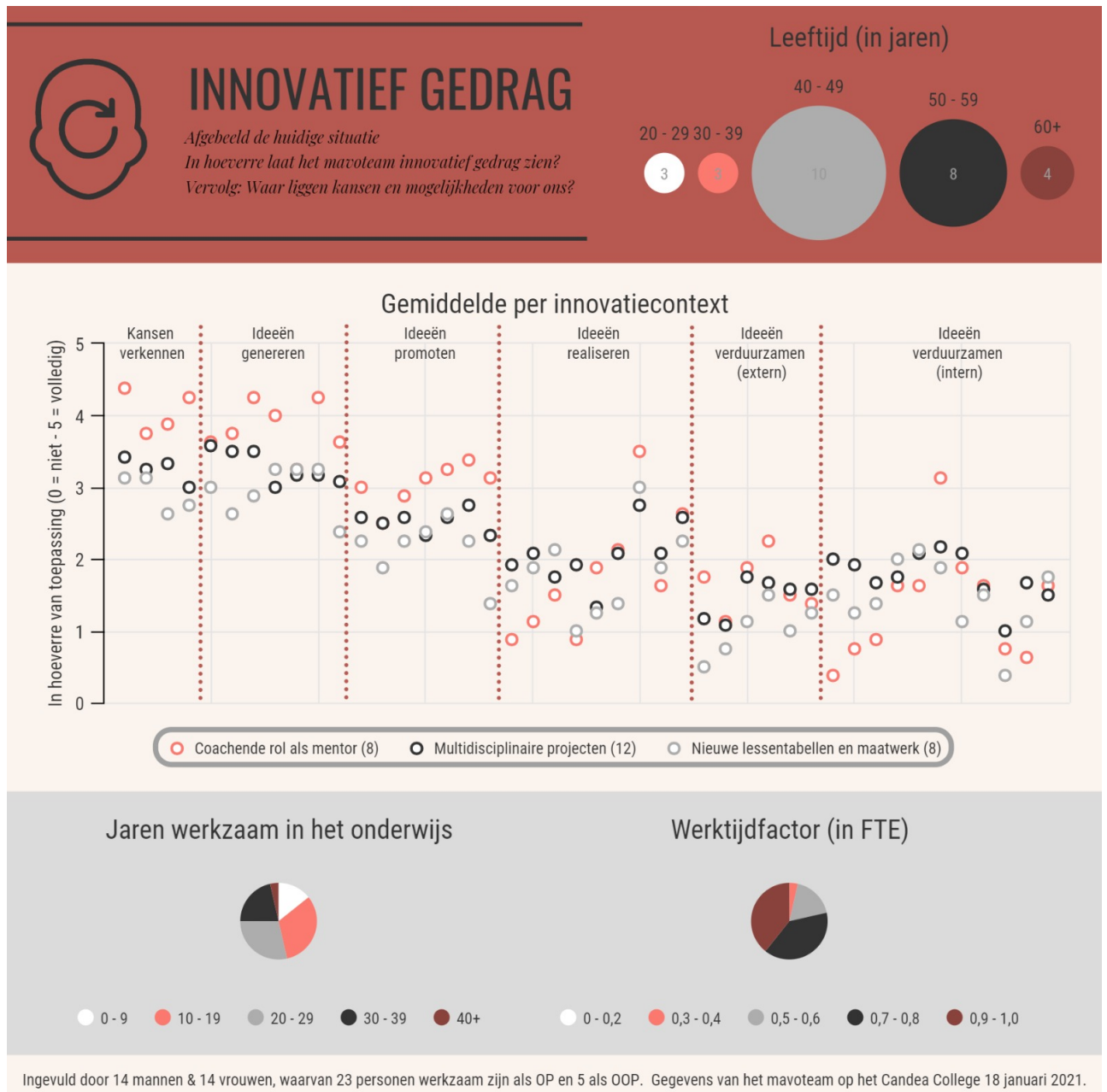
Het verduurzamen van het idee (externe verspreiding)

28. Het expliciet communiceren van de opbrengsten van het geïmplementeerde idee buiten het eigen team (bv. Het presenteren van good practices aan andere faculteiten of andere teams binnen de faculteit)
29. Het zichtbaar maken van de opbrengsten van de geïmplementeerde ideeën aan een breder publiek (bv. Sociale media of presentaties tijdens congressen)
30. Bespreken van bredere mogelijkheden van het geïmplementeerde idee met collega's buiten het eigen team
31. Deelnemen aan netwerken waarbinnen de innovatie of het nieuwe idee een thema is
32. Het initiëren van samenwerking met andere partijen binnen de organisatie om het nieuwe idee ook op andere plaatsen toe te passen
33. Het initiëren van samenwerking met andere partijen buiten de organisatie om het nieuwe idee ook op andere plaatsen toe te passen

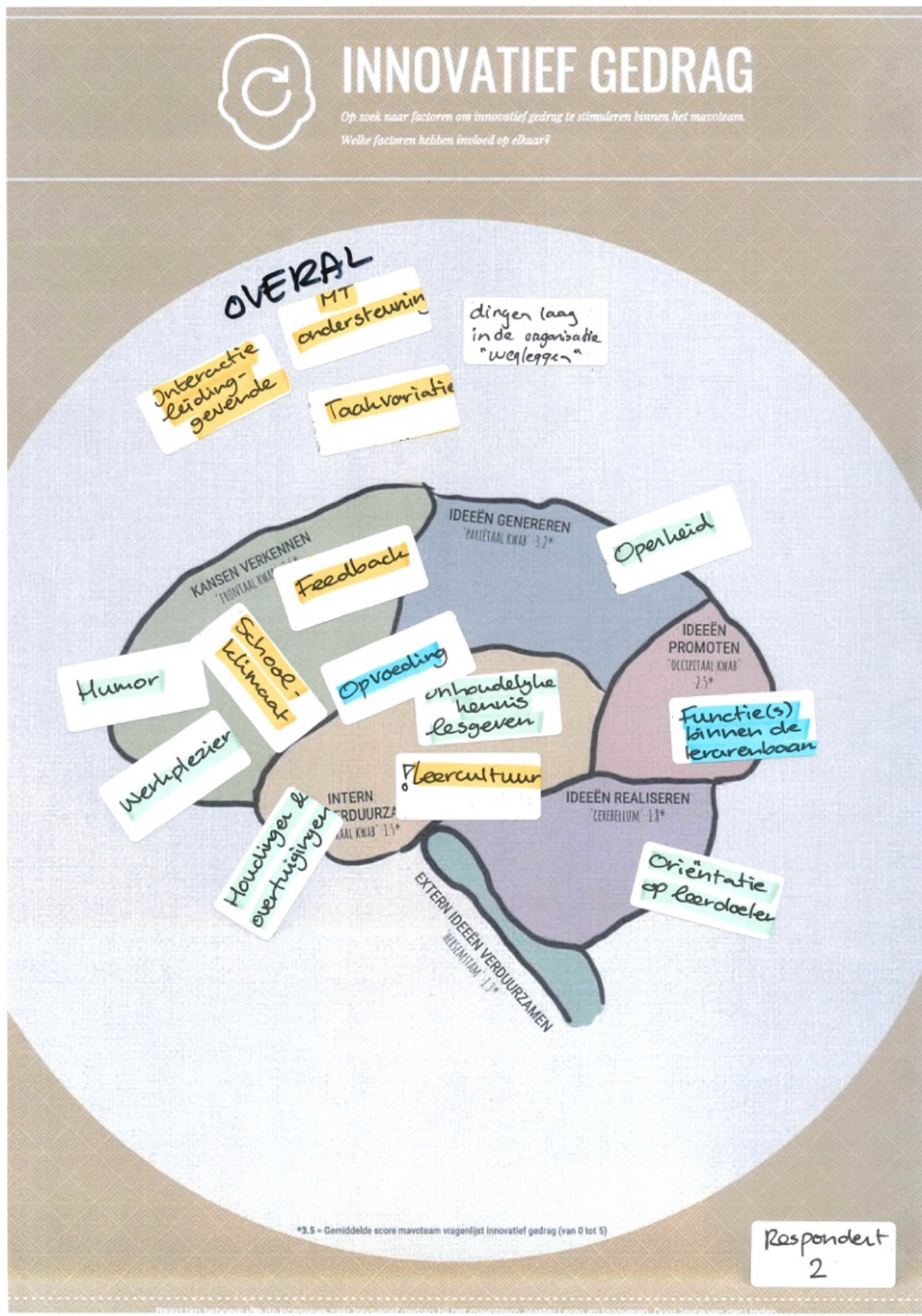
Het verduurzamen van het idee (interne verspreiding)

34. Het actief verzamelen van de resultaten van doorgevoerde ideeën of oplossingen (bv. studentevaluatiegegevens, toets uitslagen)
35. Het vergelijken van resultaten van de doorgevoerde ideeën met vooraf gestelde (oorspronkelijke) doelen
36. Organiseren van professionaliseringsactiviteiten voor jezelf of collega's voor de verdere doorontwikkeling van het idee
37. Ervaringen over knelpunten uitwisselen met personen die al ervaring hebben met de implementatie van het idee
38. Het uitvoeren van verbeteracties om geïmplementeerde oplossingen te optimaliseren
39. Met directe collega's bespreken hoe de doorgevoerde ideeën steviger ingebed kunnen worden in de bestaande organisatie
40. Op de hoogte zijn van de stappen die gezet dienen te worden om de implementatieproces te laten slagen
41. Het initiatief nemen om het nieuwe idee in bestaande protocollen of organisatiestructuren in te passen (bv. door het inschakelen van ondersteunende diensten die systemen kunnen aanpassen)
42. Het initiëren van passende kwaliteits- borgingssystemen voor het geïmplementeerde idee (bv. door het contacteren van een kwaliteitsfunctionaris)
43. Het cijfermatig onderbouwen van het resultaat van de geïmplementeerde ideeën
44. Het expliciet communiceren van de opbrengsten van het geïmplementeerde idee binnen het eigen team

Bijlage 2 Infographic met resultaten



Bijlage 3 Voorbeeld plakplaat respondent 2



Bijlage 4 Interviewleidraad

START + UITLEG PROCEDURE

Bedanken, opname, tijd, transcriptie, samenvatting, anonimiteit, citaten

INLEIDENDE VRAAG

Uitslag vragenlijst

- Kun je mij vertellen welke vragen of opmerkingen dit oproept bij je?
- Hoe maakt jouw dit trots als je dit ziet?
- Wat zegt deze trots over jouw werk en de organisatie?
- Kun je een voorbeeld of moment noemen wanneer dit gevoel aanwezig is?
- Welke factoren dragen bij aan dit gevoel?
- Welke factoren motiveren jou in je werk?

VRAGEN ONDERZOEKSTHEMA

Verbinding leggen fasen bij onderwijsinnovatie (OI)

- Welke OI heb je gekozen bij het invullen van de vragenlijst en waarom?
- Kun je mij vertellen waarom deze onderwijsinnovatie er toe doet voor jou?
- Wat is een belangrijke moment of betekenisvolle gebeurtenis geweest die jouw kijk op de OI heeft bepaald?
- Kun je een aantal **persoonlijke** factoren benoemen die bepalend zijn tijdens die innovatie.
 - En eventueel **team** factoren?
- Kun je ook een aantal **organisatorische** factoren noemen die invloed hadden?
 - Zijn er ook factoren die elkaar onderling stimuleren of belemmeren?
 - Welke 3 factoren zijn dan doorslaggevend bij ons in in het team?
- Aan welke factoren zou de organisatie nu de meeste aandacht moeten geven bij de ontwikkeling van de OI's?

REFELCTIEVRAGEN

Perspectief op gesprek

- Heb je op basis van deze ervaring een advies voor me over dit thema?
- Wil je verder nog iets toevoegen?

NAZORG

Vragen naar bevindingen van het interview

Bijlage 5 Coderingsschema factoren van IWG

<i>Factor</i>	<i>Subfactor</i>	<i>Topic* **</i>	<i>Indicator</i>
Organisatorische factoren	Relaties	Interactie medewerkers	Mensen willen graag met elkaar delen
			Tussen mensen ontstaat altijd iets
			Weten waar mensen mee bezig zijn > collegialiteit
			Interactie vindt plaats in deelteams
			Collega's goed met elkaar kunnen overleggen > collegialiteit
		Interactie leidinggevende	Er wordt afstand ervaren tussen werkvloer en leidinggevende
			Meer commitment vanaf het begin
			Meer met elkaar optrekken resulteert in een makkelijker vervolgtraject
		MT-ondersteuning ***	Medewerkers meenemen in het proces en de mogelijkheden
			Medewerkers nieuwsgierig houden in het verloop van de innovatie
			Facilitering om aan de gang te gaan met innovaties
		Begeleiding	Begeleiding in vaardigheden, bv cursus waar iets nieuws wordt geleerd
			Vanuit een stuurgroep, bv om lessen vorm te geven
		Collegialiteit	Binnen het team wordt veel gegund
			Collega's staan klaar voor elkaar > interactie medewerkers
			Hulp is snel te krijgen
			Goede ideeën worden gedeeld
			Gevoel van: we doen het met z'n allen en we slepen elkaar er doorheen
			Collega's onderling met elkaar blijven praten
			Bereidheid om samen ideeën uit te proberen
		Feedback	(Durft te) Geven en ontvangen
			Bij het concreet maken van ideeën komt men dichtbij eigen persoon en lespraktijk
			Collega's elkaar durven aanspreken
			Evalueren waarom we doen wat we doen
			MT durven aanspreken en kritisch zijn naar MT
		Interactie externen	
		<i>Minder van bovenaf</i>	Initiatieven moeten komen vanuit docenten
			Personeel meer inspraak bij innovaties
			MT minder sturing geven bij innovaties
			Bereidheid om plannen bij te stellen
			Verantwoordelijkheid meer naar beneden halen
			Draagvlak van collega's

	<i>Hiërarchie</i>	Ervaren van haantjesgedrag
	<i>Luisteren</i>	Als MT een oor hebben
		Luisteren naar problemen die collega's voorzien
		Je best doen om naar elkaar te luisteren
Cultuur	Speelsheid klimaat	
	Schoolklimaat	Kan ruimte bieden om kansen te verkennen
	Innovatieklimaat	Angst voor het onbekende
		Op een andere manier naar innovatie kijken
		Comfortzone
		Kijk op verandering
		Mogelijkheden van innoveren in de praktijk
		Het openstaan voor veranderingen
		Bereidheid om daadwerkelijk een innovatie toe te passen
	Leercultuur	Bij elkaar kijken
		Vaker uitwisselen
		Delen van kennis
		Men kan altijd leren
		Er zijn nu te weinig faciliteiten
	Blootstelling aan innovaties ***	Kijken naar wat wel werkt
	Transparantie	
	Veranderende ICT-filosofie	
	<i>Structuur</i>	Genoeg ruimte voor je eigen ei maar met bepaalde randvoorwaarden > draagvlak
	<i>Vrijheid</i>	Vertrouwen geven aan medewerkers
		Je krijgt van het MT vrijheid
		De vrijheid pakken
	<i>Draagvlak</i>	Effect laten zien wat de onderwijsvernieuwingen op leveren
	<i>Openheid</i>	Naar elkaar, collega's onderling
		Vanuit het MT: geen rol als 'baas' aannemen
		Evalueren met elkaar en verbeteren van de innovatie
School	Kenmerken van leerlingen	
	Omgevingskenmerken	
	Organisatie van klassen	Zorgt voor een andere manier van denken
	<i>Urgentie</i>	Gedwongen om na te denken over ander onderwijs
		Wanneer veranderen 'moet' dan gaan mensen aan de slag
	<i>Omgeving</i>	Leren zinvoller maken dmv de omgeving

Veel mogelijkheden en bedrijven om contact mee te zoeken		
Faciliteiten	Leerfaciliteiten	Motiveren om te innoveren
	Apparatuur & technologie	
Taakfactoren	Taakvariatie ***	Houdt men fris en scherp
		Door afwisseling is er een balans
	Tijdsdruk	Veranderingen beginnen soms met tijdsdruk
	Creativiteit vereist	Bij de vormgeving van onderwijs
		Welke diepgang is gewenst?
	Taakcontrole	Elkaar controleren op hetgeen we hebben afgesproken
	Onderlinge afhankelijkheid van taken	
	Kritische reflectie	Kijken wat goed gaat, goede weg?
		Compleet beeld: docenten, leerlingen en MT
		Met het plan op tafel werken
		Op de juiste manier, nadenken over welke vorm
	<i>Waardering</i>	Geeft het gevoel dat je iets goed doet bv door uren of compliment
Individuele factoren	<i>Ontwikkeltijd</i>	Tijd om iets te ontwikkelen
		Met andere collega's in bv projectteams
	<i>Tijd</i>	Bij een goed plan is tijd nodig
	Externe factoren	Regels, voorschriften en beleid
	Persoon	Openheid
		Open en eerlijk naar elkaar zijn
		Mensen kunnen zeggen wat ze willen binnen de mavo
		Minder anonimiteit
		Mensen denken na over hoe iets anders kan
		Naar elkaar
		Uitlokken tijdens innovatie > motivatie
	Eigenschap	Persoonlijkheid
		<i>Veilig voelen</i>
		<i>Onverschilligheid</i>
		Vrij voelen in het bedenken van nieuwe ideeën
		Afdwingen en opleggen > demotivatie
		In gesprek op zoek gaan naar redenen waarom collega's wel of niet willen veranderen
		Stevige overtuigingen door veel ervaring
		Humor
		Brengt bepaalde losheid
		Verhoogt > werkplezier
		Zelf-effectiviteit
		Motivatie
		Voorwaarden in school
	Persistentie	Durven open te zijn: is het geworden zoals we willen? > openheid

Competentie	Werkplezier	Houden en vergroten door nieuwe kansen willen verkennen Samenwerken aan innovatie > interactie medewerkers 'Samen doen' Met plezier naar je werk gaan Mogelijkheid om open te staan voor elkaar, voor nieuws en verandering
	Oriëntatie op leerdoelen	Kerdoelen en leerdoelen (SLO & inspectie) worden opgelegd Hetgeen 'moet' zit in de weg bij ideeën bedenken
	<i>Creativiteit</i>	Kansen zien Kansen herkennen, jezelf afvragen wat mogelijk is
	<i>Vrijheid</i>	Niet alles strak aan één systeem
	Probleemoplossend	Mensen signaleren kansen en gaan daarmee aan de slag
	Kansen verkennen	
	Kansen evalueren	
	Inhoudelijke kennis van lesgeven	Uit comfortzone stappen kan lastig zijn Moeilijker om nieuwe dingen aan te pakken Makkelijker anticiperen Onzekerheid
	<i>Abstract kunnen denken</i>	Helicopterview: denken en kijken buiten de box
	Demografische factoren	
	Inkomen	
	Opleidingsjaren	
	Jarenlange ondervinding	Collega's vinden wel best zoals het is: open staan voor nieuwe ideeën Ervaring nodig en moet gebruikt worden
	Minder dan 5 jaar ondervinding	
	Opvoeding	Bepaald hoe je naar de wereld en hoe je naar mensen kijkt
	Functie(s) binnen de lerarenbaan	Voornamelijk bezig met dezelfde taken Duidelijkheid over taken LB-LC-docent Verder kijken dan eigen klaslokaal Kansen zien buiten het eigen vak

* Factoren die in geschreven vorm zijn meegenomen tijdens het interview

** Schuingedrukte topics zijn toegevoegd na inductief coderen

Gebaseerd op Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a Model of Explaining Teachers' Innovative Behavior. Review of Educational Research, 85(3), 430–471. <https://doi.org/10.3102/0034654314557949>

*** Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beusaert, S., Bijker, M., & Segers, M. (2020). 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>