



ARJAN DORST, voorzitter College van Bestuur Stichting PCPO Capelle-Krimpen, a.dorst@stichtingpcpo.nl
Met medewerking van dr. Arnoud Evers, universitair docent aan de Open Universiteit, arnoud.evers@ou.nl

Innovatief leerkrachtgedrag draagt bij aan verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Schoolbestuurders en directeuren hebben in het geven van leiding aan de schoolorganisatie(s) waar zij verantwoordelijk voor zijn, te maken met innovatief leerkrachtgedrag. Er ligt een taak voor hen in het versterken en stimuleren van dat gedrag met het oog op hun verantwoordelijkheid voor kwalitatief goed onderwijs. Onderzoek onder tien schoolbestuurders en tien directeuren geeft zicht op de opvattingen van schoolbestuurders ten aanzien van innovatief leerkrachtgedrag en de rol die ze daarbij hebben. Omdat die rol overwegend als indirect wordt gezien en vormgegeven wordt via de schooldirecteuren, is er sprake van een gezamenlijk leidinggeven door bestuurders en directeuren aan innovatief leerkrachtgedrag. Hoe lukt het bestuurders en directeuren om hierbij vast te houden aan hun respectievelijke bestuurlijke rol en managementrol?

SCHOOLBESTUURDERS EN DIRECTEUREN AAN ZET

LEIDINGGEVEN AAN INNOVATIEF LEERKRACHTGEDRAG

Een essentiële taak voor een leerkracht basisonderwijs is om leerlingen onderwijs te geven dat hen voorbereidt op de maatschappij van de toekomst, waarin ze om moeten kunnen gaan met technologie, kritisch denken, samenwerken en al de andere vaardigheden die bekend staan als de 21-eeuwse vaardigheden (Vermeulen & Vrieling, 2017). Om in staat te zijn deze vaardigheden aan te leren, dienen leerkrachten voortdurend te innoveren, bijvoorbeeld om leerlingen goed de weg te kunnen wijzen in de snelle technologische ontwikkelingen. Dat vergt innovatief leerkrachtgedrag.

POSITIEF EFFECT

Innovatief leerkrachtgedrag wordt gedefinieerd (Janssen, 2003) als een zelf-geïnitieerd proces (het gedrag komt uit de leerkracht zelf voort en wordt niet opgelegd) met drie fases: die van idee-generatie (het genereren van nieuwe ideeën die jouw eigen prestatie of die van de groep of organisatie verbeteren), idee-promotie (het vinden van draagvlak voor de nieuwe ideeën en die ook promoten) en idee-realiseren (innovatieve ideeën omzetten in bruikbare toepassingen). Uit onderzoek is bekend dat innovatief leerkrachtgedrag positieve effecten heeft op prestaties en de houding van leerlingen (Kirkiç, 2019). Hun probleemoplossend vermogen en taakoriëntatie blijken er door te verbeteren (Ross & Bruce, 2007). Innovatief leerkrachtgedrag leidt tot effectieve en efficiënte inzet van de les-tijd, grotere kwaliteit van de instructie van leerkrachten en een effectief gebruik van materialen (Eisenman et al., 2005). Kortom: innovatief leerkrachtgedrag lijkt bij te dragen aan beter onderwijs.

In een uitgebreide reviewstudie benoemen Thurlings et al. (2015) een keur aan onderzoeken waaruit blijkt welke facto-

ren bijdragen aan innovatief leerkrachtgedrag. Nieuwsgierigheid en openheid komen daarin als belangrijke persoonlijke factoren naar voren. Ook het ontwikkelen van vaardigheden en zelfactualisatie als specifieke competenties die van belang zijn voor innovatief gedrag worden genoemd. Ten aanzien van ict-ontwikkelingen geldt dat het hebben van duidelijke opvattingen over onderwijs en ict een belangrijke voorwaarde is voor innovatief gedrag, met name als het betrekking heeft op het integreren van ict in de dagelijkse lespraktijk. Leraren moeten daarnaast kunnen interacteren met anderen en zij moeten worden ondersteund en begeleid door deze 'anderen' (directeuren, bestuurders, technische staf, onderzoekers) als zij willen innoveren. Bovendien hebben zij adequate bronnen en midde-

MOEDIG LEERKRACHTEN AAN INNOVATIEVE STRATEGIEËN IN HUN ONDERWIJS TE IMPLEMENTEREN

len nodig om innovatief gedrag te kunnen vertonen (in het bijzonder als het gaat om ict-innovaties).

Schoolbestuurders en directeuren doen er goed aan om zodanig leiding te geven aan hun organisatie of school, dat dit bijdraagt aan innovatief leerkrachtgedrag. De hulp en aanmoediging van een directeur aan het adres van leraren die innovatieve strategieën in hun onderwijs implementeren is essentieel (Kocasarac et al., 2019). De leidinggevende stijl die daarbij gehanteerd wordt, doet er ook toe: met name



transformationeel leiderschap blijkt positief bij te dragen aan innovatief leerkrachtgedrag (Thoonen et al., 2011).

KWALITEIT VAN ONDERWIJS

In veel schoolorganisaties voor primair onderwijs vormt een college van bestuur het bevoegd gezag en is de daadwerkelijke (onderwijskundige) leiding belegd bij een directeur. In de Code Goed Bestuur (2021) wordt een grote nadruk gelegd op de verantwoordelijkheid die schoolbestuurders hebben voor de onderwijskwaliteit op hun school/scholen. Mede daarom is het toezicht van de Inspectie van het Onderwijs meer en meer bestuursgericht geraakt. Die wetenschap maakte nieuwsgierig: als schoolbestuurders worden bevraagd op de kwaliteit van het onderwijs op hun school/scholen en uit onderzoek blijkt dat innovatief leerkrachtgedrag bijdraagt aan die kwaliteit, dan is het toch te veronderstellen dat schoolbestuurders gericht zijn op (versterking van) innovatief leerkrachtgedrag? Weten schoolbestuurders wat innovatief leerkrachtgedrag is (hoe definiëren ze het?). Weten ze of het in hun organisaties voorkomt? Spreken ze erover met hun directeuren en dichten ze zichzelf een rol toe als het gaat om innovatief leerkrachtgedrag? Daarop richtte zich het onderzoek dat door schrijver dezes werd uitgevoerd in het kader van een masterthesis Onderwijskunde aan de Open Universiteit.

VORMGEVING VAN HET ONDERZOEK

Het onderzoek werd uitgevoerd in de periode december 2020 tot juni 2021. In die periode werden tien schoolbestuurders en tien directeuren uit dezelfde organisaties geïnterviewd aan de hand van een interviewprotocol. De vragen in het protocol probeerden een antwoord te verkrijgen op de deelvragen van het onderzoek: hoe definiëren schoolbestuurders innova-

tief leerkrachtgedrag, vinden zij zichzelf belangrijk met het oog op innovatief leerkrachtgedrag en welke rol zien zij voor zichzelf weggelegd met betrekking tot dit gedrag? Met gebruik van een programma voor kwalitatieve data-analyse werden (sub)thema's ontdekt in de getranscribeerde interviews. Daarbij werd ook gekeken naar de vraag: stemmen de opvattingen van de schoolbestuurders overeen met die van hun directeuren? Met andere woorden: bevestigen de directeuren de opvattingen en meningen over innovatief leerkrachtgedrag van hun bestuurder?

UITKOMSTEN VAN HET ONDERZOEK

Het onderzoek leidde tot een aantal interessante conclusies. In de eerste plaats valt uit de interviews op te maken dat het leiderschap van schoolbestuurders ten aanzien van innovatief leerkrachtgedrag indirect wordt vormgegeven. Schoolbestuurders zien vooral een indirecte rol voor zichzelf weggelegd met betrekking tot innovatief leerkrachtgedrag. Zij geven die rol vorm via de directeur. Er was grote overeenstemming tussen schoolbestuurders en directeuren over de vraag wie er belangrijk is met het oog op innovatief leerkrachtgedrag: de directeur van de school. Dit is ook verklaarbaar. Niet alleen omdat sommige geïnterviewde bestuurders leidinggaven aan heel grote organisaties, maar ook vanuit de governance-gedachte: past het bij een bestuurlijke rol om bij te dragen aan innovatief leerkrachtgedrag of is die rol toch beter belegd bij de onderwijskundig leider van de school? Hooge en Honingh (2014) betoogden in hun onderzoek naar de vraag of schoolbestuurders een beeld hebben van de onderwijskundige kwaliteit op hun school/scholen al dat het belangrijk is dat bestuurders en directeuren vasthouden aan hun eigen bestuurlijke en managementrol. Schoolbestuurders zouden inderdaad in het ►



vaarwater van de directeuren kunnen komen als zij zich direct en rechtstreeks zouden bemoeien met innovatief leerkrachtgedrag op de school/scholen van hun organisaties. Opmerkelijk daarbij was wel dat bestuurders zichzelf een directe of rechtstreekse voorbeeldrol toedichtten. Een aantal bestuurders gaf aan dat versterking van innovatief leerkrachtgedrag alleen dan mogelijk is als ook de bestuurder van de organisatie openstaat voor innovatie en daar zelf ook handen en voeten aan

BIED LEERKRACHTEN DE RUST EN RUIMTE OM ZICH TE BEZINNEN EN GOEDE IDEEËN TE GENEREREN

geeft. Een uitdaging aan zowel schoolbestuurders als directeuren: banen zij door middel van hun eigen voorbeeldgedrag de weg voor innovatief leerkrachtgedrag binnen hun organisatie? In de tweede plaats viel het op dat de 'matchingsscores' (de mate van overeenstemming in de antwoorden van de bestuurder en de directeur) relatief laag waren. Eerdergenoemde overeenstemming over de vraag wie belangrijk is met het oog op innovatief leerkrachtgedrag was in andere vragen soms juist afwezig. De matchingsscores varieerden van 16 tot 45 procent. De vraag dient zich aan of en hoe schoolbestuurders en directeuren met elkaar spreken over innovatief leerkrachtgedrag. Regelmatig overleg is veelal aan de orde tijdens de manage-

mentgesprekken of verantwoordingsgesprekken. De geringe matchingsscores doen vermoeden dat in die gesprekken het innovatief leerkrachtgedrag niet of maar beperkt aan de orde komt. En mogelijk ook niet met die terminologie. Sommige organisaties kennen een innovatiefonds waarop een directeur een beroep kan doen voor de vormgeving van een innovatie binnen de school. Mogelijk is in het gesprek tussen bestuurder en directeur in die situaties wel het thema innovatie aan de orde, maar sterker gedacht vanuit de organisatie dan vanuit leerkrachtgedrag.

Een ander opmerkelijk gegeven was dat schoolbestuurders een indirecte rol voor zichzelf weggelegd zien in de fase van idee-generatie, terwijl directeuren die indirecte rol van bestuurders vooral zien in de fase van idee-realiseren. In de fase van idee-generatie ontwikkelen en genereren leerkrachten nieuwe concepten en ideeën die zij in hun onderwijs toe kunnen passen. Als bestuurders in die fase een indirecte rol vervullen, is dat door het mogelijk te maken om tot de ontwikkeling van die concepten en ideeën te komen. Die rol wordt ingevuld door tijd, ruimte en faciliteiten beschikbaar te stellen. Het is daarbij opvallend dat het begrip 'ruimte' wel heel regelmatig door zowel bestuurders als directeuren wordt gebruikt, zonder dat er invulling wordt gegeven aan dat begrip. Wat bedoelt een bestuurder of een directeur als deze aangeeft dat in de idee-generatie fase 'ruimte' beschikbaar moet worden gesteld? Voor mijn eigen organisatie heb ik dat begrip vooral geïnterpreteerd als 'mentale ruimte'. In de dagelijkse praktijk blijken leerkrachten zodanig opgeslokt te worden door de waan van de dag, dat

LITERATUUR

- Eisenman, L., Chamberlin, M., & McGahee-Kovac, M. (2005). A Teacher Inquiry Group on Student-Led IEPs: Starting Small to Make a Difference. *Teacher Education and Special Education*, 28(3/4), 195-206.
- Gurriero, S. (2017). *Pedagogical knowledge and the changing nature of the teaching profession*. Parijs, Frankrijk: OECD Publishing.
- Hooge, E., & Honingh, M. (2014). Are School Boards aware of the educational quality of their schools? *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4S), 139-154.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 76, 347-364.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2011). Innovative work behaviour in vocational colleges: Understanding how and why innovations are developed. *Vocations and Learning*, 4, 63-84.
- Kirkiç, K. A. (2019). The effect of an innovative teaching technique on the success and attitudes of sixth grade English language students. *Educational Research and Reviews*, 14(7), 254-261.
- Kocasarac, H., Taspinar, M., & Karatas, H. (2019). Perceptions of School Headteachers Working at Science and Social Sciences High Schools on the Characteristics of Innovative Teachers. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 18(3), 70-87.
- Ross, J. A., & Bruce, C. D. (2007). Teacher self-assessment: A mechanism for facilitating professional growth. *Teaching and Teacher Education*, 23, 146-159.
- Schreurs, B., Kicken, W., & Kieboom, M. (2014). Onderwijsvernieuwing door pionierende leraren. *OnderwijsInnovatie*, 1, 17-26.
- Thoonen, E. E. J., Slegers, P. J. C., Oort, F. J., Peetsma, T. T. D., & Geijssel, F. P. (2011). How to Improve Teaching Practices: The Role of Teacher Motivation, Organizational Factors, and Leadership Practices. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 496-536.
- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a Model of Explaining Teachers' Innovative Behaviour: A Literature Review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430-471.
- Vermeulen, M., & Vrieling, E. (2017). *21e eeuwse vaardigheden: achtergronden en onderwijsimplicaties*. Heerlen: Open Universiteit.

zij niet over de innerlijke rust beschikken om innovatief gedrag te vertonen. Daarom wordt aan de medewerkers van mijn organisatie een zogenaamde Ontdekkingstocht aangeboden. Op kosten van de stichting mogen medewerkers zich twee dagen per schooljaar terugtrekken op een locatie die ruimte biedt voor rust, ontspanning en reflectie. Behalve bezinning op vragen als: waarom heb ik voor het onderwijs gekozen en welke activiteiten in het onderwijs geven me energie of kosten me energie, worden zij ook uitgedaagd om na te denken over de vraag welke goede ideeën zij voor het onderwijs hebben. Het zou goed kunnen dat ook andere bestuurders met het oog op dit soort initiatieven een rol voor zichzelf zien weggelegd in de fase van idee-generatie. Toch is het ook begrijpelijk dat directeuren die rol sterker definiëren in de fase van idee-realisatie. Innovatief leerkrachtgedrag hangt op dat moment samen met financiering, middelen en scholing. Directeuren zullen dat in die fase aan de orde stellen in gesprekken met hun bestuurder, bijvoorbeeld als zij zouden willen afwijken van de begroting of een aanspraak zouden willen maken op een beschikbaar innovatiefonds.

Schoolbestuurders en directeuren zien ook een rol voor de bestuurder weggelegd in de fase van idee-promotie. Die rol is dan vooral een verbindende rol. Innovatieve ideeën, zichtbaar in innovatief leerkrachtgedrag, worden bekendgemaakt op de andere school/scholen van de organisatie. Bestuurders en directeuren kunnen daarbij het instrument van de collegiale

consultatie inzetten om die verbinding mogelijk te maken. Om leerkrachten te betrekken bij innovatieve projecten is het belangrijk dat zij niet alleen contact hebben met collega's van hun eigen school, maar ook met 'pioniers' in andere organisaties (Schreurs et al., 2014). Dit vraagt om nauw overleg tussen bestuurder en directeur. Net als in de fase van idee-realisatie spelen hier zaken rondom facilitering. Leerkrachten dienen vervangen te worden in hun lesgevende taak als zij collegiale consultatie willen uitvoeren, er zal wellicht professionalisering van de collegiale consultatie noodzakelijk zijn (hoe voer je op een goede manier collegiale consultatie uit?) en mogelijk is ook facilitering van (leer)middelen aan de orde.

AANBEVELINGEN

Vanuit het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen aan de orde ten aanzien van het leidinggeven aan innovatief leerkrachtgedrag:

1. Aangezien de indirecte rol van bestuurders ten aanzien van innovatief leerkrachtgedrag wordt vormgegeven door de directeur, is het zaak dat in de managementgesprekken over innovatief leerkrachtgedrag wordt doorgesproken. Directeuren worden in deze gesprekken op de hoogte gesteld van de opvatting van hun bestuurder over innovatief leerkrachtgedrag en kunnen daarbij ook hun eigen zienswijze aan de orde stellen. Dat maakt het mogelijk om tot overeenstemming te komen ten aanzien van de interpretatie van innovatief leerkrachtgedrag en de wijze waarop dit gedrag op het spoor gekomen kan worden

en zo mogelijk ook gestimuleerd kan worden. Stimulering gebeurt dan mede in het kader van de persoonlijke professionele ontwikkeling van leerkrachten. Toen bestuurders gevraagd werd wat zij onder innovatief leerkrachtgedrag verstaan, bleek al dat die persoonlijke professionele ontwikkeling voor hen verbonden was met innovatief leerkrachtgedrag.

2. Zoek naar mogelijkheden om in het leidinggeven aan de (school)organisatie en in het voeren van personeelsbeleid het innovatief leerkrachtgedrag te stimuleren. Uit onderzoek blijkt dat over het geheel genomen leraren in Europa zich onvoldoende bewust zijn van de sterke en snelle veranderingen in het onderwijs en de expertise en flexibiliteit missen om innovatief gedrag te laten zien (Gurriero, 2017). In het onderzoek bracht een aantal bestuurders eveneens naar voren dat naar hun mening het aandeel aan leerkrachten dat innovatief gedrag vertoont, laag is. Stimulering van dat gedrag door bestuurders en directeuren is wat dat betreft zeer gewenst en noodzakelijk.

3. Bestuurders zien hun indirecte rol vooral in het faciliteren, stimuleren en ruimte scheppen om innovatief leerkrachtgedrag mogelijk te maken. Het feit dat die rol een indirecte is, heeft ermee te maken dat bestuurders die door middel van hun directeur(en) vormgeven. Vraag daarbij is: hoe kunnen directeuren zich daarbij laten inschakelen? Ook dit aspect

maakt de nauwe communicatie tussen bestuurders en directeuren over innovatief leerkrachtgedrag noodzakelijk, waarbij beiden elkaar uit kunnen dagen om expliciet invulling te geven aan het gewenste leiderschapsgedrag. En ook om invulling te geven aan de begrippen die gehanteerd worden. Faciliteren, stimuleren en ruimte scheppen verdienen het om nader gepreciseerd te worden (wat, waar, hoe, waarmee, waarom?).

4. Uit de literatuurstudie en het onderzoek zelf blijkt het motiverende effect van de met name transformationele leiderschapsstijl op innovatief leerkrachtgedrag (Messmann et al., 2021). Het is goed als zowel schoolbestuurders als directeuren zich daarvan bewust zijn. Als zij daadwerkelijk, ieder vanuit hun eigen rol, het innovatief leerkrachtgedrag willen stimuleren, dan lukt dat het beste met een transformationele leiderschapsstijl. Met die stijl van leidinggeven worden medewerkers geïnspireerd vanuit een gezamenlijk geformuleerde visie om de kwaliteit van het onderwijs door hun persoonlijke professionele ontwikkeling te vergroten. Schoolleiders besteden met die leiderschapsstijl individuele aandacht aan hun medewerkers, stimuleren hen intellectueel en moedigen hen aan tot doelgericht werken (Messmann et al., 2021). De schoolleider spreekt de medewerkers aan op hun intrinsieke motivatie en juist die is nodig om tot innovatief leerkrachtgedrag te komen. Denk aan het aspect van 'zelf-geïnitieerd' zoals dat door Janssen (2003) wordt benoemd. In de coronaperiode bleken leerkrachten bijvoorbeeld tot innovatieve vormgeving van hun onderwijs in staat te zijn door de inzet van ict bij het afstandsonderwijs, maar de motivatie daartoe is (helaas!) een externe prikkel. Het moet nog blijken in hoeverre leerkrachten deze innovatieve werkwijzes blijvend zullen inzetten, omdat ze dan ook over een interne motivatie moeten beschikken. Het verdient in dat licht ook aanbeveling om op de schoolleidersopleiding (en ook bij leergangen bestuurlijk leidinggeven) aandacht te besteden aan de transformationele stijl van leidinggeven aan de (school)organisatie.

5. Eén van de uitingvormen van de transformationele leiderschapsstijl is die van het voeren van waarderende gesprekken. Deze waarderende gesprekken stimuleren medewerkers om ambitieuze doelen voor hun persoonlijke ontwikkeling te stellen, zoals het benoemen van een deel van hun werk dat ze zouden willen innoveren (Messmann et al., 2021). In het gesprek over de gesprekscyclus en de inhoudelijke vormgeving van die gesprekscyclus binnen de organisatie biedt dat mogelijkheden om juist dat aspect aan de orde te stellen. Juist in ontwikkelgesprekken, POP-gesprekken en functioneringsgesprekken met een waarderend karakter is er de ruimte om ambities ten aanzien van innovatief gedrag bespreekbaar te maken en te stimuleren.

'Iedereen aan boord' is een letterlijke vertaling van de titel van de thesis: *'All on board! Schoolboards' views on innovative teacher behaviour and their role regarding that behaviour'*. Het is belangrijk dat aan boord van de (school)organisatie iedere leidinggevende, bestuurder of directeur, vanuit de eigen rol het innovatieve leerkrachtgedrag initieert, stimuleert en faciliteert. Vanwege goed onderwijs voor kinderen! BSM



**Krachtig
in onderwijs
ondersteuning**

- + Financiële dienstverlening
- + HRM & Salarisadministratie
- + AFAS-Applicatiebeheer
- + Payroll en Detachering

ak Krachtig in Onderwijsadvies

024-2049037
info@akplus.nl
www.akplus.nl