

6 School C

Resterende deel 6.3 Resultaten

Veronderstelling 1

Leiding geven aan onderwijsvernieuwing vereist contextmanagement.

Voor deze veronderstelling hebben we de onderzoeksgegevens van School C onderzocht op verwijzingen naar de volgende vier indicatoren. Ook hebben we gekeken naar contra-indicaties voor veronderstelling 1.

1. Oriëntatie door de schoolleiding op relevante onderwijskundige en maatschappelijke ontwikkelingen.
2. Het richting geven aan de het proces van permanente schoolontwikkeling op het vlak van visie en strategisch beleid.
3. Omgaan met druk uit de omgeving en het benutten van kansen die de omgeving biedt om vorm te geven aan het proces van schoolontwikkeling.
4. Hoe de schoolleiding bij dit alles rekening houdt met draagvlak en draagkracht van de organisatie.

Eind 2001 beschouwen wij als startpunt voor de oriëntatie op onderwijsvernieuwing. Toen is een samenwerkingsverband door de algemeen directeur van School C opgericht, hetgeen te beschouwen is als een startschot voor de verandering van het onderwijs op School C - zowel qua visie als qua gebouw voor de vmbo-locatie.

Algemeen directeur (C20, oktober 2009)

“In [naam van de stad] heb ik mede de club [titel van samenwerkingsverband] opgericht. Dit heeft er onder andere toe geleid dat in het onderwijs steeds meer gebruik gemaakt wordt van ict, zoals een elo in het voortgezet onderwijs.” (1)

Uit de brochure ‘Ruimte geven aan de ontwikkeling - Van moeten naar willen’ (C1, november 2007) van de vmbo-locatie wordt beschreven dat de schoolleiding de afgelopen jaren naar alternatieven heeft gezocht om de motivatie van zowel leerlingen als docenten terug te krijgen. Uit een gesprek met twee teamleiders van zowel de vmbo- als de mhv-locatie (C19, oktober 2009) blijkt dat volgens hen ook de veranderende doelgroep leerlingen en de concurrentiepositie van de school ten gevolge van de demografische ontwikkeling in de stad van invloed zijn geweest op een verandering van het onderwijsconcept. In gesprek met alle medewerkers van beide locaties heeft de schoolleiding besloten het onderwijs over een andere boeg te gooien. (2)

Bij de ontwikkeling van de vernieuwde onderwijsvisie op beide locaties hebben ontwikkelingen en impulsen uit de omgeving van School C een rol gespeeld. Uit de eerder genoemde brochure blijkt dat vanaf het begin het basisonderwijs binnen de scholengroep een samenwerkingspartner vormt bij de ‘warme overdracht’ van leerlingen, een onderwijsaanbod voor bovengemiddeld presterende leerlingen en de ontwikkeling van doorlopende leer- en ontwikkellijnen. Naast het basisonderwijs zijn er andere partijen in de directe context van de school die een rol spelen bij de uitwerking van de onderwijskundige ideeën van School C:

Directeur vmbo-locatie (C1, november 2007)

- “Met het Samenwerkingsverband Onderwijs Bedrijven hebben we meer mensen uit het bedrijfsleven gezocht die onze leerlingen bij het buitenschools leren willen begeleiden.”

- “In nauw overleg met het werkveld en het Regionaal Opleidingen Centrum ontwikkelen we de competentiegerichte opdrachten voor onze bovenbouwleerlingen.” (C1, november 2007)

(3)

Naast het benutten van kansen uit de omgeving is de schoolleiding zich bewust van het belang van het werken binnen de landelijke kaders en regelgeving. Deze hoeven echter niet altijd beperkend te werken bij de nadere uitwerking van het onderwijsconcept, maar kunnen zelfs bijdragen tot een versnelling van de realisatie van het gewenste onderwijs:

- *Leermiddelenbeleidsplan vmbo-locatie (C16, september 2009)*

“De hele wet en regelgeving voor scholen wordt als landelijk kader gezien. Dit houdt dus onder andere in de CAO, bekostiging, regeling Gratis schoolboeken.”

- *Algemeen directeur (C20, oktober 2009)*

“De subsidieverstrekking vanuit leermiddelen heeft het proces doen versnellen. Het schoolboekengeld van €316 per leerling heeft de aanschaf van netbooks mogelijk gemaakt.”

(4)

Het lidmaatschap aan de OVC met ingang van schooljaar 2005-2006 is een belangrijke gebeurtenis in de vernieuwingsgeschiedenis van School C. Hierbij heeft de schoolleiding de omgeving optimaal benut voor de verdere vormgeving van de ontwikkeling van de school en docenten.

Algemeen directeur (C20, oktober 2009)

“De OVC is in verschillende opzichten een belangrijke beïnvloedende factor vanuit de omgeving. Deelname aan de OVC heeft ertoe bijgedragen dat de elektronische leeromgeving adequater door docenten gebruikt wordt. De leermateriaalarrangeurs (Ima's) krijgen in toenemende mate een ondersteunende rol binnen de school, onder andere bij professionalisering op de eigen school en andere OVC-scholen. Dit versnelt het professionaliseringsproces.” (5)

Kanttekening hierbij is taakverdeling tussen de leden van de schoolleiding met betrekking tot het benutten van contextinvloeden. Uit een gesprek met twee teamleiders van zowel de vmbo- als de mhv-locatie (C19, oktober 2009) blijkt dat de druk die teamleiders voelen vanuit de context met name wordt veroorzaakt door hun naaste context ofwel de context binnen de school die door docenten wordt gevormd.

Teamleider onderbouw vmbo-locatie (C19, oktober 2009)

“De druk uit de bredere context laat ik zoveel mogelijk aan me voorbij gaan, in de gaten houdende dat een andere collega die oppakt.” (6)

Tegelijkertijd met het optimaal aangrijpen van kansen en mogelijkheden uit de omgeving probeert de schoolleiding rekening te houden met de docenten in de school. Dit blijkt uit de volgende twee fragmenten:

- *Teamleider onderbouw vmbo-locatie (C19, oktober 2009)*

“Kennisset, OVC en dingen die je leest hebben een vernieuwingsdrang tot gevolg. Je leest en hoort erover en gaat ermee stoeien binnen je eigen team. Je rolt van het ene in het andere. Er komt veel op je af en je wilt veel (teamleider is een octopus). De visie van de teamleider op de wijze waarop leerlingen werken, is belangrijk (werken met laptops, digitale content van verschillende partijen, enz.)”

- *Observatie tijdens OVC-conferentie (C33, november 2010)*

“De teamleider onderbouw vmbo-locatie vertelt de directeur van de OVC dat ze heel erg geraakt, gemotiveerd en geïnspireerd was door een nummer uit de Onderwijsvernieuwingsreeks. Ze vertelde dat het voor haar gevoel direct te maken had met haar dagelijkse werk als teamleider, met de verantwoordelijkheid om leiding te geven aan het vernieuwingsproces.”

Docenten van de vmbo-locatie ervaren deze pogingen vanuit de schoolleiding en de hieruit voortvloeiende digitaliseringskoers van de school zowel positief als negatief:

Drie docenten vmbo-locatie (C25, maart 2010)

“Door gebruik te maken van laptops en gedigitaliseerd leermateriaal kun je als docent veel meer doen in je lessen. Gedane onderdelen zijn tevens op te slaan in de elo en hierdoor her te gebruiken. Naast deze positieve ervaring veroorzaakt digitalisering een druk erbij. Er is een dubbele boodschap vanuit de teamleiding: beter timemanagement, maar ook dat je volledig meedoet (niet altijd in overleg en in een prettige stijl, met andere woorden op een push-manier).” (7)

Naast aandacht voor de leerprocessen van docenten en leerlingen heeft de school getracht

om ouders en verzorgers te betrekken bij de ontwikkeling van de school. Dat de schoolleiding ook deze groep serieus neemt, blijkt uit de volgende passage uit brochure 'Ruimte geven aan de ontwikkeling. Van moeten naar willen' (C1, november 2007):
"Wij nodigen u uit om met ons door te praten over het wat, hoe en waarom van onze school. Dat is de bedoeling van dit 'trotsverhaal'."

Ook docenten bevestigen dat ouders een belangrijke contextvariabele betreffen, waarmee open gecommuniceerd wordt.

Docent vmbo-locatie (C25, maart 2010)

"Ik zet de mailvoorziening in als communicatiemiddel met ouders/verzorgers. Dit is efficiënter dan telefonisch contact. Zij kunnen via hun kind beschikken over de code voor Magister om de behaalde cijfers in te zien. Hiermee is het tussenrapport komen te vervallen. Daarnaast kunnen zij in Fronter het huiswerk en de afspraken rondom toetsen van hun kind bekijken."
 (8)

Interessant is dat de schoolleiding van School C collectieve processen ondersteunt, maar ook rekening houdt met verschillen in expertise en ervaring tussen docenten. Dit ontlene we aan de opvatting van de schoolleiding over de aard en de mate van draagvlak die nodig is voor het slagen van het ontwikkelingsproces. Het onderstaande fragment is genomen uit een presentatie waarin de ontwikkeling van School C wordt verhelderd met behulp van de reis- en trekmetafoor. Na het reisdoel en het vertrekthema te hebben geschetst, wordt duidelijk gemaakt wie mee gaat op de reis. Het uitgangspunt is: iedereen doet mee, maar er wordt niet gekoerst op draagvlak in zijn algemeenheid, maar draagvlak wordt gekoppeld aan expertise, rollen en functies.

Algemeen directeur (C0, september 2005)

"Wie gaan er mee?"

In principe allemaal: draagvlak bij 80% van ter zake deskundigen (ieder op zijn/haar terrein van deskundigheid)." (9)

Veronderstelling 2

Er is een relatie tussen gezamenlijk leren van docenten en het gebruik van en de beeldvorming over gedigitaliseerd leermateriaal.

Wat betreft deze veronderstelling is de onderzoeksdatabase van School C doorzocht op aanwijzingen vóór en tegen de volgende drie indicatoren:

1. Taakinterdependentie in een groep docenten: vormen van samenwerken en/of samen leren waarin sprake is van wederzijdse afhankelijkheid van groepsleden van elkaar bij het vervullen van taken. Ze helpen elkaar met concrete zaken.
2. Doelinterdependentie in een groep docenten: een groep waarin de groepsleden open staan voor de ideeën en opvattingen van elkaar en die, met betrekking tot de onderwijsvernieuwing, hetzelfde doel nastreven.
3. Processen in groepen die gekenmerkt worden door individuele en/of gezamenlijke reflecties.

De eerste twee indicatoren hebben betrekking op groepsdynamiek en wederzijdse afhankelijkheid binnen het sociale proces. De derde indicator betreft het metacognitieve niveau ofwel het denken en uitwisselen over werken en leren.

Uit de visie van School C blijkt dat aan gezamenlijke leerprocessen van docenten veel belang wordt gehecht door de schoolleiding. De centraal directeur is van mening dat de teamleiders met name onderwijskundig en transformationeel leiders zijn in de richting van zelfsturende teams (C20, oktober 2009). Het nieuwe schoolgebouw van de vmbo-locatie heeft eraan bijgedragen dat samenwerken en van elkaar leren in toenemende mate een vanzelfsprekendheid is. Vanaf de start van het werken in units op deze locatie - voor de onderbouw met ingang van schooljaar 2006-2007 - heeft de setting het gezamenlijk leren door docenten sterk bevorderd. Dit blijkt uit de volgende fragmenten:

- Teamleider vmbo-t bovenbouw (C1, november 2007)

“Collega’s willen elkaar nadrukkelijk helpen. Van de koninkrijkjes die we hier hadden, zie je dat moeten samenwerken verandert in willen veranderen. Het team bepaalt samen de omgangsvormen, de leefregels en het rooster. Het is 100% van hen.”

- Docenten onderbouw vmbo-locatie (C1, november 2007)

“Je praat tijdens de lessen ook met collega’s, want die zijn ook op de unit. Vroeger in je lokaal ging je zitten, werden je lessen een herhaling van voorgaande jaren. Hier overleg je, je luistert naar je leerlingen en je geeft ook samen workshops.”

“De gezelligheid die je met elkaar op de unit hebt, is mooi. Je steunt elkaar. De drempel is ook lager. Vroeger durfde je je collega’s nauwelijks om advies te vragen of adviezen te geven.”

Op de mhv-locatie is de fysieke omgeving nog nauwelijks aangepast. Wel zijn er enkele aanpassingen in de setting gedaan, die samenwerken en samen leren op ict-gebied bevorderen. Enkele jaren later dan het gebruik van netbooks op de vmbo-locatie zijn er kisten met netbooks die door docenten gereserveerd kunnen worden. Daarnaast wordt het aantal digitale schoolborden uitgebreid. Parallel aan dit uitbreidingsproces worden cursussen georganiseerd om docenten te leren met de borden te werken. De deelname aan deze cursussen is zeer goed, aldus een teamleider onderbouw van de mhv-locatie (C12, februari 2009). (10)

Naast veranderingen in de setting die volgens ons een voorwaarde zijn voor de realisatie van het vernieuwde onderwijsconcept, vinden de teamleiders het heel belangrijk om aandacht te hebben voor initiatieven van docenten, met hen in gesprek te gaan over de keuze voor leermaterialen en in tijd te faciliteren ten behoeve van leer materiaalontwikkeling. Dit zijn volgens hen manieren om betrokkenheid en eigenaarsgevoel onder docenten te bevorderen. Binnen School C kunnen de teams beschouwd worden als traditionele vaksecties of onderbouw/bovenbouw vmbo-/mavoteams op beide locaties.

- Teamleider onderbouw mhv-locatie (C19, oktober 2009)

“De mavo-onderbouw en -bovenbouw, in totaal 42 docenten, zijn samengevoegd en betrokken. Het gaat om een brede samenwerking waarbij de doorlopende lijn bewaakt moet worden. De kracht is om de bovenbouw te betrekken, ondanks dat het op de korte termijn om leer materialen voor de onderbouw gaat.”

- Ict-ambassadeur in format professionaliseringsactiviteiten vmbo-locatie (C17, start schooljaar 2009-2010)

“Het doel van de professionaliseringsbijeenkomsten is onder andere het leren door doen, het leren van elkaar en het eigenaarsgevoel van het werken met digi-materiaal vergroten.” (11)

Naast door de schoolleiding georganiseerde momenten van samen werken en samen leren zijn er ook informele groepen docenten binnen de formele organisatiestructuur, die zich bezig houden met de invulling van het onderwijsconcept.

Teamleider onderbouw vmbo-locatie (C19, oktober 2009)

“Binnen het team onderbouw van de vmbo-locatie is een ideaal groepje van vier personen.

Deze vier docenten zijn bezig met de kern: Hoe moet ons onderwijs eruit zien? Welke leeractiviteiten horen bij de leerdoelen? Dit groepje docenten is heel sociaal en wordt als zeer positief ervaren. Echter, het gat naar de overige docenten is groot.” Zoals uit het fragment blijkt, zou een logische vervolgstap zijn dat de wijze waarop deze docenten samenwerken met betrekking tot een concrete gewenste onderwijsinvulling nader uitgebreid wordt naar het gehele onderbouw-team. (12)

Ondanks de door de teamleider geconstateerde discrepantie tussen deze vier personen en de rest van de docenten van de onderbouw leeft het belang van gezamenlijke betekenisgeving.

Docenten onderbouw vmbo-locatie (C25, maart 2010)

- “Door samen te leren en te werken zou er een cultuuromslag moeten plaatsvinden. Het gaat om het beheersen van de techniek, de mogelijkheden van digitalisering zien en creatief denken. Je hebt een inspirerende omgeving nodig. Er is geen echte onwil. Het is vooral een

nieuwe manier van werken. De PC is gereedschap.”

- “Een voorwaarde voor organisatieleren is persoonlijke rust. Er is tijd nodig om een nieuwe aanpak te laten bezinken en hierop te reflecteren (Wat ging goed? Waar is bijstelling nodig? enz.). Er is geen tijd voor deze terugkoppeling (vanuit leiding, maar ook leerlingen), omdat je als docent steeds met iets nieuws te maken hebt. Een opeenvolging van de verbouwing van de school, van lokalen naar units, richting projectmatig werken en de mavo-havo ontwikkeling maakt dit niet mogelijk. Er is steeds weer iets nieuws. Er is nooit lucht, want het werk komt van alle kanten.” (13)

Naast het ideale groepje van vier personen is er nog één plaats binnen de onderbouw van de vmbo-locatie aan te wijzen waar het eerder genoemde streven naar zelfsturende teams terug te vinden is. Het is een praktijkvoorbeeld waarin het samenwerken van docenten een positieve bijdrage levert aan het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal. Het betreft hier geen informele groep collega's, maar een formele vaksectie.

Observatie en aanvullend gesprek met docenten Mens & Natuur onderbouw vmbo-locatie (C21, december 2009)

- “De informatieblokken worden door twee docent-ontwikkelaars ontwikkeld. Dit gedigitaliseerde leermateriaal wordt vervangend ingezet.”

- “Per periode worden tijdens studiemiddagen de collega-docenten die met het materiaal gewerkt hebben, gevraagd feedback te geven. De twee docent-ontwikkelaars passen de leermaterialen op basis van deze informatie aan.” (14)

Veronderstelling 3

Er is een relatie tussen gezamenlijk leren van docenten en de deelname van leidinggevenden hieraan.

Wat betreft deze veronderstelling is de database onderzocht op aanwijzingen met betrekking tot de volgende drie indicatoren. Ook hebben we gekeken naar contra-indicaties voor deze veronderstelling.

1. Situaties waarin het gaat om belangstelling tonen voor leer- en ontwikkelingsprocessen van docenten in de vorm van persoonlijke contacten.
2. Situaties waarin leidinggevenden open staan voor (veranderings)initiatieven van docenten.
3. Situaties waarin leidinggevenden op gelijkwaardige basis participeren in (groeps)activiteiten waarbij docenten samenwerken of gezamenlijk leren.

Zoals reeds bij de vorige veronderstelling opgemerkt, constateren we dat de teams in School C het kernpunt van de vernieuwing vormen. Uit fragment 10 blijkt dat de teamleiders het heel belangrijk vinden om aandacht te hebben voor initiatieven van docenten, met hen in gesprek te gaan over de keuze voor leermaterialen en in tijd te faciliteren ten behoeve van leermateriaalontwikkeling. Volgens hen vindt in de teams het leren door teamleiders, docenten en leerlingen plaats. Het volgende twee fragmenten bevestigen deze constatering:

- Directeur vmbo-locatie (C1, november 2007)

“Er is ruimte om een lerende organisatie te vormen en dingen bij te stellen als gevolg van voortschrijdend inzicht. Als management bemoei je je niet met het hoe, dat gebeurt in de teams. Je beperkt je tot het wat: de koers bepalen en bij blijven sturen. Ook het managementteam maakt een groeiproces door.”

- Directeur mhv-locatie (C2, januari 2008)

“De teamstructuur binnen de school maakt het mogelijk om per team te praten, gestructureerd plannen te maken en leermaterialen te bekijken en uit te proberen. Ik wil het gewicht bij de teamleiders leggen. Zij hebben een centrale rol in het aan het werken zetten van collega's. Het maatje van de teamleiders in de testcoördinator.”

Deze fragmenten wijzen op de intentie van de schoolleiding een lerende cultuur binnen de school te realiseren. (15)

Een belangrijk deel van een lerende cultuur op een school wordt ingevuld door leerlingen in

interactie met docenten. Op het niveau van zowel de teamleider als de docenten wordt de meerwaarde van het leren van leerlingen binnen de units gezien.

- *Docente onderbouw vmbo-locatie (C1, november 2007)*

“Bij de lessen heb ik telkens zeven leerlingen achter de computer. Ik zoek de experts er nu al uit, want die kunnen de anderen helpen met hun kennis. Laatst kwam er een leerling met een betere suggestie dan mijn oorspronkelijke plan.”

- *Docent onderbouw vmbo-locatie (C1, november 2007)*

“Je krijgt veel feedback van leerlingen, met name in de grote ruimte van de unit, daar voelen ze zich veilig.”

- *Directeur vmbo-locatie (C1, november 2007)*

“Soms weet de leerling meer dan de docent. In ons onderwijs willen we door samenwerkend leren die kennis benutten.” (16)

Naast een open leerinstelling richting leerlingen stellen de teamleiders zich ook open op met betrekking tot hetgeen docenten willen doen bij het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal. Het volgende citaat laat zien dat docenten zelf keuzes maken over het type leermateriaal dat zij binnen hun onderwijs willen gebruiken.

Teamleiders onderbouw vmbo-locatie (C9, oktober 2008)

“De docenten hebben zich goed voorbereid op de projectweek. Dit is tevens tijdens teamvergaderingen aan bod gekomen. Zij hebben zelf gekozen wat zij wilden doen.”

Deze keuze heeft geresulteerd dat niet binnen alle leergebieden met OVC- of andere gedigitaliseerde leermaterialen is gewerkt. De rol van de teamleider is het bewaken van het proces. De inhoudelijke verantwoordelijkheid ligt bij de docenten. Zo blijkt ook uit het volgende fragment.

Locatiedirecteur mhv-locatie (C7, september 2008)

“Het plan is om het bestaande onderwijsprogramma van dit schooljaar als uitgangspunt te nemen. Binnen dit programma dient een deel vervangen te worden door OVC-materialen. Wat, wanneer en op welke wijze is aan de docenten.”

Ook hieruit blijkt de erkenning van de expertise van het team door de teamleider. Hij participeert heel bewust niet in het proces. Het volgende fragment bevestigt nogmaals de rolverdeling tussen teamleiders en docenten, waarbij het initiatief voor onderwijsontwikkeling vanuit de schoolleiding is genomen en de invulling van het proces van de docenten is.

Teamleiders onderbouw vmbo-locatie en mhv-locatie (C19, oktober 2009)

“Wij hebben gesprekken met secties gehad over de aan te schaffen leermaterialen (verantwoording bij secties neergelegd, dus bottom-up binnen de door het MT bepaalde piketpaaltjes). Secties kwamen met oplossingen als gedigitaliseerd leermateriaal maken en de werkboeken wegdoen. Het werd een combi van leerboeken, de docent en ICT. Het werd laagdrempelig ingestoken, dus bij een paragraaf in het boek opdrachten maken.” (17)

Naast situaties waarin leidinggevenden op gelijkwaardige basis participeren in samenwerkingsactiviteiten van docenten komt directe betrokkenheid van de schoolleiding ook terug binnen het onderwijsleerproces. Zelf ervaren is belangrijk om mee te kunnen praten over ‘docentenzaken’.

Teamleiders onderbouw vmbo-locatie en mhv-locatie (C19, oktober 2009)

“De regel binnen de school is dat de teamleider enkele uren van zijn taak onderwijs verzorgt. [...] Soms schat je als teamleider dingen verkeerd in, bijvoorbeeld een verkeerde tijdsinschatting voor het ontwikkelen van gedigitaliseerd leermateriaal.” (18)

Aansluitend hierop geven docenten aan dat een teamleider over een aantal eigenschappen zou moeten beschikken om goed te kunnen participeren aan hun leerprocessen.

Docenten onderbouw vmbo-locatie (C25, maart 2010)

“Wat betreft het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal speelt de teamleider een belangrijke rol bij het verwoorden van een heldere visie en het ervoor zorgen dat deze breed gedragen wordt. Ook is het belangrijk dat een teamleider een zekere vaardigheid in de digitale wereld heeft. Hij moet inhoudelijk op de hoogte zijn van de problematiek waar

docenten mee te maken hebben (hoe moet het er in de klas aan toe gaan in deze digitale wereld?). Als een teamleider dit niet heeft, zou hij ernaar moeten vragen bij docenten.”

Uit dit fragment spreekt de intentie om teamleiders op gelijkwaardige basis te laten participeren in hun eigen overleggen en activiteiten. Tijdens het interview met deze docenten komt ook naar voren dat volgens hen het creëren van basiscondities in de vorm van ict-randvoorwaarden en tijd een belangrijke voorwaarde is voor samen leren. Hierop gaan we bij veronderstelling 5 nader in. (19)

Betrokken zijn bij ‘docentenzaken’ en hierin participeren vragen een bepaalde vaardigheid in het onderwijskundig leiderschap van de teamleider. Binnen zijn verwachtingspatroon dat voortkomt uit de onderwijsvisie van de school, zal hij respect moeten tonen voor initiatieven van docenten en de verschillen die hiertussen optreden.

Teamleider onderbouw mhv-locatie (C19, oktober 2009)

“Het is belangrijk om docenten voldoende vrijheid en ruimte te geven. Binnen die ruimte kunnen docenten veel. Het gemeenschappelijke zit in het hoofd van de teamleider. Uit persoonlijke gesprekken met docenten komt naar voren dat de ruimte in tijd en geld per persoon verschilt. Dit heeft onder andere te maken met de ervaren lesdruk en de thuissituatie. Het is belangrijk talenten van docenten te benutten (herkennen en erkennen van talenten). Er zijn als het ware drie lagen: de eerste laag vormt de docent zelf (lesdruk, thuissituatie, enz.). De tweede laag is de gecreëerde ruimte. De derde laag vormt ten slotte het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal.” (20)

Tot slot willen de onderzoekers opmerken dat bij de deelname van leidinggevenden aan gezamenlijk leren door docenten niet volgens een vast en kant-en-klaar recept gewerkt kan worden. De verschillen in processen tussen beide locaties van School C veroorzaken een verschillende op maat aanpak. De schoolleiding moet aandacht hebben voor de wijze waarop het proces op school plaatsvindt. Op de vmbo-locatie verloopt de participatie van de teamleider in veel gevallen via het groepje voorlopers. Deze indirecte participatie kan worden beschouwd als een vorm van informeel leiderschap. Daarentegen vindt er op de mhv-locatie rechtstreekse participatie door de teamleider plaats.

Teamleiders onderbouw vmbo-locatie en mhv-locatie (C19, oktober 2009)

“Binnen de vmbo-locatie worden voorlopers gemobiliseerd om andere collega’s te motiveren (dit hoefde de teamleider niet te doen in tegenstelling tot de Mavo/Havo-teamleider). Er is sprake van een groeiproces. Op de mhv-locatie is het de schoolleiding die voor motivatie zorgt.” (21)

Veronderstelling 4

Gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal draagt bij aan gezamenlijk leren van docenten.

De onderzoeksgegevens van School C zijn onderzocht op aanwijzingen die de volgende indicator bevestigen of weerleggen:

Het ‘gevoel’ bij docenten dat het (leren) gebruiken van een elektronische leeromgeving en het (leren) toepassen/arrangeren van gedigitaliseerd leermateriaal gemakkelijk(er) leidt tot /uitnodigt tot samenwerken en samen leren.

De inzet van ict en gedigitaliseerd leermateriaal binnen het onderwijsleerproces is een aandachtspunt in de uitwerking van de onderwijsvisie van School C. Op verschillende plaatsen in de resultaten van de vorige drie veronderstellingen is dit reeds naar voren gekomen. Het volgende fragment laat zien dat er formele regelingen zijn rondom de onderwijskundige en technische kant van het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal:

Verslag startbijeenkomst uitprobeertraject OVC vmbo-locatie (C5, mei 2008)

“De teamleiders van team 1 en 2 zullen een belangrijke regiefunctie vervullen bij de ingebruikname van gedigitaliseerde leermaterialen, waaronder enthousiasmeren/motiveren, coördineren, afstemming tussen leergebieden realiseren en overzicht houden. Op

uitvoeringsniveau wordt gesproken over een ict-commissie, bestaande uit zeven personen, die binnen een niet reële taakomvang (15 uur op jaarbasis) zou moeten ondersteunen met betrekking tot de ict-infrastructuur. Gezamenlijk komen we tot een voorstel waarin beide teamleiders de coördinerende taak zouden moeten krijgen. Indien het om de techniek gaat wordt de ict-coördinator geraadpleegd. In geval van onderwijskundige en inhoudelijke zaken zou een testcoördinator per leergebied de buddy van de teamleider kunnen vormen.” (22)

In de onderzoeksgegevens zijn aanwijzingen gevonden dat het gebruik van de elektronische leeromgeving en gedigitaliseerd leermateriaal uitnodigt tot samen werken en samen leren door docenten. Dit geldt voor zowel de vmbo-locatie als de mhv-locatie van School C.

- *Teamleider onderbouw mhv-locatie (C19, oktober 2009)*

“Een vorm van samenwerken is het buddysysteem: twee collega’s uit een sectie, een vaardige en een minder vaardige docent of een ervaren en een onervaren docent, werken samen aan gedigitaliseerd leermateriaal. Hier haken collega’s aan.”

- *Drie docenten vmbo-locatie (C25, maart 2010)*

“Het gaat om de houding van de docent, met andere woorden de mate waarin je als docent stevig in je schoenen staat - dit is anders dan wanneer je alleen met boeken werkt - gezag en orde kunt houden en moreel gezag en internetwijsheid realiseert, zelf of met hulp van een deskundige collega.” (23)

Dat de teamleider van de mhv-locatie ict bewust inzet om tot samenwerking en samen leren te komen, blijkt uit de volgende passage.

Teamleider onderbouw mhv-locatie (C19, oktober 2009)

“Ik verzorg één op één hulp/scholing om de betreffende docent te leren zijn cijfers in te voeren. Er is geen weg meer om te vluchten. [...] De hobbels zijn weggehaald en je kunt als teamleider vervolgens aansturen op individueel gedrag. Door het ontstaan van een veilige situatie komen docenten voor scholing.”

Wij beschouwen deze situatieschets als een voorbeeld van ict als breekijzer. De schoolleiding voorziet de docenten van ict-voorzieningen om hun gedrag in de gewenste richting te sturen. In geval een individuele docent vragen heeft over het gebruik ervan, zal hij een (vak)collega (in geval van bovenstaande passage de teamleider) gemakkelijker opzoeken, omdat deze persoon in dezelfde situatie verkeert. (24)

Tijdens een interview met drie docenten van de vmbo-locatie (C25, maart 2010) komt ook naar voren dat de vaardigheden en affiniteit met betrekking tot het gebruik van de elo en gedigitaliseerd leermateriaal tussen collega’s verschillen. De setting in de school ofwel de units waarin elke leerling op een eigen netbook werkt, nodigt uit om een collega om hulp of advies te vragen als het gaat om een netbook- of elo-gerelateerd probleem. De geïnterviewde docenten benoemen als belangrijke factor *“de aanwezigheid van inspirerende collega’s in je nabije omgeving.” (25)*

Veronderstelling 5

Bij het stimuleren van leerprocessen bij docenten is een mix van structuurinterventies en procesinterventies noodzakelijk om verbreding en duurzaamheid van de onderwijsvernieuwing te realiseren.

Bij de volgende drie indicatoren zijn voor- en tegenaanwijzingen gezocht in de onderzoeksdatabase van School C:

1. Structuurinterventies, gericht op randvoorwaarden, organisatiestructuur, faciliteiten en instituties.
2. Interventies die erop gericht zijn om interactie en systematische reflectie te bevorderen door het creëren van een zekere mate van wederzijdse afhankelijkheid.
3. Het actief waarnemen en faciliteren van formele en informele samenwerkingsverbanden van docenten, die zich bezig houden met verbetering van de onderwijspraktijk in de richting van het vernieuwingsconcept.

Op elk moment in het onderwijsvernieuwingsproces van School C hebben leidinggevenden op verschillende niveaus in de schoolorganisatie keuzes gemaakt in hun aanpak bij het op koers houden van de vernieuwing en het inspelen op processen op de werkvloer. Aangezien het proces op de vmbo-locatie qua tempo en aanpak aanzienlijk verschilt van het vernieuwingsproces op de mhv-locatie, zijn de resultaten bij deze veronderstelling per locatie beschreven.

Vmbo-locatie

Zoals in de innovatiegeschiedenis staat beschreven, hebben vele jaren voorbereiding geleid tot een beter passend onderwijsconcept en een nieuw schoolgebouw. De in november 2007 uitgebrachte brochure 'Ruimte geven aan de ontwikkeling. Van moeten naar willen' (C1, november 2007) geeft een duidelijk beeld van de interventies in de setting die hebben plaatsgevonden en het ontwikkelingsproces van het nieuwe schoolgebouw:

- "Het management zocht in de afgelopen jaren naar alternatieven en besloot na inventariserende gesprekken met alle collega's het onderwijs over een andere boeg te gooien. Stapje voor stapje werd het gebouw aangepast aan die andere werkwijze. Vanuit vertrouwen, duidelijkheid en het herkennen van ieders kwaliteiten ontstond wederzijdse waardering en een gevoel van 'wij gaan ervoor'."

"Gewone lokalen bestaan niet meer op de units; als docent kun je de deur niet meer achter je dicht trekken. Alles wat je doet, is zichtbaar en soms ook hoorbaar. Vakken zijn steeds meer geïntegreerd in leergebieden en -domeinen waardoor docenten veel intensiever samenwerken. Docenten geven samen instructie tijdens workshops en tandemlessen. Op de unit maken docenten samen het onderwijs, want de nieuwe vorm is een organische structuur die door overleg verder ontwikkelt." (26)

Passages in deze brochure doen ons vermoeden dat het niet alleen bij structuurinterventies is gebeven. Uit de mond van de schoolleiding komt de volgende passage in de brochure: *"Het werk is nu spannend en vreselijk intensief. Soms ook heel confronterend, omdat je van, met en door elkaar leert. Het is een cultuuromslag die van alle collega's de nodige inspanning vraagt."* (C1, november 2007). Deze uitspraak impliceert aandacht voor begeleiding van docenten en overige medewerkers. Het volgende fragment vormt een aanwijzing dat ook de docenten ervaren dat een dergelijke aanpak werkt: *"Breed gehoord is de uitspraak 'we willen niet meer terug naar de oude situatie'."* (C1, november 2007). Dit fragment maakt het proces van gezamenlijk leren niet zichtbaar, maar kennelijk hebben de fysieke veranderingen in het schoolgebouw en de persoonlijke aanpak van de schoolleiding geleid tot een cultuuromslag. De genoemde cultuuromslag en het niet meer terug willen naar de oude situatie kunnen worden beschouwd als een resultaat van de verbreding van het werken in teams binnen de onderwijsunits. (27)

Naast structuurinterventies en maatregelen die bedoeld zijn om gezamenlijke reflectie te bevorderen, zien we in de onderzoeksdata aanwijzingen over gezamenlijke leerprocessen en de opbrengsten hiervan in de vorm van eigenaarsgevoel:

- "Collega's ontwikkelen een gezamenlijke visie. De fysieke omgeving daagt uit tot verdere ontwikkeling van het leren en draagt bij aan een cultuurverandering. Er is ruimte voor creativiteit in werkvormen en nodigt uit tot nieuwe vormen van samen leren en samen leven."

- "De veranderingen op onze school zijn in de teams ontstaan: dáár is een gemeenschappelijke visie op leren ontwikkeld en dáár is een vernieuwde cultuur ontstaan toen docenten samen kozen voor een nieuwe onderwijsvorm. Ondanks dat we zien wat er nog beter kan, willen we ook stilstaan bij wat er al bereikt is." (C1, november 2007). (28)

Net als de voorgaande fragmenten komen ook deze uit de gepubliceerde brochure over de vmbo-locatie. Wij als onderzoekers hebben ons steeds afgevraagd of deze brochure niet een te rooskleurig beeld geeft van de feitelijke situatie ofwel een mooie verpakking is van de realiteit. Uit het vervolg van deze resultatensectie blijkt dat dit niet het geval is.

Gedurende de jaren waarin gedigitaliseerd leermateriaal in toenemende mate een rol is gaan spelen, hebben de teamleiders van de onderbouw constant gekeken in hoeverre georganiseerde activiteiten passen in het stadium van ontwikkeling waarin de docenten zich bevinden. Het is volgens de teamleiding belangrijk dat zowel de docenten als de randvoorwaarden de geplande activiteit ondersteunen.

- *Teamleider onderbouw vmbo-locatie (C4, april 2008)*

“Projectweek zoals nu op papier voorgesteld wordt, is gevaarlijk voor motivatie. Zo’n traject en zeker het begin moet positief ervaren worden.” Hierop aansluitend de opmerking van docenten Mens & Natuur: *“Wij hadden gehoopt dat we de laptops van de bovenbouw Handel en administratie konden lenen voor dit project, omdat klas 4 al weg is in verband met het examen.”* Later in het schooljaar 2007-2008 heeft de projectweek wel plaatsgevonden. De docenten hebben zelf een keuze gemaakt voor het leermateriaal, al dan niet digitaal.

- *Verslag startbijeenkomst uitprobeertraject OVC vmbo-locatie (C5, mei 2008)*

“De docenten vmbo onderbouw hebben geconstateerd dat de kwaliteit van de uitprobeerklare OVC-leermaterialen nog niet aan hun wensen voldoet. Daarnaast zijn ze tevreden over de wijze waarop zij nu werken: geen angst om lesboeken kwijt te raken oftewel aanwezigheid van klassenset bronnenboeken is prima en zelf leermaterialen zoeken en maken voor de carousel-werkwijze. De teamleiders geven aan dat de voorkeur wordt gegeven om deze werkwijze als uitgangspunt te nemen tijdens de projectweek.” (29)

Uit de onderzoeksgegevens blijkt dat de schoolleiding veel zorg heeft voor ict-voorzieningen. Aansluitend bij de resultaten van veronderstelling 1 worden ook met betrekking tot ict vanuit praktisch oogpunt mogelijkheden in de omgeving van de school benut.

Ict-ambassadeur van vmbo-locatie tijdens OVC-ambassadeursbijeenkomst (C14, juni 2009)

“Het onderhoud van de laptops is uitbesteed. Twee keer per week worden defecte systemen opgehaald en gerepareerde laptops teruggebracht.” (30)

Voorgaande onderzoeksgegevens weerspiegelen het bewustzijn van de teamleiders dat passende ict-voorzieningen een van de voorwaarden is om met gedigitaliseerd leermateriaal te kunnen werken. Hiernaast wordt zichtbaar dat ict-voorzieningen ook worden aangewezen als oorzaak van het niet goed gaan van digitaal werken. In dit geval gaat het om een technische instelling die het werken met gedigitaliseerd leermateriaal belemmert. Hieruit volgt de voorzichtige constatering dat een interventie die niet goed gaat, een negatieve invloed heeft op het proces van onderwijsontwikkeling.

Verslag van gesprek met teamleiders onderbouw vmbo-locatie (C9, oktober 2008)

“De ict-instellingen op het netwerk van de vmbo-locatie hebben negatieve reacties tot gevolg gehad met betrekking tot de OVC-leermaterialen, terwijl de oorzaak niet aan de leermaterialen toe te schrijven is.” (31)

De aanwezige balans tussen aanpassingen in de setting en interventies gericht op gezamenlijke reflectie en leren, waarvan de resultaten van deze vijfde veronderstelling het bewijs vormen, hebben positieve gevolgen voor het gebruik van en de beeldvorming over gedigitaliseerd leermateriaal. Zowel de schoolleiding als de onderbouwdocenten delen deze constatering.

- *Teamleiders onderbouw vmbo-locatie (C9, oktober 2008)*

“Wij vinden dat de collega’s meer open staan voor het werken met de computer. Dit is een echte winst van de projectweek in schooljaar 2007-2008 geweest.”

- *Vragenlijst onder docenten leerjaar 1 en 2 van de vmbo-locatie (C12, februari 2009)*

“De docenten vmbo onderbouw zijn overwegend positief over het eigen vaardighedenniveau met betrekking tot ict en het gebruik van de elo. Dit geldt ook voor hun inschatting over het vaardighedenniveau van collega-docenten.” (32)

De duurzaamheid van de gekozen invulling van strategisch leiderschap waarbij variatie over de drie aspecten van de vijfde veronderstelling centraal staat, blijkt uit het voorstel over de verdere invoering van de arrangeertool en elo binnen de vmbo-locatie.

“Uitgangspunten en randvoorwaarden:

- *Docenten moeten geïnformeerd worden over de plannen.*
- *Teamleiders zijn verantwoordelijk voor het invoeren van dit plan.*
- *Teamleiders moeten de verrichtingen van de docenten en experts in kaart houden.” (C18, start schooljaar 2009-2010) (33)*

Mhv-locatie

In tegenstelling tot de vmbo-locatie hebben op de mhv-locatie geen drastische veranderingen plaatsgevonden in de setting van het schoolgebouw. Ook de relatie van de teamleiders met het team van docenten wordt in de onderzoeksgegevens minder zichtbaar dan bij de vmbo-locatie. Waar de mhv-locatie overeenkomt met de vmbo-locatie is transparantie over de koers van onderwijsvernieuwing. Onderzoeksgegevens laten zien dat de schoolleiding helderheid en aandacht voor het proces belangrijk vindt. In een gesprek met de algemeen directeur reflecteert deze op zijn aanpak: *“Is de docent voldoende op de hoogte van de visie van de school en de koers die hieruit voortkomt? Gezamenlijke afspraken zijn van essentieel belang en de communicatie hierover ook, zodat een individuele docent deze goed kent.” (C20, oktober 2009) (34)*

Het volgende fragment vormt een indicatie dat ook de teamleider begrijpt dat structuurinterventies op het gebied van ict in evenwicht moeten zijn met het stimuleren van gezamenlijke leerprocessen. Een reële werkdruk valt hier ook onder, aldus de teamleider, *Teamleider onderbouw, ict-ambassadeur mhv-locatie (C10, oktober 2008)*

“Gezien de huidige situatie op de locatie wordt een combi van docent, computer en boek als realistisch en ideaal gezien. Werkboeken zouden te zijner tijd moeten verdwijnen - als docenten zover zijn dat ze OVC-leermaterialen kunnen re-arrangeren - en leerboeken kunnen vervolgens als bronnenboek ingezet worden. Om dit re-arrangeren en zelf leermaterialen maken te realiseren zullen uren beschikbaar gesteld moeten worden: ruilen van taken in plaats van stapelen. Om het aspect faciliteiten niet beperkend te laten zijn, wordt geprobeerd om in elk lokaal op zo kort mogelijke termijn een computer te plaatsen in combinatie met een digibord.” (35)

Naast een computer met digibord per lokaal hebben de verdere ontwikkelingen op ict-gebied betrekking op de bereikbaarheid van computers. Deze staan voornamelijk in aparte ruimten. Wij constateren dat de ideeën van de schoolleiding in de richting gaan van de integratie van laptops in de lokalen. Dat docenten zich kunnen vinden in deze koers, blijkt uit de volgende twee resultaten op de vragenlijst onder docenten leerjaar 1 en 2 van de mhv-locatie.

- *“21 van de 35 respondenten zijn van mening dat de ICT-infrastructuur de hoogste prioriteit moet hebben om hiermee het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal te bevorderen.”*
- Een van de respondenten van de mhv-locatie heeft als toelichting in de vragenlijst aangegeven: *“Enkele collega’s moeten nog beginnen, sommige secties zijn goed bezig en anderen zie je elke dag actief op de elo leuke dingen doen. Docenten zijn redelijk goed te stimuleren mee te doen. Helaas werden de enthousiaste mensen te veel geremd in het gebruik van mogelijkheden. Gelukkig is dit aan het verbeteren. [...] Volgens mij zijn we aardig bezig. Als er laptops komen voor de brugklassen zal er een stroomversnelling moeten ontstaan. Met extra inzet is dit mogelijk.” (C11, februari 2009) (36)*

De combinatie van de inzet op ict en de bijbehorende faciliteiten in tijd en materialen en het samenwerken en samen leren door docenten zijn volgens de schoolleiding twee parallel verlopende processen. Door de aanschaf van kisten met netbooks en de pilot met netbooks in één mavo-klas (en een schooljaar later in heel mavo leerjaar 1) wordt op een duidelijk gefaseerde manier geïnvesteerd in ict. Gedurende deze invoer wordt docenten de mogelijkheid geboden zich stapsgewijs te professionaliseren in de richting van de gewenste onderwijsconcept. De cyclus van interventies en procesbenadering beschrijft de teamleider in een interview waarin hij reflecteert op de verandering die door de aanschaf van netbooks

is bewerkstelligd: *“Ik faciliteer in tijd, scholing en materialen. De piketpaaltjes zijn gezet en de trein is gaan rijden en blijft rijden. Zorg dat je erop springt. Vanuit de schoolleiding is er druk om te willen veranderen. Bij docenten moet bewezen worden dat de nieuwe manier van werken ook daadwerkelijk werkt. Hier zit een verschil tussen de teamleider en de docenten. Er rust hiermee een druk op de schouders van de teamleider. Binnen de locatie is een computerratio van 1 op 14. Docenten gingen hierdoor afhaken, dus de netbook-kisten en de pilot kwamen precies op het juiste moment. Destijds is een laptop-kar aangeschaft. Deze kar werkte niet binnen een schoolgebouw met verdiepingen hetgeen veel tijdverlies opleverde. Nu zijn er vier kisten - eigenlijk een noodoplossing - met elk zestien netbooks en deze faciliteit loopt enorm goed (’s nachts opgeladen). Docenten reserveren de kisten constant.”* (C19, oktober 2009). (37)

Gedurende schooljaar 2008-2009 constateren de directeur en teamleider onderbouw dat onder docenten sprake is van een positieve beeldvorming ten opzichte van digitalisering. Deze constatering is gebaseerd op de reacties van docenten onderbouw op een vragenlijst over hun gebruik van en beeldvorming over gedigitaliseerd leermateriaal.

“Wij constateren dat de wil van de collega’s er wel is. Ze staan welwillend tegenover het gebruik van de elo, in het bijzonder gedigitaliseerde leermaterialen.” (C12, februari 2009) (38)

Gebruik en beeldvorming

Het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal is in de loop van de jaren sterk toegenomen. Figuur 6.1 laat zien dat er is gestart met een oriëntatie op gedigitaliseerd leermateriaal met en zonder leerlingen. Met ingang van schooljaar 2008-2009 spelen netbooks een rol. Ook maakt de innovatiehistorie zichtbaar dat er al tijdens de beginjaren verschillen zitten tussen het tempo en de aanpak met betrekking tot het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal op de vmbo- en mhv-locatie. Fragment 35 illustreert de fase waarin de mhv-locatie zich bevindt wat betreft digitalisering vergeleken met de vmbo-locatie. (39)

Vanuit het perspectief van het middenkader hebben we op beide locaties concrete aanwijzingen gevonden dat ook de beeldvorming van docenten ten opzichte van gedigitaliseerd leermateriaal is toegenomen.

Teamleiders onderbouw vmbo-locatie (C9, oktober 2008)

“Wij vinden dat de collega’s meer open staan voor het werken met de computer. Dit is een echte winst van de projectweek in schooljaar 2007-2008 geweest.”

Tijdens de bespreking van de vragenlijst begin 2009 met de locatiedirecteur en de teamleider mavo onderbouw van de mhv-locatie constateren zij *“dat de wil van de collega’s er wel is. Ze staan welwillend tegenover het gebruik van de elo, in het bijzonder gedigitaliseerde leermaterialen.”* (C12, februari 2009) (40)

Docenten van beide locaties sluiten zich aan bij deze constatering. Ook zij zijn van mening dat zowel gebruik als beeldvorming een positieve ontwikkeling hebben doorgemaakt. Wat betreft de vmbo-locatie laten de volgende fragmenten de positieve ontwikkeling in de tijd zien.

- *Vragenlijst onder docenten leerjaar 1 en 2 van de vmbo-locatie (C12, februari 2009)*

“De docenten vmbo onderbouw zijn overwegend positief over het eigen vaardigheidsniveau met betrekking tot ict en het gebruik van de elo. Dit geldt ook voor hun inschatting over het vaardigheidsniveau van collega-docenten.”

- *Ingevulde vragenlijsten door docenten onderbouw van vmbo-locatie (C31, november 2010)*

* Op de vraag in welke mate gedigitaliseerd leermateriaal onderdeel uitmaakt van het onderwijs antwoorden 26 van de 32 respondenten dat dit iedere dag of meerdere keren per week het geval is.

* Alle 32 respondenten zijn het volledig eens of eens met de stelling ‘Het gebruik van ict in het onderwijs, je kunt er niet om heen! Je kunt als school niet met de rug naar de

maatschappij gaan staan.’ (41)

Ondanks de overwegend positieve resultaten omtrent gebruik en beeldvorming op de vmbo-locatie, vinden we het belangrijk aan te geven dat er verschillen zijn tussen vakken en vakcollega’s. Op bovengenoemde vragenlijst (C31, november 2010) is de volgende toelichting gegeven door een docent wiskunde: *“Bij wiskunde is het aanbod van instructie-materiaal op vmbo-niveau erg minimaal. Naast het methodemateriaal is er erg weinig geschikt materiaal te vinden.”* Uit de volgende opmerking in de vragenlijst blijkt tevens dat het verplichtende karakter van zelf ontwikkelen van digitaal materiaal als niet prettig wordt ervaren. *“Digitalisering is een goed middel om je lessen aantrekkelijker te maken, info te verkrijgen, enz. Het moet geen doel op zich worden. Laat docenten die dit leuk vinden en er goed in zijn materiaal ontwikkelen, of laat uitgevers dit doen, maar duw het ontwikkelen van materiaal niet door de strot van alle collega’s.”* (42)

De ontwikkeling in gebruik en beeldvorming op de mhv-locatie geeft ook een positief beeld. *Vragenlijst onder docenten leerjaar 1 en 2 van de mhv-locatie (C11, februari 2009)*
“Enkele collega’s moeten nog beginnen, sommige secties zijn goed bezig en anderen zie je elke dag actief op de elo leuke dingen doen. Docenten zijn redelijk goed te stimuleren mee te doen. Helaas werden de enthousiaste mensen te veel geremd in het gebruik van mogelijkheden. Gelukkig is dit aan het verbeteren, echter het blijft lastig tegen het verleden op te boksen. Volgens mij zijn we aardig bezig. Als er laptops komen voor de brugklassen zal er een stroomversnelling moeten ontstaan. Met extra inzet is dit mogelijk.” We hebben geen resultaten van de mhv-locatie van de situatie in november 2010. (43)