

## 8 School E

### Resterende deel 8.3 Resultaten

#### Veronderstelling 1

##### **Leiding geven aan onderwijsvernieuwing vereist contextmanagement.**

Voor deze veronderstelling hebben we de onderzoeksgegevens van School E onderzocht op verwijzingen naar de volgende indicatoren:

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.

De huidige directeur-bestuurder van School E heeft zich in zijn periode als schoolleider van sterk innovatieve scholen in een grote stad in het westen van Nederland en als bestuurder op stedelijk niveau aldaar laten kennen als iemand die goed op de hoogte is van landelijke ontwikkelingen op het gebied van onderwijsontwikkeling in relatie tot omgevingsfactoren en politieke beleidsvorming. Deze eigenschappen worden ook duidelijk in een van de eerste activiteiten die hij aanpakt voor School E: de ontwikkeling van een strategisch beleidsplan (SBP) en - in het kader van de bestuurlijke verzelfstandiging van School E - het geleidelijk aan ontwikkelen van het Handboek Governance (zie in dit verband ook paragraaf 5.5.1 en de Innovatiehistorie). Verderop bij de beschrijving van de resultaten bij deze en andere veronderstellingen zullen we zien hoe de oriëntatie op relevante onderwijskundige en maatschappelijke ontwikkelingen een bron is voor visieontwikkeling, innovatie en samenwerking met andere scholen en organisaties. Karakteristiek voor het SBP 2007-2011 is de ambitie die eruit spreekt: een visie die onderwijsvernieuwing inkadert in een opvatting over schoolontwikkeling in brede zin. Het volgende citaat is uit de inleiding van de directeur-bestuurder op het SBP. Het is een goede illustratie van deze ambitie.

*SBP 2007-2011 (E1, 2007)*

*“De gemeenschap die we als [School E] vormen, heeft een aantal kenmerken. Die kenmerken zijn nodig om onze ambities waar te maken, maar ze passen ook bij onze kijk op onderwijs en mensen.*

- *Wij vinden samenwerking belangrijk en nodig om tot de beste prestaties te komen. Als school staan we voor vele opgaven. Die klussen klaren we samen.*
- *Groei hoort bij onderwijs. Groei van leerlingen, maar ook van personeel en organisatie. Samen discussiëren we over manieren om die groei te realiseren. Daarbij besteden we veel aandacht aan het proces. We verliezen echter het resultaat niet uit het oog.*
- *We staan midden in de maatschappij. We willen daar een actief onderdeel van zijn. Dat betekent dat we onszelf de opdracht geven om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de maatschappij en de mensen die daarin leven.*
- *Om dit alles te realiseren, is het nodig om een balans te vinden tussen ruimte bieden (aan leerlingen, medewerkers, partners van de school) en richting geven (inclusief een heldere werkorganisatie, duidelijke structuur, afspraken over gewenst gedrag).”*

Karakteristiek aan het SBP is de aandacht voor structuur en helderheid. Voor de hoofdstukindeling zijn statements gezocht die in de interne en externe communicatie zowel de visie als de ambitie verwoorden. Ieder hoofdstuk, in het SBP thema genoemd, is opgebouwd uit de vierslag ‘Kwesties’ (verbeterpunten die op basis van een analyse met interne en externe belanghebbenden zijn geformuleerd), ‘Ambities’ (lange termijn doelen), ‘Resultaten’ (waar de komende vier jaar aan gewerkt wordt) en ‘Ijkpunten’ (waarop de resultaten worden gemeten).

*SBP 2007-2011 (E1, 2007)*

<i>“Onderwijs</i>	<i>Eruit halen wat erin zit</i>
<i>Persoonlijke begeleiding</i>	<i>Geen confectiepak maar een maatkostuum</i>
<i>Personeel</i>	<i>Jezelf blijven overtreffen</i>
<i>Communicatie en organisatie</i>	<i>Investeren in vertrouwen</i>
<i>Cultuur en imago</i>	<i>Naar een eenduidige visie voor de buitenwereld en een professionele werkcultuur</i>
<i>Samenwerking met de omgeving</i>	<i>Waar een wil is, ontstaat een weg</i>
<i>Huisvesting</i>	<i>Logica brengt je van A naar B. Verbeelding brengt je overal (Einstein)</i>
<i>Ondersteuning onderwijsproces</i>	<i>Geen emmers volgooien, maar vuurtjes aansteken.” (1)</i>

Het is volstrekt duidelijk dat de directeur-bestuurder het als zijn persoonlijke rol en opdracht ziet om richting te geven aan het strategisch beleid en dit ook te bewaken. Dit kunnen we het beste illustreren aan het profiel dat door hem is opgesteld, waarvan we hierna enkele elementen citeren. De wijze waarop hij dit doet beschrijven we bij veronderstelling 5, fragment 38.

*Handbook Governance §20 Profiel Directeur-bestuurder (E2e, september 2008)*

*“De directeur-bestuurder is in strategisch opzicht de belangrijkste netwerker van de organisatie. Hij heeft een sterk netwerk en goed ontwikkeld omgevingsbewustzijn, waarmee hij mogelijkheden die op termijn van strategisch belang kunnen zijn vroegtijdig signaleert. Als boegbeeld van de organisatie verbindt hij het maatschappelijk veld aan de scholen en de scholen aan maatschappelijke ontwikkelingen. Hij is sterk in het uitzetten van een visie en koers en weet dit op geïnspireerde manier uit te dragen. De koers zet hij op hoofdlijnen uit, waarbij hij inspeelt op relevante externe en interne ontwikkelingen. Hij bewaakt de samenhang en consistentie waarmee het beleid wordt uitgestippeld en bewaakt de voortgang op hoofdlijnen met een goed gevoel voor de mate waarin de strategische intenties gerealiseerd worden. Hierin toont hij zich op strategisch niveau een monitor van beleidsrealisatie.”*

Dit profiel is met medewerking van een extern deskundige tot stand gekomen op basis van opvattingen van de directeur-bestuurder zelf. Op een vraag hoe essentieel hij de rollen, die in deze profielschets genoemd worden, voor zich zelf ziet, geeft hij het volgende antwoord. *Directeur-bestuurder (E22, december 2010)*

*“Ja, essentieel, maar ze zijn essentieel voor de functie op zich. Dus ook voor mijn eventuele opvolger.”* Deze opmerking is tevens een illustratie van een visie op duurzaam leiderschap. (2)

In het SBP zien we deze rol ook duidelijk terug als het gaat om het personeelsbeleid dat nodig is om als innovatieve schoolorganisatie het onderwijsvernieuingsconcept te realiseren. Voor School E is het nodig een professionele werkcultuur te ontwikkelen die zowel door de school als organisatie, maar ook door de medewerkers zelf in stand moet worden gehouden. We citeren hierna een van de zogenaamde ‘Kwesties’, een analyse die in het SBP is opgenomen als het gaat om professionaliteit van de medewerkers. Bij veronderstelling 2, respectievelijk veronderstelling 5, gaan we dieper in op de wijze waarop de ontwikkeling van de professionele cultuur wordt vormgegeven en de aard van de sturing die daarbij wordt toegepast.

*SBP 2007-2011 (E1, 2007)*

*- “Medewerkers van onze school leveren hoge kwaliteit. Onze personeelsleden worden over het algemeen positief gewaardeerd op het terrein van (persoonlijke) betrokkenheid. Enkele zaken in het gezamenlijk functioneren van de medewerkers kunnen beter. Het gaat onder andere om een verhoging van de discipline en het tonen van voorbeeldgedrag, een goede analyse op het aantal taken dat een medewerker heeft, de intensiteit van de scholing die personeelsleden kunnen volgen en het beeld dat er een eilandcultuur bestaat. De directie heeft in deze aspecten een centrale rol. Iedereen moet het gevoerde beleid dragen, zodat een eenduidige uitstraling van onze school ontstaat.*

*- Uit het tevredenheidsonderzoek onder medewerkers (2007) blijkt voldoende draagvlak voor het uitgevoerde beleid.” (3)*

De directeur-bestuurder benadrukt in een telefonisch interview dat de school in eerste instantie partner wil zijn in de wereld van onderwijs en jongeren in de regio. Hij benadrukt daarbij twee principes, namelijk die van dialoog en horizontale verantwoording die er toe moeten leiden dat het SBP geen papieren tijger zal zijn. Het is tot stand gekomen met vertegenwoordigers uit de school en de schoolomgeving. Het is de bedoeling dat dit proces bijdraagt aan commitment en eigenaarschap. Hij zegt daarover:

*Directeur-bestuurder (E22, december 2010)*

*“Wat er staat [in het strategisch plan] is in werkgroepen veelvuldig over gesproken en in meerdere sessies geformuleerd door de mensen zelf. Het is een product van de mensen zelf. Ze hebben daar continue op gespiegeld en gereflecteerd. Daarna is pas het plan geschreven. Ik verwacht dat de visie die daaruit spreekt bekend is. De leidende principes worden wel gedragen door de medewerkers. En dat blijkt ook uit de tevredenheidsmetingen die we regelmatig uitvoeren.”*

In de inleiding van het strategisch plan formuleert hij het zelf als volgt:

*SBP 2007-2011 (E1, 2007)*

*“Aan de totstandkoming van dit plan hebben veel mensen, van binnen en buiten de school, hun medewerking verleend. Hun inzet heb ik zeer gewaardeerd. Zonder hun inzet, en dit is géén gemeenplaats, zou het plan niet geworden zijn wat het nu is. Wij houden ook richting de toekomst de dialoog met onze omgeving gaande” (4)*

Toch is het niet onder druk van de directe schoolomgeving geweest dat de visie op schoolontwikkeling tot stand is gekomen. Volgens de directeur-bestuurder is het een beleidsmatige keuze geweest om een vernieuwend onderwijsconcept te ontwikkelen en in samenhang daarmee een cultuurverandering te stimuleren. Volgens de directeur-bestuurder is het eerder zo dat opvattingen van belanghebbenden in de omgeving van de school en landelijke (onderwijs)ontwikkelingen optimaal gebruikt kunnen worden om het innovatieproces te ondersteunen en te versterken. Het ‘managen van de context’ geldt als strategisch instrument. In een interview geeft hij daarover zijn opvattingen weer.

*Directeur-bestuurder (E8, oktober 2009)*

*- “Scholen staan niet geïsoleerd in de maatschappij, maar gedragen zich vaak wel zo, volgens de directeur-bestuurder. Docenten in de school gedragen zich autonoom. Dat is de reden dat de contextdruk [op docenten] niet zo groot zal zijn en zich zal beperken tot de wet- en regelgeving.*

*- De mindset van docenten speelt een belangrijke rol. De directeur-bestuurder denkt niet dat de context hierbij de druk veroorzaakt, maar de keuze van de school voor een onderwijsconcept, de faciliteiten die de school aanbiedt en het nieuwe gebouw dat eraan komt. Deze factoren zijn meer van invloed dan de maatschappelijke context.*

*- De directeur-bestuurder ziet de OVC als belangrijke variabele. Er is contact opgenomen met de OVC (en ook de Open Leermaterialenbank), omdat er een bepaalde visie is op wat de school wil.”*

Het belang van de OVC vinden we, in overeenstemming met wat de directeur-bestuurder hierover zegt, ook terug in het eerste professionaliseringsplan.

*Professionaliseringsplan 2009-2010 (E6, 2009)*

*“Afhankelijk van het onderwerp van de studiemiddagen, zullen interne of externe trainers ingezet worden. Bij de inzet van externe trainers zal in eerste instantie de OVC geraadpleegd worden.” (5)*

De directeur-bestuurder benadrukt in fragment 5 het belang van de OVC “*omdat er een bepaalde visie is op wat de school wil.*” Deze richtinggevende visie wordt dan ook gemotiveerd in de eerste zinnen van dit professionaliseringsplan.

*Professionaliseringsplan 2009-2010 (E6, 2009)*

*“Informatie- en communicatietechnologie (ICT) en moderne media spelen een steeds prominentere rol binnen de maatschappij, privé-, onderwijs- en werkomstandigheden. De huidige generatie jongeren die deelneemt aan het voortgezet onderwijs, is opgegroeid met deze voorzieningen. Het onderwijs heeft als taak aan te sluiten bij de maatschappelijke ontwikkelingen rondom ICT en leerlingen hier zo goed mogelijk op voor te bereiden. In het verlengde hiervan biedt [School E] innoverend onderwijs aan middels het concept ‘één laptop per leerling’. Hierbij worden de werkboeken vervangen door digitaal leermateriaal dat beschikbaar wordt gesteld op een laptop. De lesboeken blijven daarbij gehanteerd.” (6)*

De visie op de relatie tussen contextdruk en stimuleren van het vernieuwingsproces wordt bevestigd door leidinggevenden van School E.

*Directeur havo/vwo en afdelingsleider 1vmbo (E7, september 2009)*

*- “De directeur-bestuurder en enkele teamleiders hebben School D te [vestigingsplaats School D] bezocht en gekeken op welke wijze daar met laptops gewerkt wordt. De collega’s waren enthousiast over de inzet van Macbooks en hebben gekozen om iets soortgelijks in 1vmbo-bkt te gaan doen.*

*- In het strategisch beleidsplan wordt de creativiteit van de individuele leerling als uitgangspunt genomen. Hierbij sluit, volgens de vmbo-teamleider, de keuze voor een Macbook aan. De variabelen uit de context zijn niet dwingend geweest, maar kunnen meer gezien worden als argumenten voor de onderbouwing van de keuze van het type laptop.*

*- Basisscholen staan positief tegenover het gebruik van laptops en digiborden.*

*- De impact van de directeur-bestuurder van de school. Hij heeft het personeel bij elkaar geroepen en zeer enthousiast toegelicht waar School E naar toe wil en hoe de schoolleiding dit denkt te bereiken. Hierbij zijn laptops noodzakelijk op de leerpleinen. Hij is hier heel resoluut in geweest.*

*- Volgens de HV-locatiedirecteur is het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal een strategische beleidskeuze om de school te onderscheiden ofwel sterker te maken in de omgeving van [vestigingsplaats]. Het strategisch beleidsplan (opgesteld met stakeholders, waaronder basisscholen en bedrijven) is de grote motor. Strategische keuze kan beschouwd worden als een invloed uit de context.*

*- Het belang van de informele context is belangrijk volgens HV-directeur. Op basis van het strategisch beleidsplan heeft de directeur-bestuurder ideeën geventileerd. De daaruit voortkomende gesprekken gelden als motor en zijn heel belangrijk. Bij de HV-locatie zijn deze gesprekken naar binnen gericht. Het VMBO staat daarentegen automatisch met een been in de maatschappij.” (7)*

Ook docenten zien eerder het beleid van de schoolleiding dan de impact uit de (directe) omgeving als aanleiding voor het proces van onderwijsvernieuwing. Dit wordt duidelijk uit de volgende twee fragmenten, waaruit tevens naar voren komt dat er draagvlak ontstaat voor dit beleid. Het eerste fragment is afkomstig van een vragenlijst over het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal. Het betreft een opmerking van een docent in het gedeelte “ruimte voor aanvullingen/opmerkingen”. Het tweede fragment komt uit een interview met docenten. In dit interview wordt de OVC genoemd als beïnvloedende factor. De opmerking hierover past ons inziens in de verklaring van de directeur-bestuurder hierover. Zie daarvoor fragment 4.

*- Vragenlijst gebruik gedigitaliseerd leermateriaal (E4, mei 2009)*

*“VWO+ ziet veel mogelijkheden in het digitaal lesgeven, want onze leerlingen maken nu al veel gebruik van de computer in verband met hun huiswerk en projecten. We zouden we graag meer op dit gebied willen ontwikkelen, maar daar moeten wel mogelijkheden voor zijn. Misschien zouden we gefaseerd kunnen instappen. Zo gauw mogelijk vertrouwd raken met de Apple en materialen ontwikkelen en uitproberen en dan de rest van de lesgevendenden in die klassen erbij betrekken. Eerst maar het gesprek van morgen afwachten met [directeur-bestuurder] en kijken wat er mogelijk is. Wij zijn in ieder geval enthousiast geworden.”*

*- Twee docenten (D9, maart 2010)*

*“De centrale directie heeft twee jaar geleden het Macbook project geïnitieerd. De geïnterviewde docenten ervaren dit als beïnvloeding vanuit de omgeving. Omdat het niet bottom up is ontstaan (er was ook geen 'boe-geroep'), is er sprake van een bepaalde snelheid van invoeren.*

*- Docent A ervaart het als heel positief dat dit initiatief van bovenaf is gekomen. Het zet aan tot daden en professionalisering.*

*- Docent B ervaart de inzet van laptops als druk. Er wordt iets van je gevraagd, je moet iets en hier wil je graag als docent aan voldoen, terwijl je nog niet zover bent.*

*- Op de vraag of de docenten de druk en beïnvloeding vanuit de OVC hebben ervaren, reageren zij instemmend. Docent B licht toe dat hij de methode van de OVC ofwel de wijze waarop het leermateriaal aangeboden zou kunnen worden, goed vindt.*

*- Docent A geeft aan dat zijn gedachten over het werken met een laptop per leerling een jaar voorafgaand aan het initiatief van de schoolleiding is begonnen. De situatie van het werken met laptops in zijn gedachte leek hem ideaal en is een jaar later bevestigd. Zij startpositie klopte dus volledig met de richting en uitgangspunten van de school.” (8)*

Ook uit de nabespreking door twee teamleiders en een lma van de locatie R van de vragenlijst over het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal, die op initiatief van OVC door alle OVC-scholen als beginmeting is uitgevoerd, blijkt al in het eerste voorbereidende jaar draagvlak te zijn voor de ingeslagen weg tot digitalisering.

*Rapportage Vragenlijst (E5, juni 2009)*

*“[Teamleider vmbo-t en teamleider vmbo-bk] zijn het erover eens dat de draagkracht absoluut aanwezig is. De ontwikkelingen sluiten dus aan bij de wensen en behoeften.” (9)*

Over de periode 2009-2010 en de eerste helft van 2010-2011 hebben we geen expliciete informatie over de verdere ontwikkeling van het draagvlak. Er is wel een aantal indicaties dat dit niet wezenlijk verminderd zal zijn. De eerste indicatie is indirect en leiden we af uit de successen met betrekking tot de invoering van de laptops en het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal in het vmbo die gemeld worden bij veronderstelling 2. De tweede indicatie is de inschatting van de directeur-bestuurder op een vraag naar draagvlak in december 2010.

*Directeur-bestuurder (E22, december 2010)*

*“Je ziet het ook aan het nieuwe strategische beleidsplan dat net klaar is en dat ook een andere vorm heeft, maar dat voortbordurt op wat hier ligt. Daar zie je dat hetzelfde proces [als in 2007-2008] heeft plaatsgevonden. Ik denk wel dat we een stap in dat proces gemaakt hebben de afgelopen vier jaar. Ik bedoel qua dialoog en communicatie met docenten en belanghebbenden. In het nieuwe beleidsplan is dat nog sterker geformuleerd. Het gaat om passie en talent benutten voor leerlingen, maar ook voor medewerkers en voor kans-denken en creativiteit.”*

In het SBP 2011-2015 wordt voor de medewerkers de volgende doelstelling geformuleerd met betrekking tot dit punt. Binnen het tijdsbestek van dit onderzoek is het helaas niet meer mogelijk om de feitelijk gerealiseerde draagvlakontwikkeling in deze periode mee te nemen.

*SBP 2011-2015 (E20, november 2010)*

*“Maar het gaat om méér. Ook de cultuur van een organisatie zal gericht moeten zijn op kans-denken en op creativiteit. Onze medewerkers moeten daarom zelf ervaren dat ze de ruimte hebben om hun ambities te verwoorden en hun kansen te zoeken binnen de met elkaar vastgestelde kaders.” (10)*

Tot slot stellen we vast dat we in onze onderzoeksgegevens nergens expliciete passages of uitspraken hebben gevonden die er op wijzen dat het afstemmen van het ontwikkelingsproces op de draagkracht van docenten of de schoolorganisatie actief wordt nagestreefd. Uit de voorgaande resultaten is gebleken, dat we daar wel veel indirecte aanwijzingen voor hebben gevonden. We wijzen op de herhaalde opmerkingen over het helder communiceren over beleidsvoornemens en het zoeken naar de balans tussen richting geven en ruimte geven, hetgeen moet bijdragen aan commitment en eigenaarschap. Het feit dat er draagvlak ontstaat, geeft aan dat de aanpak kennelijk niet op grote weerstanden heeft

gestuit. Deze constatering geldt overigens meer voor de vmbo-locatie dan de havo/vwo-locatie.

## **Veronderstelling 2**

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

Wat betreft deze veronderstelling is de onderzoeksdatabase van School E doorzocht op bewijsplaatsen voor 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.

Vanaf het moment dat de nieuwe directeur-bestuurder is aangetreden in 2007, is er op zijn initiatief en onder zijn leiding gewerkt aan een besturingsfilosofie van School E waarin het onderwijskundige vernieuwingsbeleid op de lange termijn verbonden is met een innovatiestrategie die gekenmerkt wordt door investeringen in 'het menselijk kapitaal' van de school en in de ontwikkeling van een professionele werkcultuur. Deze aanpak geldt overigens voor alle betrokkenen: het leidinggevend kader, de medewerkers die betrokken zijn bij het onderwijs en de ondersteunende diensten. Wij beschrijven dit uitgangspunt uitvoerig bij de veronderstellingen 1 en 5. Een belangrijk aspect van de innovatiestrategie, vooral waar het gaat om de ontwikkeling en vormgeving van het nieuwe onderwijsconcept waar digitalisering een belangrijk onderdeel van uitmaakt, is de nadruk die wordt gelegd op het werken in teams en het vermogen van de sectordirecteuren en teamleiders om als 'people manager' binnen de teams een professionele cultuur op te bouwen.

De ontwikkeling van dit beleid is van zeer recente datum. Ze vertegenwoordigt ook een breuk met de gewoonten en cultuur van School E van vóór de periode die is gestart met de publicatie van het eerste SBP in 2007. Dit leidt ertoe dat we bij deze veronderstelling beginnen met het beschrijven van de beleidsintenties op het gebied van teamvorming en de aard van de gewenste professionele cultuur in de teams. Dit verklaart ook de grote hoeveelheid citaten uit beleidsdocumenten bij deze veronderstelling. Pas aan het eind van de periode waarover dit onderzoek loopt, vinden we de eerste beperkte praktijkervaringen met de uitvoering en implementatie van teams als context voor professionele ontwikkeling. (11)

In het SBP van 2007 vinden we de eerste toelichting op de belangrijke rol die wordt toegekend aan het personeel van School E in het kader van het schoolontwikkelingsproces. "Persoonlijke professionaliteit" is hierbij een kernbegrip. Behalve door middel van het ontwikkelen van een "gedragen integraal personeelsbeleid" wordt samenwerken benadrukt en rol van leidinggevendenden om dit proces te leiden en te coachen. Uit de dialoog die is gevoerd met medewerkers en externe belanghebbenden ten behoeve van het ontwikkelen van het SBP is namelijk naar voren gekomen dat medewerkers een grote mate van betrokkenheid tonen met leerlingen en de school, maar dat het gezamenlijk functioneren beter kan (fragment 3). De volgende twee fragmenten geven achtereenvolgens het uitgangspunt en de ambitie van School E weer met betrekking tot de ontwikkeling van het personeel.

*SBP 2007-20011 (E1, p.17, 2007)*

- *“Personeel is de allesbepalende factor voor kwalitatief goed onderwijs en goede onderwijsontwikkeling. Wij hechten hieraan grote waarde en zien professionaliteit als een proces dat door de organisatie en de medewerkers in stand gehouden moet worden.*  
- *De kennis, vaardigheden en gedrag van onze medewerkers zijn dé factoren die ons succes bepalen. Dit betekent dat wij bovenal investeren in de ontwikkeling van ons menselijk kapitaal, de professionals binnen de organisatie. Wij zijn een aantrekkelijke werkgever voor talent en bieden naast goede arbeidsvoorwaarden ook ontplooiingsmogelijkheden, erkenning en waardering.”*

In de besturingsfilosofie van School E vinden we de volgende toelichting bij het begrip ‘professionele werkcultuur’.

*Handbook Governance §24 Besturingsfilosofie (E2f, juni 2008)*

*“[School E] wil de komende jaren de kanteling maken van een politiek-ambtelijke organisatie naar een organisatie met een professionele cultuur van werken waarbij er wordt gestreefd naar persoonlijk en professioneel meesterschap. Er is sprake van een doelmatige en heldere communicatie waarbij het vanzelfsprekend is dat medewerkers zich binnen de organisatie lerend opstellen. Kenmerken van deze professionele cultuur zijn: een duidelijke werkstructuur, sterke wil om samen te werken, elkaar aanspreken op gedrag, ontwikkelingsgericht handelen, de daad bij het woord voegen, controleren van en aanspreken op afspraken, leren door reflectie, denken in oplossingen en er voor gaan.” (12)*

Op basis van de ambities is een aantal streefdoelen genoemd in de vorm van te behalen resultaten op dit punt. Naast de al genoemde ontwikkeling van integraal personeelsbeleid wordt ook de rol van leidinggevendend geformuleerd.

*SBP 2007 - 20011 (E1, p.17, 2007)*

*“Een verdere ontwikkeling van een coachende stijl van leidinggeven en begeleiden. Hierin ligt veel nadruk op samenwerken. Ook bestaat er een cultuur waarin we elkaar aanspreken op ons gedrag. Dit betekent tevens een open en directe cultuur.” (13)*

In het SBP wordt op meerdere plaatsen ingegaan op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Hieruit wordt duidelijk dat interactie en gezamenlijke reflectie ook voor medewerkers belangrijke aspecten vormen van krachtige leeromgevingen.

*SBP 2007-20011 (E1, p.10, 2007)*

*“Inbedden van reflectie in het onderwijsleerproces van de leerlingen en medewerkers: reflectie en intervisie tussen medewerkers onderling” (14)*

Een verdere verheldering van wat de schoolleiding van School E verstaat onder de ontwikkeling van een professionele werkcultuur, ontleen we aan de volgende twee fragmenten. In het eerste fragment zien we dat een professionele cultuur wordt gedefinieerd als een mengeling van persoonlijk initiatief, inzet, proactief reageren binnen de context van het werk en gerichte samenwerkingsactiviteiten. De zinsneden *“elkaar aanspreken op gedrag, reageren op wat iemand doet”* wijzen er volgens ons op dat samenwerking en interactie ook een zekere mate van wederzijdse afhankelijkheid van elkaar inhoudt. De twee fragmenten hierna, afkomstig uit het Handboek Governance, leggen de link met de functie die de teams hebben bij het realiseren van de professionele cultuur en verwoorden expliciet dat een team een gezamenlijke taak heeft om de afgesproken doelen te bereiken en dat het team daarvoor een zekere volwassenheid moet ontwikkelen. Wij lezen daaruit dat een professioneel team meer moet zijn dan de optelsom van de medewerkers die er deel van uitmaken.

*- SBP 2007-20011 (E1, p.25, 2007)*

*“Binnen onze school heerst een professionele cultuur van werken met als kenmerken: een duidelijke werkstructuur, elkaar aanspreken op gedrag, reageren op wat iemand doet, voor jezelf praten, medespeler zijn, leren door reflectie, nemen van risico's, gericht op ontwikkeling, actie- en veranderingsgericht, denken in oplossingen, niet alles hoeven weten, beslissen met proceshouders, besluiten uitvoeren, er voor gaan.”*

- *Handboek Governance §24 Besturingsfilosofie (E2f, juni 2008)*

*“Onderwijsteams vormen de spil van de organisatie. Op alle locaties van de organisatie zijn sterke teams gevormd die samen met de teamleider onderwijs verzorgen en persoonlijke begeleiding verlenen aan de leerlingen uit het team. Elk onderwijsteam is gelinkt met een zorgadviesteam. Binnen het team wordt gewerkt volgens de uitgangspunten van de professionele organisatie. Teams bepalen de kwaliteit van het primair proces door hun bijdrage aan en resultaatverantwoordelijkheid op het onderwijsproces, de persoonlijke begeleiding van leerlingen en de personeelsontwikkeling. Teams voeren jaarlijks het dialooggesprek met vertegenwoordigende ouders van leerlingen uit het team.” (15)*

Dat van teamleden wordt verwacht dat ze binnen de teams samenwerken en bovendien dat de interactie tussen teamleden niet vrijblijvend is maar in dienst staat van afspraken en gezamenlijke doelen, wordt duidelijk uit het volgende fragment. Dit fragment is in het jaarverslag een toelichting op bepaalde aspecten van de besturingsfilosofie die een jaar eerder tot is stand gekomen. Bovendien zien we een indicatie voor de achterliggende opvatting dat een team op het gebied van professionele cultuur een ontwikkeling doormaakt. *Jaarverslag 2008-2009 (E3, zonder datum)*

*“Om de groei bij leerlingen te kunnen blijven realiseren, is groei van medewerkers en organisatie noodzakelijk. Daarom zijn wij een organisatie die wil leren en die de ambitie heeft een professionele organisatie te worden. Investeren in ons menselijk kapitaal is daarbij uitgangspunt. Mensen werken op onze school met passie voor het werk en het vak. Samenwerking vormt een essentiële kwaliteit binnen de besturingsfilosofie. Teams zijn daarom in dit model een kernkwaliteit. Afhankelijk van hun ontwikkelingsfase en de eisen uit de omgeving sturen teamleden elkaar aan vanuit waarden (intenties, doelstelling, regels) of regels en afspraken of een variatie daarop. Zij leggen “evidence based” rekenschap af aan elkaar en aan de schoolorganisatie.” (16)*

In de tweede helft van schooljaar 2008-2009 is de voorbereiding begonnen op het werken met gedigitaliseerd leermateriaal met pc's en een intranet met een beperkte capaciteit. In 2008-2009 wordt ook de vragenlijst 'Vo-docenten onderbouw en het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal' in alle OVC-scholen afgenomen, dus ook in School E, die net dit jaar tot de OVC is toegetreten. Uit de grote hoeveelheid opmerkingen die docenten maken in de 'ruimte voor aanvullingen en opmerkingen' treffen we enkele zijdelingse opmerkingen aan dat er in teamverband gepraat wordt over digitalisering (fragment 33), maar we hebben geen gegevens over de aard van de samenwerking in de teams. Verder spreekt hieruit dat de randvoorwaarden (ict-infrastructuur in School E en de kwaliteit van de door de OVC aangeleverde gedigitaliseerde leermaterialen) als een sterk beperkende factor worden gezien door de docenten. Wat wel duidelijk wordt is dat er grote behoefte is aan professionalisering op dit punt. Uit de opmerkingen van docenten in het tweede fragment hierna wordt ook duidelijk dat professionalisering nog vooral wordt gezien als een persoonlijk en individueel leerproces en dat docenten nog weinig zicht hebben op de opvattingen en vaardigheden van collega's op dit vlak. Hieruit spreekt nog niet dat groepsprocessen in de teams bijdragen aan gezamenlijke reflecties en gezamenlijke betekenisgeving.

*Bespreking Rapportage vragenlijst (E5, juni 2009)*

*“De meest genoemde prioriteiten om het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal te bevorderen zijn volgens de respondenten [totale respons bedraagt 61 docenten]:*

*- ICT-infrastructuur: 38x (overeenkomstig vraag 2)*

*- Professionalisering: 49x*

*- Visie: 27x”*

*Vragenlijst gebruik gedigitaliseerd leermateriaal (E4, mei 2009)*

*“- Ik wil graag bijscholing etc. etc. want een digitale leeromgeving heeft de toekomst. De school praat hier al jaren over maar er gebeurt weinig tot niets. Nog steeds heb ik geen ruimte met computers. Ik vind het vanzelfsprekend dat leerlingen volgend jaar allemaal een laptop hebben.*



- *Ik vind het erg lastig om in te vullen hoe ver andere collega's zijn met het gebruik van digitaal leermateriaal. Enkele collega's werken er al mee, maar daar weet je nog veel te weinig van.*
- *Ik vond het lastig vragen te beantwoorden met betrekking tot kennis en vaardigheden van collega's. Hier heb ik niet veel zicht op.*
- *Misschien zouden we gefaseerd kunnen instappen. Zo gauw mogelijk zelf vertrouwd raken met de Apple en materialen ontwikkelen en uitproberen en dan de rest van de lesgevendenden in die klassen erbij betrekken.” (17)*

Het professionaliseringsplan dat in deze periode mede op initiatief van de OVC is ontwikkeld, heeft als hoofddoel voor alle locaties en sectoren 'de professionalisering van onderwijzend personeel op het gebied van ICT en onderwijs' (E6). Het programma bestaat uit algemene informatie, visieaspecten, masterclasses door externe experts om de blik te verbreden en verder scholing, uitwisseling van ervaringen, training, workshops en ontwikkelmiddagen. De concrete inhoud en opbouw wordt afgestemd op de sector en locatie, respectievelijk locatie R vmbo breed, locatie Z havo-vwo en de dislocatie D vmbo en havo-vwo onderbouw.

*Professionaliseringsplan 2009-2010 (E6, 2009)*

*“De directie van [School E] heeft besloten in schooljaar 2009-2010 structureel in te zetten op de professionalisering van onderwijzend personeel op het gebied van ICT en onderwijs. [...] Bij de samenstelling en uitvoering van het professionaliseringsaanbod wordt zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de vraag en de dagelijkse praktijk van de deelnemers, middels het maken van een verbinding met vak- en/of leergebiedgerelateerde onderwerpen” (18)*

In het overzicht van de bijeenkomsten en onderwerpen worden vijf activiteiten genoemd met betrekking tot 'digitalisering' waar docenten zich in kunnen bekwalen. Naast technische en inhoudelijke kennis en vaardigheden met betrekking tot hard- en software en educatieve content wordt reflectie als een systematische activiteit genoemd die tijdens de professionalisering moet plaats vinden.

*Professionaliseringsplan 2009-2010 (E6, 2009)*

*“Kritisch kijken naar de content door een ander ontwikkelgroepslid gevonden, gearrangeerd of ontwikkeld: kwaliteitszorg lesmateriaal.” (19)*

In een interview geven een sectordirecteur havo-vwo en een teamleider vmbo aan dat de professionalisering als “*traditionele scholingen ofwel knoppencursussen*” zijn gestart in 2008-2009, maar dat nu een professionaliseringsplan in de maak is. Dit is het plan dat we in fragment 18 en 19 beschreven hebben. Op een vraag naar vormen van organisatieleren krijgen we de volgende toelichting.

*Directeur havo/vwo en teamleider 1vmbo (E7, september 2009)*

*“Eenmalig is geprobeerd om georganiseerd een learning community van de grond te krijgen. De schoolleiding heeft enkele ervaren en geïnteresseerde docenten (met betrekking tot ICT en moderne media) hiervoor gevraagd. Zij hebben, in sommige gevallen onder begeleiding van een trainer, concrete hulpvragen behandeld/uitgewerkt. Ondanks het enthousiasme van deze groep docenten ontbrak de leerlijn (in onderwerpen en ontwikkeling) waardoor er geen vervolg aan de learning community is gegeven.”*

Later zullen we overigens zien dat School E het doel om learning communities een plek te geven in de schoolontwikkeling beter voorbereidt en, met een externe partner, opnieuw oppakt (zie fragment 23). (20)

Uit hetzelfde interview blijkt ook dat er verschillen in ontwikkeling zijn tussen de vmbo- en de havo-vwo afdeling. Uit de fragmenten over het vmbo wordt duidelijk dat de setting in ontwikkelgroepen en op leerpleinen, in combinatie met taakgerichtheid, samenwerken bevordert. Samenwerken met betrekking tot onderwijsontwikkeling is direct verbonden met de dagelijkse praktijk. Bij havo-vwo is samenwerken nog niet vanzelfsprekend. De 'natuurlijke' basis voor samenwerking aan de ontwikkeling van gedigitaliseerd leermateriaal

zijn hier de vaksecties. Eerst volgt een drietal fragmenten over de situatie op het vmbo, daarna een beschrijving van de ontwikkeling bij havo-vwo in twee fragmenten.

*Directeur havo/vwo en teamleider 1vmbo (E7, september 2009)*

- *“De vmbo-locatie kent ontwikkelgroepen. Deze groepen werken in ieder geval twee maal per maand (dinsdagmiddagen) aan digitale content (contextrijk, levensecht, betekenisvol). Ze zijn hier al mee bezig voordat laptops zijn aangeschaft. Aan de hand van de inhoudsopgave van het leerboek (methode) zijn, in overleg met Ruud de Mohr centrum, thema’s geselecteerd waaraan gewerkt wordt. De ontwikkelgroepen bestaan uit de docenten van een vaksectie of leergebied.*

- *Mentoren op de leerpleinen of docenten die zich de taak van het samenstellen van de taakkaart hebben toegeëigend, kunnen worden beschouwd als informele leiders. In een eerder stadium zijn deze mensen weleens bij elkaar gezet, maar toen zonder resultaat. Nu de lessituatie op de leerpleinen plaatsvindt, is het de situatie die samenwerking mogelijk maakt.*

- *De onderwijsleersituatie op de leerpleinen veroorzaakt samenwerking tussen docenten over de afstemming van taken.”*

- *“De HV-locatiedirecteur noemt dat professionalisering in de grote lijn tot op heden in de traditionele lijn middels scholingen heeft plaatsgevonden. Van samenwerken en samen leren kan nog niet gesproken worden. Op de HV-locatie is het [indertijd] niet gelukt een learning community van de grond te krijgen. Er is hiertoe geen initiatief genomen vanuit het management.*

- *Binnen de HV-locatie spelen [op dit moment] de teams geen directe rol bij de ontwikkeling van gedigitaliseerd leermateriaal. Hier is bewust voor gekozen. Daarentegen wordt aangesloten bij de vaksecties (betekenis van de vakken voor de docent). Binnen de vaksecties staat ‘meesterschap’ centraal.” (21)*

Tijdens een interview ontstaat een discussie tussen twee docenten over de actuele ontwikkeling van de invoering van digitalisering. Een docent wijst erop dat de schoolleiding de digitalisering in het begin als “zaligmakend” heeft geïntroduceerd, maar dat gedigitaliseerde leerstof nu meer wordt gezien als één van mogelijke vormen waaruit leermateriaal kan bestaan. De andere docent begrijpt dat en vindt deze ontwikkeling, gedigitaliseerd leermateriaal via de OVC, heel positief. Voor zijn vak is er voor het hele jaar leermateriaal voorhanden. Hij wijst dan op samenwerking tussen de verschillende groepen. Uit de volgende fragmenten uit het interview blijkt dat de ontwikkeling vooral een zaak is van teams, maar dat er nog volop wordt geleerd hoe je in teams moet samenwerken en hoe de communicatie en afstemming tussen de teams nog verbeterd kan worden. Er is dus in de formulering tussen leidinggevenden (fragment 21) en docenten (fragment 22) een subtiel verschil over wat onder teams verstaan wordt. Uit het geheel spreekt echter een optimistisch gevoel dat het werken aan gedigitaliseerde leerstof via samenwerking en gezamenlijke leerprocessen de toekomst is.

*Twee docenten (D9, maart 2010)*

- *“Opgemerkt wordt dat er nog winst te halen is uit deze grote verschillen tussen arrangeergroepen [ontwikkelgroepen].*

- *Er wordt aangegeven dat er behoefte is aan communicatie tussen docenten op school en de arrangeurs van leermaterialen. Docent B geeft aan dat hij ook gebruik zou moeten maken van de communicatiemogelijkheid die er nu al is (via elo reactie op leermateriaal geven).*

- *De aanwezigheid van stimulerende collega’s binnen je vakgebied is voordelig. De samenstelling van het team is dus ook een factor die van invloed is.*

- *Docent A benoemt de ontwikkeling op school als het proces van een ruwe diamant die geslepen moet worden. Aan dat proces moet je werken. Docent B vult aan dat het halen (‘jatten’) van anderen hierbij ook helpt. Van elkaar leren in plaats van soleren.*

- *De docenten noemen twee georganiseerde manieren waarop docenten samenwerken en samen leren:*

- *Het werken in een team van docenten [teamteaching op leerpleinen] met een onderwijsassistent levert volgens de docenten een positieve voorsprong. In het kader van de*

*leerlingbegeleiding vinden er enkele keren per jaar reflectiegesprekken plaats. Daarnaast wordt gewerkt met taakkaarten. Binnen het team van docent A vinden er maandelijks reflectiegesprekken plaats. Er wordt onder andere gekeken hoe talenten van collega's ingezet kunnen worden.*

*- De tweede manier van samenwerken betreffen de ontwikkelgroepen (leergebieden). Twee donderdagmiddagen per maand werken docenten binnen hun eigen leergebied aan gedigitaliseerd leermateriaal en de ontwikkeling van hun onderwijs. Er zijn teams, waaronder het team onderbouw en sectoren binnen de bovenbouw [vmbo], maar dit wordt beschouwd als een organisatorisch team. Docent A vindt dit een gemiste kans. Je kunt zoveel van elkaar leren op het gebied van digitalisering door buiten je eigen leergebied te kijken. Elk leergebied doet dit [materiaalontwikkeling] op z'n eigen manier, met andere woorden iedere ontwikkelgroep soleert. De geïnterviewde docenten hebben behoefte aan communicatie en informatie over wat de verschillende leergebieden doen.” (22)*

Terwijl de ontwikkeling van teams als 'kernkwaliteit' nog volop in ontwikkeling is in deze eerste beleidsplanperiode en de professionalisering voornamelijk verloopt via een sectorgericht professionaliseringsplan, heeft de directeur bestuurder al weer een stap verder gezet op dit terrein. In 2009-2010 heeft hij samenwerking gezocht met een lerarenopleiding in het noorden van Nederland om de krachten te bundelen en een partnerschap te vormen gericht op het opleiden van excellente leraren.

*Interview met de directeur-bestuurder (E8, oktober 2009)*

*“In samenwerking met de [betreffende lerarenopleiding] die veel ervaring heeft met betrekking tot digitalisering wordt gewerkt aan de ontwikkeling van krachtig meesterschap en een community of practice. Aan de ontwikkeling van het docentschap zal een invulling gegeven worden. Als experiment is het idee van het vormen van een maatschap (groep docenten verantwoordelijk binnen kaders) ontstaan.” (23)*

In het voorjaar van 2010 komt een projectplan/subsidieverzoek tot stand in samenwerking met een lerarenopleiding. School E ziet namelijk de eigen leraar als spil om de digitale onderwijsvernieuwing te doen slagen. School E wil samen met het opleidingsinstituut een geschikte “professionaliseringsomgeving” creëren “waarin leraren de eigen professionele kwaliteiten kunnen ontdekken en ontwikkelen die zijn vereist om te excelleren in (de aanloop naar) de beoogde gedigitaliseerde onderwijspraktijk”. In het projectplan, dat gebaseerd is op eerdere samenwerking in deze richting, wordt dit gezamenlijke innovatieve concept als volgt omschreven.

*Projectplan digitale onderwijsinnovatie<sup>1</sup> (E12, p6, maart 2010)*

*“Kortom, belangrijke voorwaarden bij het toewerken naar excellente leraren op ‘pole position’ zijn voor [School E]:*

- 1. de te kiezen organisatie-/samenwerkingsvorm/rolverdeling tussen schoolleiding en leraren evenals tussen leraren onderling is passend (met het oog op een optimale betrokkenheid van de leraren). N.B. Het ontwikkelen van ondernemerschap in maatschapsvorm/community of practice wordt op voorhand gezien als een geschikte c.q. effectieve (organisatie)vorm om het leren van leraren bij de digitale onderwijsvernieuwing te ondersteunen (rol/beleving leraar, ‘brug’ tussen schoolleiding en werkvloer, autonomie vs. collegialiteit);*
- 2. de excellente leraren hebben/verkrijgen professionele kwaliteiten op het gebied van ‘ondernemend gedrag in maatschapsvorm’, ‘reflective practitioner’ en ‘digitaal didacticus’, die zijn benodigd voor een geslaagde digitale onderwijsinnovatie c.q. de beoogde digitalisering van de dagelijkse onderwijspraktijk.” (24)*

Bovenstaand fragment is kenmerkend voor het gehele projectplan. Het ontbeert de helderheid en eenvoud van de overige beleidsnotities en verslagen van School E. Uit het gehele projectplan wordt voor ons bijvoorbeeld niet duidelijk in hoeverre het gaat om de

<sup>1</sup> Naar dit project wordt ook vaak verwezen met de aanduiding “Krachtig Meesterschap”, ontleend aan de titel van de stimuleringsregeling op basis waarvan subsidie is verleend voor dit project.

opleiding van studenten tot toekomstige excellente docenten voor School E, om de verdere professionalisering van de eigen docenten of om beiden. De intentie achter het doel van 'ondernemend gedrag in maatschappijvorm' kunnen we afleiden uit de toelichting dat de leraar een "zakelijk ondernemer" (E12, maart 2010, p.9) moet worden die met behulp van literatuur en adviezen van externe deskundigen in staat moet zijn om zijn eigen 'lesontwerp' te ontwikkelen en te toetsen. Wij interpreteren dat als een vorm van functieontwikkeling: de leraar-ontwikkelaar en de leraar-onderzoeker. De 'pioniers', zo lezen wij op pagina 11 van het projectplan "kunnen een 'dragende' functie krijgen bij toekomstige schoolontwikkelingen" (E12, maart 2010). Uit dit plan leiden we af dat een concept als community of practice nog steeds wordt gezien als optimale leeromgeving voor professionals, maar nu vooral voor docenten met een leidinggevende ambitie. Maar gezien de consistentie in de beleidsnotities en toelichtingen door leidinggevendenden moeten we afleiden dat de ontwikkeling van de professionaliteit van leidinggevend kader in School E nog steeds gericht is op het stimuleren en ondersteunen van samenwerkend leren en gezamenlijk vormgeven van de onderwijspraktijk in teams (zie fragmenten 11-16). Maar noch uit het 'Projectplan digitale onderwijsinnovatie' noch uit het nieuwe SBP kunnen we afleiden hoe het verder gaat met de teamontwikkeling voor de docenten. Over recente observaties over de feitelijke ontwikkeling van het teamfunctioneren beschikken we niet. (25)

De directeur-bestuurder vindt het tot zijn persoonlijke verantwoordelijkheid behoren om persoonlijke ontwikkeling en leren in teamverband ook op MT-niveau te realiseren.

*Directeur-bestuurder (E22, december 2010)*

*"Ik heb sowieso eenmaal per maand bilateraal overleg met de directeuren. Vragen zijn: Is er ondersteuning op maat nodig? Zijn er blinde vlekken bij mensen? Ik zorg ook voor managementontwikkelingstrajecten, niet alleen voor directeuren, ook voor teamleiders en dergelijke. Ook kijken we ernaar hoe de slagkracht van het managementteam is. Als je naar het team in zijn geheel kijkt, hebben we dan allemaal dezelfde soort mensen of zijn er ook aanvullende kwaliteiten? Bij vertrek kunnen we dan mensen met aanvullende kwaliteiten aantrekken. Dat is nog een grote slag waarvoor we zitten."*

Vervolgens wijst de directeur-bestuurder op het projectplan "Krachtig Meesterschap" (E12).

*Directeur bestuurder (E22, december 2010)*

*"Na de kerstvakantie komt er een kweekvijvertraject voor mensen die leidinggevende ambities hebben. Als je intern solliciteert dan moet je dat traject doorlopen hebben, anders kom je niet eens in aanmerking om te solliciteren. We zien te vaak dat een goede docent niet altijd een goede leidinggevende is."* (26)

### **Veronderstelling 3**

#### **Er is een relatie tussen gezamenlijk leren door docenten en de deelname van leidinggevendenden hieraan.**

Wat betreft deze veronderstelling is de database van School E onderzocht op bewijsplaatsen met betrekking tot de volgende drie indicatoren:

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

In het SBP 2007-2011 vinden we een aantal passages over het ontwikkelen van een cultuur waarin een interactieve relatie tussen onderwijsgevendenden en schoolleiding bij kan dragen aan het innovatieproces. Het eerste fragment komt uit het hoofdstuk "Cultuur en Imago" en betreft een na te streven concreet doel voor de SBP-periode. Uit dit fragment blijkt ook het instrumentele karakter van het functioneren van leidinggevendenden om de strategische doelen met betrekking tot de onderwijsinnovatie te kunnen bereiken. Het tweede fragment komt uit het hoofdstuk "Personeel" en betreft ook een na te streven concreet doel.

*SBP 2007-2011 (E1, 2007)*

- *“Onze schoolleiding bindt en boeit, en creëert daarmee voldoende draagvlak voor innovatie (bijvoorbeeld op het gebied van leermiddelen) en oplossingen voor huisvesting. Zo ontstaat commitment bij de medewerkers en kunnen zij loyaal zijn aan de gemaakte keuzes: zich houden aan afspraken en samen staan voor de school, is in 2010 een herkenbaar uitgangspunt voor onze school.*

- *Een verdere ontwikkeling van een coachende stijl van leiding geven en begeleiden. Hierin ligt veel nadruk op samenwerken.” (27)*

Ook in het Handboek Governance vinden we aanwijzingen die het belang van een interactieve cultuur onderstrepen, waarbij medewerkers en leidinggevendenden samenwerken en discussiëren. Sectordirecteuren en teamleiders hebben in elk geval de taak om te reageren op ontwikkelingen en daarbij rekening te houden met de setting en omstandigheden van dat moment.

*Handboek Governance §24 Besturingsfilosofie (E2f, juni 2008)*

*“Groei hoort bij het onderwijs. Groei van leerlingen, maar ook van personeel en organisatie. Samen discussiëren we over manieren om die groei te realiseren. Daarbij besteden we veel aandacht aan het proces. [De sector-directeuren] spelen situationeel<sup>2</sup> in op leiderschapsvragen om het beste resultaat uit mensen en teams te krijgen. De afdelings- en teamleiders zijn verantwoordelijk voor en geven leiding aan een team. Teamleiders spelen een essentiële rol bij het ontwikkelen van de taakvolwassenheid van teams en het (laten) monitoren van de prestaties. Zij spelen situationeel in op de leiderschapsvragen die zich in hun team voordoen.”*

In de paragraaf besturingsfilosofie wordt situationeel leiderschap gespecificeerd. In een van de omschrijvingen wordt aangegeven dat leiderschap afhankelijk van de omstandigheden sanctionerend, instruerend, coachend en delegerend kan zijn. Ook voor afdelings- en teamleiders wordt situationeel leiderschap van groot belang geacht. Als we de opvattingen in het Handboek Governance op dit punt goed interpreteren, is het in elk geval de bedoeling dat leidinggevendenden, afhankelijk van de situatie, in staat moeten zijn in verschillende rollen deel te nemen aan ontwikkelings- en leerprocessen van docenten in het kader van het innovatieproces. De leidinggevende wordt geacht oog te hebben voor wat de situatie en de behoeften en reacties van de teamleden op dat moment aan leidinggevend gedrag vragen. Deze opvatting sluit aan bij een van de uitgangspunten van de directeur-bestuurder, die hij heeft geformuleerd in de inleiding op het eerste SBP, namelijk het zoeken van de balans tussen richting geven en ruimte bieden (zie fragment 1). (28)

De directeur-bestuurder spreekt zich in een interview ook nadrukkelijk uit over het soort leiderschap dat hij verwacht van directeuren en teamleiders. Hierbij komt ook zijn eigen rol ter sprake met betrekking tot de begeleiding en coaching van het leidinggevend kader. Dit punt wordt nog uitgebreid toegelicht bij veronderstelling 5. Alhoewel het volgende fragment niet specifiek gaat over een interactieve relatie met docenten bij het ontwikkelingswerk en de implementatie van de vernieuwing, geeft het toch een kijk op een aantal rollen die leidinggevendenden innemen met betrekking tot het ontwikkelingsproces dat docenten zouden moeten doormaken. Nadat de directeur bestuurder heeft toegelicht dat het zijn rol is permanent te communiceren over de lange termijn visie, geeft hij aan dat het zijn verantwoordelijkheid is om condities te scheppen voor ‘krachtig meesterschap’ van docenten ofwel de kracht bij docenten neerleggen. In dit kader dient de schoolleiding naar aanpakken te zoeken. In het onderstaande fragment wordt gesproken over de ‘gesprekscyclus’. Ook dit is een instrument uit het integraal personeelsbeleid dat leidinggevendenden moeten gaan beheersen om de relatie tussen leidinggevende en medewerker op leer- en ontwikkelingsprocessen te richten.

*Directeur-bestuurder (E8, oktober 2009)*

<sup>2</sup> Onder situationeel leiderschap wordt verstaan het flexibel inspelen op wat noodzakelijk is op een bepaald moment in een bepaalde situatie.

*“De directeur-bestuurder heeft als taak om de schoolleiding bewustwording bij te brengen. Bij de schoolleiding draait het om leiderschapscompetenties en leiderschapsontwikkeling richting docenten. Vluchtgedrag in de coördinatie van veilige processen is hierbij een gevaar. Met dit gedrag wordt een schoolleider populair bij de docenten, maar het gaat er juist om dat hij de rol inneemt van ondersteuner, coach of faciliteerder tijdens de gesprekscyclus. Het gaat erom docenten op weg te helpen in hun ontwikkeling. Veranderend leiderschap is van essentieel belang in een veranderende school.” (29)*

Wanneer we op zoek gaan naar de praktijk en de beleving van docenten op dit punt, stuiten we als eerste op de enquête die als beginmeting in mei 2009 is afgenomen bij docenten in de onderbouw. De resultaten met betrekking tot veronderstelling 3 zijn verwarrend. Ongeveer 95% van de docenten geeft aan dat de schoolleiding ‘nooit’ (62,3%) of ‘enkele keren per jaar’ (32,8%) volgt wat docenten doen op het gebied van gedigitaliseerd leermateriaal. In de vrije toelichtingen of de ‘ruimte voor aanvullingen/opmerkingen’ geven meerdere docenten aan dat ze met belangstelling het gesprek met de directeur-bestuurder afwachten over het nieuwe digitaliseringsbeleid. Een andere docent geeft aan dat hij uitziert naar ict, omdat het zijn werkdruk kan verminderen. En passant laat hij vallen dat hij op het gebied van ict-ondersteuning een vergelijkbaar contact wenst, zoals hij dat nu met zijn teamleider heeft.

*Vragenlijst gebruik gedigitaliseerd leermateriaal (E4, mei 2009)*

*“Wat ik nodig heb is structureel overleg met iemand die mijn ideeën op dit gebied in werkelijkheid kan helpen omzetten. Dat gebeurt nu incidenteel; het zou net zo regelmatig moeten zijn als overleg met mijn teamleider.” (30)*

Een andere aanwijzing voor ontwikkelingen in de richting van veronderstelling 3 vinden we in een interview met twee leidinggevenden, waarin ze de rol van zogenaamde procesbegeleiders bij het digitaliseringstraject toelichten. Deze procesbegeleiders (Lc'ers) zijn ook lma en functioneren in OVC-verband. Zij zijn wekelijks aanwezig in het locatiemanagementteam (LMT) om het te voeden met informatie over processen die op de werkvloer spelen. De procesbegeleiders spelen ook een belangrijke rol in de interne communicatie over digitalisering in de school. Tussen het LMT en de procesbegeleiders bestaat volgens beide leidinggevenden een nauwe samenwerking die ook gevolgen heeft voor hun taakinvulling als leidinggevende.

*Directeur havo/vwo en teamleider 1vmbo (E7, september 2009)*

*“De werkzaamheden van de procesbegeleiders veroorzaken een verandering in de rol van de teamleider. De vmbo-teamleider geeft aan dat hij wat los heeft gelaten”.*

Een tweede indicatie dat leidinggevenden beseffen dat aandacht voor groepsdynamische processen in teams belangrijk kunnen zijn, vinden we in fragment 41 (veronderstelling 5). Hierbij gaat het om de rol van informele leiders die een stimulerende invloed kunnen hebben op collega's. (31)

Uit een interview met docenten in het voorjaar van 2010 komt naar voren dat in de praktijk van alle dag manifestaties van coachend en situationeel leiderschap niet altijd worden herkend door docenten. Zelfs niet door beide voortrekkers met betrekking tot digitalisering die veel contact hebben met het leidinggevend kader. Eerder in het interview hebben ze aangegeven dat ze zich afvragen of de schoolleiding wel weet wat zich op de werkvloer afspeelt. Ze zien in de directeur-bestuurder een onderwijskundig leider, maar beschouwen hun teamleider als een “manager die de zaken van alle dag regelt”. Uit de volgende fragmenten blijkt dat ze interactie en wederkerigheid in het contact missen, althans bij een van de teamleiders.

*Twee docenten (E9, maart 2010)*

*“Docent B geeft aan dat de teamleider weleens op het leerplein aanwezig is, maar dat deze zelf geen gedigitaliseerd leermateriaal zoekt of gebruikt. Het bewustzijn van de gang van zaken op het leerplein is er bij de teamleider onvoldoende. Er is ook niet altijd vanzelf interesse en betrokkenheid. Docent A mist het contact ook, maar hij merkt op dat het initiatief*

*bij de docent ligt. Je zal als docent zelf naar de teamleider moeten stappen. De docenten constateren verschillen tussen teams en ontwikkelgroepen. De betrokkenheid van de schoolleiding hierbij verschilt. Docent A benadrukt het gezegde 'je oogst wat je zaait'. Enthousiasme werkt uitnodigend. Het is een wisselwerking. Bevestiging en verbreding maken hier ook deel van uit."* (32)

#### **Veronderstelling 4**

##### **Gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal draagt bij aan gezamenlijk leren door docenten.**

De onderzoeksgegevens van School E zijn onderzocht op aanwijzingen die betrekking hebben op de volgende indicator:

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.

In het voorbereidingsjaar op de digitalisering (2007-2008) zijn de randcondities voor digitalisering van het onderwijsleerproces - infrastructuur en kwaliteit en aanbod van gedigitaliseerd leermateriaal - volgens de gegevens uit de vragenlijst over het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal nog sterk onvoldoende. Er is slechts een docent die in het gedeelte "ruimte voor aanvullingen/opmerkingen" een opmerking plaatst die in de richting van veronderstelling 4 wijst. Het gaat daarbij om ervaringen op een andere school.

*Vragenlijst gebruik gedigitaliseerd leermateriaal (E4, mei 2009)*

*"Ik heb voorheen in ict-rijke leeromgevingen gewerkt (op diverse vernieuwingscholen in Almere). Ik zou met mijn team, in de klassen vwo 1 en indien mogelijk ook al in vwo 2 zo snel mogelijk willen streven naar het creëren van een elo/ict rijke leeromgeving. Dit past in het afdelingsplan waarin we aangeven te willen werken aan upgradering van de content van het lesprogramma (verdieping en verbreding). Een elo kan dit doel sneller haalbaar maken en biedt zoveel meer mogelijkheden tot verdieping. Ik zie uit naar het vervolg."* (33)

In een recent beleidsplan zien we dat er een verwachting is dat ict een rol kan vervullen bij het creëren van een geschikte 'professionaliseringsomgeving'. We treffen deze verwachting aan in het projectplan dat School E heeft opgesteld in het kader van de Stimuleringsregeling Krachtig Meesterschap. In de samenvatting vinden we het volgende visiestatement over ict als katalysator voor de ontwikkeling van excellent docentschap.

*Projectplan digitale onderwijsinnovatie (E12, maart 2010)*

*"De school en de lerarenopleiding zien de digitale onderwijsvernieuwing als unieke 'kans' en als katalysator (middel) om bij leraren excellentie (doel) - versneld - te bevorderen vanuit de (te) ontstane leervragen/-behoefte bij leraren en leerlingen."*

We komen echter in het databestand van School E in de korte periode dat er feitelijk, in de praktijk, aan de digitalisering wordt gewerkt, geen uitspraken van docenten tegen waarin ict, de elo en/of gedigitaliseerd leermateriaal uitnodigen tot samenwerken of het organiseren van gezamenlijke leerprocessen. Het is de introductie van de settings, zoals leerpleinen en ontwikkelingsgroepen, die uitnodigen tot samenwerking (zie fragment 21). (34)

#### **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.**

Om een uitspraak te kunnen doen over de verhouding tussen structuur- en procesinterventies, is de database van School E onderzocht op de aan- of afwezigheid van de volgende indicatoren:

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.

De resultaten van de veronderstellingen 1 en 2 maken duidelijk dat de directeur-bestuurder een besturingsfilosofie in School E heeft geïntroduceerd die gericht is op de ontwikkeling van een innovatieve, professionele werkcultuur. Bij deze vijfde veronderstelling zullen we inventariseren welke acties en interventies gericht zijn op dit ontwikkelingsproces en in hoeverre ze bijdragen aan de gewenste cultuuromslag én aan het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal door en de beeldvorming erover van docenten. Het opstellen, breed introduceren en bespreken van de besturingsfilosofie met medewerkers en externe belanghebbenden ofwel de dialoogfunctie zien we als een interventie die gericht is op de ontwikkeling van draagvlak en een gedeelde visie door alle partijen binnen en buiten de schoolorganisatie. Dit wordt onder andere geïllustreerd in de fragmenten 1 tot en met 4 en fragment 7. In een telefonisch interview benadrukt de directeur-bestuurder dit nogmaals.

*Directeur bestuurder (E22, december 2010)*

*“Dialoog is het uitgangspunt van de strategie om draagvlak te krijgen.”*

Een tweede grondslag voor de innovatiestrategie ligt volgens hem in het uitdragen van een heldere visie door het leidinggevend kader.

*Directeur-bestuurder (E8, oktober 2009)*

*“Duidelijkheid in visie is een vorm van leiderschap en daar ligt de verantwoordelijkheid ook. (35)*

Uit het jaarverslag over 2008 maken we op dat in de periode 2007-2008 een begin is gemaakt met een aantal aanpassingen in de onderwijsstructuur van School E met als doel dat het onderwijs beter aansluit bij de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden van de individuele leerling. Zie voor de structuurveranderingen op dit punt de Innovatiehistorie. Belangrijk in het kader van dit onderzoek is de start in het vmbo om de onderbouw beter te laten aansluiten op het basisonderwijs. Tegelijkertijd met de komst van de nieuwe directeur-bestuurder in 2006-2007 is besloten om het onderwijs te organiseren op leerpleinen.

*Jaarverslag 2008 (E3, geen datum)*

*“Groepjes leerlingen leren en werken samen op een leerplein aan hun (week)taken en projecten. Per groep, klas of individu wordt er begeleiding en instructie gegeven.*

*Verschillende lessen worden buiten de leerpleinen gegeven, zoals sport en bewegen, beeldende vorming, techniek en sommige talen. Reflecteren is een vast onderdeel van het leerproces van elke leerling, opdat het leren zelf en de verankering ervan verbeteren.”*

Alhoewel we er geen expliciete uitspraken over hebben gevonden, gaan we er van uit dat deze ontwikkeling tot stand is gekomen in dialoog met docenten en externe belanghebbenden en dat er draagvlak voor is geweest bij de medewerkers in de onderbouw van het vmbo. Wij denken dit ook af te leiden uit de volgende uitspraak van een docent, tevens lma, die wij gevraagd hebben naar het ontstaan van de leerpleinen.

*Docent, tevens lma (E25, januari 2011)*

*“De leerpleinen zijn vier jaar oud! Met de komst van [de directeur bestuurder] zijn ook de leerpleinen ontstaan. We zijn tot dit besluit gekomen, opdat de contactmomenten met je leerlingen meer plaatsvinden, investeren in relatie en je kunt elkaar direct feedbacken, docent naar docent. Kwaliteit bereiken we zo door transparantie.” (36)*

Uit het jaarverslag over 2008 maken we ook op dat ict vanaf 2007-2008 wordt gezien als een belangrijk hulpmiddel om het onderwijsconcept van School E verder te ontwikkelen. Dit blijkt verder uit het feit dat de school deel gaat nemen aan de OVC in 2008-2009 en de voorbereiding start voor de ontwikkeling van het project ‘Een laptop per leerling’. Dit wordt als volgt in het jaarverslag gemotiveerd.

*Jaarverslag 2008 (E3, geen datum)*



*“Onze school staat voor actief, reflectief en effectief onderwijs. Wij willen onze leerlingen en leraren stimuleren om het beste uit zichzelf te halen. Daarbij willen wij de beste middelen en ideeën optimaal benutten. Technologische ontwikkelingen verschaffen ons toegang tot een enorme hoeveelheid nieuwe middelen die op hun beurt aanzetten tot vernieuwende ideeën over onderwijs. De manier van lesgeven is ingrijpend veranderd en ICT neemt daarbij een steeds belangrijker plaats in. Maar ook de leerling is veranderd: onze leerlingen leven in een digitale wereld en leren daardoor anders dan vroeger. Bovendien doen zij vaak verschillende dingen tegelijk, op een manier die mensen van eerdere generaties nauwelijks voor mogelijk houden. Het gebruik van de computer in het onderwijs blijkt de betrokkenheid en prestaties van de leerlingen te verhogen: de leerling leert te onderzoeken, samen te werken, te communiceren en is creatief bezig. Uiteindelijk blijkt de leerling meer betrokken te zijn, zijn zijn cijfers hoger en spijbelt de leerling minder. In 2008 is de voorbereiding gestart om met ingang van het schooljaar 2009-2010 in het vmbo te starten met het concept van een laptop per leerling. In juli 2008 hebben 25 docenten aangegeven zich te willen verbinden aan dit concept, in december 2008 was dit aantal gegroeid tot 66. Op de locatie R zijn 25 leerlingen opgeleid als jonge ict-coaches, de zogenaamde JIC-ers. Zij ondersteunen leerlingen en docenten bij het werken met de laptop.” (37)*

Over de wijze waarop de functie van ict in het vernieuwingsconcept is geïntroduceerd, hebben we expliciete uitspraken gevonden. Uit de opmerkingen van twee leidinggevenden maken we op dat een combinatie van interventies is gebruikt. Enerzijds wordt top down een duidelijke beleidsverandering door de directeur-bestuurder aangekondigd. Dit interpreteren we als een aanwijzing voor medewerkers dat de bestaande werkwijzen en institutionele kaders van de onderwijsstructuur zullen moeten veranderen. Anderzijds worden gesprekken daarover geopend met de medewerkers en wordt hun voorgehouden dat voor het nieuwe beleid adequate organisatorische en materiële faciliteiten worden verstrekt.

*Directeur havo/vwo en afdelingsleider 1vmbo (E7, september 2009)*

*- “Belangrijk is de impact van de directeur-bestuurder van de school. Hij heeft het personeel bij elkaar geroepen en zeer enthousiast toegelicht waar School E naar toe wil en hoe de schoolleiding dit denkt te bereiken. Hierbij zijn laptops noodzakelijk op de leerpleinen. Hij is hier heel resoluut in geweest.”*

*- Op basis van het strategisch beleidsplan heeft de directeur-bestuurder ideeën geventileerd. De daaruit voortkomende gesprekken gelden als motor en zijn heel belangrijk. Het doel van de gesprekken is onder andere hen te verleiden. De aanschaf van Macbooks (lokkertje, manier van overhalen) deed hen versted staan en zou het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal moeten bevorderen. Het huidige gebouw heeft een negatieve invloed op dit gebruik, dus mede daarom zal op korte termijn verhuisd worden naar een andere gebouw. De collega's ervaren het strategisch beleidsplan als top down. Dit is volgens de HV-locatiedirecteur ook zo. Er is immers geen weg terug. [...] De HV-locatiedirecteur merkt op dat dit een wezenlijk ander innovatieproces is dan we gewend zijn.”*

Bij deze laatste opmerking wordt gerefereerd aan het feit dat docenten proactief aan de slag moeten en dat eigenaarschap hierbij van belang is. (38)

In hetzelfde interview benadrukken beide leidinggevenden dat het creëren van een stimulerende setting docenten er toe kan aanzetten om aan de slag te gaan met de elo en gedigitaliseerd leermateriaal. Het veranderen van de werksituatie beschouwen zij als een bewuste interventie door de schoolleiding. Op een andere moment in hetzelfde interview noemen ze de aanschaf van laptops een ‘lokkertje’ dat docenten heeft moeten verleiden om gedigitaliseerd leermateriaal te gaan gebruiken. Uit het feit dat het docenten volgens beide leidinggevenden ‘versted deed staan’ en dat in korte tijd veel docenten hebben geopteerd mee te doen aan het project ‘Een laptop per leerling’ (fragment 8 en 37) leiden we af dat deze tactiek succesvol is gebleken.

*Directeur havo/vwo en afdelingsleider 1vmbo (E7, september 2009)*

*“De aanschaf van de laptops, als pedagogisch en didactisch hulpmiddel om visie te realiseren, de keuze voor de elo Teletop (bij enthousiaste docenten een strijd om*

*eigenaarschap: 'mijn Teletop') en het werken op leerpleinen vormen de belangrijkste veranderingen in de setting." (39)*

Een andere interventie die beide leidinggevendenden noemen, is het aansturen op gedrag van de vmbo-docenten door middel van een zogenaamde gesprekkencyclus. Deze aanpak hebben we in fragment 29 omschreven als een structuurinterventie (IPB) die gericht is op het bevorderen van ontwikkelingsprocessen bij medewerkers, i.c. bijdragen aan een professionele werkcultuur.

*Directeur havo/vwo en afdelingsleider 1vmbo (E7, september 2009)*

*"De vmbo-teamleider geeft aan dat in functioneringsgesprekken (en in een later stadium ook in de ambitiegesprekken richting de beoordelingsgesprekken) docenten te beïnvloeden zijn in de richting die de school graag wil. Docenten die hierin meegaan, ervaren de waardering die dit oplevert in een dergelijk gesprek als wenselijk. De status van het gesprek speelt hier dus een rol. Als onderwijstkundig leider kun je hier gebruik van maken." (40)*

Een laatste aspect waarop met name de directeur havo-vwo wijst, is de invloed van kwalitatief goede docenten, die enthousiast zijn over het gebruik van ict in het onderwijs, op middelmatig functionerende en/of sceptische collega's. Uit het interview blijkt dat de rol van deze docenten nog onvoldoende wordt benut.

*Directeur havo/vwo en afdelingsleider 1vmbo (E7, september 2009)*

*"De goede docent kan meer met gedigitaliseerd leermateriaal dan de middelmatige docent. Deze laatste groep bestaat over het algemeen niet uit de meest vindingrijke en creatieve personen. En dat zie je terug bij het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal. Waar het vervolgens om gaat, is dat die kleine groep kwalitatief goede docenten de overige groep meeneemt/meetrekt in het innovatieproces. Wat betreft informeel leiderschap noemt de HV-locatiedirecteur dat er personen zijn met ideeën rond ict. De schoolleiding zet deze personen niet bewust in, maar onbewust wel. Ze worden nog onvoldoende benut door de schoolleiding. Opvattingen van informele leiders, waarbij anderen zich aansluiten, zijn belangrijk. De locatiedirecteur ziet ze als antennes. Het zijn geen aanwijsbare mensen in de structuur." (41)*

Uit de resultaten van veronderstelling 1 hebben we afgeleid dat de directeur-bestuurder 'horizontale verantwoording' en het betrekken van externe belanghebbenden bij het ontwikkelen van het SBP gebruikt om medewerkers te beïnvloeden in het accepteren van de nieuwe koers. Ook de specifieke inzet van externe deskundigen, bijvoorbeeld op het gebied van 'het puberbrein', ziet hij als een adequaat middel om de visie van docenten te verbreden.

*Directeur-bestuurder (E8, oktober 2009)*

*"Er worden masterclasses binnen de school gehaald om docenten te prikkelen in hun ideeën en hen op gedachten te brengen. Het doel is om teams in relatie te brengen met externe ontwikkelingen. Samengevat: de context wordt bewust en actief ingezet om de visie verder te ontwikkelen en ideeën te versterken." (42)*

In een interview benadrukken twee docenten dat het organiseren van situaties waarin ze kunnen samenwerken in hun ogen een strategie is die de schoolleiding toepast om de implementatie van het vernieuwingsconcept te bevorderen.

*Twee docenten (E9, maart 2010)*

*"De manieren waarop de schoolleiding stuurt op het gedrag van docenten om samen te werken en leren zijn:*

- Facilitering van docenten om maandelijks twee middagen in ontwikkelgroepen te werken.*
- Organisatie van ict-gerelateerde scholingsbijeenkomsten.*
- Training aan voortrekkers in het kader van de ontwikkeling van ontwikkelgroepen." (43)*

In het SBP en in de besturingsfilosofie wordt het belang van teams en het werken en reflecteren in teamverband benadrukt, mede vanwege de ontwikkeling van een professionele en op verandering gerichte cultuur (fragmenten 11 tot en met 16). We hebben echter geen

aanwijzingen gevonden dat het bevorderen van teams waarin een zekere mate van wederzijdse afhankelijkheid de basis is voor gezamenlijke leerprocessen, actief door locatiedirecteuren of teamleiders is opgepakt. De belangrijkste interventies die gericht zijn op de professionalisering van docenten, bestaan uit het ontwikkelen en uitvoeren van het professionaliseringsplan 2009-2010. Dit heeft vooral het karakter van traditionele scholing in combinatie met workshops waarin een relatie wordt gelegd met de eigen praktijk. Het stimuleren van systematische reflectie is wel een trainingsdoel in dit plan.

*Professionaliseringsplan 2009-2010 (E6, 2009)*

*“De directie van School E heeft besloten in schooljaar 2009-2010 structureel in te zetten op de professionalisering van onderwijzend personeel op het gebied van ICT en onderwijs. Bij de samenstelling en uitvoering van het professionaliseringsaanbod wordt zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de vraag en de dagelijkse praktijk van de deelnemers, middels het maken van een verbinding met vak- en/of leergebiedgerelateerde onderwerpen.” (44)*

In april 2010 wordt het professionaliseringsplan geëvalueerd. De coördinator professionalisering geeft aan dat de professionaliseringsdoelen nog niet volledig zijn gerealiseerd, maar is wel positief over het draagvlak.

*Vragenlijst coördinator professionalisering (E13, april 2010)*

- *“Docenten zijn wel op de goede weg, maar nog niet iedereen kan zijn weg vinden in het zoeken naar en arrangeren van materiaal. [...] er wordt zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de vraag en de dagelijkse praktijk van de deelnemers. Er is veel vraag, daar wordt ook op ingespeeld, maar er kan niet op alles worden ingegaan.*

- *Er zijn docenten bij die een kleine succeservaring met het werken met digitaal materiaal nodig hadden, maar nu wel weten wat er beschikbaar is.*

- *Uiteindelijk is er wel rendement, maar te weinig.*

- *Wel is er een omslag geweest qua attitude. Collega's gaan mee in de weg die wij als school zijn ingegaan.” (45)*

Uit een andere bespreking maken we op dat besluitvorming over het voortzetten van het laptoponderwijs is gebaseerd op positieve ervaringen in schooljaar 2009-2010 bij meerdere groepen leerlingen.

*School E en OVC over leermiddelenbeleid (E14, april 2010)*

*“Sinds schooljaar 2009-2010 hebben alle leerlingen in de brugklas van het vmbo [...], de leerlingen van klas 3 vmbo [...] en de leerlingen van klas 1 HavoKansKlas [...] naast tekstboeken een laptop als hulpmiddel bij het leren tot hun beschikking. Alle werkboeken in de desbetreffende leerjaren zijn vervangen door digitaal leermateriaal. Door de positieve ervaringen onder collega's en leerlingen van afgelopen jaar is besloten vanaf schooljaar 2010-2011 ook in de brugklassen van het havo, atheneum, vwo+ en gymnasium te starten met het laptoponderwijs.” (46)*

In de beleidsnotities wordt het stimuleren van zelflerende teams, waarin taakafhankelijkheid van belang wordt geacht (fragment 15 en 16), regelmatig genoemd als belangrijke interventie. Maar zoals gezegd, vinden we in de laatste periode waarover ons onderzoek loopt geen concrete aanwijzingen dat het stimuleren daarvan een bewuste keuze is van teamleiders. Het blijft wel een belangrijk doel, want in het nieuwe SBP 2011-2015 wordt verwezen naar bepaalde aspecten van samenwerken en samen leren in de laatste twee van de vier thema's waarin de strategische doelen worden onderscheiden.

*SBP 2011-2015 (E20, november 2010)*

*“Uiteindelijk kiezen we voor vier thema's die we uitwerken langs de lijn van de leerlingen, de medewerkers en de ondersteunende processen.*

*Thema 1: Digitaliseren*

*Thema 2: Maatwerk leveren*

*Thema 3: Ondernemen*

*Thema 4: Verantwoorden”*

In het thema 'Digitaliseren' wordt nogmaals het belang van de (persoonlijke) digitale professionaliteit van de leraren benadrukt. In het thema 'Maatwerk leveren' gaat het onder andere om het ontdekken en optimaliseren van de talenten en ambities van leraren en zorgen voor een optimale interne mobiliteit. In het thema 'Ondernemen' vinden we de zinsnede: *"Veranderprocessen vinden waar mogelijk plaats volgens het proces van co-creatie"*. Met co-creatie wordt bedoeld dat medewerkers de verantwoordelijkheid nemen om gezamenlijk te handelen en te reflecteren en zo tot eigenaarschap te komen van de nieuwe onderwijspraktijk. In het thema 'Verantwoorden' tenslotte vinden we het streefdoel dat leraren per schooljaar vijf tot tien keer deelnemen *"aan intercollegiale visitatie als onderdeel van het zelfevaluatie-instrument"*. (47)

In het SBP 2011-2015 (E20, november 2010) komen we de verwijzing naar de spilfunctie van teams en teams als kernkwaliteit van de besturingsfilosofie niet meer expliciet tegen. Wel vinden we nog een expliciete verwijzing naar de ontwikkeling van 'communities of practice' voor een selecte groep docenten in het projectplan digitale onderwijsinnovatie. Deze docenten krijgen de kans opgeleid te worden tot excellente leraar in een professionaliseringsomgeving die aangeduid wordt met de omschrijving van community of practice of 'ondernemerschap in maatschapsvorm'. Dit wordt geïllustreerd door de fragmenten 23 en 24. (48)

#### *Gebruik en beeldvorming*

Uit de innovatiehistorie, beschreven aan het begin van deze paragraaf, kunnen we afleiden dat in ieder geval vanaf 2009-2010 alle docenten van School E - alle locaties en zowel onder- als bovenbouw - op de een of andere manier actief bezig zijn geweest met het gebruik van de elo en gedigitaliseerd leermateriaal, al dan niet in een professionaliseringstraject. Docenten in het vmbo, vooral in het brugjaar, hebben zich bezig gehouden met de integratie van het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal in de dagelijkse onderwijspraktijk in het kader van het project 'Een laptop per leerling'. Wij kunnen uit meerdere bronnen afleiden dat deze ontwikkeling vanaf het voorjaar van 2010 doorzet. Zowel leidinggevenden als docenten geven aan dat de strategie om docenten te interesseren en stimuleren om ict te integreren in het onderwijs succesvol is (fragmenten 8, 38 en 39). Uit fragment 22 krijgen we de indruk dat in het schooljaar 2009-2010 in teams op het vmbo gezamenlijk gewerkt wordt aan het ontwikkelen en gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal. Uit de snelle toename in 2008-2009 van het aantal docenten dat zich verbindt aan het project 'Een laptop per leerling' leiden we af dat de beeldvorming over het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal zich positief ontwikkelt (fragment 37). De coördinator professionalisering meldt in april 2010 in een verslag over de resultaten van het eerste professionaliseringplan dat er kleine successen zijn geboekt en dat in elk geval merkbaar is dat er een omslag in positieve richting is in de beeldvorming over het gebruik van ict (fragment 45). Eerder al constateren twee leidinggevenden - naar aanleiding van de uitkomsten van een enquête - dat 'draagkracht absoluut aanwezig is' (fragment 9). Tenslotte verwijzen we naar het projectplan digitale onderwijsinnovatie (E12, maart 2010), waarin melding wordt gemaakt van een onderzoek naar het effect van een digitale leeromgeving op leerprestaties van leerlingen 3vmbo in het vak Engels. Dit houdt in dat minimaal drie maanden bij het vak Engels is gewerkt met gedigitaliseerd leermateriaal. Deze resultaten geven aan dat in snel tempo het aantal docenten dat gebruik maakt van ict in de onderwijspraktijk groeit en dat ook opvattingen van docenten over de zinvolheid van ict om het onderwijspraktijk te versterken in positieve zin veranderen.

Een verdere ondersteuning hiervan vinden we in de uitkomsten van een enquête onder alle docenten van de onderbouw van School E. Alhoewel de respons laag is (zes docenten) en dus niet representatief voor de gehele onderbouw, geven de scores zicht op de praktijk in de vmbo-afdeling waar de implementatie het verst is gevorderd. De reacties komen van zeer ervaren docenten. Gezamenlijk geven ze een goed beeld van het vmbo-vakkenpakket in de

onderbouw (E24, december 2010). Deze docenten gebruiken dagelijks tot meerdere keren per week gedigitaliseerde leermaterialen uit uiteenlopende bronnen en voor alle mogelijke onderwijsleermomenten, het meest voor instructie, oefenactiviteiten en zelfstandig werken en verdieping. Het materiaal wordt meestal eerst op maat gemaakt door de docenten zelf. De docenten vinden dat je als school er niet omheen kunt om ict in het onderwijs in te zetten. Ze geven aan dat ict en gedigitaliseerd leer materiaal extra mogelijkheden bieden in de onderwijspraktijk. Over de geschiktheid van het materiaal waarmee ze moeten werken, zijn de docenten minder tevreden. Vijf van de zes docenten zijn het eens met het schoolbeleid. De docent die het er niet mee eens is, motiveert dit met: “te snel, te weinig tijd, de aard van de voorzieningen thuis en bezwaar tegen het afschaffen van de werkboeken”.