

### Bijlage 3 - Interviewschema schoolleiding

#### *Geïnterviewden*

- 1<sup>e</sup> gesprek met lid centrale directie, bestuurder of rector van OVC-school
- 2<sup>e</sup> gesprek met twee lijnfunctionarissen (conrectoren, locatiedirecteuren en/of afdelings-/teamleiders)

#### *Interviewteam met taken*

- Marleen Rikkerink: inleider, gespreksleider, vragensteller, notulist.
- Henk Verbeeten: bewaker interviewschema (Alle vragen gesteld?; Voldoende doorgevraagd (evaluatie antwoorden)?; Doorvragen; Tijdsbewaking), controle geluidsapparatuur en extra notulist.

#### *Semi-gestructureerd oog-in-oog interview*

- open vragen
- vaste beginvraag per beschrijving van de onafhankelijke variabele
- wijze van doorvragen is vrij/open<sup>1</sup>

Na(a)m(en) geïnterviewde(n): .....

Functie geïnterviewde(n): .....

OVC-school: .....

Datum: .....

Tijdstip van aanvang: .....

Plaats: .....

#### **Introductie van het gesprek<sup>2</sup> ← START VAN GESPREK**

- Aanwezigen kennismaken/voorstellen.
- Dit gesprek maakt deel uit van een wetenschappelijk promotieonderzoek naar het **gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal (BENADRUKKEN!)** door docenten in het voortgezet onderwijs en hun beeldvorming hierover. Uit literatuuronderzoek blijkt dat op dit gebruik en de bijbehorende beeldvorming vier variabelen van invloed zijn. Dit zijn: contextdruk, leiderschap, organisatieleren en individuele docentfactoren. Deze vier variabelen komen in dit gesprek aan de orde aan de hand van een beknopte beschrijving over wat met de variabele bedoeld wordt.
- Soort vragen: per beschrijving (die de geïnterviewde heeft gehoord en gelezen en voor zich heeft tijdens het gesprek) open vragen.
- Duur van het interview: maximaal 1,5 uur
- Publicatie resultaten: zo spoedig mogelijk na dit gesprek schrijft de interviewer een gespreksverslag. In het kader van de betrouwbaarheid zal dit verslag gemaild worden naar de geïnterviewden, opdat zij kunnen aangeven of het verslag een volledige, correcte en nauwkeurige weergave is van hetgeen gezegd is.
- Gebruik van geluidsopname: vertrouwelijk. Het gesprek wordt opgenomen. De opname wordt alleen door de interviewer zelf gebruikt ten behoeve van het gespreksverslag.
- Anonieme verwerking in proefschrift.

*(De tekst tussen aanhalingstekens letterlijk zeggen.)*

"Zoals ik reeds in de instructie heb genoemd, zal dit gesprek ingaan op de vier variabelen die van invloed zijn op het **gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal door docenten** in het voortgezet onderwijs en hun beeldvorming hierover. Van elke variabele hebben we een

<sup>1</sup> Bij doorvragen ook vragen naar voorbeelden of illustraties; zie bijvoorbeeld vraag C1: via voorbeelden peilen van verschil in feitelijke en/of ervaren contextdruk door (top/midden)managers en docenten.

<sup>2</sup> De geïnterviewden hebben de informatie in de introductie van het gesprek voorafgaand aan het interview per mail ontvangen.

beknopte beschrijving gemaakt. Deze beschrijving zal ik voorafgaand aan de vragen in een paar zinnen mondeling toelichten. Vervolgens kunt u de beschrijving doorlezen. Tijdens de beantwoording van de vragen kunt u deze erbij houden. Er is ruimte voor verhelderende vragen indien er onduidelijkheden zijn over wat er met een variabele wordt bedoeld. We behandelen de variabelen één voor één.”

”Hierbij de beschrijving van de eerste variabele *contextdruk*.”

De interviewer geeft een heel korte mondelinge toelichting op de variabele contextdruk. Vervolgens wordt de beschrijving uitgedeeld en lezen de geïnterviewden de beschrijving.

### **1. Contextdruk (beïnvloeding vanuit de omgeving)**

Scholen staan niet geïsoleerd in de maatschappij. Contextdruk is een belangrijke factor die van invloed is op de gang van zaken in een school, dus ook op het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal. Als je het over contextdruk ofwel beïnvloeding vanuit de omgeving hebt, kun je verschillende vormen en variabelen onderscheiden.

Er zijn allerlei formele zaken ofwel dingen waar je als school mee te maken hebt en je aan te houden hebt. Hierbij kun je denken aan algemeen geldende normen, waarden en regels, landelijke en lokale wetgevingen, maar ook afspraken en subsidies die binnen de OVC gelden en waarmee je als school hebt ingestemd. Onder andere Kennisnet, leveranciers van elektronische leeromgevingen, ouders/verzorgers van leerlingen en andere scholen in de omgeving (in het land) behoren tevens tot de context.

Naast bovengenoemde formaliteiten zijn er ook veel aspecten en zaken die we kunnen rekenen tot de meer maatschappelijke context. Het betreffen visies, discussies en opvattingen die mensen hebben met betrekking tot het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal, omdat ze er over gelezen, gehoord of geschreven hebben. De beeldvorming van mensen over onderwijsontwikkelingen die doorwerkt in de school (bij management én docenten) is een zeker zo belangrijke vorm van contextdruk als formele afspraken en regelgeving.

De interviewer vraagt of de beschrijving helder is.

#### **”Vragen over ‘Contextdruk’**

C1. Zoals niet nieuw voor u is, maken scholen deel uit van een grotere context. In de beschrijving ziet u verschillende vormen van beïnvloeding vanuit de omgeving: welke vormen van beïnvloeding heeft u ervaren *met betrekking tot het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal*?

C2. Hebben docenten deze contextdruk ook ervaren? Zo ja, op welke wijze kon u dit zien en merken?

C3. Hoe heeft u de druk en beïnvloeding vanuit de OVC met betrekking tot het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal ervaren en hoe bent u daarmee omgegaan?

C4. Een belangrijke contextfactor is de verandering in het schoolboekengeld. Dit heeft ongetwijfeld gevolgen voor het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal. Geldt dit ook binnen uw school? Ervaart u dat docenten hierdoor meer eigenaar worden van hun eigen onderwijs?”

”Hierbij de beschrijving van de tweede variabele *organisatieleren*.”

De interviewer geeft een heel korte mondelinge toelichting op de variabele organisatieleren. Vervolgens wordt de beschrijving uitgedeeld en lezen de geïnterviewden de beschrijving.

## 2. Organisatieleren

Schoolorganisaties zijn volop in ontwikkeling. Als een school zich wil ontwikkelen, is het van belang dat het leren van docenten niet alleen individueel plaatsvindt, maar ook onderdeel is van een gezamenlijk leerproces waarbij interactie tussen de deelnemers centraal staat.

Voorbeeld:

Op een school worden de muren eruit gebroken, opdat lokalen verdwijnen en teamteachingruimten ontstaan. Het is de bedoeling dat in deze veranderde onderwijssetting op een andere manier wordt gewerkt, dus dat oude/bestaande instituties en gewoontes worden los gelaten. Praktijkervaringen wijzen uit dat het aanpassen van instituties niet altijd goed plaatsvindt. Op het uitbreken van de muren heeft de schoolleiding invloed (aansturen op de situatie/setting), maar andere aspecten van eerdere instituties zijn door de schoolleiding niet zo gemakkelijk te beïnvloeden, zoals onderwijsopvattingen en ingeslepen docentgedrag.

Het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal is een verandering in de situatie. Het zou gevolgen moeten hebben voor het gedrag van docenten en moeten leiden tot nieuwe instituties. Deze instituties worden niet alleen zichtbaar in veranderd gedrag, maar worden ook vastgelegd in beleidsplannen en algemeen geldende gewoontes. Zoals het voorbeeld laat zien, ontstaan die nieuwe instituties en gewoontes niet vanzelf.

- Een eerste strategie is *professionalisering van docenten* waarin aanleren, uitvoeren en toepassen centraal staan ('scholing/deskundigheidsbevordering oude stijl').
- Een tweede strategie is aandacht voor *samenwerken en samen leren door docenten*. Dit worden ook wel collectieve leerprocessen (community of practice) genoemd. Binnen een groep is het vaak dynamisch, zijn collega's met elkaar in interactie en reflecteren zij op elkaars meningen en bijdragen. Samenwerken en samen leren vormen een andere aanpak voor het bevorderen van leerprocessen binnen een schoolorganisatie.

De interviewer vraagt of de beschrijving helder is.

### "Vragen over 'Organisatieleren'

#### *Deskundigheidsbevordering van docenten*

O1. Hoe pakt u de deskundigheidsbevordering van uw docenten aan?

O2. Wordt de organisatie van scholing aangestuurd of zijn het processen die spontaan onder docenten plaatsvinden?

O3a. Bent u blij met de interventie van de OVC om deskundigheidsbevordering in een professionaliseringsplan op te nemen?

O3b. Lukt het om concreetheid over die deskundigheidsbevordering in een plan te formuleren? Met andere woorden: Lukt het om professionaliseringstijd op te nemen in de jaarkalender?

#### *Samenwerken en -leren door docenten (collectieve leerprocessen)*

O4. Op welke wijze werken en leren docenten samen?

O5. Zijn er, naast vaksecties, ook andere samenwerkingsvormen? Kunt u enkele voorbeelden noemen?

O6. Wordt de vorming van de secties en andersoortige teams aangestuurd of ontstaan groepen waarin collega's gezamenlijk werken en leren spontaan?

O7. Wat leveren de verschillende samenwerkingsvormen concreet op? Met andere woorden: Wat zijn de gezamenlijke leerresultaten en waar vind je deze terug? [Eventueel doorvragen: publicatie op de website?, in een beleidsnotitie?, in notulen?]

O8. Wat zijn de gevolgen van het werken in secties en andersoortige teams voor het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal?"

"Hierbij de beschrijving van de derde variabele *individuele docentfactoren*."

De interviewer geeft een heel korte mondelinge toelichting op de variabele individuele docentfactoren. Vervolgens wordt de beschrijving uitgedeeld en lezen de geïnterviewden de beschrijving.

### 3. Individuele docentfactoren

Individuele docentfactoren zijn kenmerken van individuele docenten die van invloed zijn op het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal en hun beeldvorming daarover.

Aan de hand van de volgende korte casus proberen wij deze variabele te verduidelijken. Stel je twee docenten voor die op dezelfde school werkzaam zijn. Zij hebben te maken met dezelfde vormen van contextdruk, leiderschap en organisatieleren in de vorm van individuele professionalisering en collectieve leerprocessen. Echter, Collega A staat positief tegenover het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal en gebruikt dit ook regelmatig in zijn lessen. Collega B is veel minder positief en maakt nauwelijks gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal. Waar is dit verschil aan toe te schrijven? Er zijn blijkbaar individuele kenmerken van de docenten die hun gebruik van en hun beeldvorming ten opzichte van gedigitaliseerd leermateriaal beïnvloeden<sup>3</sup>.

De interviewer vraagt of de beschrijving helder is.

#### "Vragen over 'Individuele docentfactoren'

I1. Waar is het verschil in gedrag en beeldvorming in de geschetste casus aan toe te schrijven?

I2. Zijn er individuele docentfactoren die er toe doen? [Hulpvragen: Wat komt u zoals tegen? Wat zijn de meest opvallende? Wat doet u daarmee in uw rol als innovatieleider/lijnfunctionaris?]

Indien de geïnterviewde geen factoren kunnen benoemen, geeft de interviewer enkele voorbeelden.

"Er kan gedacht worden aan leeftijd, positieve of negatieve ervaringen met vernieuwen, leerstijl, functies in de school, enz."

"Hierbij de beschrijving van de vierde variabele *leiderschap*. We hebben het al over veel dingen gehad die bij leiderschap horen, maar we gaan nu kijken of er nog nieuwe/andere zaken zijn die in het verleden hebben gespeeld en van invloed zijn op het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal.

De interviewer geeft een heel korte mondelinge toelichting op de variabele leiderschap. Vervolgens wordt de beschrijving uitgedeeld en lezen de geïnterviewden de beschrijving.

### 4. Leiderschap

De rol van leidinggevend in een schoolorganisatie, vooral bij strategische vernieuwingen, is complex. Het gaat om de juiste balans tussen stabiliteit en vernieuwing.

#### *Leiderschapsrollen*

Er is onderscheid te maken tussen twee leiderschapsrollen:

- De manager houdt zich bezig met de goede gang van zaken van alledag. De school moet

<sup>3</sup> Enkele mogelijke factoren: persoonlijke stijlkenmerken, persoonlijke ervaringen (bijvoorbeeld bij eerdere vernieuwingen), leeftijd, opleiding, emoties, kennis en vaardigheden, privé-omstandigheden, enz.

draaien en docenten moeten hun werk goed kunnen doen binnen het onderwijskundig concept van de school. Hij is verantwoordelijk voor zaken als personeelszorg, financiën en beleid.

- De (onderwijskundig) leider leidt en organiseert onderwijsvernieuwing. Hij is de centrale factor bij het stimuleren en inbrengen van innovatieve ideeën, producten en processen.

#### *Aansturen op situatie/setting*

De schoolleiding kan sturen via interventies in de situatie/setting. Denk aan de verandering van lokaal naar teamteachingruimte, de inzet van een elektronische leeromgeving of andere afspraken over de inrichting van het onderwijsleerproces. Dit type aansturing is concreet en tastbaar. Door het veranderen van de omgeving, procedures, overlegstructuren en/of taakomschrijvingen probeert de schoolleiding het denken en handelen van docenten te beïnvloeden in de richting van de gewenste vernieuwing, in ons geval het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal.

#### *Aansturen op samenwerken en samen leren (gezamenlijk leren en reflecteren)*

De schoolleiding kan ook rechtstreeks aansturen op het denken en handelen van docenten door het aangaan van een gesprek. Het gaat hierbij om het stimuleren van samenwerken en samen leren ofwel gezamenlijke reflectie en groepsprocessen. Verschil met de aansturing op situatie/setting is dat hier de verantwoordelijkheid (meer) bij de docenten wordt neergelegd. De schoolleiding vertrouwt op het vermogen van docenten om samen te werken en hiervan te leren en accepteert daarmee een bepaalde mate van onzekerheid met betrekking tot de koers van de vernieuwing.

De interviewer vraagt of de beschrijving helder is.

### **Vragen over ‘Leiderschap’**

#### *Leiderschapsrollen*

L1. In de beschrijving staan twee leiderschapsrollen. Iedere schoolleider of afdelings-/teamleider is zowel manager als onderwijskundig leider. Waar ligt bij u de nadruk? Waarom vindt u dat?

L2. Op welke manier ziet u dit terug bij het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal? [Hulpvragen (eventueel gebruiken bij doorvragen): Werkt uw rol stimulerend?; Ziet u voordelen in het kader van efficiëntie?]

#### *Aansturen op situatie/setting*

L3. In hoeverre stuurt u via interventies in de situatie/setting en waar blijkt dit uit?

L4. Welke invloed heeft dit type aansturing op het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal?

#### *Aansturen op samenwerken en samen leren (gezamenlijk leren en reflecteren)*

L5. In hoeverre stuurt u aan op het gedrag van de docenten om samen te werken en te leren en waar blijkt dit uit?

L6. Welke invloed heeft dit type aansturing op het gebruik van gedigitaliseerd leermateriaal?"

#### *Relatie met voorgaande variabelen*

L7. Wat doet u als schoolleider/middenkader om de contextdruk te laten doordringen en landen bij docenten?

L8. Wat doet u als schoolleider/middenkader om het belang van leren en professionaliseren van docenten te benadrukken en te realiseren bij hen?

L9. Hoe gaat u als schoolleider/middenkader om met individuele docentfactoren?

### **Afsluiting**

De interviewer bedankt de geïnterviewde(n) voor zijn/haar/hun tijd. Via de mail zal het gespreksverslag naar hem/haar/hen toekomen.