

Het leermiddel, de docent, zijn leerling en hun toekomst

Colofon

Redactie

mw. V. (Vera) Simon Thomas
mw. D. (Dirkje) Ebbers
dhr. T. (Tiddo) Ekens

Uitgave

Januari 2010, Programma Leermiddelenbeleid,
een project van de VO-raad

Meer informatie

www.vo-raad.nl, www.leermiddelenvo.nl
verasimonthomas@vo-raad.nl
0302324800, 0650678840,
Postbus 8282, 3502 RG Utrecht

Vormgeving en opmaak

www.burodekuijper.nl

INHOUDSOPGAVE

Vooraf	4
Samenvatting	5
Conclusies en aanbevelingen	7
Hoofdconclusies	7
Deelconclusies	8
Toekomstperspectief en aanbevelingen	11
1 Programma Leermiddelenbeleid	14
1.1 Inhoud en doelstellingen	14
1.2 Projecten Leermiddelenbeleid	15
1.3 Informatievoorziening en kennisontwikkeling	17
1.4 Onderzoek LeermiddelMentality	18
2 Projecten Leermiddelenbeleid	19
2.1 Globaal beeld van de projecten	19
2.2 Beleidsproces	21
2.3 Docentenparticipatie	22
2.4 Onderwijskundige en inhoudelijke eisen aan leermiddelen	23
2.5 Schooleconomie	26
2.6 Personeel en organisatie	28
3 Overzicht en samenvattingen per school	32
Atlas College, Hoorn	33
Baudartius College, Zutphen	34
Berlage Lyceum, Amsterdam	35
Calvijn College, Goes	36
College Vos, Vlaardingen	37
Corderius College, Amersfoort	38
Corlaer College, Nijkerk	39
CS Vincent van Gogh, Assen	40
Dr Nassau College, Assen	41
Hervion College, Den Bosch	42
Krimpenerwaard College, Krimpen a/d IJssel	43
Lentiz / Revislyceum, Maassluis	44
Liemers College, Zevenaar	45
Montaigne Lyceum, Den Haag	46
Oranje Nassau College, Zoetermeer	47
ORS Lek en Linge, Culemborg	48
OSG Erasmus, Almelo	49
OSG De Rietlanden, Lelystad	50
Pallas Athene College, Ede	51
Pleincollege Bisschop Bekkers, Eindhoven	52
Pouwer, Utrecht	53
RSG Pantarijn, Wageningen	54
Scala College, Alphen a/d Rijn	55
Schoonhovens College, Schoonhoven	56
SCZ Picasso Lyceum, Zoetermeer	57
SG Dalton, Voorburg	58
Stedelijk College Eindhoven, Eindhoven	59
UniC, Utrecht	60
Van der Capellen Scholengemeenschap, Zwolle	61
Wolfert Pro, Bergschenhoek	62
Bijlage 1: Subsidieregeling	63
Bijlage 2: LeermiddelMentality onderzoek en test	65

VOORAF

Het Programma Leermiddelenbeleid is een project van de VO-raad en is gefinancierd door het Ministerie van OCW. Deze rapportage beschrijft de achtergrond, aanpak en uitkomsten van het programma en is geschreven in opdracht van de Adviesgroep Programma Leermiddelenbeleid. Binnen het programma hebben 33 scholen projecten leermiddelenbeleid uitgevoerd, is kennis en informatie verspreid en werd een onderzoek uitgevoerd naar de houding van docenten ten opzichte van leermateriaal. Het programma liep van november 2008 tot en met december 2009. Daarin is samengewerkt met de AOC-raad, die gezorgd heeft voor een vergelijkbaar traject in het groen onderwijs.

Veel dank en bewondering is er voor de deelnemende scholen, die met grote inzet dit nieuwe onderwerp "Leermiddelenbeleid" opgepakt hebben en bereid zijn geweest hun ervaringen te delen en beschikbaar te maken.

De leden van de adviesgroep waren afkomstig uit een schoolbestuur, schoolleiding, een organisatie voor docenten en het bureau van de VO-raad. Het ministerie werd vertegenwoordigd door een waarnemer. De projectleiding lag in handen van een projectleider. Tot ons groot verdriet is eind december overleden Lieneke Jongeling, lid van de adviesgroep en o.a. bestuurder van het Northgo College. Zij heeft zich de afgelopen jaren met veel enthousiasme en deskundigheid ingezet voor nieuwe flexibele leermiddelen en leermiddelenbeleid. Wij zijn haar veel dank verschuldigd en zullen haar ruimhartige inzet en inspiratie blijvend missen.

De projectorganisatie zorgde onder meer voor de monitoring en de verslaglegging van de schoolprojecten. De projectbeschrijvingen geven een beeld van de succesfactoren, de obstakels en de verschillende rollen en opvattingen van schoolleiding en docenten ten aanzien van leermiddelenbeleid en leermiddelen.

Deze rapportage bevat de samenvattingen van de 33 projecten en tevens ideeën en aanbevelingen, die scholen, docenten, externe beleidsmakers en ondersteuners kunnen gebruiken bij de vormgeving van hun leermiddelenbeleid.

De adviesgroep

VO-raad (schoolbestuur)	dhr. P. (Pieter) Hendrikse (voorzitter), lid Raad van Bestuur OMO
VO-raad (schoolleiding)	mw. L. (Lieneke) Jongeling, rector/bestuurder Northgo College
SBL	mw. A. (Annet) Kil, voorzitter SBL
VO-raad (bureau)	mw. W. (Wilma) van Velden, directeur bureau VO-raad
OCW	mw. T. (Thea) Belt-Vis (waarnemer)

Projectleider	mw. V. (Vera) Simon Thomas
---------------	----------------------------

SAMENVATTING

Conclusies

- 1 Met veel enthousiasme is dit nieuwe onderwerp door de scholen aangepakt. Leermiddelenbeleid blijkt het hart van het onderwijs te raken. Hierin komen samen: de wens om meer maatwerk voor de leerling te realiseren, de behoefte aan een meer schooleigen curriculum, meer ict, de mogelijkheden van de andere financieringsvorm en de intensieve inhoudelijke gesprekken van docenten en schoolleiding.
- 2 Leermiddelenbeleid leidt tot een preciezere formulering van de onderwijskundige visie van de school, draagt in sterke mate bij aan het bewustzijn en het draagvlak van deze visie onder alle geledingen van de school. Hierdoor kan leermiddelenbeleid zorgen voor een sterkere samenhang binnen de school, zowel pedagogisch, (vak)didactisch als organisatorisch. Leermiddelenbeleid lijkt daarnaast een katalysator te zijn voor andere beleidsterreinen: schoolvisie- en missie, team- en sectiebeleid, financiën, personeel en ict.
- 3 De potentie voor schoolontwikkeling of innovatie door leermiddelenbeleid zit in het intensieve contact tussen docenten onderling en schoolleiding over de toepassingsmogelijkheden van bestaande en nieuwe leermiddelen.
- 4 In de praktijk leidt schoolbreed leermiddelenbeleid tot concentratie op een aantal deelonderwerpen, bijv. specifieke wensen ten aanzien van leermiddelen voor een bepaald vak, project of leergebied.
- 5 Schoolbreed leermiddelenbeleid bevat een visie op:
 - a de massamaatwerkverhouding;
 - b een individuele benadering van docenten in scholing en taakbeleid;
 - c een meerjarenplan ten aanzien van ict-investeringen;
 - d de eigen schooleconomie.
 De uitwerking en toepassing hiervan in de schoolpraktijk is nog moeilijk voor veel scholen.
- 6 Voor het succesvol formuleren van een integraal leermiddelenbeleid is het nodig dat er binnen de school voldoende kennis is over de beschikbaarheid en het gebruik van (digitale) leermiddelen en het basiscurriculum.

Algemene aanbeveling 2010-2012: veranderingen blijven ondersteunen en stimuleren

Het is duidelijk dat er behoefte is aan een vervolg op deze eerste kleine stap. De behoefte aan maatwerk in leermiddelen, aan digitaal materiaal, of een specifiek curriculum leiden bij docenten en schoolleiding tot een bezinning op hun leermiddelenbeleid. In 2009 veranderde tevens de financieringstructuur door de maatregel "Gratis schoolboeken". De komende jaren zullen de gevolgen van deze veranderingen in volle omvang hun beslag krijgen. Het vervullen van zowel de onderwijsinhoudelijke maatwerkeisen van scholen als de blijvende beschikbaarheid van hoogwaardig leer materiaal (papier en digitaal) is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van scholen en partners. Het behulpzaam zijn bij deze taak van docenten en schoolleiding is van groot belang.

Resultaten en doelstellingen kunnen zijn:

- 1 Een groot aantal scholen is zich meer bewust van het belang van een integraal leermiddelenbeleid.
- 2 Een groot aantal scholen heeft een zichtbare visie op de verhouding in gebruik van digitale mogelijkheden, open leer materiaal, methoden, eigen schoolmateriaal, eigen lessen van de docent en implementatie daarvan, zodanig dat continuïteit gewaarborgd is.

3 De inhoudelijke hoofdlijnen kunnen zijn:

- Het stimuleren en delen van praktijkervaringen van scholen.
- Het beschikbaar stellen en verspreiden van deze voorbeelden.
- Kennisontwikkeling en scholing, vanuit de verschillende behoeften van docent, schoolleiding en bestuur.

Specifieke aanbevelingen en nader te onderzoeken knelpunten

Er komen uit de plannen van de projectscholen een aantal trends en aandachtspunten naar voren, die het komende jaar (en jaren) verder uitgezocht zouden moeten worden.

De onderwerpen zijn o.a.:

Nieuwe uitgeefconcepten, Basiscurriculum en algemene referentieniveau's, Kwaliteitszorg voor leermateriaal, Scholing en ondersteuning, Ouderbijdrage en laptops, Kennis over massamaatwerk en schooleconomie, Concentratie van aanbieders, Vernieuwing van de distributiestructuur, Readerregeling.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

De leermiddelenbeleidsplannen en schoolevaluaties kenmerken zich door nuances en tegenstrijdigheden. Er zijn enkele belangrijke hoofdconclusies en veel deelconclusies te trekken. De variëteit in de onderliggende plannen is groot en breedvoerig. Leermiddelen blijken met alles te maken te hebben en voor velerlei oplossingen te kunnen zorgen. De deelnemende scholen hebben moeite met de afbakening van het onderwerp. Het denken en praten over een schoolbreed leermiddelenbeleid en het denken en praten over leermiddelen voor een bepaald vak of onderbouw of leerjaar lopen regelmatig door elkaar heen.

Hoofdconclusies

- 1 Met veel enthousiasme is dit nieuwe onderwerp door de scholen aangepakt. Leermiddelenbeleid blijkt het hart van het onderwijs te raken. Hierin komen samen: de wens om meer maatwerk voor de leerling te realiseren, de behoefte aan een meer schooleigen curriculum, meer ict, de mogelijkheden van de andere financieringsvorm en de intensieve inhoudelijke gesprekken van docenten en schoolleiding.
- 2 Leermiddelenbeleid leidt tot een preciezer formulering van de onderwijskundige visie van de school, draagt in sterke mate bij aan het bewustzijn en het draagvlak van deze visie onder alle geledingen van de school. Hierdoor kan leermiddelenbeleid zorgen voor een sterkere samenhang binnen de school, zowel pedagogisch, (vak)didactisch als organisatorisch. Leermiddelenbeleid lijkt daarnaast een katalysator te zijn voor andere beleidsterreinen: schoolvisie- en missie, team- en sectiebeleid, financiën, personeel en ict.
- 3 De potentie voor schoolontwikkeling of innovatie door leermiddelenbeleid zit in het intensieve contact tussen docenten onderling en schoolleiding over de toepassingsmogelijkheden van bestaande en nieuwe leermiddelen.
- 4 In het beleidsproces leidt schoolbreed leermiddelenbeleid tot concentratie op een aantal deelonderwerpen, bijv. specifieke wensen ten aanzien van leermiddelen voor een bepaald vak, project of leergebied.
- 5 Schoolbreed leermiddelenbeleid bevat een visie op:
 - de massamaatwerkverhouding (dat is de verhouding tussen het gebruik van (open) leermateriaal gemaakt via massaproductie en door maatwerkproductie, zodat er een geheel van “eigen schoolleermiddelen” ontstaat) per onderwijskundige entiteit, die de school hanteert (vak, leergebied, leerjaar, onderbouw, tweede fase);
 - welk soort (digitaal) leermateriaal het best past bij welk soort leeractiviteit
 - een daarbij behorende individuele benadering van docenten in scholing en taakbeleid;
 - een meerjarenplan ten aanzien van ict-investeringen;
 - de eigen schooleconomie. Bij een schooleconomische perspectief gaat het niet alleen om financiën, en de materiële lasten en baten, maar ook om de immateriële lasten en baten, zoals motivatie.De uitwerking en toepassing hiervan in de schoolpraktijk is nog moeilijk voor veel scholen.
- 6 Voor het succesvol formuleren van een integraal leermiddelenbeleid is het nodig dat er binnen de school voldoende kennis is over de beschikbaarheid en het gebruik van (digitale) leermiddelen en het basiscurriculum.

Deelconclusies

Op verschillende niveaus zijn duidelijke deelconclusies te trekken en kunnen er aanbevelingen worden gedaan.

Deze deelconclusies zijn als volgt in te delen:

- 1 conclusies schoolbreed leermiddelenbeleid;
- 2 conclusies ten aanzien van leermiddelen;
- 3 conclusies vanuit het perspectief: schoolleiding, docenten en leerlingen;
- 4 conclusies specifieke onderwerpen.

1 Conclusies schoolbreed leermiddelenbeleid

De inhoud van het schoolbrede leermiddelenbeleid, gezien vanuit de fases van ontwikkeling (fase 1: bewustzijn > fase 2: plannen > fase 3: uitvoeren > fase 4: reflectie en bijstelling) is opvallend gelijk. De meeste scholen bevinden zich in de (eerste) bewustwordingsfase en tweede fase, het belang van het onderwerp is onderkend en er is veel enthousiasme over de mogelijkheden. De derde fase: het precies in kaart brengen van de behoeften en vervolgens omzetten in concrete acties is moeilijk. De plannen voor de toekomst worden wel uitgebreid beschreven, maar missen concreetheid. Op integraal niveau is er nog geen sprake van uitvoering, noch van evaluatie en bijstelling van de praktische uitvoering. Geformuleerde plannen in fase 2 zijn nog rudimentair, hebben een brainstormend karakter, zijn niet integraal en kwalitatief niet geborgd.

► Enthousiast: een eerste bewustzijn en interesse is gewekt

Er is een eerste bewustzijn en een toenemend enthousiasme voor het onderwerp tijdens het proces. Dit kenmerkt zich door: bezig zijn met leermiddelenbeleid is heel belangrijk en opent vele mogelijkheden, maar wat en hoe precies gaan we nog uitvinden.

De interesse is gewekt en het lijkt soms tot ieders verrassing een heel relevant onderwerp te zijn en een motor voor een direct gesprek met docenten over onderwijs en schoolontwikkeling (innovatie).

► Weinig concrete plannen door complexiteit

Als de plannen maar ruim geformuleerd zijn en abstract, is het moeilijk om de consequenties te overzien. De gevoelde complexiteit zit hem in een aantal factoren.

- Voor de motivatie van docenten en leerlingen wordt het 'andere, nieuwe leermateriaal' als een grote kans gezien. Het blijkt moeilijk te zijn om onder woorden te brengen wat 'anders en nieuw' betekent. Voor een integraal leermiddelenbeleid is het nodig om deze discussie met kennis van zaken te begeleiden. Immers, het bepalen van de massamaatwerk verhoudingen, het benoemen van welk leermateriaal voor welke leeractiviteit in welke vorm, schoolbreed en per vak of leergebied, is ingewikkeld. Een nieuw inzicht daarbij is dat kennis van het curriculum noodzakelijk is bij het zelf arrangeren of zelf ontwikkelen om bijvoorbeeld methodevervangend materiaal te maken. Daarnaast is het uitpluizen van de exacte wensen en toekomstige behoeften per vak een complex en secuur werk, dat niet schoolbreed gedaan kan worden.
- Een leermiddelenbeleidsplan maken is een schoolbrede activiteit. Tegelijk de koppeling maken met projecten en leermiddelen op het niveau van onderbouw, tweede fase of een bepaald vak is complex.
- Ict gaat over de digitale (interne) communicatie, is hulpmiddel in de organisatie van het onderwijsproces en gaat gedeeltelijk over digitalisering van het leermateriaal. Onder het mom van digitalisering van leermateriaal wordt gepoogd ook de andere functies van ict beter te implementeren.
- De kwantificering is een zwakke schakel: 'veel, vaak, weinig, groot, duur, goedkoop, meestal, gering', deze woorden in combinatie met leermateriaal, docent, tijd en geld zitten in alle plannen. Wat wordt bedoeld?

2 Conclusies ten aanzien van leermiddelen

Als het over leermiddelen gaat bij individuele vakken of voor de onderbouw of projecten ziet het verhaal er heel anders uit. Zijn de meeste scholen nog maar in de eerste fases met een schoolbreed leermiddelenbeleid, in het denken en doen 'over leermiddelen' zijn sommige scholen veel verder. Hierin is een grote variëteit te zien.

► **Opvallend: de onderbouw is dominant**

Impliciet en expliciet gaat het bij nieuwe of andere leermiddelen over de onderbouw, het eerste leerjaar van de onderbouw, bepaalde vakken, projecten en prestatieweken.

Dat sluit aan bij de ontwikkelingen, die al in gang gezet zijn op de betreffende scholen.

► **Leermiddelen bovenbouw en tweede fase**

De leermiddelen voor bovenbouw en tweede fase schijnen vooralsnog geen bijzondere aandacht te behoeven. De ideeën en plannen starten in de onderbouw en daarna volgt de bovenbouw en de tweede fase is de gedachte.

Wat wel speelt is de financiering in de tweede fase havo/vwo, daar moet bezuinigd worden. Vooral de financiering van leermateriaal voor keuzevakken is een probleem.

► **De scholen met meer ervaring zijn specifiek**

De scholen met meer ervaring zijn zeer specifiek in het benoemen van voordelen en nadelen van hun oplossingen voor meer maatwerk of een ander leermateriaal.

- Ze realiseren zich dat er nagedacht moet worden over de verhoudingen in maatwerk: wat komt uit de methode, wat is schooleigen en wat is docenteigen materiaal.
- Ze vinden het van belang hoe docenten weten wat het basiscurriculum is en wat vervangend kan zijn voor de methode.
- Zelf ontwikkelen van leermateriaal voor een heel curriculum is heel kostbaar en dat kan niet iedereen.
- Zelf ontwikkelen en arrangeren is motiverend voor docenten en is ook heel nuttig als er slechte onderwijsresultaten zijn.
- Over digitaal leermateriaal wordt genuanceerd gesproken, in de zin dat er een koppeling met een leeractiviteit moet zijn.

► **De scholen die net begonnen zijn**

Veel scholen zijn net begonnen met het ontdekken van de grote variëteit in leermateriaal en de mogelijkheden van digitaal leermateriaal. Ze zijn heel enthousiast over het inhoudelijke gesprek met docenten. Vanzelfsprekend is bij deze scholen de kennis geringer en zijn de plannen minder concreet.

3 Conclusies vanuit perspectief: schoolleiding, docenten en leerlingen

► **Perspectief schoolleiding**

De schoolleiding voelt primair de behoefte om het leermiddelenbudget te beheren en te beheersen. Vervolgens leidt het bezig zijn met het onderwerp “leermiddelenbeleid” tot veel enthousiast en inhoudelijke contact met docenten. Leermiddelenbeleid biedt een kans om beter te voldoen aan de onderwijsvisie: meer maatwerk voor de leerling. Voor sommige scholen is dat nieuw. De schoolleiding beseft ook dat de keuze van leermiddelen tot nu toe min of meer tot de autonomie van de docent behoorde. Zij ziet nieuwe eisen voor leermateriaal als een belangrijk middel om de docenten extra te motiveren.

Leermiddelenbeleid geeft tevens ruimte om ict-beleid een extra impuls te geven en het beter te integreren met het gehele schoolbeleid.

► **Perspectief docenten**

Schoolbreed leermiddelenbeleid is voor de meeste docenten nog geen dagelijkse praktijk. Des te opvallender is het dat uit het onderzoek van Motivaction blijkt dat 51% van de docenten vindt dat docenten wel degelijk bij leermiddelenbeleid betrokken moeten worden. Een nog grotere groep (70%) vindt het noodzakelijk dat de school een leermiddelenbeleid heeft. En vrijwel alle docenten (91%) acht een goed leermiddel de basis van goed onderwijs. Er zijn zowel behoorlijke zorgen als verwachtingen over ict en digitalisering, zowel in technische als (vak)didactische zin.

► **Perspectief leerlingen**

Leerlingen zijn nauwelijks betrokken bij het formuleren van leermiddelenbeleid.

4 Conclusies specifieke onderwerpen

► Massamaatwerk verhoudingen

Bij leermiddelenbeleid gaat het ook altijd over de verhouding tussen massa en maatwerk. Elke school wil maatwerk in leermateriaal. Hoe de verhoudingen liggen, schoolbreed of per vak, is een puzzel die elke sectie of team zelf oplost en bepaalt.

De variabelen zijn de herkomst, 'gratis of open' of betaald, soort materiaal (werkvormen, opdrachten, leerteksten, multimediaal leren, interactief leermateriaal), de drager: digitaal of print en de omvang: curriculum dekkend of (alleen) leseenheden. De figuur hieronder laat een aantal massamaatwerk varianten zien: voor elk vak of leergebied of schoolbreed kan een van de onderstaande varianten bepaald worden.

A	methode		lessen van de school	eigen lessen	
B	methode		open leermiddelen	lessen van de school	eigen lessen
C	open leermiddelen	lessen van de school		eigen lessen	
D	open leermiddelen	overige leermiddelen	lessen van de school	eigen lessen	

► Ook maatwerk voor docenten?

Hoewel 'maatwerk voor leerlingen' als onderwijsvisie op geen enkele school ontbreekt, is het rekening houden met diversiteit van docenten in houding en wensen ten aanzien van leermateriaal relatief nieuw voor de schoolleiding.

► Ict en leren

Een belangrijke zorg blijkt bepaald te worden door de ict-infrastructuur. Digitaal leren vereist voldoende computers, een feilloos en snel internet, eenvoudige inlogprocedures en een betrouwbare stroomvoorziening. Daarnaast moeten docenten over goede ict-vaardigheden, zowel technisch als (vak) didactisch, beschikken. Geen enkele school lijkt op dit moment aan al deze voorwaarden te kunnen voldoen.

► Basiscurriculum

De methode van een educatieve uitgever of een open methode zorgt onder meer voor zekerheid over het basiscurriculum.

► Schoolbrede criterialijst keuze leermateriaal

Vrijwel geen enkele school blijkt over expliciete, schoolbrede criteria aan leermateriaal te beschikken. Bij alle scholen zijn de schoolbrede criteria die docenten en schoolleiding belangrijk vinden voor 90% hetzelfde. Het gezamenlijk doormaken van het proces om tot die lijst te komen is zeer bevorderlijk voor de gezamenlijke motivatie. Impliciet zijn de keuzecriteria per vak of leerjaar etc. voor docenten wel duidelijk.

► Onderbouw zeer dominant

Laptopklassen, ander, nieuw en digitaal leermateriaal, ander leermateriaal door een ander curriculum (sport of media-klas): het gaat met name over de onderbouw.

► Ict is niet gelijk aan leermateriaal

Het intern promoten van de Elo en gebruik van digiborden zonder onderwijskundig doel vertroebelt de discussie over welk (digitaal) leermateriaal geschikt is voor welke leeractiviteit voor welk vak.

► Digitaal Leermateriaal voor wie en waar?

Er is binnen scholen geen algemene kennis beschikbaar over welke soorten digitaal leermateriaal beschikbaar en geschikt zijn.

► Werkboek

Het werkboek blijkt bij een aantal vakken niet nodig te zijn.

► Distributeurs

Functie, rol en verdiensten van distributeurs blijven voor scholen onderwerpen waar ze niet veel interesse in hebben.

► Open materiaal en toekomst

Met veel hoop en verwachting kijken de projectscholen uit naar de verschillende open (gratis) databanken.

► Scholing en kennis

Men wil vooral meer technische en (vak)didactische ict-scholing voor docenten. Scholing voor de schoolleiding en ict-geleding is minder nodig.

► Financiën

Geld is niet een dominant thema. Er is nog weinig bekend over de financiële gevolgen en mogelijkheden van de plannen en ideeën. Het ontwerpen van een financiële meerjarenstrategie op dit terrein heeft op dit moment nog niet veel aandacht.

► Tijd docenten

Dit geeft een diffuus beeld. Sommige projectscholen hebben geen probleem met het uitroosteren van docenten voor het zelf ontwikkelen of arrangeren van materiaal voor de eigen lessen, schoollessen, of digilessen.nl. In deze context speelt voor hen het lerarentekort niet. Maar er zijn ook scholen dat hun docenten er geen tijd en expertise voor hebben.

► Vmbo / havo / vwo

De aandacht voor onderwijskundige aspecten loopt synchroon met grootschalige onderwijsvernieuwingprojecten vanaf de afgelopen jaren, zoals geïnitieerd door het vernieuwde onderbouw. Zo is er veel aandacht voor activerende didactiek, competentiegericht of levensecht leren en vakoverstijgend (project)onderwijs.

Verder is er in het vmbo een grotere belangstelling waarneembaar voor de organisatie van het onderwijs en de adequate inzet van leermateriaal, en het juiste leermiddel op het juiste moment voor de leerling. Binnen het vmbo dringt met name de onderbouw zich op de voorgrond.

TOEKOMSTPERSPECTIEF EN AANBEVELINGEN

Algemene aanbeveling 2010-2012: veranderingen blijven ondersteunen en stimuleren

Het is duidelijk dat er behoefte is aan een vervolg op deze eerste kleine stap. Innovatie van leermiddelenbeleid en leermiddelen raakt de kern van het primaire proces en dus de kwaliteit in het onderwijs. De behoefte aan maatwerk in leermiddelen, aan digitaal materiaal, of een specifiek curriculum leiden bij docenten en schoolleiding tot een bezinning op hun leermiddelenbeleid. In 2009 veranderde tevens de financieringstructuur door de maatregel “Gratis schoolboeken”. De komende jaren zullen de gevolgen van deze veranderingen in volle omvang hun beslag krijgen. Het vervullen van zowel de onderwijsinhoudelijke maatwerkeisen van scholen als de blijvende beschikbaarheid van hoogwaardig leermateriaal (papier en digitaal) is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van scholen en partners. Het behulpzaam zijn bij deze taak van docenten en schoolleiding is van groot belang. De Vo-raad (het Innovatieplatform Vo(Ip-vo)) neemt ook graag de verantwoordelijkheid voor de vervolgstappen.

Resultaten en doelstellingen kunnen zijn:

- 1 Een groot aantal scholen is zich meer bewust van het belang van een integraal leermiddelenbeleid.
- 2 Een groot aantal scholen heeft een zichtbare visie op de verhouding in gebruik van digitale mogelijkheden, open leermateriaal, methoden, eigen schoolmateriaal, eigen lessen van de docent en implementatie daarvan, zodanig dat continuïteit gewaarborgd is.

- 3 De inhoudelijke hoofdlijnen kunnen zijn:
- a Het stimuleren en delen van praktijkervaringen.**
Het gaat om de ervaringen en algemene integrale leermiddelenbeleidsplannen en om deelonderwerpen daaruit. De meeste scholen hebben nog grote moeite hebben met het maken van een leermiddelenbeleid waarin de onderwijskundige visie in samenhang met ict, de wensen van docenten en de financiering vormgegeven wordt.
 - b Het beschikbaar stellen van praktijkervaringen van en voor scholen.**
Communicatie over en ruime verspreiding van kennis en schoolervaringen.
 - c Kennisontwikkeling en scholing voor docent, schoolleiding en bestuur.**
Ook hier gaat het om het geheel en de verschillende onderdelen: opzetten en realisatie van het beleidsproces dat leidt tot een integraal leermiddelenbeleidsplan en kennis en deskundigheid op de onderdelen. vanuit de verschillende behoeften en perspectieven van docent, schoolleiding en bestuur.

Aanbeveling samenwerking

Een algemene zorg betreft het bestaan van mogelijk los van elkaar opererende organisaties met overlappende projecten. Het is van belang om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de reeds bestaande initiatieven en gebruik te maken van de ervaringen, die opgedaan zijn in andere projecten.

Specifieke aanbevelingen en nader te onderzoeken knelpunten

Er komen uit de plannen van de projectscholen een aantal trends en aandachtspunten naar voren, die het komende jaar (en jaren) verder uitgezocht zouden moeten worden.

► Nieuwe uitgifconcepten

Naast de algemeen gevoelde behoefte aan meer “maatwerk en digitale vormen” gaat het bij de projectscholen ook om een behoefte aan nieuwe vormen voor het “traditionele leerboek”, waarin het basiscurriculum is opgenomen.

Ook verdient het aanbeveling te onderzoeken op welke wijze de e-reader een rol kan gaan spelen.

► Basiscurriculum en algemene referentieniveaus

Wil een docent makkelijk kunnen arrangeren in (open) leermateriaal, en zo zijn schooleigen methode realiseren, zou onderzocht moeten worden of het nodig is om voor vakken een algemeen referentieniveau (zoals het Erk voor Mvt en referentieniveaus voor taal en rekenen) vast te stellen.

► Realisatie van maatwerk voor eigen lessen

Voor het maken, ontwerpen van eigen lessen is het nuttig als docenten de beschikking krijgen over meer lege (digitale) modellen om mee te werken. Het is zinvol om uit te zoeken wat en hoe dat gerealiseerd kan worden.

► Kwaliteitszorg voor leermateriaal

Door toename van het gebruik van leermateriaal van diverse externe bronnen gecombineerd met eigen materiaal, is het nuttig verder uit te werken hoe een school de kwaliteit daarvan bewaakt en inpast in zijn eigen kwaliteitszorgsysteem.

► Laptop, e-reader en ouderbijdrage

Het is van groot belang te volgen hoe scholen om gaan met het in rekening brengen van de kosten van een laptop. De richtlijnen uit de MvT zullen wellicht niet voldoende blijken te zijn.

► Massamaatwerk

De manier waarop maatwerk valt te realiseren vergt een verdere verkenning.

Het gaat dan om het onderwijskundig perspectief en het schooleconomisch perspectief.

De variabelen zijn de herkomst, 'gratis of open' of betaald, het soort materiaal (werkvormen, opdrachten, leerteksten, multimediaal leren, interactief leermateriaal), de drager: digitaal of print en de omvang: curriculum dekkend of (alleen) leseenheden en de manier van productie.

► **Schooleconomie**

Het vanuit schooleconomisch perspectief kijken naar leermiddelen en leermiddelenbeleid kan helpen om de juiste afwegingen te maken. Nader onderzoek en een verkenning op dit nieuwe onderwerp is nuttig.

► **Minder aanbieders door de maatregel “gratis schoolboeken”**

De aanbodzijde van de markt is het afgelopen jaar verder verkleind. Er zijn nu nog drie grote educatieve uitgeverijen en twee grote distributeurs. Of dit helemaal een direct gevolg is van de maatregel “gratis schoolboeken” is niet te zeggen. En of dit negatieve gevolgen heeft voor de omvang van het aanbod of de kwaliteit van de leermiddelen of een prijsopdrijvend effect heeft op leermiddelen en diensten van de distributeurs, is nog onduidelijk. Maar het geeft reden tot zorg. Het is daarom van groot belang dat de sector doorgaat met het in kaart brengen van de mogelijke negatieve gevolgen voor de prijs/kwaliteitverhouding en initiatieven neemt om naar eventuele oplossingen te zoeken.

► **Meer en andere distributiemogelijkheden**

Het is van groot belang dat op korte termijn meer mogelijkheden en scenario's worden uitgewerkt voor alternatieve distributiemogelijkheden, bijvoorbeeld via het netwerk van de openbare bibliotheken. De technologische mogelijkheden verhouden zich niet met een distributiestructuur die nog gebaseerd is op verplaatsing van fysieke producten.

► **Gevolgen van de krimpende leermiddelenmarkt?**

De omzet van de huidige leermiddelenmarkt is gekrompen en gezien de plannen van de projectscholen zal deze trend zich doorzetten de komende jaren - bij gelijkblijvende producten en omstandigheden-. Of dit gevolgen heeft voor de omvang van het aanbod en de kwaliteit van de leermiddelen is niet te zeggen. Ook hier geldt dat het van groot belang is dat de sector doorgaat met het signaleren van mogelijke knelpunten en zo mogelijk initiatieven neemt.

► **Readerregeling**

Om auteursrechtelijk beschermd leer materiaal te arrangeren is het nodig om te onderzoeken of het mogelijk is om een speciale readerregeling voor het Vo te ontwerpen, zodat de scholen niet belast worden met een administratieve ingewikkelde afhandeling daarvan. Het is van belang om dit onderwerp nader te onderzoeken en de mogelijkheden te verkennen.

► **Bijkomende effecten van een kleine projectsubsidie**

Er zijn bijkomende positieve effecten van een kleine projectsubsidie voor een leermiddelenbeleidsplan. Het geeft binnen de school een legitimiteit van het onderwerp, het geeft door een centraal programma een natuurlijke omgeving voor het uitwisselen van informatie en ervaring van andere scholen, geeft door de een-op-een schoolbezoeken een natuurlijke benchmark en advies en het geeft een mogelijkheid om een externe moderator in te huren. In het vervolg moet goed gekeken worden hoe deze positieve effecten verbreed kunnen worden.

► **Scholing en ondersteuning**

Bij het verder ontwikkelen van een scholings- en ondersteuningsaanbod of het coördineren daarvan is het van belang om alert te zijn op de valkuil dat het kan leiden tot het benoemen van een nieuwe bijkomende taak of functie, die gepaard gaat met meer werk, terwijl het gaat om andere accenten. Uitgangspunt dient wel te zijn de eigen kwaliteiten van de scholen en de vraag en behoefte van de schoolleiding en docenten.

1 PROGRAMMA LEERMIDDELENBELEID

Er zijn voor vo-scholen diverse redenen om nieuwe afwegingen in het leermiddelenbeleid te maken.

1. Nieuwe onderwijsvormen vragen een ander soort leermateriaal.
2. Integratie van ict-beleid en leermiddelenbeleid.
3. Een andere financieringsstructuur (de maatregel 'gratis schoolboeken') dwingt tot heroverweging.

Van belang daarbij is dat in het leermiddelenbeleid aan inhoud, organisatie en financiën in samenhang aandacht wordt besteed en dat het leermiddelenbeleid een integraal onderdeel van het schoolbeleid is. Het betreft hier een nieuwe en complexe materie voor scholen, schoolleiding en docenten.

Deze behoefte aan maatwerk in leermiddelen, aan digitaal materiaal, of aan een specifiek curriculum waren reden voor OCW (Taskforce gratis schoolboeken) en de VO-raad om de samenwerking op het gebied van Leermiddelenbeleid in 2009 voort te zetten. (Al een aantal jaren zijn scholen op zoek naar flexibeler materiaal en in 2008 zijn in een eerder project op kleine schaal door enkele scholen projecten leermiddelenbeleid uitgevoerd.)

Doelstellingen van het Programma Leermiddelenbeleid zijn:

- stimuleren van voorbeelden van integraal leermiddelenbeleid;
- informatievoorziening en kennisontwikkeling;
- bevorderen vraagsturing en docentenparticipatie.

1.1 Inhoud en doelstellingen

Overkoepelende doelstellingen van het programma zijn het stimuleren van goede voorbeelden van integraal leermiddelenbeleid voor en door vo-scholen, het bevorderen van kennis en het verspreiden van kennis hierover. Van belang daarbij is aandacht voor participatie van docenten en leerlingen, voor vraagsturing en kwaliteit.

Integraal leermiddelenbeleid

Het Programma Leermiddelenbeleid heeft tot doel het stimuleren van projecten Leermiddelenbeleid, waarbij de school een meerjarig, duurzaam, integraal leermiddelenbeleid formuleert, rekening houdend met het ict-beleid, het personeelsbeleid, het kwaliteitsbeleid en de financiën. In de beleidsplannen komen onder andere aan de orde de onderwijskundige aspecten, de inrichting van het proces ten aanzien van keuze en het gebruik van leermateriaal. Ze bevatten bovendien een plan van aanpak, waarin onder meer is opgenomen het programma van functionele eisen voor de gewenste leermiddelen en de samenhang met het personeels- en financieel beleid.

De projecten hebben een innovatieve waarde en bevorderen schoolontwikkeling. Onder schoolontwikkeling of innovatie wordt verstaan: elk beleid dat beter bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de school.

Informatievoorziening en kennisontwikkeling

Aanbieding en verspreiding van alle noodzakelijke informatie, kennis en ervaring, die nu en in de loop van het project beschikbaar is en waar de deelnemende scholen behoefte aan hebben en die bijdraagt aan het zo succesvol mogelijk realiseren van de projecten. Er wordt, waar mogelijk, gebruik gemaakt van bestaande instrumenten en handreikingen. Dit onderdeel voorziet daarmee onder andere in de vraag: hoe maken wij een leermiddelenbeleidsplan, wat is het, wie maakt het, wie is erbij betrokken, welke onderdelen kan het bevatten en wat moet je weten om een dergelijk plan te kunnen maken?

Onderwerpen zijn bijvoorbeeld ook:

- digitaal materiaal;
- zelf ontwikkelen/schrijven (incl. auteursrecht);
- arrangeren van leermateriaal (incl. auteursrecht);
- samenwerken met andere scholen, organisaties en bedrijven;
- organisatie, personeel en financiën;

- van onderwijsvisie naar functionele eisen van leermateriaal.

Er worden minimaal twee centrale kennis- en uitwisselingsbijeenkomsten voor projectdeelnemers georganiseerd.

Vraagsturing en docentenparticipatie

Het kennen van de mening en wensen van de docenten is noodzakelijk om leermiddelenbeleid zinvol vorm te geven. De betrokkenheid van docenten daarbij is van groot belang. Al een aantal jaren is het de wens van scholen dat de leermiddelenmarkt zich ontwikkelt van een aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde markt. Invulling van deze abstracties en vertaling naar praktische uitvoering moet nog plaatsvinden. Bevordering van beleid leidt op zich tot bevordering van de vraagsturing en concrete formulering van een programma van eisen.

1.2 Projecten Leermiddelenbeleid

Voor het stimuleren van voorbeelden werd een subsidieregeling ontworpen en deze werd uitgevoerd in twee tranches. Voor de eerste tranche (sluitingsdatum 1 februari 2009) waren er aanvragen van 88 scholen, waarvan er 23 aan de criteria voldeden. Voor de tweede tranche (sluitingsdatum 5 juni 2009) waren er 30 aanvragen, waarvan er 11 aan de criteria voldeden. De aanvragen zijn behandeld op volgorde van binnenkomst. De projecten werden geselecteerd door een beoordelingscommissie, bestaande uit externe deskundigen, projectleiding en een aantal leden van de adviesgroep. De voorwaarden zijn vastgelegd in de Regeling Projecten Leermiddelenbeleid (zie bijlage).

Wat was de inhoud van de subsidieaanvragen?

Er waren veel aanvragen, maar relatief weinig voldeden aan de criteria, zoals neergelegd in de subsidieregeling.

Los van de aanvragen over het aanschaffen van spullen en/of scholing zijn de volgende zaken opvallend:

- er zijn heel veel scholen die duidelijk wat willen met leermiddelenbeleid, maar ze weten nog niet hoe ze het aan zullen pakken;
- de portefeuilles zijn verschillend verdeeld in de school (ict, financiën, personeel en onderwijsinhouden);
- het projectmatige en resultaatgerichte denken is heel matig;
- scholen kunnen nog niet putten uit goede voorbeelden;
- de eis van schoolbrede aanpak is voor een grote school vrij zwaar;
- het tijdsbestek is heel kort, het leidt ook tot minder betrokkenheid van de docenten;
- daarbij gaat het in de meeste gevallen om onduidelijkheid over de planning, koppeling van activiteiten aan planning en begroting en onduidelijkheid over de docentenparticipatie;
- opvallende scheiding tussen top/down aanpak: een kleine managementgroep heeft iets bedacht of gaat wat bedenken en daarna wordt draagvlak gecreëerd, versus aanvragen die docenten een grote rol geven in het proces;
- regelmatig mist een integrale aanpak in de uitvoeringsopzet.

De aanvragen zijn in vier groepen verdeeld.

Eerste groep: voldoen aan de criteria

De groep die voldeed aan criteria en doelstelling start veelal vanuit een visie op onderwijs, de ontwikkelingen in de samenleving en in de veranderende context van de school (denk hierbij aan de invloed van de lumpsum financiering voor schoolboeken). Op basis van deze visie en ontwikkelingen komen ze tot de conclusie dat het hen ontbreekt aan een leermiddelenbeleid.

Het ontwikkelen van dit beleid wordt vervolgens breed neergezet: deze scholen laten in hun aanvraag duidelijk zien dat zij een verbinding leggen tussen bijvoorbeeld de aanschaf van leermiddelen, het verder ontwikkelen van ict op school, het ontwikkelen van een kwaliteitsbeleid, docentontwikkeling en een meerjaren financiële planning waarmee dit alles betaald moet worden. Met andere woorden: het werken aan een leermiddelenbeleidsplan wordt integraal aangepakt. Deze scholen benoemen wat ze te ontwikkelen hebben in al deze onderdelen. Ze maken dit zichtbaar

in de activiteiten die ze ondernemen om tot een leermiddelenbeleid te komen of laten met een beknopte inhoudsopgave van het op te stellen leermiddelenbeleidsplan zien dat al deze aspecten in het beleidsontwikkelingsproces aan bod komen. Zo blijkt uit de meeste projectaanvragen dat de scholen streven naar het vaststellen van een procedure en programma van eisen rondom het aanschaffen van leermiddelen, en naar het vaststellen van de relatie die dit heeft met bijvoorbeeld de eisen die aan ict gesteld moeten worden, de te ontwikkelen competenties en het bijbehorende scholingsplan voor het personeel, de beschikbare budgetten en de wijze waarop deze worden toegewezen, etc.

Uit de projectplannen blijkt duidelijk dat de scholen een beleidsproces gaan doorlopen, dat (voor 1 augustus!) eindigt in een integrale, breed gedragen beleidsnotitie. Uit het projectplan blijkt bijvoorbeeld de betrokkenheid van docenten en de verschillende disciplines/lagen in de school bij het beleidsontwikkelingsproces. Bovendien komen deze scholen meestal met een deugdelijk projectplan: doel, resultaten, te ondernemen activiteiten en begroting zijn op orde én vormen met elkaar een logisch geheel.

Tweede groep: leermiddelenbeleid is hetzelfde als digitalisering

Kenmerkend voor de meeste scholen uit deze groep is dat ze het ontwikkelen van een leermiddelenbeleid één op één koppelen aan het verder digitaliseren van het onderwijs. Hierbij lijkt het digitaliseren van het onderwijs een doel op zich te zijn, mede ook om de kosten van de aanschaf van leermiddelen te verlagen. Het denken over leermiddelen wordt hiermee beperkt tot het denken over slechts één medium. Deze scholen leggen wel verbanden tussen de verschillende beleidsonderdelen (leermiddelen, ict, financiën), maar lijken een volledig integraal perspectief te ontberen. Zo mist vaak het onderwijskundig perspectief (met daarbij het in ogenschouw nemen van alle manieren van leren en bijbehorende leermiddelen), de personele consequenties en/of het kwaliteitsbeleid. Een aantal aspecten van de integrale benadering ontbreekt dus, waarbij vooral het gebrek aan onderwijskundige visie opvalt (digitaliseren onder het mom van digitaliseren!). Een kleinere groep scholen in deze categorie is afgewezen, omdat ze bijvoorbeeld niet aan de deadline voor het realiseren van het beleidsplan konden voldoen, of omdat ze leermiddelenbeleid ontwikkelen voor een beperkt aantal vakken.

Derde groep: ontwikkelen van lesmateriaal

Voor deze groep is het nog onduidelijk wat leermiddelenbeleid betekent. Veel scholen in deze groep denken dat het ontwikkelen van leermiddelenbeleid gelijk is aan het ontwikkelen van lesmateriaal, leermiddelen, leerlijnen (etc.) of het uitvoeren van een beleidsplan, gericht op bijvoorbeeld de verdere digitalisering van de leermiddelen. In plaats van denken (beleidsvorming) gaan deze scholen dus doen (beleidsuitvoering). Hierbij worden niet of nauwelijks verbanden gelegd tussen de verschillende disciplines die bij een integrale aanpak aan bod zouden moeten komen. Daarbij komt dat de kwaliteit van de projectplannen te wensen over laat: plannen missen de beschrijving van concrete resultaten en activiteiten en ook de begroting is vaak onduidelijk. Uit de begroting wordt vaak duidelijk dat het de school eigenlijk te doen is om de aanschaf van ict-middelen.

Vierde groep: aanschaf ict

Opvallend aan deze groep scholen is dat ze nauwelijks moeite doen om hun aanvraag in het kader van leermiddelenbeleid te schrijven. Het gaat meestal om de aanschaf van smartboards, ontwikkeling van een Elo, invoering van laptops in de klas etc., allemaal plannen om het onderwijs verder te digitaliseren en waarbij extra gelden voor de aanschaf van apparatuur nodig is. Een aantal scholen in deze groep lijkt het ontwikkelen van een onderwijskundige visie te verwarren met het ontwikkelen van leermiddelenbeleid.

1.3 Informatievoorziening en kennisontwikkeling

Alle onderstaande tools of documenten zijn te downloaden van www.leermiddelenvo.nl of www.vo-raad.nl/projecten/leermiddelen

Infobladen voor docenten en schoolleiding

Een team van vakauteurs heeft 17 vakinformatieve infobladen ontwikkeld. De infobladen zijn verschenen in print en digitaal. Versie 2 is nu beschikbaar.

Leermiddelenbeleid

- Aanpak in 5 fasen
- Model voor leermiddelenbeleidsplan
- Wat willen we hebben? (zie ons programma van eisen)
- Massa en maatwerk

Arrangeren

- Wat is een arrangement en motieven om te arrangeren
- Zelftest onderwijskwaliteit en arrangeren
- Competenties van de docent-arrangeur

Mixed Media

- Met de Elo beter leren
- Hoe leert het brein?

Zelf ontwikkelen

- Wat en waarom zelf leermateriaal maken
- Zelf ontwikkelen: het proces in 12 fasen
- Checklist kwaliteit zelfgemaakt leermateriaal

Vormgeving

- Goede vormgeving doet leren

Schooleconomie

- Lesmateriaal maken en arrangeren in de schoolbegroting
- Materiaal maken of arrangeren, maak een balans
- Waardeer de tijd

Auteurs- en readerrecht

- Auteursrecht: beter goed regelen

Leermiddelenvo.nl

De site biedt vakinformatie over leermiddelenbeleid en leermiddelen in de vorm van nieuws, praktijkervaringen en tools en downloads. Bestemd voor schoolleiders, docenten, vaksecties, schoolbesturen en leermiddelontwikkelaars. De informatie is verdeeld over de rubrieken Onderwijsvisie (Leren, Didactiek, Docentenrol, Schoolkeuzen), Kwaliteitsbewaking (Kwaliteitszorg, Criteria, Kiezen), Leermiddel (Soorten leermateriaal, Arrangeren, Zelf ontwikkelen, Productinformatie), Beleid maken (Leermiddelenbeleid, Organisatie, Financiën, Implementatie, Auteursrecht).

Uitgave 'de Kwestie Leermiddelenbeleid/2010'

De publieksversie van de formele eindrapportage verschijnt begin maart 2010. Een aantal exemplaren per school wordt verzonden naar alle vo-scholen en het groen onderwijs. Het bevat de meningen en ervaringen van alle deelnemende projectscholen en de overige beschikbare informatie op dit gebied van andere organisaties en deskundigen.

10 volledige voorbeeldplannen

Van de 33 projectscholen zijn 10 plannen geselecteerd, waarvan de volledige informatie is te downloaden.

1.4 Onderzoek en test-instrument LeermiddelMentality

Participatie van docenten in het leermiddelenbeleid is van groot belang. Het erkennen en benoemen van de diversiteit in de houding van docenten ten opzichte van leermateriaal is een eerste stap. Het LeermiddelMentality onderzoek en het test-instrument geven inzicht in die houdingen. Het is een hulpmiddel om het gesprek tussen schoolleiding en docenten en docenten onderling te verdiepen. Het onderzoek van Motivaction dat hiervoor de basis vormde, heeft plaatsgevonden onder 826 docenten met 73 stellingen en is tot stand gekomen in samenwerking met de Lerarenkamer, de GEU, docenten en schoolleiders, onderwijsdeskundigen van de SLO en Kennisnet. (Zie voor het uitgebreide onderzoeksrapport en de test: www.vo-raad.nl en www.leermiddelenvo.nl.)

Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek luidde als volgt:

Het bieden van handvatten aan de bestuurders, schoolleiders en docenten in het voortgezet onderwijs bij het formuleren van leermiddelenbeleid en de keuze van leermiddelen op basis van de houding van docenten ten aanzien van leermiddelen.

Bij de genoemde doelstelling zijn de volgende probleemstellingen geformuleerd:

- Hoe staan docenten in het voortgezet onderwijs tegenover de verschillende soorten leermiddelen?
- Welke opvattingen over de kwaliteit van het onderwijs liggen ten grondslag aan verschillen in de houding van docenten ten aanzien van leermiddelen?
- Welke segmenten van docenten zijn te onderscheiden met betrekking tot leermiddelen?

Vier segmenten

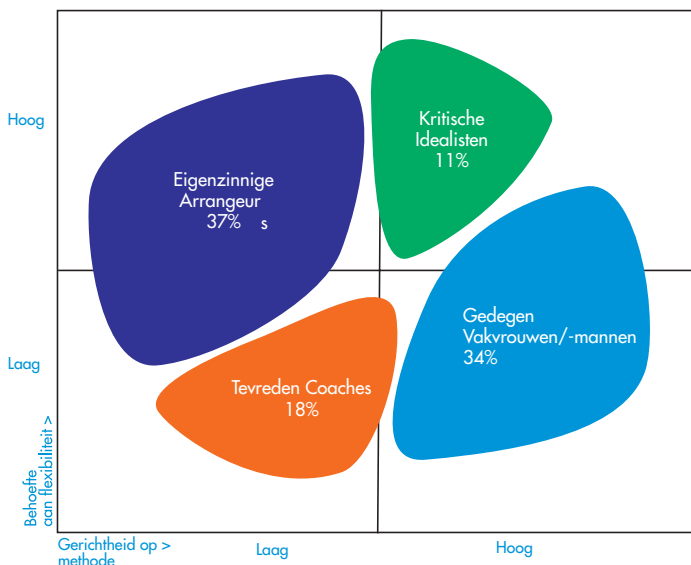
Tevreden Coaches, Gedegen Vakvrouwen en -mannen, Eigenzinnige Arrangeurs en Kritische Idealisten zijn de vier typeringen die de houding - de 'LeermiddelMentality' - ten opzichte van leermateriaal aangeven. Deze indeling loopt door leeftijd, sekse, vak, schoolsoort, schoolgrootte en denominatie heen.

De verschillen betreffen telkens relatieve verschillen. Op het niveau van een individuele docent is nooit slechts één van de gevonden segmenten van toepassing.

Docenten verschillen in de manier waarop zij staan ten opzichte van leermiddelen op zes dimensies:

- gerichtheid op methode
- gebrekkige ondersteuning
- tevredenheid met gebruikte leermiddelen
- individualisme
- behoefte aan flexibiliteit
- tijdsclém

De vier verschillende segmenten zijn gebaseerd op de manier waarop men omgaat met bovengenoemde zes dimensies. Elk segment vertoont zoveel mogelijk overeenkomsten binnen het segment en verschilt zoveel mogelijk ten opzichte van de andere segmenten. Zie verder Bijlage 2.



2 PROJECTEN LEERMIDDELENBELEID

2.1 Globaal beeld van de projecten

Aantal scholen en 10 best practices digitaal

In totaal voldeden de projectplannen van 34 scholen aan de criteria. 31 scholen hebben het project afgerond. Twee scholen zijn in het voorjaar van 2010 zover, wegens organisatorische problemen. Eén school heeft afgezien van het project.

Van alle scholen zijn samenvattingen opgenomen en van 10 scholen zijn de leermiddelenbeleidsplannen in zijn geheel digitaal beschikbaar op www.leermiddelenvo.nl.

Motieven voor leermiddelenbeleid

Er is een begin gemaakt. De deelnemende scholen zijn zeer tevreden over de 'bewustwording' van het belang van integraal leermiddelenbeleid. Maar dat betekent niet dat het al lukt om de onderwijsinhoudelijke plannen, ict-plannen en financiële consequenties van ideaalbeelden te doordenken. Het zal nog even duren voordat leermiddelenbeleid werkelijk op de kaart staat.

Waarom bezig zijn met leermiddelenbeleid?

- Het rekening willen houden met verschillen is een veelvoorkomende onderwijskundige uitspraak die noopt tot leermiddelenbeleid. Het gaat dan om massamaatwerk verhoudingen en behoeften.
- Daarnaast wordt de multitaskende leerling genoemd. Daar zit de gedachte in: de wereld verandert, de leerling verandert, dus leermiddelen veranderen.
- Docenten deskundiger maken blijkt een doel van leermiddelenbeleid: ze krijgen meer inzicht in kerndoelen en eindtermen, en worden meer eigenaar van de stof.
- Meer digitaal materiaal inzetten, bevordering van gebruik van de Elo en active boards.

Docentenparticipatie

Zeer opvallend is de systematische manier waarop docenten betrokken zijn. Door middel van enquêtes of door interviews zijn de meningen en wensen geïnventariseerd en besproken. Docenten bij beleid betrekken lijkt nieuw. Het onderwerp leermiddelenbeleid maakt het onvermijdelijk dat docenten daar schoolbreed bij betrokken worden. Het raakt immers de kern van het primaire proces.

Aan de volgende stap, het vertalen daarvan in concrete acties en doorrekenen van de consequenties, is men nog niet voldoende toegekomen.

De worsteling van de schoolleiding met het creëren van draagvlak en tegelijk kunnen sturen is groot. Zelfs globaal kaderstellende uitspraken van een directie over leermiddelenbeleid liggen gevoelig. Leermiddelenbeleid raakt hoe dan ook aan de traditionele organisatiestructuur. Waar secties vroeger vrij autonoom besloten, is dat nu anders.

Geschikt lesmateriaal?

Er zijn veel onbewezen, niet goed uitgezochte, negatieve oordelen over 'bestaande leermiddelen'. Het bleek moeilijk te zijn om concreet te maken wat nu niet bevalt en wat het dan wel moet zijn. Het uitvoerig checken van de specifieke vraag/aanbod is niet een vast onderdeel in de onderwijspraktijk.

Ict en leermiddelen

Veel aandacht is er voor digitaal leermateriaal. Ook hier een eerste bewustwording van de noodzaak om uit te zoeken welk leermateriaal men wil hebben, digitaal voor de docent of digitaal voor de leerling? En voor welk vak en niveau welk materiaal?

De koppeling met ict-beleid en organisatie krijgt veel aandacht en is lastig.

Verschillende scholen koppelen het ontwikkelen van een leermiddelenbeleid één op één aan het verder digitaliseren van het onderwijs. Hierbij lijkt het digitaliseren van het onderwijs een doel op zich te zijn, mede ook door de veronderstelling de kosten van de aanschaf van leermiddelen hiermee te verlagen.

Zelf ontwikkelen en arrangeren

Er worden soms grote dingen verwacht van eigen materiaal ontwikkelen. Maar zodra daar enige ervaring mee is opgedaan, ontstaat een realistisch beeld.

Alle betrokken scholen realiseren zich wel dat het arrangeren van leermateriaal of het zelf maken gevolgen heeft voor de taakbelasting en een specialisme is. Vertaling daarvan in beleid is in geringe mate aanwezig.

Schooleconomie: wat is er mis met geld?

Het schooleconomisch perspectief ontbreekt. Vrijwel overal heerst er op dit moment volstrekte onhelderheid over de financiële consequenties van plannen. Men is daar nog niet aan toegekomen.

Scholing en Personeelsbeleid

Er moet veel aan kennisontwikkeling en deskundigheidsbevordering gedaan worden. Op het gebied van het kiezen van leermateriaal, ict-gebruik en implementatie van leermiddelen. Dat kan niet geheel bovenop de huidige formatieve personele inzet gebeuren en het zal zoeken zijn naar 'taken die verschoven kunnen worden'. Maar ook besluiten sommige schoolleiders dat de beschikbare uren voor deskundigheidsbevordering daaraan besteed moeten worden.

Samenwerking met andere scholen

Er leven behoorlijk hoge verwachtingen van de landelijke initiatieven, zoals Wikiwijs, VO-content en Digilessenvo.nl. Bovendien is er de hoop dat iedereen meer zal gaan samenwerken.

Het nemen van eigen initiatief om een bijdrage te leveren aan die samenwerking is vrij mager. Er is meer een afwachtende houding.

2.2 Beleidsproces

Ontwikkeling vanaf 2008

In de allereerste negen projecten op het gebied van leermiddelenbeleid (ELVO, 2008) bleek volgens de eindrapportage: 'dat het leermiddelenbeleid een nieuw en onoverzichtelijk onderwerp en beleidsterrein is'. Ruim een jaar later meldt de tussenrapportage van augustus 2009 dat de leermiddelenbeleidsplannen die tot dan toe gemaakt zijn, weerspiegelen dat de scholen nog bezig zijn met focussen op het onderwerp 'leermiddelenbeleid' en nog niet tot echte beleidsmatige uitwerkingen komen.

In de tweede tranche, die daarop volgt, gaat het bij meer scholen als vanzelfsprekend over integraal beleid: leermiddelenbeleid is een kwestie van onderwijskundige uitgangspunten én ict-beleid én financiën én personeelsbeleid. Maar het lukt nog maar bij enkele scholen om dit al in concreet beleid om te zetten.

Leermiddelenbeleid concreet maken is lastig

Een aantal zaken maakt het lastig om in een relatief korte periode tot een gedegen leermiddelenbeleid te komen:

- Draagvlak creëren
Het draagvlak is meestal nog niet groot: vaak zijn er in eerste instantie maar een paar mensen actief met leermiddelenbeleid bezig en is dat nog niet verder de school in gebracht. Scholen die daar wel werk van maken, rapporteren dat het nogal wat tijd en inspanning kost om dat te doen. Ze kiezen vaak voor effectieve, maar arbeidsintensieve methoden als het afnemen en verwerken van enquêtes onder alle docenten en/of workshops voor de teams met feedbackmogelijkheden op eerste concepten van leermiddelenbeleid.
- Overzicht krijgen
Voor zowel schoolleiding als docenten vergt het inlezen en nieuwe verbanden leggen als het om leermiddelenbeleid gaat, want vaak ontbreekt het overzicht. Het Stedelijk College Eindhoven: 'Het valt op dat ieder zich inzet voor zijn eigen specifieke taak, maar dat overzicht over het grote geheel van de school veel communicatie vergt.'
- Doorbreken tradities
Afgezien van de vernieuwingsscholen zoals UniC en Corlaer, of scholen die om andere redenen een sterke traditie hebben van eigen leermiddelen ontwikkelen, is het voor scholen een forse verandering dat er schoolbreed en dus niet alleen in sectieverband overlegd wordt over de

keuze van leermiddelen. Dat kan gevoeld worden als knagen aan de autonomie van docenten. Pleincollege Bisschop Bekkers: 'Het is voor een aantal mensen nog steeds moeilijk om te accepteren dat argumenten voortvloeiend uit het schoolbeleidsplan invloed hebben op de dagelijkse gang van zaken in de les.'

- **Koppeling ict en andere leermiddelen**

Op veel scholen is een actieve ict-coördinator, die met enkele voortrekkers in een enigszins geïsoleerde positie bezig is met ict en onderwijs. Vaak is het formuleren van het leermiddelenbeleid de eerste structurele stap om ict-beleid en onderwijsbeleid echt met elkaar te verbinden. Communicatie tussen twee culturen is notoir ingewikkeld en kost in elk geval tijd en bereidheid elkaars taal te spreken. Dat geldt ook voor het op elkaar afstemmen van visie en beleidsstukken.

Structureel en duurzaam

In eerdere experimenten leermiddelen (zie Elvo-eindrapportage) viel het ad hoc karakter op van initiatieven rond effectieve inzet van nieuwe/moderne leermiddelen. Het werken aan leermiddelenbeleid is een manier om daar gestructureerder en duurzamer aandacht aan te besteden. Toch wordt in de projecten Leermiddelenbeleid die in 2009 zijn uitgevoerd leermiddelenbeleid wederom soms eerder als een los project dan als een vast onderdeel van schoolbeleid gezien.

Ook eerder geconstateerd is de behoefte om direct innovatief te zijn. Bij een nieuw onderwerp als leermiddelenbeleid zou het voor de hand liggen om eerst te inventariseren wat de stand van zaken is, alvorens grote ambities voor de toekomst worden geformuleerd. Er zijn veel scholen met ambitieuze plannen voor de redelijk korte termijn, terwijl daarvoor toch zeker ook van belang is om goed te bekijken wat op het gebied van leermiddelen de stand van zaken is en dat, waar gewenst, te borgen.

Planmatig denken

Ondanks formats worden nog lang niet altijd logische verbanden tussen probleem, oplossing en ambities gelegd. Bijvoorbeeld als men vaststelt dat er te weinig differentiatie mogelijk is met de gebruikte leermiddelen en men als actiepunt op dat gebied het invoeren van digitale toetsing formuleert. Of men opteert voor invoering van laptopklassen, zonder dat duidelijk is welke achterliggende doelstellingen ermee gehaald moeten worden.

Ook valt op dat men het projectplan voor het project leermiddelenbeleid snel los laat en gewoon aan de slag gaat.

In de plannen is wel duidelijk dat het besef groeit dat doelstellingen SMART moeten zijn. Veel doelstellingen blijven echter nog vaag en zijn niet gekwantificeerd. Ook wanneer er wel streefcijfers worden gehanteerd, is niet altijd duidelijk of daarmee de doelstellingen gehaald worden. Helpt het bijvoorbeeld om de lessen activerender te maken als in 30 of 50% van de lessen digitaal leermateriaal wordt gebruikt? Interessant is de kwantificering van O.R.S. Lek en Linge: 'Uit de leerlingenuitkomsten wordt duidelijk dat er een toename met 10% is van het aantal leerlingen dat de lessen als boeiend ervaart (2011-2012 in vergelijking met 2008-2009)'.

2.3 Docentenparticipatie

Topdown of bottom-up

De topdown of bottom-up benadering is ongeveer 50/50 verdeeld: evenveel scholen beginnen het proces om tot leermiddelenbeleid te komen bij het management als bij de docenten. In het eerste geval is vrijwel steeds de benadering: een klein clubje bereidt voor, schrijft ideeën op en gaat daarna 'draagvlak' creëren. Vervolgens wordt al dan niet bijgesteld. De andere helft van de scholen pakt het omgekeerd aan: een brede groep docenten wordt gevraagd naar hun mening en op welke wijze ze ander leermateriaal willen gebruiken.

Ontwikkeling en scholing van docenten

Veelal hebben de schrijvers van het leermiddelenbeleidsplan (meestal schoolleiders, soms ict-coördinatoren of teamleiders) uitgebreid aandacht voor de ontwikkeling van de docent. CS Vincent van Gogh: 'Leermiddelenbeleid biedt een mogelijkheid tot profilering en het verkrijgen van waardering; het zal waarschijnlijk bijdragen aan een verhoging van het werkplezier door de

erkenning van de 'professional'. De school ziet dat vooral gebeuren in het laten ontwikkelen van leermiddelen.

Docenten motiveren en beter toerusten blijkt vaker een van de doelen van leermiddelenbeleid: docenten krijgen meer inzicht in kerndoelen en eindtermen en worden meer eigenaar van de stof. Ook scholing van docenten op ict-gebied wordt in veel leermiddelenbeleidsplannen genoemd. Het is niet altijd duidelijk of deze manieren om docenten een rol te geven in leermiddelenbeleid door henzelf gewenst zijn. Zeker bij ict is het vaak zo dat er een voortrekkersgroep is die graag en meer ict in de lessen wil. Ook op een Digidacschool als het Krimpenerwaardcollege geldt dat de meerderheid van de docenten dat niet hoog op hun wensenlijstje heeft staan. Sommige scholen zoeken de oplossingen in functiedifferentiatie: wie graag met ict werkt en/of graag ontwikkelt en/of graag collega's coacht mag dat gaan doen.

Wat denken docenten over leermiddelenbeleid?

Vrijwel altijd zijn er wel docenten betrokken bij de werkgroep die het leermiddelenbeleid formuleert. Sommige scholen zijn nog niet zover dat het leermiddelenbeleid met meer docenten besproken is. Op deze scholen klinkt leermiddelenbeleid de meeste docenten niet als iets van hun dagelijkse praktijk in de oren. Opvallend is dan wel dat uit het onderzoek van Motivaction blijkt, dat 51% van de docenten vindt dat docenten wel degelijk bij leermiddelenbeleid betrokken moeten worden. Een nog grotere groep (70%) vindt het noodzakelijk dat de school een leermiddelenbeleid heeft. En vrijwel alle docenten (91%) achten een goed leermiddel de basis van goed onderwijs. Hoewel niet iedereen het belang ziet van leermiddelenbeleid op zich of van de betrokkenheid van docenten daarbij, is het dus wel een onderwerp dat voor veel docenten belangrijk is en in elk geval het hart van hun werk raakt.

Wat doen we al?

Opvallend is ook dat na inventarisatie van wat docenten al doen en wensen op het gebied van leermiddelen de schoolleiding aangenaam verrast lijkt over hoe creatief en innovatief docenten met hun methoden en overige leermiddelenkeuze omgaan. Schoonhovens College: 'Tot voor kort bestond het aanbod van leermiddelen voor nagenoeg 100% uit traditionele methodes/leerboeken. (..) In toenemende mate maken secties echter de keuze voor het aanwenden van andere leermethodes, op basis van andersoortige leermiddelen.'

2.4 Onderwijskundige en inhoudelijke eisen aan leermiddelen

Van onderwijsvisie naar programma van eisen

De onderwijsvisie staat bij alle scholen aan de basis van leermiddelenbeleid. Maar hoe vertaal je onderwijskundige ambities zoals 'onderwijs op maat', 'samenwerkend leren', 'excellent onderwijs' of 'in toenemende mate verantwoordelijk voor het leerproces' naar eenduidige eisen aan leermateriaal? Het College Vos houdt het kort met drie criteria onder het motto Triple A (actueel, activerend en aangepast aan de leerling), het Liemers College en SG Dalton Voorburg hanteren ieder tien criteria, terwijl het Scala College 37 eisen heeft geformuleerd. Het formuleren van eisen aan lesmateriaal leidt tot enthousiast en betrokken overleg tussen collega's. Vaak is men verbaasd dat een dergelijke exercitie niet eerder is uitgevoerd. Er heerst grote eensgezindheid dat een goed leermiddel cruciaal is voor goed onderwijs.

Totstandkoming

Vrijwel geen enkele school blijkt over expliciete, schoolbrede criteria aan lesmateriaal te beschikken. Criterialijstjes blijken zoek of allang niet meer gebruikt te worden. Wel bestaan er algemene richtlijnen. Om grip te krijgen op de veelheid aan vakken, leerjaren en niveaus, hebben de scholen informatie verzameld. Naast het raadplegen van schooldocumenten is met diepte-interviews en (digitale) vragenlijsten een lijst met eisen tot stand gekomen. Het laatste gebeurt vaak in samenwerking met middenmanagement en/of docenten. Incidenteel zijn leerlingen of ouders betrokken. Verder hebben werkgroepen ook zelf de onderwijsvisie vertaald naar criteria aan lesmateriaal, op basis van het schoolplan, waarna collega's feedback kunnen geven.

Funcities

De programma's van eisen voor leermateriaal gaan volgens de beleidsplannen verschillende functies vervullen:

- controleren of de in gebruik zijnde leermiddelen aansluiten bij de onderwijsvisie;
- richtlijn bij methodevervanging en aanschaf van andere nieuwe leermiddelen;
- richtlijn bij het schrijven en goedkeuren van projectplannen rond lesmateriaal;
- auteurs- en arrangeursinstructie bij het zelf ontwikkelen en arrangeren;
- gespreksonderwerp in het POP-gesprek om gebruik van leermiddelen aan de orde te stellen.

Een onverwacht effect van het programma van eisen is dat enkele schoolvisies aan herijking toe blijken te zijn, of dat scholingsbeleid, ict-beleid en vakwerkplannen geactualiseerd moeten worden.

Inhoud van programma van eisen

Overeenkomsten

Tussen de programma's van eisen bestaan sterke overeenkomsten. Een leermiddel moet volgens de meeste scholen de volgende aspecten faciliteren:

- maatwerk;
- motivatie;
- variatie;
- zelfstandig leren en werken;
- samenwerkend leren;
- actualiteit;
- aansluiting bij kerndoelen en eindtermen.

De meest genoemde eis is het bieden van maatwerk aan de leerling. Het woord maatwerk speelt in alle beleidsplannen een belangrijke rol, net als een aantal equivalenten van dit begrip, zoals bijvoorbeeld differentiatie op tempo en niveau, aansluiting bij interesses van leerlingen, rekening houden met leerstijlen, en het rechtdoen aan verschillen.

Pedagogiek en (vak)didactiek

Opvallend is dat de meeste eisen betrekking hebben op pedagogiek en didactiek. Aan de leerstofinhoud en het te bereiken eindresultaat wordt minder aandacht besteed. Als er naar leerstofinhoud verwezen wordt, is dat vaak geformuleerd als 'aansluiting bij kerndoelen en eindtermen'. Mogelijk kunnen leerstofinhoudelijke criteria alleen goed op het niveau van het vak, leergebied of leerjaar beschreven worden. Het Schoonhovens College formuleert het op directe wijze: het leermiddel moet goede examenresultaten waarborgen.

Type leeractiviteiten

Zowel in de leermiddelenbeleidsplannen als in de programma's van eisen wordt weinig gezegd over de leeractiviteiten waarin toekomstige leermiddelen moeten voorzien, denk aan bijvoorbeeld drill-and-practice, reproductie, onthouden, begrijpen, toepassen of integratie/transfer. Dit onderscheid in leeractiviteiten komt zowel in de probleemanalyse rond leermiddelen als in de geschetste oplossingen niet aan de orde. Het Montaigne Lyceum vormt een uitzondering. Deze school maakt bijvoorbeeld onderscheid tussen leerteksten en verwerkingsopdrachten. In hun school levert de methode de leertekst, terwijl docenten zelf contextrijke verwerkingsopdrachten ontwikkelen. Op het Oranje Nassau College ontwikkelen docenten verwerkingsopdrachten, namelijk werkboekvervangend materiaal, echter niet vanuit onderwijskundige maar vanuit financieel-economische motieven. Op het Corlaer College ontwikkelen docenten materiaal voor projectonderwijs, waaruit afgeleid kan worden dat de school vooral lacunes ervaart in de integratie en transfer van kennis en vaardigheden. Keuzes voor type leeractiviteiten worden in de meeste gevallen niet expliciet benoemd en beargumenteerd.

Eisen aan eigen materiaal

In de beleidsplannen staat niet of, en in hoeverre, zelf ontwikkeld en/of gearrangeerd lesmateriaal aan het eigen programma van eisen voldoet. Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt door het feit dat de eisen pas na de materiaalontwikkeling tot stand zijn gekomen. Scholen geven aan dat ze het programma van eisen in de toekomst gaan hanteren voor eigen materiaal.

Onduidelijk is of de sterk gevoelde behoefte aan differentiatie op tempo, niveau, leerstijl en interesse

wordt waargemaakt door het eigen materiaal. Over de breedte van de scholen is het bijvoorbeeld niet duidelijk geworden of zelf ontwikkeld lesmateriaal op meer dan één niveau wordt gemaakt, voor verschillende typen leerlingen met verschillende interesses en leerstijlen, of op een algemeen, gemiddeld niveau voor een gemiddelde leerling.

Leerplankundige uitspraken

Hoewel de meeste programma's van eisen het belang benoemen van een doorlopende leerlijn en van samenhang tussen vakken, leergebieden en leerjaren, wordt het niet duidelijk hoe deze eis in de praktijk van keuze en gebruik van leermiddelen geoperationaliseerd wordt. Hoe wordt bijvoorbeeld de relatie gezien tussen een methode en zelf ontwikkeld of gearrangeerd maatwerk? In hoeverre kan de methode een zinvolle bijdrage leveren aan maatwerk? Moet alle maatwerk per se altijd zelf ontwikkeld of gearrangeerd worden? En wat is de ideale verhouding tussen leermiddelen van externe partijen en leermiddelen van de eigen school? Het is niet duidelijk hoe in het curriculum de samenhang tussen verschillende soorten leermiddelen optimaal bereikt kan worden. Sterkte-zwakte-analyses van soorten leermiddelen in de totaliteit van het leerplan ontbreken. Een leerplankundig aspect bij zelf ontwikkelen en arrangeren is de positie van losse lessen of lessenreeksen in het curriculum. Het ontwikkelproces vindt vooral plaats vanuit de eenheid van een afzonderlijke les naar een jaarprogramma. POUWER ontwikkelt bijvoorbeeld 'een opbouw van losstaande lessen naar een programmatisch geheel van alle vakken binnen de onderwijskundige uitgangspunten'. In de scholen ontbreekt duidelijkheid hoe van tevoren de samenhang gegarandeerd wordt tussen los ontwikkelde of gearrangeerde lessen en het totale leerplan met een gewenste doorlopende leerlijn.

Ict en leren

In de leermiddelenbeleidsplannen blijken de verwachtingen ten aanzien van digitale leermiddelen groot. Algemeen is de verwachting dat digitale leermiddelen leiden tot:

- activerende didactiek;
- individualisering;
- betere aansluiting bij de leer- en leefwereld van leerlingen, waardoor leerlingen meer gemotiveerd zijn en waardoor ze vervolgens effectiever leren;
- grote(re) variatie, met name door het verwachte aanbod van Wikiwijs en VO-content en het nieuwe aanbod van educatieve uitgevers.

Er zijn ook kritische geluiden over digitale leermiddelen. Docenten van verschillende scholen vrezen 'nieuwe saaiheid' als er teveel digitale leermiddelen worden ingezet. Ook spreekt een docent de angst uit dat 'bestaande, doordachte methodes' overboord gegooid worden ten gunste van digitale leermiddelen. Het Baudartius College stelt drie eisen aan ict: effectiviteit, efficiëntie en aantrekkelijkheid. Het College Vos constateert in relatie tot ict de volgende drie T's: tijdrovend pionieren, technische problemen en teleurstelling.

De belangrijkste zorg blijkt bepaald te worden door de ict-infrastructuur. Digitaal leren vereist voldoende computers, een feilloos en snel internet, eenvoudige inlogprocedures en een betrouwbare stroomvoorziening. Daarnaast moeten docenten over goede ict-vaardigheden, zowel technisch als didactisch, beschikken. Geen enkele school lijkt aan al deze voorwaarden te kunnen voldoen.

Leermiddelenbeleidsplannen anticiperen op de knelpunten rond ict. Docenten moeten geschoold worden in het technische én didactische gebruik van de Elo, digitaal toetsen en het digitale schoolbord. Het ict-beleid moet daarnaast een nieuwe impuls krijgen. Het Schoonhovens College bijvoorbeeld ziet een goede ict-infrastructuur zelfs 'als voorwaarde voor de implementatie van leermiddelenbeleid'.

Scholen ervaren volgens de leermiddelenbeleidsplannen producten van educatieve uitgevers als 'traditionele leermiddelen' en als 'het boek', ook al bevatten recente methodes digitale componenten en actuele methodes vervangende, digitale varianten van het lesboek. Overigens wordt ook een methode dikwijls gezien als een boek. Het Corlaer College is met enkele andere scholen een uitzondering op deze regel. De school constateert dat educatieve uitgevers recent veel digitale leermiddelen hebben ontwikkeld en wil daarom ook nagaan 'in hoeverre recent door uitgevers ontwikkeld materiaal in de ontstane behoefte kan voorzien'. Ook het Scala College stelt vast dat de markt veel nieuwe keuzemogelijkheden (folio en digitaal) biedt.

Ondanks de zorgen over de ict-infrastructuur, de docentvaardigheden en/of twijfel over de meerwaarde van ict streven alle leermiddelenbeleidsplannen naar een prominente en substantieel grotere inzet van ict, uitgedrukt in een oplopend percentage van ict-leermiddelen of ict-onderwijstijd in de komende jaren. Tussen de kritische en relativerende uitkomsten van het onderzoek onder docenten over ict enerzijds en de ict-ambities van het schoolmanagement anderzijds, bestaat spanning.

Zelf ontwikkelen en arrangeren

De motieven om zelf leermiddelen te ontwikkelen of te arrangeren zijn drieledig:

- het afwijkende, eigen onderwijsconcept;
- onderwijs op maat realiseren;
- deskundigheid en eigenaarschap van docenten bevorderen.

Het afwijkende, eigen onderwijsconcept lijkt het belangrijkste motief. Scholen zoals bijvoorbeeld het Corlaer College (nieuw onderwijsconcept) en het Stedelijk College Eindhoven (loopbaanoriëntatie, ook in de onderbouw) achten het produceren van leermiddelen noodzakelijk om hun onderwijskundige ambities te kunnen realiseren.

Een tweede motief is gelegen in de behoefte aan onderwijs op maat. De perceptie is dat de huidige beschikbare leermiddelen daaraan niet voldoen en dat door de school zelf gemaakte leermiddelen of gearrangeerde (open) leermiddelen wel tot maatwerk zullen leiden. Een derde motief noemen bijvoorbeeld het Montaigne Lyceum en UniC. Zelf ontwikkelen leidt tot deskundigheidsbevordering van docenten en tot een grote mate van eigenaarschap van het onderwijs van de docenten.

Enkele scholen maken kanttekeningen bij zelf ontwikkelen en arrangeren. Het Calvin College maakt zich zorgen over de tijdsinvestering: 'Elke docent weet dat er veel tijd besteed wordt aan vergeefse zoektochten. Eenmaal iets gevonden is er weer tijd nodig voor het aanpassen, omdat het nooit precies is wat de docent voor ogen had.' Het Baudartius College voegt daaraan toe dat zelf ontwikkelen/arrangeren ook geld en (externe) deskundigheid vergt. Het College Vos benoemt als kern van het leermiddelenpakket 'een door een team van professionals (bijv. een uitgever) verzorgde en onderhouden methode'.

Scholen met een rijke ontwikkeltraditie uiten zich genuanceerd over de voor- en nadelen van zelf ontwikkelen en arrangeren. Het Stedelijk College Eindhoven stelt dat de kosten niet in verhouding staan tot de aankoop van een of zelfs meerdere nieuwe methoden, terwijl het ontwikkelproces ook moeilijk voorspelbaar is. Ook de kwaliteitsbewaking van zelf ontwikkeld materiaal vraagt aandacht volgens UniC: 'Het materiaal is veelvuldig aangepast en veranderd. Daarbij is onvoldoende gecheckt of daardoor essentiële inhoud verdwenen zijn. Dit moet worden gecontroleerd.'

Open leermiddelen

Onder de scholen bestaat een gedeeld bewustzijn dat voor maatwerk in leermiddelen aan de volgende voorwaarden moet worden voldaan. De leermiddelen moeten in een grote hoeveelheid beschikbaar zijn, gemakkelijk toegankelijk, snel aan te passen en de leermiddelen moeten goedkoop of gratis zijn. De scholen zijn in hun leermiddelenbeleidsplannen daarom enthousiast over de initiatieven Wikiwijs en VO-content. De verwachting is dat deze open leermiddelen in voldoende hoeveelheid, in grote variatie en met voldoende kwaliteit beschikbaar komen voor alle niveaus, alle leerjaren en alle leerstijlen. Scholen verwachten een dusdanig aanbod dat er voor elk wat wils is, zowel op het niveau van de docent als op het niveau van de leerling.

De scholen spreken zich over de initiatieven Wikiwijs en VO-content vooral uit als afnemer van open leermiddelen, en minder of niet als producent. Tevens lijkt er weinig zorg te bestaan over de vraag of gearrangeerde, open leermiddelen tot een samenhangend curriculum leiden.

Eén school formuleert wel kritische vragen bij de open leermiddelen: 'Levert arrangeren ook meer rendement op? Zijn de databanken dadelijk allemaal zo goed gevuld en georganiseerd dat het arrangeren 'slechts' een fractie van de tijd kost die er nu voor staat?' Veel scholen maken zich met name zorgen over de factor tijd. Opgedane ervaringen wijzen uit dat het zoeken en beoordelen van geschikte leermiddelen veel tijd kost.

Doordat de websites Wikiwijs en VO-content pas aan het eind van het Programma Leermiddelenbeleid operationeel zijn geworden, is er door de scholen nog geen praktijkervaring opgedaan met de open leermiddelen die via Wikiwijs en VO-content beschikbaar worden gesteld.

2.5. Schooleconomie

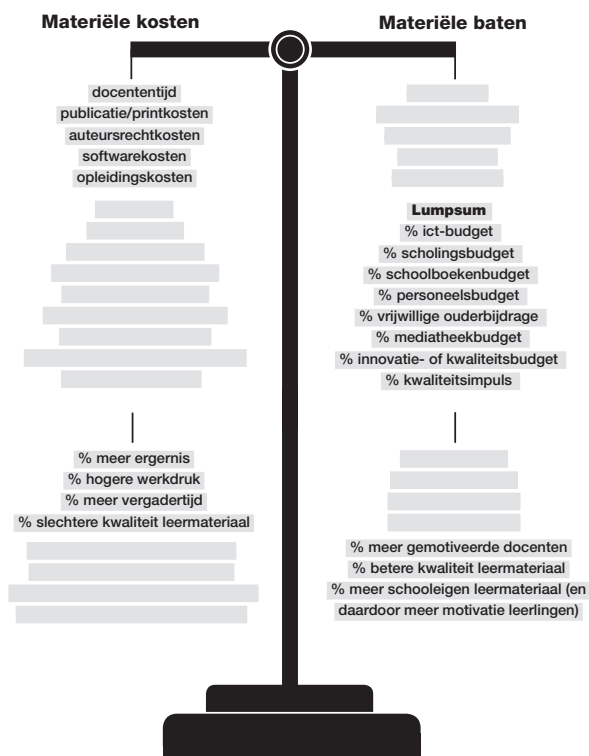
Schooleconomie is meer dan geld

Bij veel scholen zie je de redenering dat niet alleen geld een economisch goed is, maar ook tijd en motivatie van docenten en dat de kosten voor leermiddelen een relatie hebben met de kwaliteit van het onderwijs.

Dominant is wel het budgetdenken, de grotere aandacht voor de materiële kosten dan voor de personele kosten en het grote belang dat aan korte termijn oplossingen gehecht wordt.

De integratie van ict-beleid, personeelsbeleid en leermiddelen in financiële zin ontbreekt bij de meeste scholen.

Dat is niet het geval bij het Schoonhovens College: 'De component leermiddelenbudget dient inzichtelijk in de begroting te worden opgenomen. Hierbij dienen ook de mee te rekenen personele lasten te worden opgenomen'.



Financiën

De veranderde financieringsstructuur (de maatregel 'gratis schoolboeken') geeft een enorme dynamiek en het gevoel van heel veel mogelijkheden.

Maar bij de meeste projecten ontbreekt het totale inzicht in de financiën of de financiële paragraaf. Bij het bedenken van nieuwe plannen, is het zelfs net alsof geld niet belangrijk is, hoewel het weer wel als een belangrijk motief genoemd wordt om na te denken over leermiddelenbeleid.

Het Baudartius College heeft een duidelijk beeld van de complexiteit: 'Lesmethoden zijn vaak geïntegreerd: bronnenboeken, werkboeken, toetsmateriaal, ict-toepassingen, handleiding etc. en zijn daardoor kostbaar. (...) De kaasschaafmethode onder het beslag van het oude boekenfonds is vorig jaar toegepast, maar met onvoldoende – en overigens ook onbevredigende – resultaten. Een nieuw leermiddelenbeleid moet de koers uitzetten voor een haalbare en betaalbare inzet van een veelzijdig arrangement van leermiddelen'.

Financiering van het zelf ontwikkelen en arrangeren van lesmateriaal

Er is nog (steeds) grote verwarring over de financiering van het zelf ontwikkelen en arrangeren van lesmateriaal. Dat komt mede doordat niet vaak benoemd wordt wat dan precies de bedoeling is. Daardoor kan het voorkomen dat de ene school zegt dat uit budgettaire overwegingen er juist meer

zelf ontwikkeld moet worden (Pleincollege Bisschop Beckers: 'Om binnen het gestelde budget te kunnen blijven, zal naar verwachting het ontwikkelen van eigen materiaal en het arrangeren van eigen of ander materiaal tot (delen van) lesmethodes een grote rol gaan spelen.') en de andere zegt dat dat nooit gefinancierd kan worden. (Lentiz: 'Het zelf ontwikkelen van materiaal is een tijdrovende en dus kostbare zaak. Het merendeel van het digitale materiaal zal dan ook komen van landelijke organisaties en/of uitgevers.').

Het Krimpenerwaard College wil een deel van de bezuiniging op werkboeken gebruiken voor facilitering van arrangeurs en aanschaf van duurzaam materiaal, maar heeft het nog niet echt doorgerekend.

Ook het Corderius College wil de werkboeken vervangen: 'Het vervangen van werkboeken door eigen materiaal lijkt lonend te zijn, waarbij de besparingen de kosten dekken. Er vindt nu al een kleine verschuiving plaats van uitgaven aan het boekenpakket naar fte's die aan materiaalontwikkeling worden besteed. Dat zal alleen maar meer worden'. Overigens ontbreekt de doorrekening.

Het Stedelijk College Eindhoven: 'De kosten voor het zelf ontwikkelen van materiaal staan niet in verhouding tot de aankoop van een of zelfs meerdere methoden. Het is ook niet precies te overzien wat een ontwikkeling die je ingaat, kost.'

Korte-termijnvisie en oplossingen

Het grootste deel van de scholen komt uit met de € 316 voor het boekenpakket. Een heel klein deel moet een gering bedrag bezuinigen, vooral in de tweede fase.

De oplossingen die gekozen worden als er bezuinigd moet worden, zijn:

- schrappen in de werkboeken;
- voor een klein deel de ouderbijdrage verhogen in de tweede fase per keuzevak extra;
- van extern naar intern boekenfonds;
- opmaken van een opgebouwde buffer. Er is heel regelmatig een buffer opgebouwd in het interne boekenfonds of bij de distributeur of via de ouderbijdrage met oorspronkelijke bestemming printkosten of extra materiaal. Hierdoor heeft men voor een aantal jaren een soort overbruggingsfinanciering;
- benutten eenmalige overbruggingsgelden;
- benutten kwaliteitsgelden.

Middellange-termijnvisie en oplossingen

Bij het doorrekenen van de plannen over een aantal jaren blijkt de complexiteit van het geheel. De meeste scholen worstelen in hoge mate met de transparantie, de verdeling van het budget, de doorberekening van personele lasten, de doorberekening van laptops, de verhoging van de ouderbijdrage, de licentiekosten van de Elo, de financiële integratie van het gehele ict-beleid en het personeelsbeleid, het wel of niet instellen van een intern boekenfonds.

Er zijn nauwelijks algemene conclusies te trekken over de investeringen of verdeling van de budgetten, omdat de financiële doorberekeningen voor de plannen meestal ontbreken. Er is ook een behoorlijke variëteit in de projecten. Een school meldt dat de plannen nog wel doorberekend moeten worden, maar 'dat er waarschijnlijk wel een potje voor is'. Vaak is de gekozen financiële oplossing eenvoudig: het kan, als het maar budgetneutraal is.

Ook spelen de interne onderhandelingen en posities een rol bij het bepalen van het bedrag dat beschikbaar is.

Sommige schoolleidingen geven als richtlijn aan dat er minder geld beschikbaar is en hopen op deze wijze wat in te verdienen voor andere zaken.

Of ze nemen als uitgangspunt: 'per uur van een bepaald vak een bepaald bedrag en als dat niet de goede oplossing is, dan horen we dat wel terug van docenten'. Hier lijkt een rol te spelen dat 'in verband met draagvlak' het beter wordt geacht de besluiten bij de docenten zelf te laten.

Sommige scholen realiseren financiële voordelen

Verschillende scholen (praktijkonderwijs, vmbo en scholen die al een intern boekenfonds hadden) hebben opeens € 50 tot € 100 meer per leerling. Flink wat scholen zien weer financiële voordelen in het schrappen van de werkboeken. Over een aantal jaren willen ze een besparing van 30 tot 40% op het budget per leerling realiseren.

Printkosten stijgen snel

De kopieerkosten zijn verreweg de snelst groeiende kostenpost. Er is vaak een basisbedrag afgesproken voor zwart/wit kopieën. Boven een bepaald aantal worden de kosten per kopie hoger. Kleurenkopieën zijn sowieso heel kostbaar. De kopieerkosten (inclusief algemene kopieën) gaan per leerling naar € 50 of meer, als er geen stop op wordt gezet. Veel scholen signaleren het probleem. Er zijn nog geen duidelijke oplossingen voorhanden. Eén school meldt dat het laten drukken van materiaal goedkoper is dan het kopieerapparaat te laten draaien.

Het Moutaigue Lyceum lost het weer anders op: de reproductiekosten (€ 25 per leerling) worden uit het huisvestingsbudget bekostigd en niet uit het leermiddelenbudget, zodat er meer middelen kunnen worden vrijgemaakt voor onderwijsontwikkeling.

Hoe zijn de plannen voor de toekomst gefinancierd?

Genoemd worden grofweg vier financieringsbronnen. Steeds gaat het vooral om ideeën. Er zijn geen werkelijke berekeningen gemaakt, noch financiële risico's benoemd.

Het gaat om de volgende financieringsbronnen:

- het leermiddelenbudget, budgetneutraal;
- deskundigheidszuren;
- laptops door de ouders laten betalen. Dit leidt tegelijk tot lagere investering in desktops (Oranje Nassau College: Besparingen vanaf 2009/2010 zijn mogelijk bij de invoering van leerlinglaptops: geen desktops op school (aanschaffingskosten) en beheer/onderhoud op kosten van de ouders);
- algemeen intern innovatiefonds voor kleinere projecten.

2.6 Personeel en organisatie

Scholing vooral voor docenten

Veel technische en didactische ict scholing

Alle deelnemende scholen voelen een grote behoefte aan scholing, overigens vooral bij docenten en niet bij de schoolleiding of in de ict-geleding.

De inhoud van de scholing is weer enigszins afhankelijk van de belangstelling van de voortrekkers van het leermiddelenbeleidsplan.

Alle scholen zijn van plan docenten meer scholing te laten volgen op het gebied van ict.

Daarbinnen wordt nog weinig onderscheid gemaakt tussen de drie verschillende functies van ict: organisatie, communicatie, leermateriaal/content.

Vaak wordt ook genoemd technische en didactische scholing om om te gaan met de Elo, Wintoets (digitale toetsen) en digiborden.

Scholing voor gebruik van digitaal leermateriaal

Regelmatig melden scholen dat docenten meer inzicht zouden moeten hebben in het toepassen en gebruiken van digitaal leermateriaal.

Het Pleincollege Bisschop Beckers wil extra scholing op het digitale vlak en de didactische mogelijkheden en consequenties van het gebruik van digitale content.

Scholing is ook noodzakelijk om draagvlak te creëren. Het Lentiz: 'Bij docenten moet commitment zijn met betrekking tot (dit digitale) beleid. De scholing van de docent op het gebied van ict is een belangrijke randvoorwaarde. De docent is de uiteindelijke gebruiker van een breed arsenaal aan didactische werkvormen.'

Die algemene technische en didactische scholing van docenten leidt dan tot maatwerk.

Het Corderius College: 'Docenten kunnen omgaan met alle tools die hen ter beschikking staan (digiborden, Elo, toetssoftware) en op die manier materiaal op maat aanbieden.'

Scholing over zelf ontwikkelen en arrangeren

Iedereen realiseert zich dat het zelf maken van overdraagbaar leermateriaal een talent is en dat er scholing nodig is. Hetzelfde geldt voor het arrangeren van leermateriaal, zeker als het breder is dan materiaal voor een projectweek of een aantal lessen en methodevervangend en curriculum dekkend moet zijn.

Iedereen realiseert zich ook dat er grote verschillen tussen docenten zijn waar het gaat om kennis en vaardigheden met betrekking tot het inzetten van alternatieve, zelfgearrangeerde of digitale leermiddelen. Van groot belang vindt men de uitwisseling van dit soort kennis binnen het team.

Er is nog geen ervaring met systematische (extern ingekochte) scholing voor docenten, behalve de gezamenlijk opgebouwde expertise en scholing uit het samenwerkingsverband Digilessenvo.nl.

Het Schoonhovens College lost het voorlopig intern op: 'Het personeelsbeleid is erop gericht docenten zich te laten ontwikkelen door samen te werken en kennis op elkaar over te brengen (olievlekwerking)'.

Het Vincent Van Gogh College noemt ook de belasting voor het management: 'Aansturen en initiëren van ontwikkelwerk door docenten kost meer tijd van het management. Dit vereist persoonlijke aandacht en coaching. Dat kost tijd en energie van het middenmanagement. Hopelijk betaalt het zich terug in tevreden personeel.'

Hoe wordt het ingepast in het taakbeleid?

Deskundigheidsbevordering

Heel verschillend is het omgaan met de 160 deskundigheidsuren. Sommige schoolleiders maken er geen woorden aan vuil: 'meer bezig zijn met leermateriaal kan in die uren. Er is geen enkele noodzaak om te faciliteren in contacturen.' Andere schoolleiders nemen alles op in het taakbeleid en laten de invulling van de deskundigheidsuren aan de docent over. Ook binnen het onderwijs op het Picasso Lyceum behoort onderwijkskundige ontwikkeling grotendeels tot de normale werkzaamheden:

'Verzoeken om extra facilitering (in uren) voor uitvoeren van de ambities uit het leermiddelenbeleidsplan zijn door de directie niet gehonoreerd. Bovendien heeft elke docent 10% van zijn betrekkingsomvang beschikbaar voor de deskundigheidsbevordering.'

Inzetten van docenten voor het zelf ontwikkelen en arrangeren van leermateriaal

Ook hier weer een grote variëteit. Onderscheid tussen ontwikkelen en arrangeren is van belang. Bij het zelf ontwikkelen wordt als bezwaar genoemd dat docenten het meestal niet kunnen en dat het tijd kost. Dat moet gefaciliteerd worden.

Bij het samenstellen van nieuwe lessen op basis van bestaand leermateriaal worden soms uren gegeven, bijvoorbeeld bij deelname aan digilessenvo.nl.

Maar vaak wordt gezegd dat het uit de uren van de deskundigheidbevordering kan komen. Waarom het gaat en om hoeveel lesmateriaal het gaat, wordt meestal niet benoemd.

Schoonhovens College: 'Docenten die lesgeven binnen de specialisaties (science, sport, kunst en media) krijgen binnen het taakbeleid ruimte om samen leermiddelen te ontwikkelen voor deze specialisaties.'

Oranje Nassau College: 'Om zelf leermiddelen te kunnen gaan arrangeren worden er komend schooljaar in de vakgroepen aardrijkskunde en wiskunde leermiddelarrangeurs opgeleid. (...)

Projectleider aardrijkskunde: 280 uur, Projectleider wiskunde: 280 uur, Docenten aardrijkskunde/wiskunde: 180 uur.'

Geen lerarentekort?

Nergens speelt de overweging of er absoluut gezien wel capaciteit is om docenten uit te roosteren en in te zetten voor deze taken. Op de deelnemende scholen speelt een eventueel lerarentekort blijkbaar in deze context niet.

Bij S.G. Dalton in Voorburg, waar docenten Frans en wiskunde (onderbouw) in het verleden

materiaal hebben ontwikkeld en daarvoor uitgeroosterd zijn, is er nog geen capaciteitsprobleem. De schoolleiding laat het wel meewegen bij nieuwe aanvragen van secties om zelf materiaal te ontwikkelen.

Het Corderius College: 'In het kader van het lidmaatschap van DigilessenVO is materiaal ontwikkeld voor klassieke talen, Engels, Nederlands en muziek, totaal 0,6 fte per jaar. (...) Een docent biologie ontwikkelt materiaal voor de bovenbouw havo en vwo (kosten 0,2 fte per jaar). (...) Daarnaast arrangeren de vakgroepen biologie, ANW en natuurkunde materiaal ter vervanging op en aanvulling van het werkboek (kosten 0,25 fte per jaar).

Nieuw benoemde competenties van de docent

Selectiecriteria bij nieuw personeel

Een aantal scholen meldt dat het zelf willen en kunnen maken van lesmateriaal een selectiecriteria is bij de werving van nieuwe docenten.

O.R.S. Lek en Linge: 'Bij de werving en selectie van nieuwe docenten wordt de bereidheid tot het zelf ontwikkelen van lesmateriaal meegewogen als selectiecriteria.

Bij het Montaigne Lyceum gaat het hetzelfde en de docenten die niet op deze manier (zelf verwerkingsopdrachten maken) willen werken gaan ergens anders werken.

Mogelijkheid voor functiedifferentiatie?

Diverse scholen noemen de mogelijkheid van functiedifferentiatie.

Zoals O.R.S. Lek en Linge: 'Leermiddelenbeleid biedt mogelijkheden om te differentiëren in taken tussen docenten. Dit proces is gestart, maar moet nog veel meer worden uitgewerkt'.

De meeste scholen geloven zeer in de olievlekbenadering, met name om het gebruik van ict te bevorderen. Ze benoemen i-coach of e-coaches, voorlopers op dit gebied.

Het gaat hier niet specifiek over digitaal leermateriaal, maar ook over de voordelen in de communicatie en de organisatie van het onderwijsproces van ict.

Het Krimpenerwaard College: 'Aanstelling van ict-aanspreekpunten per vaksectie die zorgdragen voor overdracht van kennis en vaardigheden binnen die sectie.'

Lentiz: 'Een apart ict-vierjarenplan is opgesteld. Allereerst worden vijf collega's opgeleid tot i-coach. Daarnaast zal in het formatieplan ruimte worden gemaakt om voorlopers te faciliteren.'

Het Liemers college wil ook in de toekomst rond leermiddelen taak- en functiedifferentiatie voor docenten en onderwijsondersteunend personeel invoeren. Bovendien gaat het leermiddelenbeleid uitdrukkelijk onderdeel uitmaken van de pop-gesprekken.

Pouwer maakt een duidelijk onderscheid naar talenten van docenten: 'Vanuit de beoordelingscyclus met alle docenten komen drie excellente (voor het maken van leermateriaal) docenten naar voren. Twee docenten ontwikkelen zich tot docent-arrangeur en maken een nieuw geheel van bestaand materiaal voor gebruik door anderen (van les tot jaarprogramma).'

Organisatorische gevolgen van een schoolbreed leermiddelenbeleid

Voorzichtig wordt aangestipt dat er wel wat zal gaan veranderen in de bevoegdheid en verantwoordelijkheden ten aanzien van leermateriaal. De concrete invulling daarvan en mogelijke organisatorische gevolgen zijn vaak niet uitgewerkt. De schoolleiding blijft bevoegd over het budget en is meer inhoudelijk betrokken dan voorheen.

Omgang met de verdeling van verantwoordelijkheid en bevoegdheid

De topdown of bottom-up benadering is ongeveer 50/50 verdeeld.

Pleincollege Bisschop Beckers: 'Hoewel de docent de expert blijft op vakinhoudelijk gebied zal de schoolleiding, meer dan in het verleden, de randvoorwaarden en kaders voor de leermiddelenkeuze bepalen en bewaken vanuit schoolbeleidsplan en bekostigingsmogelijkheden'. Bij O.R.S. Lek en Linge zal er ook meer sturing vanuit het management komen op het leermiddelenbeleid.

O.S.G. Erasmus wil de teams meer verantwoordelijkheden geven bij het nemen van beslissingen over de keuze van leermiddelen, het al dan niet zelfontwikkelen/arrangeren en wie het uitvoert.

Het Pantarijn stelt wel 'aandachtsfunctionarissen' aan, maar geen arrangeurs op eigen kracht. De school werkt samen met externe contentontwikkelaars.

Schoonhovens College: 'De directie treedt dwingender op bij het goedkeuren van de boekenlijst. Hiertoe worden de secties gewezen op de leermiddelendatabanken die er bestaan (om kostenbesparende keuzes te kunnen maken).'

Corderius College: 'Keuzes die voorheen slechts aan vakgroepen of individuele docenten waren voorbehouden, worden nu gerelateerd aan een gemeenschappelijke visie.'

Organisatie boekenfonds

Verschillende scholen overwegen (of hebben dat al gedaan) om over te gaan op een intern boekenfonds.

Externe ondersteuning

Sommige scholen hebben externe ondersteuning ingehuurd om het beleidsproces te begeleiden. In alle gevallen waren de scholen tevreden over de toegevoegde waarde. De scholen waren soms te snel tevreden. Een meer kritische en leidende houding van de opdrachtgever zal de gerichtheid van de ondersteuning verbeteren.

Afnemen van docentenquêtes

Dat heeft onder andere geleid tot het afnemen van docentenquêtes en presentatie van deze gegevens. Opvallend vaak ziet men de uitkomsten van een grootschalige en tijdrovende inzet van een digitale vragenlijst (Scala College, ONC bijvoorbeeld) niet toegepast worden in het plan. Het overlegproces met de docenten hierover wordt als nuttig ervaren.

Gespreksleider en schrijver

Ook zijn adviseurs ingeschakeld als gespreksleider en moderator van het interne proces. Van groot nut is iemand die dienend opschrijft wat er besproken is, kritische vragen kan stellen en het totaaloverzicht behoudt, met name de relatie tussen doel en middel, tussen probleem en oplossing. De eerste stap in het beleidsproces, bepalen wat nu wel of niet goed is aan het gebruikte materiaal en de huidige situatie, is sowieso een zwakke schakel, maar verbetert niet per definitie bij de inschakeling van een externe adviseur. De directe gerichtheid op langere termijn ambities is groot.

Toegankelijkheid informatie

Opvallend is dat ook bij inschakeling van een externe adviseur het maar zelden voorkomt dat er een simpele samenvatting wordt gemaakt voor verspreiding binnen de school. Er wordt zeer weinig aandacht besteed aan de toegankelijkheid van de informatie en de schoolbrede communicatie.

Externe ondersteuning bij het zelf ontwikkelen van leermateriaal

Enkele scholen die al langer bezig zijn met het zelf ontwikkelen van overdraagbaar materiaal voor een groter gedeelte van het curriculum schakelen externen in voor de ontwikkeling of coördinatie en zoeken samenwerkingsverbanden op.

Het Montaigne Lyceum: 'Het verdient aanbeveling om bij een ingrijpende innovatie, zoals het zelf maken van onderwijsmateriaal, een externe partij in de hand te nemen die ervaring heeft op dit gebied.' De school zou graag het eigen systeem willen delen met andere gelijkgestemde scholen. Het Stedelijk College Eindhoven heeft het maken van schooleigen materiaal geheel uitbesteed. UniC heeft een samenwerkingsverband opgezocht met gelijkgestemde scholen en een externe leermiddelontwikkelaar. Het Dalton in Voorburg hoopt een verbreding te organiseren via de vereniging van Dalton-onderwijs. Er wordt veel verwacht van Wikiwijs en VO-content. Men hoopt daar materiaal te vinden dat dient als basis voor de eigen ontwikkeling van leermiddelen.

3 OVERZICHT EN SAMENVATTINGEN PER SCHOOL

Overzicht projectscholen

Atlas College*, Hoorn
Baudartius College*, Zutphen
Berlage Lyceum, Amsterdam
Calvijn College, Goes
College Vos*, Vlaardingen
Corderius College, Amersfoort
Corlaer College, Nijkerk
CS Vincent van Gogh, Assen
Dr Nassau College*, Assen
Hervion College, Den Bosch
Krimpenerwaard College, Krimpen a/d IJssel
Lentiz / Reviuslyceum, Maassluis
Liemers College*, Zevenaar
Montaigne Lyceum*, Den Haag
Oranje Nassau College, Zoetermeer
ORS Lek en Linge, Culemborg
OSG Erasmus, Almelo
OSG De Rietlanden*, Lelystad
Pallas Athene College, Ede
Pleincollege Bisschop Bekkers, Eindhoven
Pouwer, Utrecht
RSG Pantarijn, Wageningen
Scala College, Alphen a/d Rijn
Schoonhovens College*, Schoonhoven
SCZ Picasso Lyceum, Zoetermeer
SG Dalton*, Voorburg
SG Schravenlant, Schiedam (toevoeging later)
Stedelijk College Eindhoven*, Eindhoven
Het Stedelijk Lyceum, Enschede (toevoeging later)
UniC, Utrecht
Van der Capellen Scholengemeenschap, Zwolle
Wolfert Pro, Bergschenhoek

* Van deze scholen zijn de plannen in zijn geheel te downloaden van www.leermiddelenvo.nl.

ATLAS COLLEGE, HOORN

Locatieoverstijgend leermiddelenbeleid door criteria, casussen en klankbordgroepen

Naam school	Atlas College, Hoorn		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	vmbo-bkg/vwo	Prijs leermiddelenpakket	€ 316	€ 318
Aantal leerlingen	4500	Ouderbijdrage	€ 47	€ 40

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Het Atlas College heeft vijf casussen uitgezet om sleutelvragen rond leermiddelenbeleid te beantwoorden, zoals de kosten van zelf ontwikkelen, het gebruik van open leermiddelen en het gebruik van 22 criteria voor methodevervanging. De informatie uit deze casussen wordt gebruikt om de volgende ambities Atlasbreed voor vijf locaties te realiseren:

- *algemeen*: gebruik van een criterialijst voor samenstellen van leermiddelenpakketten;
- *ict*: Elo als centrum voor het arrangeren van leermiddelen; bevordering Elo-gebruik op locatieniveau; zoeken van samenwerking rond gebruik van de Elo en digitale leermiddelen;
- *personeel*: in kaart brengen van leermiddelencompetenties; formulering van de scholingsbehoefte; coördinatie van leermiddelenscholing door Atlas Academie;
- *financiën*: begrotingen per locatie voor aanschaf methodes en extra leermiddelen; onderwijskundig plan voor investeringen in ict-infrastructuur.

Motieven Het Atlas College ziet een belangrijke rol weggelegd voor leermiddelen bij het realiseren van de vernieuwde ambities van de school. Daarnaast maken de beschikbaarheid van steeds meer leermiddelen (via internet) en de nieuwe financieringssystematiek voor leermiddelen het ontwikkelen van leermiddelenbeleid zinvol. Met dit beleid wil het Atlas College de volgende vragen beantwoorden: Welke leermiddelen hebben we nodig om onze onderwijskundige ambities te kunnen realiseren en welke consequenties heeft dat voor het beleid rond ict, personeel en organisatie?

■ Aanpak

Locatieoverstijgende werkgroep Het plan is opgesteld door een werkgroep, waarin de vijf locaties en het centraal bureau vertegenwoordigd zijn. De werkgroep bestaat uit een bestuurslid, drie adjunct-directeuren, twee teamleider en een stafmedewerker onderwijs.

Klankbordgroepen Op de locaties zijn klankbordgroepen van docenten geformeerd. De werkgroep heeft collega's met deskundigheid op het gebied van ict, Elo, personeelsbeleid en financiën geraadpleegd. Deze deskundigen hebben gereageerd op de criteria voor leermiddelen.

Casussen Groepen docenten voeren vijf casussen uit om verschillende aspecten van de keuze en het gebruik van leermiddelen in kaart te brengen. De bruikbaarheid van de criterialijst wordt getest.

■ Succesfactoren

- Raadpleging van verschillende deskundigheden (ict, financiën, personeelszaken en stafbureau) heeft sterk bijgedragen aan de ontwikkeling van leermiddelenbeleid.
- De betrokkenheid van alle locaties door middel van werkgroepvertegenwoordigers, klankbordgroepen en casussen is een sterk punt gebleken.

■ Obstakels

Doordat een inventarisatie/analyse van de huidige situatie rond leermiddelen en ict ontbrak, kon daar niet direct bij worden aangesloten en moesten we op een algemener niveau starten¹.

BAUDARTIUS COLLEGE, ZUTPHEN

Een haalbare en betaalbare inzet van meer soorten leermiddelen

Naam school	Baudartius College, Zutphen		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	vwo/havo/mavo			
Aantal leerlingen	1500			
		Prijs leermiddelenpakket	€ 360	€ 350
		Ouderbijdrage	€ 60	€ 50

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Het Baudartius College wil met een nieuw leermiddelenbeleid voor 2009-2013 de koers uitzetten voor een haalbare en betaalbare inzet van een veelzijdig(er) arrangement van leermiddelen. De school legt daarbij de volgende accenten:

- prominente inzet van ict;
- arrangeren en (in mindere mate) zelf ontwikkelen door docenten, ook samenwerking met andere scholen;
- niveaudifferentiatie en toetsing in de brugklas;
- doorlopende leerlijnen in en tussen de vakken, in de onder- en bovenbouw en bevorderen van de vaardigheden;
- aandacht voor de verschillende profielen in de vakken en voor vakoverstijgend werken.

Het Baudartius College beschouwt leermiddelen als de ruggengraat van het onderwijs. In tien pilotprojecten wil de school de keuze en het gebruik van leermiddelen verder verbreden ten dienste van de onderwijskundige visie.

Motieven Het Baudartius College formuleert vijf behoeftes en motieven voor leermiddelenbeleid:

- grip krijgen op de kosten, in evenwicht met het budget voor leermiddelen;
- behoefte om afstemming tussen verschillende secties te creëren;
- horizonverbreding: oriëntatie op de bruikbaarheid van meer soorten leermiddelen en de mogelijkheden om met andere partijen leermiddelen te ontwikkelen en/of arrangeren;
- realiseren van maatwerk maakt samenwerking in een netwerk van scholen onontbeerlijk;
- de ontdekking dat ook leerlingen een rol moeten spelen in het maken van leerarrangementen.

■ Aanpak

Werkgroep De werkgroep bestaat uit de rector, een afdelingsleider, vier docenten (twee mentoren, een coördinator en een ambassadeur TeleTop) en een externe adviseur.

Externe oriëntatie De werkgroep heeft literatuuronderzoek verricht, collega-scholen bezocht, bijeenkomsten bijgewoond en leveranciers en samenwerkingsverbanden geïnventariseerd.

Interne oriëntatie Binnen de school is de LeermiddelMentality test afgenomen. De uitkomsten zijn besproken: 49% gedegen vakvrouw/man, 25% tevreden coach, 23% eigenzinnige arrangeur en 3% kritische idealist. Daarnaast is een enquête met 49 vragen afgenomen en zijn er diepte-interviews gehouden, zowel met docenten als met leerlingen.

Uitvoering De werkgroep heeft een leermiddelenbeleidsplan geschreven voor de periode 2009-2013, toetst het draagvlak in de organisatie en zet tien projecten uit. Acht daarvan hebben betrekking op de onderwijskundige ambities, een op de personele consequenties en een op de financiële consequenties.

■ Succesfactoren

- De druk van buitenaf heeft tot een stroomversnelling geleid, terwijl de inzet van een externe deskundige horizonverbreding tot gevolg had.
- De integrale aanpak van leermiddelenbeleid en de aansluiting bij bestaand beleid hadden een positieve uitwerking.
- Docenten en leerlingen bieden belangrijke informatie voor de keuze en het gebruik van leermiddelen.

■ Obstakels

De tijd om een gedegen beleidsplan neer te zetten was te kort

BERLAGE LYCEUM, AMSTERDAM

De verbinding tussen het moderne leermiddel en de leerling, de docent en de onderwijsvisie

Naam school	Berlage Lyceum, Amsterdam		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	isk / mavo / havo / vwo / tweetalig onderwijs	Prijs leermiddelenpakket	€ 300	€ 300
Aantal leerlingen	1100	Ouderbijdrage	€ 85	€ 90

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Het Berlage Lyceum formuleert de volgende ambities van leermiddelenbeleid:

- methodes van verschillende vakken naast elkaar leggen om te zoeken naar transfer en mogelijkheden tot aansluiting of samenwerking;
- criteria ontwikkelen voor methodekeuze, waarbij de didactische benadering van de afdeling/school het uitgangspunt vormt; per sectie kunnen nuanceverschillen bestaan;
- onderzoek naar de verbinding tussen methode, didactiek en ict; deze verbinding herformuleren met als doel het nut van ict zichtbaar te maken.

Motieven Onderwijs in de 21e eeuw vraagt in de visie van het Berlage Lyceum om bijpassende leermiddelen. De tijd dat alles uit een standaardleerboek en werkschrift kwam is volgens de school voorbij. Gebruik van internet, ict-toepassingen en andere vormen van didactiek vragen om moderne en flexibele materialen en hulpbronnen. Verder maakt de maatregel 'gratis schoolboeken' het nodig om een leermiddelenbeleidsplan te formuleren.

■ Aanpak

Werkgroep met klankbord De werkgroep bestaat uit de conrector en twee afdelingsleiders. Daarnaast zijn docenten in wisselende samenstelling ingezet als klankbord voor de werkgroep. De klankbordgroep reageert op de voorstellen van de werkgroep en geeft verdere invulling aan het beleid.

Checklist leermiddelen Het Berlage Lyceum heeft een checklist leermiddelen ontwikkeld, bestaande uit vijftien criteria. Indien de checklist door een sectie niet op alle punten met een volmondig ja wordt beantwoord, stelt de sectie een plan op om het leermiddelenaanbod op het gewenste niveau te brengen.

■ Succesfactoren

- Belangrijkste winst is de integrale benadering en gezamenlijke koers voor alle secties in de lijn van de missie en visie van het Berlage Lyceum.
- De checklist leermiddelen legt een relatie tussen leermiddelen en onderwijsvisie.

■ Obstakels

- Het leermiddelenbeleidsproject heeft een bijdrage geleverd aan het inzicht dat nog niet alle neuzen dezelfde kant op staan.
- Niet alle wensen kunnen worden gehonoreerd, vanwege de nodige investeringen.

CALVIJN COLLEGE, GOES

Vorbereid op toekomstige digitale leermiddelen met E-coaches en leermiddelenteams

Naam school	Calvijn College, Goes	2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	vmbo/havo/vwo	Prijs leermiddelenpakket	€ 316 tot € 124
Aantal leerlingen	3000	Ouderbijdrage	€ 316 --

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Met een leermiddelenbeleid wil het Calvijn College zich voorbereiden op de aanschaf van leermiddelen uit andere bronnen, dan de methodes van uitgevers. Ook wil de school docenten ondersteunen bij het kiezen en arrangeren van digitale leermiddelen. De school heeft organisatorische, procedurele aanpassingen doorgevoerd voor het kiezen van leermateriaal. Daarnaast zijn 22 algemene kwaliteitseisen en vijf technische eisen ontwikkeld om een betere keuze te kunnen maken in de veelheid aan (digitaal) lesmateriaal. De school werkt met een gefilterd internet. De verwachting is dat de komende jaren hoogstens incidenteel leermateriaal gearrangeerd en ontwikkeld zal worden.

Motieven Het Calvijn College heeft twee redenen voor het formuleren van een leermiddelenbeleid:

- de toegenomen digitalisering, zoals onder andere Wikiwijs en de leermaterialenbank van de VO-raad;
- de veranderde financiering door de lumpsumvergoeding van leermiddelen.

■ Aanpak

Werkgroep De werkgroep bestaat uit twee locatiedirecteuren, twee docenten (E-coaches) en het hoofd ict & planning. Deze werkgroep heeft een concept-beleidsplan geschreven. Het concept moet nog besproken worden met de teams en de secties, waarna het MT het plan zal vaststellen (vermoedelijk in maart 2010).

E-coaches en leermiddelenteams Met de instelling, sinds twee jaar, van E-coaches en leermiddelenteams houdt het Calvijn College de ontwikkelingen rond digitale leermiddelen in de gaten.

Begeleidende brief In een begeleidende brief bij de aanvraag van nieuwe methodes wordt docenten gewezen op de grotere variatie aan keuzemogelijkheden voor de sectie én brengt de school het beleidsplan onder de aandacht.

POP-gesprekken In POP-gesprekken en -formulieren komen de volgende onderwerpen aan de orde: ict-vaardigheden, onder andere Wintoets en Elo; het selecteren en gebruiken van digitale leermiddelen; het gebruiken van beamer en digitaal schoolbord. Het leermiddelenteam speelt een belangrijke rol bij het bieden van de gewenste ondersteuning.

■ Succesfactoren

- De projectleider is zowel verantwoordelijk voor het ict-beleid als voor het gebruik van ict in het onderwijs, waardoor er steeds gemakkelijk een relatie tussen beide terreinen gelegd kon worden.
- Meewerkende docenten aan het leermiddelenbeleid hadden al twee jaar ervaring in het coachen van docenten die digitaal materiaal gebruiken.

■ Obstakels

- Het is moeilijk om de financiële gevolgen in kaart te brengen.
- Door tijdsdruk is alleen het concept gereed en moet de communicatie met de teams nog plaatsvinden.

HET COLLEGE VOS, VLAARDINGEN

Denken en doen: verbindingen leggen tussen streefbeelden en praktijk

Naam school	Het College Vos, Vlaardingen		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	vmbo/havo/vwo	Prijs leermiddelenpakket	ca. € 250	ca. € 250
Aantal leerlingen	1900	Ouderbijdrage	€	€ 60 laptop

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Het College Vos heeft in 2008 belangrijke uitgangspunten beschreven waaraan leermiddelen moet voldoen. Dit resulteerde in het document *Triple-A leermiddelen in 2013*: actueel, activerend en aangepast aan de leerling. In het leermiddelenbeleidsplan wil Het College Vos de hoge ambities uit dit document verbinden met de dagelijkse praktijk.

Doelen zijn onder andere:

- grotere inzet van digitale leermiddelen als onderdeel van de leermiddelenmix, naast de Elo ook het digitaal schoolbord;
- binnen drie jaar werken alle vmbo-leerlingen met een laptop als drager; voor havo/vwo is een termijn van vijf jaar gepland;
- de komende drie tot vijf jaar worden papieren werkboeken vervangen door een invulbaar digitaal exemplaar of een gearrangeerd pakket verwerkingsopdrachten;
- aan digitale leermiddelen worden eisen gesteld voor interactiviteit en maatwerk en deze zullen snel via de Elo beschikbaar zijn.

Motieven De laatste jaren heeft Het College Vos veel geïnvesteerd in een goede ict-infrastructuur. Daarnaast bieden de ontwikkelingen rond de maatregel ‘gratis schoolboeken’ een kans om een belangrijke stap te maken. Tot slot kan leermiddelenbeleid de ambities uit het Triple-A-document dichterbij brengen.

■ Aanpak

Betrokkenen Bij de ontwikkeling van het beleidsplan zijn betrokken geweest: de directeur onderwijs, een afdelingsleider, een ict-manager, een medewerker kwaliteit en innovatie, een externe ondersteuner, twaalf docenten en twaalf leerlingen.

Gesprekken over streefbeelden en praktijk Op basis van gesprekken met directeuren onderwijs en afdelingsleiders is een streefbeeld geschetst, een gewenst beeld voor de toekomst. Deze gewenste situatie is besproken met docenten en leerlingen, en zal later ook met ouders besproken worden. Op basis van de vragen en knelpunten is de notitie tot stand gekomen.

Gefaseerde opbouw In vier schooljaren schetst Het College Vos een gefaseerde aanpak. Na een pilotjaar met scholing in de vorm van workshops en vakgroepbijeenkomsten, wordt het gebruik van digitale leermiddelen stapsgewijs opgevoerd, van 30 tot 50% via 75 tot 100% naar 90 tot 100%.

■ Succesfactoren

- Door collega's in een vroeg stadium bij de ontwikkeling te betrekken, is er veel draagvlak gecreëerd.
- Een duidelijk tijdpad is een sterk punt gebleken bij de totstandkoming van het leermiddelenbeleidsplan.
- Met de Triple-A-notitie was er al een duidelijk vertrekpunt.

■ Obstakels

- Er is weinig ruimte voor discussie, meningsvorming en deskundigheidsontwikkeling, naast de vele andere onderwerpen die er spelen.
- Er bestaat een kloof tussen enerzijds de ambitie en anderzijds de ruimte voor realisatie, bijvoorbeeld voor wat betreft de deskundigheid en de ontwikkelruimte van docenten.

CORDERIUS COLLEGE, AMERSFOORT

Eerst een discussienota, later een beleidsplan

Naam school	Corderius College, Amersfoort		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	mavo/havo/vwo	Prijs leermiddelenpakket	€ 360	€ 322
Aantal leerlingen	1600	Ouderbijdrage	variabel per afdeling/jaar	variabel

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Het Corderius College wil met leermiddelen de intellectuele uitdaging, de variatie in werkvormen en de differentiatie vergroten. Daarnaast streeft het leermiddelenbeleid ernaar om docenten optimaal te betrekken bij de vraag wat leerlingen aanspreekt. Het Corderius College vindt dat leermiddelen en leermiddelenbeleid bij docenten hoort, waarbij de vakgroepen autonomie kennen. De school neemt deel aan DigilessenVO en investeert fte's in materiaalontwikkeling, onder andere ter vervanging van werkboeken.

Motieven Het Corderius College benoemt verschillende motieven om leermiddelenbeleid te ontwikkelen:

- voortdurende technologische ontwikkelingen, een toenemend aanbod aan digitale leermiddelen en een ander aanbod van uitgevers;
- bestaande schoolinitiatieven om docenten zelf lesmateriaal te laten arrangeren;
- veranderde betalingssystematiek van leermiddelen;
- behoefte aan meer variatie in werkvormen door leermiddelen.

■ Aanpak

Werkgroep De werkgroep bestaat uit een adjunct-directeur met verantwoordelijkheid voor ict en vier docenten met een adviserende taak. De werkgroep heeft ervoor gekozen een discussienota te maken als startpunt, in plaats van een beleidsplan.

Bottom-up De ontwikkeling van het leermiddelenbeleid verloopt bottom-up. Op een studiedag maken docenten kennis met het onderwerp leermiddelen en de diverse verschijningsvormen. Vervolgens zijn docenten, leerlingen en vakgroepen in interviews bevraagd, waarna de commissie leermiddelenbeleid alle opbrengsten heeft vertaald naar een beleidsdocument. Na vaststelling van dit document maakt het beleid deel uit van een verdere cyclische ontwikkeling van leermiddelenbeleid.

■ Succesfactoren

- De invoering van digitale schoolborden heeft geleid tot productie van leermaterialen door docenten.

■ Obstakels

- De onderwijskundige discussie heeft meer tijd gekost dan verwacht.

CORLAER COLLEGE, NIJKERK

Schooleigen materiaal om een nieuw onderwijsconcept te realiseren

Naam school	Corlaer College, Nijkerk
Schoolsoort	havo/atheneum en vmbo-lwoo, basis-, kaderberoepsgerichte en theoretische leerweg
Aantal leerlingen	1365

	2008/2009	2009/2010/2011
Prijs leermiddelenpakket	€ 380-437	€ 330-470
Ouderbijdrage	€ 50	€ 50

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Het Corlaer College wil de keuze en het gebruik van leermiddelen beter laten aansluiten op het nieuwe onderwijsconcept, waarin leerlingen in toenemende mate verantwoordelijk worden gemaakt voor het eigen leerproces. De school sluit in de uitvoering van leermiddelenbeleid nauw aan op de al langer bestaande praktijk van schrijversgroepen voor de onderbouw havo/vwo en projectonderwijs in het vmbo.

Motieven Het Corlaer College acht leermiddelenbeleid noodzakelijk, omdat traditionele leermiddelen volgens de school niet langer voldoen om de onderwijskundige visie te realiseren. Voor de onderbouw van havo/vwo ontwikkelt een schrijversgroep al zeven jaar leermateriaal. Daarnaast versterken andere omstandigheden de noodzaak van een leermiddelenbeleid:

- de fysieke omgeving: nieuw gebouw met open leerruimtes, zogenaamde domeinen, met een groot aantal computers;
- de zelfstandig werkende leerling met een grotere verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces;
- de meer begeleidende dan docerende rol van docenten;
- minder financiële ruimte door het boekenfonds.

■ Aanpak

Werkgroep De werkgroep bestaat uit de afdelingsleider, de rector en drie docenten die ook lid zijn van een schrijversgroep.

Fasering Het Corlaer College heeft in de eerste fase projectleiders geselecteerd, die kennis hebben verzameld over leermiddelenbeleid. Vervolgens hebben zij het leermiddelenbeleidsplan geschreven en afgestemd met het Corderius College. Docenten zijn via de lijnen van de schrijversgroep en het projectonderwijs bij leermiddelenbeleid betrokken, met name door het geven van feedback op schooleigen materiaal. In april 2010 zal de schoolleiding de uitvoering van het leermiddelenbeleid evalueren en zo nodig bijstellen. Daarbij worden projectleiders en docenten betrokken. Afronding van het leermiddelenbeleidsplan staat gepland voor juni 2012.

■ Succesfactoren

- De aanwezigheid van schoolleiders en docenten met verschillende taakvelden biedt in de werkgroep een breed zicht op de mogelijkheden in de school.
- De lijnen binnen één school zijn kort; het schooleigen materiaal wordt door een brede groep collega's gebruikt. Daarnaast zijn de ontwikkelaars enthousiast.

■ Obstakels

- Er dient in hoog tempo doorontwikkeld te worden om up-to-date te blijven, onder andere in relatie tot ict.
- De aansluiting van lesmateriaal op het curriculum vereist veel onderzoek.
- Niet iedere collega vindt het gemakkelijk om het roer om te gooien.

CS VINCENT VAN GOGH, ASSEN

Ruimte voor docenten om (digitaal) materiaal te ontwikkelen binnen schoolbrede criteria

Naam school	CS Vincent van Gogh Assen		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	vmbo breed, havo, vwo	Prijs leermiddelenpakket	€ 265	€ 275/ dalend vanwege werkboeken
Aantal leerlingen	1852	Ouderbijdrage	€ 60	€ 55 / € 50

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Het leermiddelenbeleid biedt docenten de mogelijkheid en extra vergoeding om voor een deel van hun programma eigen (digitaal) materiaal te ontwikkelen, toegesneden op de leerling zelf en op het waardenpatroon van de school. ‘Succesprojecten’ die al lopen worden gepresenteerd om docenten te enthousiasmeren.

Verder wordt het werken met de Elo en dus het tijd- en plaatsafhankelijk werken gestimuleerd.

Een van de criteria voor te ontwikkelen materiaal is dat het in de Elo moet passen.

Daarnaast wordt er in het leermiddelenbeleid naar gestreefd om alleen werkboeken aan te schaffen die intensief worden gebruikt (20% minder). Dat levert bezuinigingen op.

Motieven Voor CS Vincent van Gogh is een leermiddelenbeleid nodig wegens:

- de verbreding van leermiddelen van ‘boeken/methodes’ naar ‘mixed media’, licenties, Elo etc.;
- uit willen/moeten komen met een bedrag van € 316 per leerling;
- docenten hun vroegere rol van leermiddelontwikkelaar weer terug willen geven, mede in relatie tot de Elo.

■ Aanpak

Projectgroep De projectgroep (projectleider/docent, hoofd boekenfonds en de rector/voorzitter College van Bestuur) heeft regelmatig van gedachten gewisseld met de sectordirecteuren over het te ontwikkelen beleid.

Klankbordgroepen Een eerste versie van beleid is voorgelegd en doorgesproken met twee docentenpanels (uit iedere sector één klankbordgroep).

Externe begeleiding Ook is de beleidsversie enkele malen doorgesproken met en begeleid door onderwijsadviesbureau O2L (Organize to learn).

Visitatie Programma Leermiddelenbeleid De visitatie van het Programma Leermiddelenbeleid leidde tot een aanpassing en aanscherping.

Inbreng MR De één-na-laatste versie is voorgelegd aan de MR; het commentaar van de MR is ook nog verwerkt in de versie van 2 juli die verzonden werd aan de VO-raad.

■ Succesfactoren

- Facilitering kan docenten over de streep trekken om eigen maatwerk te maken.
- De docent/sectie wordt aangesproken op zijn vakinhoudelijke deskundigheid en ambities.
- Er is een leermiddelenwijzer beschikbaar die, in lijn met visie en waarden van de school, aandachtspunten geeft voor het kiezen of ontwikkelen van leermiddelen.

■ Obstakels

- Het grootste probleem zal worden om docenten uit de startblokken te krijgen. We proberen dat op te lossen met ‘succesprojecten’ als voorbeeld.

DR. NASSAU COLLEGE, ASSEN

Activerender didactiek door moderne en flexibele leermiddelen

Naam school	Dr. Nassau College, Assen		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	gymnasium/vwo/havo	Prijs leermiddelenpakket	€ 398	€ 388
Aantal leerlingen	1500	Ouderbijdrage	€ 57	€ 57

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities De verdere ontwikkeling van activerende didactiek speelt een belangrijke rol. Het Dr. Nassaucollege wil daarom nadrukkelijk moderne, digitale communicatiemiddelen als sms, msn, Hyves, blogs en gaming betrekken. Ook flexibele leermiddelen, waarbij leerlingen individueel en zelfstandig hun leerproces bepalen, worden noodzakelijk geacht. De school streeft ernaar, dat in 2015 (wanneer de nieuwbouw is gerealiseerd) circa 30% van alle leermiddelen uit eigen ontwikkeld materiaal bestaat. Op langere termijn zal dit percentage oplopen tot 100%.

Met de pilots *Digiklassen Unit X* en *Culturium en ontwikkeling van de creatieve vakken* verkent de school de verdere mogelijkheden en de uitwerking. De school investeert jaarlijks 2 fte (€ 120.000) in ontwikkeltijd en streeft een besparing na van 50% op werkboeken. Het streven is om het percentage digitale leermiddelen te laten stijgen tot circa 50%.

Motieven Dr. Nassau College arrangeert en ontwikkelt al enige tijd eigen, digitale leermiddelen. De school wil deze activiteiten graag in een locatiebreed beleid plaatsen. Daarnaast wil de school anticiperen op de invoer van de lumpsumfinanciering, de aflopende contracten met de tussenhandel, en de Europese aanbesteding.

■ Aanpak

Werkgroep In een werkgroep van vijf personen is het beleidsplan ontwikkeld. De werkgroep bestond uit de locatiedirecteur (projectleider), de beleidsmedewerker ict (opsteller beleidsplan), twee onderwijsontwikkelaars en de facilitymanager (financiën/aanbesteding).

Rol docenten Docenten hebben per vakgroep in een enquête aangegeven hoe zij huidige leermiddelen gebruiken en welke veranderingen zij in de toekomst verwachten.

Rol leerlingen/ouders Brugklasleerlingen worden in het schooljaar 2010/2011 geënuquêteerd over leermiddelen.

Updates/onderhoud Maandelijks wordt de kwaliteit van leermiddelenbeleid gemeten en geëvalueerd in het managementteam, de unit en individueel met docenten en leerlingen. Het conceptbeleidsplan wordt besproken in directie en MR.

■ Succesfactoren

- Ontwikkeling van leermiddelenbeleid draagt bij aan een betere bewustwording van de rol van de onderwijskundige visie, ict, financiën, personeel en organisatie.
- Leermiddelenbeleid bundelt losstaande onderwijskundige ontwikkelingen.
- Leermiddelenbeleid leidt tot een hoger kostenbewustzijn.
- Leermiddelenbeleid leidt tot een kwalitatieve impuls aan het onderwijs.

■ Obstakels

- Op financieel gebied blijven vragen over, onder andere doordat er nog gepraat moet worden over de Europese aanbesteding.
- Het aanbod aan met name digitale leermiddelen bevindt zich in een enorme stroomversnelling. Daardoor valt niet precies te voorspellen in welke richting het zal gaan. Daarom moet het beleidsplan volgens de school niet gezien worden als een onwrikbaar document.

HERVION COLLEGE, 'S-HERTOGENBOSCH

Leermiddelen op maat, voor zelfwerkijd en leergebieden

Naam school	Hervion College, locatie Hervensebaan, 's-Hertogenbosch		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	vmbo	Prijs leermiddelenpakket	€ 250	€ 250
Aantal leerlingen	700	Ouderbijdrage	€ 75	€ 150

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Het Hervion College heeft zeventien ambities geformuleerd, verdeeld over de volgende categorieën: maatwerk, leerproces, begeleiding, kiezen en verwerven van leermiddelen, ondersteuning, en budget. De school voert beleid om leermiddelen te kiezen, te arrangeren en/of te ontwikkelen, die zoveel mogelijk maatwerk bieden. Over drie jaar wordt de helft van de tijd gewerkt met digitale leermiddelen. Ook zijn dan in elk leergebied voor de helft van de tijd leermiddelen op maat voor iedere leerling beschikbaar, terwijl een derde deel van de leermiddelen leergebiedoverstijgend is. Door de hoge eisen aan leermiddelen stimuleert het Hervion College het arrangeren en ontwikkelen van leermiddelen. Leergebieden kunnen het leermiddelenbudget gebruiken om zelf te arrangeren en te ontwikkelen.

Motieven Op het Hervion College sturen leermiddelen in belangrijke mate het individuele onderwijsproces van leerlingen. Minimaal 50% van de onderwijstijd is zelfwerkijd. Hierdoor is leermiddelenbeleid des te belangrijker om geschikte materialen te verwerven. Daarnaast dwingt de veranderende leerlingpopulatie (meer lwoo-ers) tot diversiteit in leermiddelen. Ook de beschikbaarheid van IP-vo, de toenemende digitale mogelijkheden en de nieuwe leermiddelenfinanciering waren motieven om leermiddelenbeleid te ontwikkelen.

■ Aanpak

Werkgroep De tijdelijke werkgroep bestaat uit de locatiedirecteur (projectleider), twee docenten en een externe adviseur. De werkgroep heeft het leermiddelenbeleidsplan geschreven.

Teams, leergebieden en managementteam Het plan is besproken en van commentaar voorzien door de teams, de leergebieden en het managementteam. Eind 2009 gaat het plan naar de deel-MR. In POP-gesprekken wordt vanaf 2011-2012 expliciet aandacht besteed aan leermiddelenbeleid.

Looptijd en verankering Het leermiddelenbeleidsplan heeft betrekking op de periode 2010-2013 en wordt vervolgens vastgelegd in het strategisch beleidsplan van de school.

Pilot In 2010/2011 kan een leergebied in een pilot zelf leermiddelen ontwikkelen. In de pilot worden ervaringen opgedaan met het ruilen van leermiddelenbudget tegen personeelsbudget. Per ontwikkeluur wordt € 45 aan het leermiddelenbudget onttrokken voor de inzet van een docent.

KRIMPENERWAARD COLLEGE, KRIMPEN AAN DE IJSSEL

Zicht op de kosten en meer digitaal materiaal in het leermiddelenpakket

Naam school	Krimpenerwaard College, Krimpen aan de IJssel		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	vmbo-t, havo, vwo, gymnasium	Prijs leermiddelenpakket	per leerjaar, per sector en per profiel	
Aantal leerlingen	1120	Ouderbijdrage	per ouder verschillend, naar inkomen	

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Vanuit de schoolvisie 'Houvast bieden, ruimte laten: samen leren!', die geldt voor leerlingen, docenten en ouders, is een plan met uitgangspunten en ambities gemaakt.

Belangrijke punten in dit plan zijn:

- overdragen van kennis en ervaring van een kleine groep voortrekkers die (digitaal) materiaal ontwikkelen en arrangeren aan alle docenten;
- benoemen van ict-aanspreekpunten per vaksectie die zorgdragen voor overdracht van kennis en vaardigheden;
- besparen op werkboeken en extra geld gebruiken voor facilitering van arrangeurs en aanschaf duurzaam materiaal;
- er komt een matrix voor kwaliteitscriteria voor leermiddelen waarin de visie van de school is geoperationaliseerd;
- er komt een rekenmodel om budgetten van secties voor de leermiddelenaanschaf te kunnen gaan hanteren.

Het streven is dat steeds meer docenten (aanvullend) eigen analoge en digitaal lesmateriaal ontwikkelen en dat in 2014 20% van alle lesmaterialen digitaal is.

Motieven De belangrijkste reden om een leermiddelenbeleid te formuleren was de maatregel 'gratis schoolboeken'. Die maakt het voor de school nodig meer kostenbewust met leermiddelen om te gaan. Daarnaast is er behoefte aan aan te passen en actueel analoge en digitaal lesmateriaal. Het leermiddelenbeleid maakt het ook mogelijk financiën, ict en leermiddelenwensen in samenhang te bespreken.

■ Aanpak

Werkgroep Er is een werkgroep gevormd van drie docenten en de plaatsvervangend rector met financiën in zijn takenpakket. De werkgroep vergaderde wekelijks en heeft gebruik gemaakt van het format van het Programma Leermiddelenbeleid.

Nota Brainstormenderwijs ontwikkelde zich daarin de nota Leermiddelen 2009 tot 2013. Definiëring van de begrippen en zicht krijgen op het financiële plaatje namen veel tijd in beslag.

Bespreking en presentatie Het uiteindelijke concept wordt besproken door de schoolleiding en ter goedkeuring voorgelegd aan de medezeggenschapsraad. Daarna wordt het plan breder gepresenteerd per vaksectie, vakkenclusteroverleg en de kernteams van de diverse afdelingen.

■ Succesfactoren

Vanuit de visie van de school zijn het hoe en waarom voor leermiddelen duidelijk in kaart gebracht. Werkgroep met docenten, ict-coördinator én rector financiën.

■ Obstakels

Alleen bezig zijn met ontwikkelen van leermiddelen en niet met leermiddelenbeleid.

LENTIZ | REVIUSLYCEUM, MAASSLUIS

Investeren in ict en de docenten

Naam school	Lentiz Reviuslyceum, Maassluis		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	havo/vwo	Prijs leermiddelenpakket	€ 330	€ 288
Aantal leerlingen	780	Ouderbijdrage	€ 100	€ 100

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Het Reviuslyceum wil de komende jaren investeren in:

- scholing op ict-gebied. Er is een apart ict-vierjarenplan. Vijf collega's worden opgeleid tot i-coach. Daarnaast zal in het formatieplan ruimte worden gemaakt om voorlopers te faciliteren;
- laptopgebruik door leerlingen. De school moet daarvoor overgaan op een open, draadloos netwerk / internet verbinding;
- een passende infrastructuur (voldoende digitale middelen / draadloos netwerk / etc.).

De investeringen komen voor een deel uit een lagere prijs van het gemiddelde leermiddelenpakket.

Niet alleen uit kostenoverwegingen, maar ook uit onderwijskundig oogpunt is het streven werkboeken minimaal te gebruiken. De kosten van het pakket kunnen dan met ongeveer € 100 per leerling worden teruggebracht. Ook zal een beroep gedaan worden op het groei- en innovatiefonds van de onderwijsgroep.

Motieven Er waren twee redenen om een leermiddelenbeleidsplan te schrijven:

1. ontwikkelingen op ict-gebied;
2. de rol van de leraar die meer 'moet doen' dan het boek behandelen: eigen inbreng, met eigen materiaal, om te inspireren en te motiveren.

Dit aansluitend op het meerjarenplan 2007 – 2011 van het Reviuslyceum met als twee hoofdlijnen van vernieuwing en ontwikkeling: digitalisering en internationalisering.

■ Aanpak

Projectgroep/werkgroep Er is een projectgroep Lentiz geformeerd. Het Reviuslyceum heeft een vestigingsspecifieke werkgroep ingesteld.

Workshops/experts De projectgroep heeft zich eerst via workshops en door experts laten informeren over thema's als: ontwikkelen van eigen leermateriaal; digitale content; opslag van (digitale) content en beschikbaar stellen voor anderen; kwaliteitseisen aan het materiaal; de financiële kanten; het personeel.

Inventarisatie In kaart werd gebracht wat er al binnen de eigen scholen aan eigen lesmateriaal is ontwikkeld en op welke wijze er met het ontwikkelen van het materiaal wordt omgegaan (aansluiten bij bestaande initiatieven).

Leermiddelenbeleidsplan Op basis van deze sessies is door het Reviuslyceum (i.o.m. de eigen werkgroepleden) een leermiddelenbeleidsplan 2009 opgesteld.

■ Succesfactoren

- Het doorspreken van verschillende elementen met belanghebbenden van andere (partner) scholen.
- Het inbrengen van informatie en ideeën door externe partijen, zoals Ontwikkelcentrum, Open Leermaterialenbank en Leerbeleving.

■ Obstakels

- Als onderdeel van een grotere organisatie is er op ict-gebied weinig eigen ruimte voor de vestigingen.
- De kosten voor een goede infrastructuur zijn hoger dan dat de school zelf kan dragen.
- Om tot vernieuwing te komen is het noodzakelijk dat iedereen binnen de school mee doet. Digitale leermiddelen naast traditioneel materiaal gaat niet.

LIEMERS COLLEGE, ZEVENAAR

Docenten denken mee over leermiddelen en gebruiken een programma van eisen

Naam school	Liemers College, Zevenaar		2008/2009	2009/2010	2010/2011/2012
Schoolsoort	vmbo/havo/vwo	Prijs leermiddelenpakket	€ 328,35	€ 295,87	€ 290
Aantal leerlingen	2875	Ouderbijdrage	€ 21	€ 21	€ 21

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Belangrijk in het leermiddelenbeleid van het Liemerscollege is dat docenten gebruik (gaan) maken van het programma van eisen, dat is opgesteld om hun leermiddelenkeuze te maken en te evalueren.

Een ander belangrijk punt is digitalisering van leermiddelen. De doelstelling is dat in 2013 alle vakken minimaal de helft van hun leermiddelen digitaal aanbiedt. Per sectie geldt een ondergrens van 30%. Daarbij hoort scholing en (leren) gebruik maken van de Elo. Ook digitale toetsing met het oog op maatwerk in leerroutes moet worden uitgebreid.

In de gesprekscyclus met docenten krijgen vanaf oktober 2009 de volgende onderwerpen een vaste plaats: keuze, gebruik en aanpassing van digitale en niet-digitale leermiddelen volgens het programma van eisen. Met ingang van 1 september 2010 krijgen leerlingen, beginnend in de brugklas, de beschikking over een eigen laptop.

Motieven Leermiddelenbeleid is ontwikkeld omdat er grote behoefte aan differentiatie en maatwerk is. Het aanbod aan leermiddelen is de laatste jaren enorm toegenomen. Met een leermiddelenbeleidsplan kan afstemming worden gezocht tussen leersituaties en leerstrategieën van leerlingen enerzijds en didactiek en docerstijlen van docenten en inzet van leermiddelen anderzijds.

■ Aanpak

Projectplan In oktober 2008 is een eerste projectplan opgezet, waarna in december 2008 subsidie aangevraagd is. Binnen het managementteam zijn in januari 2009 de kaders bepaald.

Externe oriëntatie In het voorjaar van 2009 heeft de school een externe deskundige betrokken bij de totstandkoming van het beleidsplan.

Workshops In mei 2009 zijn twee workshops georganiseerd voor verschillende geledingen binnen de school. Tijdens deze workshops zijn aan de hand van een checklist met criteria leermiddelen gewaardeerd. Naar aanleiding hiervan en met input van andere beleidsdocumenten (financiën, personeel en ict) is een eerste concept opgesteld door de projectgroep.

Waardering huidige leermiddelen Naar aanleiding van de workshops zijn binnen de secties/teams/aanverwante vakken de huidige leermiddelen kritisch gewaardeerd en wensen beargumenteerd voor toekomstige leermiddelen. De uitkomsten hiervan zijn toegevoegd aan het eerste concept. Het eerste concept is voorgelegd aan directie en afdelingsleiders.

Leermiddelenbeleidsplan Aan de hand van de feedback van directie en afdelingsleiders wordt een tweede concept opgesteld. Het tweede concept wordt voorgelegd aan de Medezeggenschapsraad, waarna definitieve vaststelling plaats kan vinden. Na vaststelling wordt het plan breed bekend gemaakt binnen de school. Jaarlijks zal het plan geëvalueerd worden om te bekijken of gestelde doelen zijn behaald.

■ Succesfactoren

De projectgroep had vooraf duidelijk de kaders bepaald. Zo is er een beleidsplan ontwikkeld dat concreet is.

- De workshops hebben betrokkenheid en draagvlak gecreëerd bij de docenten.
- De beoordeling van de eigen methodes door docenten droeg bij aan bewustwording over de rol van (digitale) leermiddelen.
- De inbreng van een externe deskundige was zeer waardevol.

■ Obstakels

- Te weinig financiële middelen om ambities over ict binnen leermiddelenbeleid te realiseren.

MONTAIGNE LYCEUM, DEN HAAG

Steeds meer verwerkingsopdrachten zelf ontwikkelen

Naam school	Montaigne Lyceum, Den Haag		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	vmbo-kgt/havo/vwo	Prijs leermiddelenpakket	€ 330	€ 290/€270/€250
Aantal leerlingen	890	Ouderbijdrage	€ 90	€ 90

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Het Montaigne Lyceum stelt de ontwikkeling van de leerling centraal en streeft ernaar zoveel mogelijk op maat gemaakte, contextrijke verwerkingsopdrachten te ontwikkelen. In de komende vier jaar wordt het gebruik van materiaal van derden, zoals uitgevers, verder afgebouwd, terwijl het gebruik van zelf ontwikkeld verwerkingsmateriaal toeneemt tot ongeveer 40 à 50% van de verwerkingstijd van leerlingen. Als ondergrens hanteert de school een streefcijfer van 25%. De school investeert geen tijd en energie in het zelf ontwikkelen van leerteksten. Wel zoekt de school samenwerking met partners om te komen tot een gezamenlijke productie van lesmateriaal.

Motieven Het Montaigne Lyceum heeft sinds de oprichting in 2001 veel ervaring opgedaan met het ontwikkelen van onderwijsmateriaal. Leermiddelenbeleid biedt de mogelijkheid eenheid aan te brengen in het schoolbeleid en een verbinding aan te brengen tussen de onderwijsvisie, de inzet van leermiddelen, professionalisering van docenten, ict-beleid en financiële kaders.

■ Aanpak

Werkgroep Het leermiddelenbeleidsplan is samengesteld door een werkgroep, bestaande uit de conrector, twee onderwijsarchitecten, de ict-coördinator en een externe adviseur.

Beleidskeuzes Voor de periode 2009-2014 zijn veertien acties geformuleerd voor met name het ontwikkelen van contextrijke opdrachten voor verschillende leergebieden en leerjaren. Ook de boekenlijst, het tijdloos maken van materiaal en metadatering komen aan de orde.

Verkennde activiteiten De werkgroep heeft tien verkennende activiteiten geformuleerd, bijvoorbeeld ten aanzien van Elo-gebruik, Wikiwijs en de arrangeermogelijkheden van uitgevers. Op basis van deze activiteiten kan het leermiddelenbeleid verder ontwikkeld worden.

Teamontwikkelplannen Teams formuleren in januari van elk schooljaar plannen voor het ontwikkelen, verbeteren en aanvullen van eigen materiaal. Plannen worden gepresenteerd aan een beoordelingscommissie.

OnderwijsAtelier Het OnderwijsAtelier geeft handreikingen aan secties en teams over de kwaliteitseisen van zelf ontwikkeld materiaal op basis van de uitgangspunten van het leermiddelenbeleid.

■ Succesfactoren

- Bij het zelf maken van onderwijsmateriaal is het aan te bevelen om gebruik te maken van de diensten van een externe partij met ontwikkelervaring.
- Ieder team (zeven totaal) heeft een docent die geschoold is in het ontwikkelen van materiaal, de zogenaamde OnderwijsArchitecten die tezamen het OnderwijsAtelier vormen.

■ Obstakels

- Ict-beleid is nog onvoldragen, onder andere door het gebrek aan good practices in het land. Dat geldt bijvoorbeeld voor laptopbeleid.
- Niet iedereen kan en wil materiaal ontwikkelen.
- Zelf materiaal ontwikkelen kost veel tijd en dus ook veel geld, terwijl het nog de vraag is hoe je de kwaliteit van dit materiaal bewaakt.

ORANJE NASSAU COLLEGE, ZOETERMEER

Op weg naar 100% digitaal leermateriaal

Naam school	Oranje Nassau College, Zoetermeer		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	vmbo-basis, kader en theoretisch	Prijs leermiddelenpakket	€ 414	€ 316
Aantal leerlingen	820	Ouderbijdrage	€ 80	€ 80

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Het leermiddelenbeleid heeft twee algemene functies. Het beleid geeft duidelijkheid aan alle betrokkenen over de eisen aan leermiddelen. Daarnaast is het een tool voor de zelfsturende teams om autonoom keuzes te maken rond leermiddelen.

Inhoudelijk ambiert Oranje Nassau College het volgende:

- vanaf het schooljaar 2009/2010 is er vanuit de OnderwijsVernieuwingsCoöperatie (OVC) 100% kerndoeldekkend digitaal leermateriaal voor de onderbouw beschikbaar (wat echter niet betekent dat het materiaal 100% van de leertijd ingezet zal worden);
- docenten ontwikkelen eigen materiaal met Lessenmaker als het materiaal van OVC ontoereikend is;
- vanaf het schooljaar 2013 beschikt iedere leerling over een laptop; in 2009 start een pilot;
- voor de bovenbouw vmbo is ten behoeve van de beroepspraktijk aangepast leermateriaal beschikbaar voor 35% van de onderwijstijd .

Motieven Het Oranje Nassau College verwoordt vier aanleidingen voor het formuleren van leermiddelenbeleid:

- onderwijsvernieuwing met als trefwoorden: onderwijs in scenario 3 en 4, constructivisme, leren leren, competenties, en leren op basis van talenten, interesses, differentiatie en onderwijs op maat;
- als partnerschool van de OVC oriënteert de school zich op de ontwikkeling en beoordeling van digitaal leermateriaal;
- de maatregel 'gratis schoolboeken'.

■ Aanpak

Concept op basis van beleidsdocumenten De directeur en twee teamleiders schrijven met behulp van beleidsdocumenten een eerste concept.

Inbreng docenten en leerlingen Uitkomsten van zowel een onderzoek onder leerlingen en docenten als van workshops voor 30 docenten, hebben geleid tot een tweede versie. Deze versie bevat ook een programma van eisen met 21 eisen voor de onderbouw en 23 eisen voor de bovenbouw.

Het volledige docententeam levert input op het tweede concept waarna de directeur een derde concept voorlegt aan het managementteam, waarna een versie 4 ontstaat.

Activiteitenplannen teamleiders Versie 4 wordt aangevuld met activiteitenplannen van de teamleiders die gebaseerd zijn op het programma van eisen.

Leermiddelenbeleidsplan Het bestuur stelt deze vijfde versie vast als definitief. Het managementteam kan tussentijds beslissen over afwijkingen, terwijl het leermiddelenbeleid jaarlijks wordt geëvalueerd en herijkt.

■ Succesfactoren

- Het programma van eisen kan gebruikt worden om de juiste keuzes te maken die leiden tot verbetering en vernieuwing van leermiddelen.
- Door de integrale aanpak van leermiddelenbeleid is de school gekomen tot een gedragen programma van eisen voor digitale leermiddelen.

■ Obstakels

- In de reacties op de vragenlijsten blijkt er sprake te zijn van een grote spreiding in zowel de eisen aan (digitale) leermiddelen, als in de prioritering van deze eisen door onderbouwdocenten en bovenbouwdocenten. Ook is niet iedereen overtuigd van de voordelen van digitale leermiddelen.

ORS LEK EN LINGE, CULEMBORG

Secties kiezen of maken passend en betaalbaar leermiddelen-pakket in overleg met management

Naam school	O.R.S. Lek en Linge, Culemborg		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	vmbo, havo, (tweetalig) vwo	Prijs leermiddelenpakket	€ 650	€ 575
Aantal leerlingen	2250	Ouderbijdrage	€ 60	€ 75

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Er is een tweesporenbeleid gevoerd:

Nieuwe en andere leermiddelen:

Secties maken inhoudelijke keuzes over leermiddelen en leggen die voor aan een MT-lid.

Gelet wordt op:

- passend bij onderwijsvisie en doorlopende leerlijn;
- prijs (gemiddelde kosten in NL voor het vak per afdeling en leerjaar).

Voor het zelf ontwikkelen van leermiddelen kunnen secties een voorstel doen en voor ontwikkeluren in aanmerking komen (wie het minst uitgeeft aan leermiddelen, maakt de meeste kans). Dat materiaal is bij voorkeur ict-ondersteund.

1. Er is een intern boekenfonds opgezet.

Motieven De redenen om leermiddelenbeleid te ontwikkelen:

- zorgen dat er geen andere schoolmiddelen ingezet hoeven te worden om te voorzien in adequate leermiddelen;
- een impuls voor het realiseren van de strategische en onderwijskundige visie van de school, vooral wat betreft eigenaarschap en betrokkenheid bij het eigen leerproces en het eigen werk (voor leerlingen en medewerkers).

■ Aanpak

Beleidsplan Bij het opstellen van het beleidsplan waren de algemeen directeur, het managementteam en verschillende docenten betrokken. Een van de MT-leden was kartrekker.

Inbreng MR De MR heeft een grote rol gespeeld bij de keuzes op onderwijsinhoudelijk gebied en wat betreft organisatie en distributie. Via de MR waren er ook leerlingen betrokken.

Regiefunctie MT De regie was sterk vanuit het managementteam. Lang niet alle docenten waren enthousiast over de keuze van het MT om niet langer met een werkboek te werken, dat maar een jaar meegaat.

■ Succesfactoren

- Duidelijke sturing op basis van kaders die goed waren doorgesproken met MR.
- Een begroting waaruit bleek dat er keuzes gemaakt moesten worden om de kaderafspraken te realiseren.
- Het opzetten van en het werken met een intern boekenfonds is een grote operatie (veel werk!), die echter veel oplevert (financieel; betrokkenheid; kwaliteit pakketten).
- Het leermiddelenbeleid heeft geleid tot meer kostenbewustzijn bij docenten en management.

■ Obstakels

- Tijdgebrek maakt dat de onderwijskundige onderbouwing soms te weinig aandacht krijgt.

OSG ERASMUS, ALMELO

Eisen aan leermiddelen stellen met het oog op verschillen tussen leerlingen

Naam school	OSG Erasmus, Almelo		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	praktijkonderwijs – vmbo – havo – vwo	Prijs leermiddelenpakket	€	€
Aantal leerlingen	1826	Ouderbijdrage	€	€

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities De school ziet en erkent verschillen tussen leerlingen. Verschillen in talent, tempo en temperament. Dat betekent dat de leermiddelen flexibel inzetbaar moeten zijn en rekening dienen te houden met verschillende leerstijlen.

Keuzes ten aanzien van leermaterialen zullen in toenemende mate bij de teams worden gelegd. Daar moet de vraag beantwoord worden, of bestaande leermaterialen passen bij de ambities die wij als school op onderwijsgebied hebben. Binnen een team kan men de taken zodanig verdelen, dat gebruik wordt gemaakt van ieders kwaliteiten en wensen voor arrangeren en ontwikkelen. De verwachting is, dat we in de nabije toekomst steeds meer gebruik zullen maken van het beschikbaar komende digitale leer materiaal.

Motieven Een integraal leermiddelenbeleidsplan is een logische uitwerking van het strategisch beleidsplan van de school. Daarbij vragen de technologische ontwikkelingen en de groeiende mogelijkheden om zelf leermaterialen te arrangeren of zelfs zelf te ontwikkelen om een gerichte visie. Er is een Elo binnen de leerwegen van vmbo, havo en vwo. Daarbinnen arrangeren sommige docenten leer materiaal . Daarnaast wordt voor het praktijkonderwijs in samenwerking met Edualert les materiaal ontwikkeld. Het leermiddelenbeleidsplan kan aan deze twee reeds in gang gezette ontwikkelingen verder richting geven.

■ Aanpak

Conceptplan Eerst is een concept leermiddelenbeleidsplan opgesteld, voortvloeiend uit het strategisch beleidsplan. Het managementteam speelde hierbij een leidende rol, de teams vooral een adviserende. **Werkgroep** Vervolgens is een werkgroep leermiddelenbeleid gevormd, met van elke vestiging een teamleider en één of twee docenten, en de projectleider. Zij adviseren over het leermiddelenbeleidsplan en leveren input, zodat een tweede concept ontstaat. Ook de secties en teams leveren input door hun eigen wensen over leermiddelen en ict te spiegelen aan de uitgangspunten en visie van de school.

Vijfjarenplan met implementatietraject Uiteindelijk stelt het management een vijfjarenplan op. Dat wordt vervolgens nog ter advies voorgelegd aan de GMR. Tot slot zal een implementatietraject volgen om het verder binnen de organisatie te communiceren.

■ Succesfactoren

- Het strategisch beleidsplan en het vestigingsbeleidsplan als uitgangspunt nemen voor het leermiddelenbeleidsplan.
- Een werkgroep die een schakel vormt tussen de hele organisatie en haar geledingen.

■ Obstakels

- Leermiddelenbeleid is een complexe materie. Het heeft raakvlakken met eigenlijk elk beleidsterrein. Het is daarom nodig eerst de definities helder te krijgen. Dit voorkomt veel ruis.
- Ambitieuze plannen en te weinig tijd. Teveel ideeën en meningen die niet gebundeld worden.

OSG DE RIETLANDEN, LELYSTAD

Van gericht onderzoek naar integraal leermiddelenbeleid

Naam school	SG De Rietlanden, Lelystad		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	vmbo, havo, atheneum	Prijs leermiddelenpakket	€ 308 / € 328	€ 316
Aantal leerlingen	950	Ouderbijdrage	€ 20	€ 20

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities SG De Rietlanden onderzoekt de rol van methodes, overige leermiddelen en ict in relatie tot de heterogeniteit van met name het eerste leerjaar. Ook zijn vakoverstijgende projecten en het gebruik van digitale schoolborden onder de loep genomen. Doel van het onderzoek is het beter kunnen ontwikkelen van een leermiddelenbeleid. Concrete vervolgacties zijn:

- examenprogramma's en kerndoelen worden aan iedereen beschikbaar gesteld om aansluiting leermiddelen te toetsen;
- de Projectgroep leermiddelenbeleid stelt een *Checklist leermiddelen* op, die ingevuld moet worden bij aanschaf of vervanging van leermiddelen;
- in 2009/2010 wordt het leermiddelenbeleidsplan geschreven;
- onderzoek naar de rol van leermiddelen in de verschillende fasen van een project;
- het gebruik van het digitale schoolbord moet op een hoger technisch en onderwijskundig niveau worden gebracht.

Motieven De Rietlanden noemt vier aanleidingen, tevens onderzoeksterreinen, voor het ontwikkelen van leermiddelenbeleid:

- aansluiting tussen heterogene klassen en leermaterialen;
- de ondersteuning van projecten door leermiddelen;
- consequenties van ict-beleid voor leermiddelen;
- didactische mogelijkheden van digitale lesborden.

■ Aanpak

Werkgroep De werkgroep telt drie leden: de rector, een afdelingsleider en een stafmedewerker, respectievelijk verantwoordelijk voor de algemene leiding, de vmbo-bovenbouw en de schoolontwikkeling. De administrateur schrijft in opdracht van de schoolleiding het leermiddelenbeleidsplan in het schooljaar 2009/2010.

Docenten Docenten krijgen een concept van de *Checklist leermiddelen* ter becommentariëring voorgelegd. Verder zijn alle docenten schriftelijk ondervraagd over de vier onderzoeksterreinen. Circa 25% is mondeling ondervraagd.

■ Succesfactoren

- Leermiddelenbeleid leidt tot bewustwording van de samenhang tussen schoolvisie, leerdoelen, lesdoelen, didactiek en leermiddel. Dat draagt vervolgens bij aan het schoolontwikkelingsbeleid en de kwaliteitszorg.
- Onderzoek leidt soms tot ontvullende uitkomsten, maar maakt ook direct helder wat op korte termijn gedaan moet worden.
- De relatie tussen ict-beleid en onderwijsvisie moet nauwkeuriger geformuleerd worden.

■ Obstakels

- Een al te gedetailleerde vragenlijst kan leiden tot een overhoring in plaats van een open gesprek over leermiddelen.
- Het gebruik van ict en digitaal schoolbord vindt in zeer bescheiden mate plaats, doordat het gebruik van lokalen met deze voorzieningen als moeilijk inplanbaar wordt ervaren.

PALLAS ATHENE COLLEGE, EDE

Onderwijsteams vullen leermiddelenbeleid in

Naam school	Pallas Athene College, Ede		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	mavo/ havo/ vwo	Prijs leermiddelenpakket	€	€
Aantal leerlingen	850	Ouderbijdrage	€	€

Geen gegevens beschikbaar over leermiddelenpakketprijs en ouderbijdrage. Vooralnog wordt het budget per leerling overschreden.

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Het leermiddelenbeleidsplan geeft vooral aan dat het aan de teams is om het leermiddelenbeleid echt vorm te geven. Docenten bepalen in onderwijsteams de inzet van mensen en middelen daarvoor. De secties zijn daarbij adviserend. De resultaatverantwoordelijkheid van de teams betreft in principe: minstens 92% geslaagden, 1 fte per 20 leerlingen en een leermiddelenpakket voor € 300 per leerling per jaar.

Ict als instrument bij onderwijs neemt een centrale plaats in. Onderzocht wordt nog of het hele leermiddelenpakket via ict zal worden aangeboden.

Motieven De herinrichting van de organisatie met onderwijsteams en de lumpsumfinanciering van schoolboeken zijn aanleiding geweest voor het herformuleren van leermiddelenbeleid. De kaders van 1 docent per 20 leerlingen en € 300 per leerling per jaar dwingen tot een herinrichting van het huidige onderwijsproces.

■ Aanpak

Externe oriëntatie Oriëntatie op het gebruik van leermiddelen door schoolbezoeken en het bijwonen van themabijeenkomsten van OCW, VO-raad, collega scholen, begeleidingsinstellingen en leveranciers. **Inventarisatie** Inventarisatie van de wensen met betrekking tot leermiddelen binnen de vakken, projecten en leergebieden die bij de visieontwikkeling aan de orde komen. Daarbij is gebleken dat de visieontwikkeling binnen de teams veel meer tijd vraagt.

Stappen die nog volgen zijn:

Doorrekening kosten Doorrekening van de aanschaf-, introductie- en exploitatiekosten voor de gewenste leermiddelen.

Leermiddelenbeleidsplan Beschrijven van het leermiddelenbeleid voor de periode 2009 – 2012, met daarin de overgang van een externe dienstverlener naar een nieuwe beheersorganisatie voor het leveren van leermiddelen, de vertaling van de wensen van gebruikers en budgetbewakers in hardware (ict en folio), software en ondersteunende gebruikersscholing.

■ Succesfactoren

- De betrokkenheid van docenten die als team de inzet van mensen en middelen bepalen en daarbij gewenste scholing kunnen inzetten.
- Enthousiasmerende voorbeelden in school van ontwikkelgroepen die arrangeren of ontwikkelen, bijvoorbeeld voor Nieuwe Scheikunde.

■ Obstakels

- De financiële kant is nog onderbelicht. Er zijn verschillende mogelijkheden voor het toerekenen van de kosten. Dit vergt verdieping en een exactere beschrijving.

PLEINCOLLEGE BISSCHOP BECKERS, EINDHOVEN

Bezuinigen en verder digitaliseren met aandacht voor scholing en bestaand maatwerk

Naam school	Pleincollege Bisschop Beckers, Eindhoven		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	havo/vwo	Prijs leermiddelenpakket	€ 353	€ 316
Aantal leerlingen	850	Ouderbijdrage	€ 0	€ 0

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Nieuwe stappen die in het leermiddelenbeleid gezet worden:

- secties geven voor de korte termijn aan hoe ze kunnen bezuinigen op het huidige leermiddelenpakket (beperken tot gebruik gedurende één jaar i.p.v. twee, eventueel aanschaf van klassensets);
- daarna stellen ze een programma van (functionele) eisen op, voortvloeiend uit het schoolbeleidsplan, ze checken hun methode daarop, inventariseren welke aanpassingen nodig zijn en gaan na of en hoe ze die kunnen realiseren;
- er komt meer aandacht voor efficiënt gebruik van digitale content. Dit vereist extra scholing. Binnen de taakruimte van de secties ontwikkelt zich een ict-expert;
- de schoolleiding bewaakt, meer dan in het verleden, de randvoorwaarden en kaders voor de leermiddelenkeuze vanuit schoolbeleidsplan en bekostigingsmogelijkheden.

Motieven Het PBB is bovengemiddeld actief op internationalisering (CertiLinguaschool), onderwijs op maat (o.a. flexibele examinering), ict, exacte vakken (Universumschool). De uitgaven voor leermiddelen en met name de boeken zijn dan ook bovengemiddeld. De maatregel 'gratis schoolboeken' dwingt tot een bezuiniging van 10-15% met behoud van bovengenoemde bijzondere kenmerken. Verdere digitalisering zou een mogelijke oplossing hiervoor kunnen zijn, maar verloopt niet snel.

■ Aanpak

Betrokkenen Het leermiddelenbeleidsplan is gemaakt door afdelingsleiders, sectievoorzitters, het hoofd audit & control, de IT-manager, de contactpersoon boekenfonds en een projectleider.

Schriftelijke informatie Gestart werd met gefaseerde schriftelijke informatie over het hoe en waarom van het leermiddelenbeleidsplan.

Vaststellen boekenlijst Voorts werden bezuinigingen in het leermiddelenpakket uitgevoerd en stelde het PBB de boekenlijst 2009-2010 vast.

Rol ict Het PBB formuleerde de uitgangspunten in het schoolbeleidsplan ten aanzien van onderwijskundige processen en de rol van ict daarin op basis van:

- de uitkomsten van online vragenlijsten, die een (her)bezinning gaven op de mogelijkheden en consequenties van het gebruik van digitaal lesmateriaal;
- een plenaire demo van e-learning mogelijkheden en succesvolle voorbeelden binnen N@Tschool.

Leermiddelenbeleidsplan Tot slot werd het Leermiddelenbeleidsplan 2009-2012 vastgesteld.

■ Succesfactoren

- Secties moeten aantonen op welke wijze zij invulling geven aan de onderwijskundige uitgangspunten uit het schoolbeleidsplan binnen het beschikbare budget.

■ Obstakels

- Niet alle docenten zien de wenselijkheid en/of de praktische uitvoerbaarheid van digitaal lesmateriaal.
- Notoire tegenstanders (gelukkig een steeds kleiner aantal) van digitalisering in het onderwijs.
- Voor een aantal mensen is het moeilijk om te accepteren dat het schoolbeleidsplan invloed kan hebben op de dagelijkse gang van zaken in de les.
- Een groot deel van het personeel is parttimer en lesuitval is uit den boze. Dat maakt het organiseren van scholing bijzonder lastig.
- Het is tijdsintensief. Met name de fase van bewustwording voor docenten kostte veel tijd.
- De kosten voor hardware, software, onderhoud, licenties, SLA's, etc. staan op diverse plaatsen in de begroting. Dat moet in kaart gebracht zijn om (opnieuw) vast te stellen in hoeverre die kosten binnen het leermiddelenbudget dienen te vallen.

POUWER, UTRECHT

Docent-arrangeurs gebruiken verschillen tussen leermiddelen voor verschillen tussen leerlingen

Naam school	POUWER, Utrecht
Schoolsoort	Praktijkonderwijs
Aantal leerlingen	185

	2008/2009	2009/2010/2011
Prijs leermiddelenpakket	€ 250	€ 310
Ouderbijdrage	€ 60	€ 60

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities POUWER heeft vier ambities geformuleerd.

- Over vier jaar werken alle leerlingen in een flexibele, digitale leeromgeving (Elo) die op het niveau van de NUOVO-scholen wordt ontwikkeld vanaf 2008. Ieder jaar (2009-2013) staat een beroepssector centraal.
- Lesmateriaal uit de workshops wordt doorontwikkeld en de kwaliteit geborgd. Onder andere de relatie met leerplan en leer- en ontwikkelingslijnen (LOL) wordt geëxpliciteerd. In totaal zijn er vier docenten (twee per kernteam) die worden ingezet als leermiddelontwikkelaar voor vier taakuren per week.
- Door een variatie in soorten leermiddelen, nadrukkelijk ook digitale leermiddelen, wil de school onderwijs mogelijk maken waarin rekening gehouden wordt met verschillen tussen leerlingen.
- POUWER schaft een digitaal portfolio (leerling-volg-jezelf-systeem) aan in 2009-2010 en zorgt voor implementatie in 2010-2011.

Motieven POUWER benoemt verschillende motieven voor leermiddelenbeleid. Praktijkonderwijs heeft volgens POUWER behoefte aan zeer uiteenlopende leermiddelen, vanwege het praktische karakter van de lessen. Verder is nieuwbouw gerealiseerd met een echt woonhuis als simulatiehuis en een bedrijfssimulatie. Tot slot is ook praktijkonderwijs overgegaan tot lumpsumbekostiging en beheert POUWER sinds 2009-2010 een intern boekenfonds. Deze factoren maken een nieuw, integraal leermiddelenbeleidsplan noodzakelijk.

■ Aanpak

Werkgroep De werkgroep bestaat uit de directeur en twee kernteamleiders. Het beleidsplan is geschreven door een kernteamleider en de directeur. Kernteamleiders hebben input bij docenten en leerlingen verworven. In kernteambijeenkomsten zijn de visie en de ambities besproken, waarna het definitieve plan is geschreven.

Docent-arrangeur per kernteam POUWER kent twee kernteams. Kernteams zijn verantwoordelijk voor het onderwijs en het leermiddelenbeleid. Vanaf 2009 zijn twee docenten benoemd als docent-arrangeur (didactisch-vakinhoudelijk expert). Beiden zijn verantwoordelijk voor leermiddelenbeleid en voor afstemming tussen les- en jaarprogramma.

Leerlingen Twee leerlingen hebben meegewerkt aan drie workshops voor andere scholen. Zij hebben hun ervaringen met leermiddelen gedeeld met de aanwezigen.

■ Succesfactoren

- De aanstelling van twee excellente docenten tot didactisch-vakinhoudelijk expert (docent-arrangeur) heeft tot een grote veranderingsslag geleid.
- De onderwijskundige onderbouwing ten aanzien van leermiddelenkeuze en –gebruik zijn sterke punten gebleken in de aanpak om tot een beleidsplan te komen.
- Workshops worden volgens een vast format aangeboden, dat aansluit bij de drie uitstroomprofielen.

■ Obstakels

- Het tijdspad om input te verwerven duurde langer dan gepland. Daardoor kon het uiteindelijke plan pas in een laat stadium geschreven worden.
- De lumpsumbekostiging is niet voldoende voor het vormgeven van betekenisvol onderwijs, zodat extra projectgelden en sponsorgelden, onder andere ESF, nodig zijn.

RSG PANTARIJN VMBO, WAGENINGEN

Nagaan hoe maatwerk, ict en ontwikkelen of arrangeren gerealiseerd kunnen worden

Naam school	Pantarijn vmbo, Wageningen
Schoolsoort	vmbo
Aantal leerlingen	351

	2008/2009	2009/2010/2011
Prijs leermiddelenpakket	€ 316 + € 15 uit kwaliteitsgelden Taal en Rekenen	€ 316 + € 15 uit kwaliteitsgelden Taal en Rekenen
Ouderbijdrage	€ 75	€ 75

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Accenten die de school in het leermiddelenbeleid wil (ver)leggen zijn:

prominentere inzet van ict ;

- zelf leermiddelen ontwikkelen door docenten (maken, maar vooral ook (laten) arrangeren);
- samenwerking met andere scholen;
- niveaudifferentiatie en toetsing;
- een doorlopende leerlijn vaardigheden.

Concrete veranderingen zijn dat er met klassensets van methodes zal worden gewerkt, en dat er contracten met contentmakelaars zullen worden afgesloten.

Motieven De Wageningse vmbo- locatie van Pantarijn heeft een onderwijsconcept uitgewerkt, dat vertaald is naar het ontwerp van het nieuwe gebouw. Waar mogelijk werden grote(re) leerruimtes (leerpleinen) gecreëerd. De pleinen zijn ingericht met activiteitenplekken, inclusief het werken aan de computer. Hierdoor kan afwisseling worden gerealiseerd binnen de les. Dat vraagt om afwisselende leermiddelen, die ook nog eens geschikt moeten zijn voor leerlingen van de basis- en kaderberoepsgerichte leerweg.

■ Aanpak

Expertgroepen Instellen van expertgroepen (1. verhouding Boek en Scherm; 2. invoering Elo; 3. invoering laptops).

Externe oriëntatie Literatuuronderzoek, bezoeken collega-scholen, bijwonen themabijeenkomsten.

Interne oriëntatie Inventarisatie van 'archetypen' van docenten m.b.t. leermiddelen o.a. met de LeermiddelMentality test; een 0-meting via enquête en een aantal diepte-interviews (zowel docenten als leerlingen).

Mini-conferentie Formuleren van concept-beleid tijdens interne mini-conferentie 'Leermiddelenbeleid en ict'.

Leermiddelenbeleidsplan Beschrijven van het leermiddelenbeleid voor de periode 2010 – 2014.

Hierna moeten deze stappen nog volgen:

- dialoog in de school (medewerkers, leerlingen/ouders);
- vaststellen leermiddelenbeleidsplan als koersdocument;
- vaststellen prioritering van projecten;
- voorbereiding 1e fase schooljaar 2010/ 2011;
- daarna jaarlijkse PDCA.

Het project is uitgevoerd in samenwerking met Wolfert PRO. Beide scholen werken met een intersectoraal programma in de bovenbouw, waarbij het gebruik van lesmateriaal via databanken wordt gestimuleerd. Beide werken samen met StudioVO in de onderbouw. Ze willen samenwerken bij het verder uitwerken van de leermiddelenbeleidsplannen.

■ Succesfactoren

- Eerst de huidige situatie en voorkeuren van docenten in kaart brengen. Dan met enkele experts in de school verder bezinnen en plannen maken.
- Het personeel (docenten, ict-beheer, roostermaker, schoolleiding) is zich meer bewust van de mogelijkheden, de noodzaak en de kosten van leermiddelen door over leermiddelenbeleid na te denken.

■ Obstakels

- Geld, tijd en scholing van personeel.
- Gebruik van ict moet niet als extra bovenop de methode komen, maar onderdelen daarvan vervangen.

Personele inzet en consequenties van de aanschaf van klassensets en laptops moeten nog goed doordacht worden.

SCALA COLLEGE, ALPHEN AAN DE RIJN

Actiever en uitdagender onderwijs door een programma van eisen en collegiale consultatie

Naam school	Scala College, Alphen aan de Rijn	2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	vmbo, havo. (tweetalig) vwo	Prijs leermiddelenpakket	maximaal € 316 € 316
Aantal leerlingen	2650	Ouderbijdrage	€ 55 of € 65 € 65

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Het Scala College zet zijn leermiddelen in verschillende ‘settings’ in:

- het basisprogramma, met een combinatie van traditionele vakken;
- het accentprogramma, voor o.a. sport, cultuur en tweetalig onderwijs, met vakoverstijgende, realistische projecten;
- projectgestuurde settings, zoals profiel- en sectorwerkstuk en werkplekopdrachten.

De school beschikt over een programma van eisen voor leermiddelen die bijdragen aan al deze settings. Activerende en gevarieerde didactiek, vaardigheden en competenties spelen een sleutelrol in de eisen aan leermiddelen. Het Scala College wil leermiddelen op maat kopen, arrangeren en/of ontwikkelen binnen een gemaximeerd budget per vakgroep. Leermiddelarrangeurs krijgen extra formatie. Uitvoerende docenten werken met het gearrangeerd materiaal binnen hun reguliere taakuren.

Motieven Het Scala College wil met een programma van eisen de kwaliteit van leermiddelen beter in beeld brengen. Ook streeft de school ernaar om via deskundigheidsbevordering van het personeel leermiddelen zodanig in te zetten dat leerlingen actiever leren. Tot slot wil het Scala College een impuls geven aan het ict-beleid en dan met name aan de inzet van de Elo, TeleTop en active boards.

■ Aanpak

Werkgroep In een werkgroep van acht personen is het beleidsplan ontwikkeld. De werkgroep bestaat uit een lid van het College van Bestuur, een stafmedewerker onderwijs, het hoofd automatisering, twee talentdocenten en drie vestigingsdirecteuren.

Quickscan en interviews In totaal hebben 154 van de ongeveer 200 docenten een digitale vragenlijst volledig ingevuld. De reacties op de vragenlijst hebben bijgedragen aan de formulering van een programma van eisen. Daarnaast is aanvullende informatie verkregen via interviews met open vragen.

Programma van eisen Het programma van eisen bestaat uit 37 eisen: algemene eisen (10x), eisen voor activerende didactiek (6x), gevarieerde didactiek (7x), vaardigheden (6x) en competentiegericht onderwijs (8x). Een lijst met teamgerichte eisen wordt later ontwikkeld en toegevoegd.

Collegiale consultatie Deskundigheid kan bevorderd worden door met elkaar te delen via collegiale consultatie. Voortrekkers spelen hierin een belangrijke rol.

■ Succesfactoren

- Interviews met voortrekkers, in combinatie met een schoolbreed afgenomen vragenlijst, bieden veel input voor het leermiddelenbeleidsplan en zorgen voor draagvlak.
- De betrokkenheid van teamleiders en docenten neemt toe als de quickscan via de lijn van de teamvergadering wordt uitgezet.

■ Obstakels

- Ambities waren groter dan de beschikbare tijd. Er was veel tijd nodig voor overleg en analyse. Voor het maken van een beleidsplan heb je ongeveer driekwart jaar nodig.
- Lange vragenlijst kost veel invultijd en extra tijd voor analyse. Daarom is het des te belangrijker om vooraf precies vast te stellen wat je te weten wilt komen.

SCHOONHOVENS COLLEGE, SCHOONHOVEN

Bezuinigen met behoud van kwaliteit en tegelijk vernieuwen

Naam school	Schoonhovens College, Schoonhoven
Schoolsoort	vmbo/havo/vwo
Aantal leerlingen	1090

	2008/2009	2009/2010/2011
Prijs leermiddelenpakket	vwo1 € 378 vmbo-bb/kb1 € 294	vwo1 € 378 vmbo-bb/kb1 € 294
Ouderbijdrage	€ 307	€ 283

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Het Schoonhovens College hanteert vier algemene uitgangspunten in het leermiddelenbeleid dat voor 2009-2013 is ontwikkeld:

- de kwaliteit van de gehanteerde leermiddelen is op niveau; de goede onderwijsresultaten blijven behouden;
- de leermiddelen sluiten aan bij de onderwijskundige uitgangspunten, zoals geformuleerd in het schoolplan;
- digitaal leer materiaal heeft een vaste plaats binnen het onderwijs van de school;
- de hoogte van het gemiddelde leermiddelenpakket is niet hoger dan de lumpsumvergoeding.

In vier jaar voert het Schoonhovens College stapsgewijs het gebruik van Elo en digitaal schoolbord op naar 100% van de secties. Doel is dat 60% van de secties de leerlingen keuzes aanbiedt op het gebied van leermiddelen.

Motieven Het Schoonhovens College noemt twee redenen voor een leermiddelenbeleid.

- Op leermiddelen zal 10% bezuinigd moeten worden maar dat mag niet ten koste gaan van de onderwijskwaliteit.
- Ict-mogelijkheden nemen toe, terwijl de mogelijkheden tot dusver op versnipperde wijze worden benut.

■ Aanpak

Werkgroep Het leermiddelenbeleid is geformuleerd door de locatiedirectie, in nauw overleg met het hoofd financiën, twee ict-medewerkers en de commissie kwaliteitszorg. Het hoofd financiën maakte een financiële analyse van de boekenlijst. De ict-medewerkers zetten de wensen van docenten af tegen de haalbaarheid en wenselijkheid van ict-ontwikkelingen in de school, terwijl de commissie kwaliteitszorg het beleidskader monitort.

Secties en docenten De secties is gevraagd drie methoden te onderzoeken en een voorkeur uit te spreken, gebaseerd op inhoudelijke, kwalitatieve argumenten, afgezet tegen de kosten en de uitgangspunten van het schoolplan. Secties vergelijken de huidige methode, een tweede (traditionele) methode en een derde (innovatieve) methode aan de hand van een checklist voor leermiddelen. Ook actualiseren secties hun vakwerkplan in relatie tot ict-gebruik en leermiddelenbeleid.

Evaluatie en onderhoud Het leermiddelenbeleid is voor vier jaar uitgezet en zal na die periode, indien nodig, worden aangepast. Jaarlijks vindt een evaluatie plaats door de secties, waarna bezien wordt of aanpassing van het beleid noodzakelijk is. Docenten worden op een leermiddelendag begin 2010 verder betrokken bij het leermiddelenbeleidsplan.

■ Succesfactoren

- De financiële consequenties van de lumpsumfinanciering van leermiddelen heeft tot bewustwording geleid van zowel de kwaliteit als de prijs van leermiddelen.
- Het leermiddelenbeleidsplan heeft de scholing van docenten in Elo-gebruik versneld.
- Leermiddelenbeleid vormt een knooppunt tussen het schoolplan, ict-inzet, activerende didactiek en de didactische aanpak van de docent, daar waar eerst sprake was van onduidelijke en/of individuele beslissingen.

■ Obstakels

- De bottomup-docentparticipatie was te ambitieus geformuleerd, gezien het beperkte tijdspad.
- Wisselingen in het managementteam hebben vertraging veroorzaakt.

SCZ PICASSO LYCEUM, ZOETERMEER

Teams reageren in workshops op leermiddelenbeleidsplan en werken dat verder uit

Naam school	SCZ Picasso Lyceum, Zoetermeer		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	vmbo-t, havo, atheneum, gymnasium	Prijs leermiddelenpakket	€	€
Aantal leerlingen	1177	Ouderbijdrage	€	€

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Het Picasso Lyceum had al een concept leermiddelenbeleidsplan, opgesteld volgens het Planmodel leermiddelenbeleid van het Programma Leermiddelenbeleid. Met alle docenten, georganiseerd per domein (vakkencluster), zijn workshops Leermiddelenbeleid gehouden om die notitie verder aan te scherpen en de geformuleerde ambities te verankeren.

Een belangrijke vraag vanuit de workshops was om meer leerlingcomputers beschikbaar te stellen. Dit wordt als aanscherping van het leermiddelenbeleidsplan opgenomen. Volgend schooljaar zal de ict-coördinator, in overleg met systeembeheer, een plan ontwikkelen voor invoering van een laptop per leerling.

Motieven Het Picasso Lyceum denkt al meerdere jaren over leermiddelen(beleid) na. Bij bijvoorbeeld het ontwerp van het nieuwe schoolgebouw speelden ict en leermiddelen (n.a.v. de onderwijsvisie) een rol. Leermiddelenbeleid kan het kader en de structuur geven om keuzes over leermiddelen en andere investeringen te maken. De maatregel 'gratis schoolboeken' maakt het opstellen van een leermiddelenbeleid nog belangrijker.

■ Aanpak

Interne oriëntatie De hoofdlijnen uit het leermiddelenbeleidsplan (het waartoe, de onderliggende onderwijskundige visie en de ambities) zijn gepresenteerd aan de domeinen. Docenten spraken zo met de werkgroep leermiddelenbeleid (directeur, ict-coördinator, externe adviseur) het leermiddelenbeleid door en werkten het verder uit.

Aanscherping en randvoorwaarden Er is consensus gevraagd en verkregen voor de onderwijskundige uitspraken uit het leermiddelenbeleidsplan en de geformuleerde ambities. Daarbij zijn aandachtspunten ingebracht die tot aanscherping van het leermiddelenbeleidsplan leiden. Bovendien zijn randvoorwaarden genoemd om de ambities te kunnen verwezenlijken, zoals facilitering van medewerkers en aanschaf van hardware en software, maar ook bijvoorbeeld invoering van flexibele digitale toetsing. Enkele praktische zaken zijn al direct aangepakt.

Activiteitenplan Het resultaat van de workshop legt de domeinvoorzitter vast in een activiteitenplan 2009/2010.

Inbreng leerlingen Ook met de leerlingenadviesraad is het leermiddelenbeleidsplan besproken en ook deze heeft de onderwijskundige uitspraken en ambities onderschreven.

■ Succesfactoren

- Afstemming met het ict-beleidsplan: actiepunten vanuit de workshops zijn opgenomen in het ict-beleidsplan. De workshops hebben geholpen bij de verdere gedachtenvorming over de invoering van digitalisering.
- In de workshops sprak het docenten aan dat de uitvoering van het leermiddelenbeleid een onderwijskundige invalshoek als basis heeft.
- Elk domein heeft een eigen prioriteit aangegeven voor het komend jaar (digitale toetsing, leerarrangementen, scholing, ontwikkeling digitaal lesmateriaal).

■ Obstakels

- Niet alle docenten zien de wenselijkheid en/of de praktische uitvoerbaarheid van digitaal lesmateriaal.
- Werkdruk bij docenten. Dat kan leiden tot fasering in de uitvoering van de geformuleerde ambities.
- De eventuele invoering van laptops kan gevolgen hebben voor de infrastructuur van het leerlingennetwerk.
- Het plan om voor elke leerling een laptop beschikbaar te krijgen, kan financiële gevolgen hebben.

SG DALTON VOORBURG

Zelf meer (digitale) leermiddelen ontwikkelen in navolging van Frans en wiskunde

Naam school	Scholengemeenschap Dalton Voorburg		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	vmbo-theoretisch/havo/vwo (gymnasium/atheneum)	Prijs leermiddelenpakket	€ 330	€ 319
Aantal leerlingen	1141	Ouderbijdrage	€ 100	€ 100

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Scholengemeenschap Dalton Voorburg wil inzetten op het verder ondersteunen en aanmoedigen van secties om vervangend (digitaal) leermateriaal te ontwikkelen. Hiermee is voor wiskunde en Frans al ervaring opgedaan. Daarnaast evalueert de schoolleiding de ontwikkelingen rond DigilessenVO, Wikiwijs en de Open Leermaterialenbank van de VO-raad met de betrokken secties en met de ict-coördinatoren. Begin 2010 stelt de school vast hoe de komende jaren beter voldaan kan worden aan de tien eisen die aan goed leermateriaal gesteld worden. Ook maken secties dan hun ambities kenbaar voor het structureel ontwikkelen van leermateriaal. Drukkosten van zelf ontwikkeld materiaal worden bekostigd vanuit de lumpsum voor leermiddelen, terwijl ontwikkeltijd uit het personele budget komt.

Motieven Scholengemeenschap Dalton Voorburg formuleert drie motieven voor leermiddelenbeleid:

- Dalton Voorburg vraagt om specifieke leermiddelen, die afgestemd zijn op de methodisch-didactische principes, de heterogeniteit van de brugklas en havo/atheneum-2, het modulaire aanbod vanaf vmbo-3 en havo/vwo-4, en vakoverstijgende projecten;
- de maatregel 'gratis schoolboeken';
- het streven naar een gezamenlijke leermiddelenaanpak naar aanleiding van initiatieven zoals DigilessenVO en Wikiwijs.

■ Aanpak

Vooronderzoek met vragenlijst De schoolleiding heeft in samenwerking met twee docenten de hoofdlijnen en de eisen aan leermiddelen opgesteld. Beide docenten hebben vanuit hun secties wiskunde en Frans al ervaring met het zelf ontwikkelen voor leerjaar 1 tot en met 3. Ook zijn interviews gehouden met deze voortrekkers. Vervolgens is een vragenlijst onder docenten uitgezet om het draagvlak voor de geformuleerde eisen te toetsen én om te kijken in welke mate de huidige leermiddelen voldoen.

Onderwijscommissie/vakgroepen/schoolleiding De resultaten uit het vooronderzoek zijn gepresenteerd in de onderwijscommissie en in een plenaire vakgroepbijeenkomst.

Beleids- en actieplan Het definitieve plan wordt begin 2010 vastgesteld, nadat vakgroepen en secties input hebben geleverd.

■ Succesfactoren

- De onderwijskundige onderbouwing in combinatie met de eigen ervaring met het zelf (digitaal) ontwikkelen heeft bijgedragen aan het ontwikkelen van een leermiddelenbeleidsplan.
- Leerlingen ervaren het bij de vakken Frans en wiskunde ontwikkelde materiaal als motiverend.
- Door deskundige externe hulp bij de totstandkoming van het onderzoek en het beleidsplan, kon het project in vier maanden gerealiseerd worden.

■ Obstakels

- Het budget van € 316 is onvoldoende voor bijvoorbeeld de investering binnen één schooljaar van ruim 1,5 fte en het kopiëren van papieren leermateriaal.

STEDELIJK COLLEGE EINDHOVEN

Leermiddelenbeleid als schakel tussen mediarijk onderwijs, nieuwbouw, loopbaanoriëntatie en schoolplan

Naam school	Stedelijk College Eindhoven		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	vmbo-basis, kader- en theoretische leerweg	Prijs leermiddelenpakket	€ 290	€ 295,67
Aantal leerlingen	944	Ouderbijdrage	€ 29	€ 25

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Het Stedelijk College Eindhoven ziet loopbaanoriëntatie en -begeleiding als het hart van het vmbo, ook in de onderbouw. Leerlingen krijgen in leerjaar 1 en 2 daarom zeven tot tien intersectorale, contextrijke praktijklessen per week aangeboden, de zogenaamde horizonprogramma's. De school ontwikkelt zelf (digitaal) lesmateriaal voor deze horizonprogramma's, omdat er geen bruikbaar materiaal op de educatieve markt beschikbaar is.

Motieven Het Stedelijk College Eindhoven wil met een leermiddelenbeleid grip krijgen op de 'complexe, veranderende wereld van leermiddelen' en beter aansluiten bij uiteenlopende ontwikkelingen: realisatie nieuwbouw in 2012/2013, een nieuw schoolplan in 2009/2010, behoefte aan maatwerk voor leerlingen, mediawijsheid en een betere voorbereiding op de sectorkeuze door horizonprogramma's. Het beleidsplan is geschreven voor de periode van een jaar, bedoeld om alle ontwikkelingen te verbinden.

■ Aanpak

Werkgroep De werkgroep bestond uit vertegenwoordigers van de (centrale) directie, teamleiders, docenten, ict-leidinggevend, een mediathecaris en een externe senior-adviseur van Colours/KPC. In totaal waren zeventien personen betrokken bij het opstellen van leermiddelenbeleid.

Werkgroepen In 2008/2009 is in werkgroepen digitaal lesmateriaal ontwikkeld in samenwerking met Colours/KPC. In 2009/2010 worden docenten door middel van workshops in staat gesteld ict te gebruiken in hun lessen. Docenten hebben voeding gegeven aan leermiddelenbeleid door lesmateriaal aan te dragen en ontwikkeld materiaal te beoordelen. De opbrengsten van de werkgroepen worden gebruikt in het leermiddelenbeleidsplan.

TeamInnovatiePlannen (TIP) Ontwikkelteams maken een TeamInnovatiePlan voor hun eigen les- of werkgebied. Mens & maatschappij en Mens & natuur hebben in samenwerking met studenten lesmateriaal op maat ontwikkeld. Deze ervaringen hebben eveneens het leermiddelenbeleidsplan gevoed.

■ Succesfactoren

- Begin op tijd met de ontwikkeling van het plan en betrek zo breed mogelijk collega's met verschillende taken en perspectieven. Baseer het beleid op wat er in de praktijk al gebeurt en op wat nodig is.
- Het ontwikkelen van lesmateriaal vraagt specifieke kwaliteiten, waarvoor een externe partij is ingeschakeld.
- Zelf ontwikkeld materiaal betekent voor de meeste docenten een uitdaging en geeft een groter gevoel van eigenaarschap.

■ Obstakels

- Negatieve ervaringen met hardware en/of software leiden tot afname van het vertrouwen in ict-gebruik.
- Het overnemen van onderdelen van bestaande methodes in zelf gearrangeerde modules valt tegen, waardoor er vervolgens veel ontwikkeld moet worden.
- Het ontwikkelen van lesmateriaal op grote schaal kost financiële ruimte en maakt een startkapitaal noodzakelijk.

UNIC, UTRECHT

Kwaliteitsborging van zelf ontwikkeld lesmateriaal door een leermiddelenbeleid

Naam school	UniC, Utrecht		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	havo/vwo	Prijs leermiddelenpakket	€ 333	€ 333
Aantal leerlingen	480	Ouderbijdrage	€ 365	€ 300

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities UniC heeft ervoor gekozen om in het plan alle activiteiten onder te brengen die onder leermiddelenbeleid vallen. Belangrijke activiteiten zijn onder andere:

- het controleren van de aansluiting tussen bestaand lesmateriaal en kerndoelen en eindtermen;
- het zelf ontwikkelen in een consortium met externe auteurs, SLO en een uitgever;
- ontwerpen van criteria voor de aanschaf van nieuwe methodes;
- uitdagender onderwijs door een verbeterde Elo;
- het streven naar een bovenschoolse Elo in 2012.

Het beleidsplan benoemt in totaal twaalf activiteiten.

Motieven UniC ontwikkelt een leermiddelenbeleidsplan om planmatig te werken aan leermiddelenbeleid. De onderwijsvisie zoals vormgegeven in het 'schoolontwerp' is de basis van het leermiddelenbeleid: ontwikkeling eigen kwaliteiten, eigenheid van het individu en autonomie van de leerling. In het leermiddelenbeleid gaat het om gemaakte keuzes in leermiddelen, een programma van functionele eisen en de samenhang met personeels- en ict-beleid.

■ Aanpak

Werkgroep Het leermiddelenbeleid is tot stand gekomen in een werkgroep bestaande uit twee stafleden en een financieel medewerker. Beide stafleden bepalen de inhoud van de activiteitenplannen op basis van het leermiddelenbeleid, waarbij één staflid ook portefeuillehouder Investors in People is.

Docenten Docenten gaan in het schooljaar 2009/2010 aan de slag met het uitwerken van de verschillende activiteitenplannen volgens de aanpak van *Investors in People*. Er is voldoende draagvlak, omdat de activiteitenplannen uit het onderwijskundige deel aansluiten op het schoolontwerp van UniC.

■ Succesfactoren

- Leermiddelenbeleid maakt de samenhang tussen verschillende onderdelen over meer jaren helder, met name tussen ict-infrastructuur, boekenanschaf, Elo- en materiaalontwikkeling.
- In een 'consortiummodel' met SLO, een uitgever en externe auteurs is gewerkt aan de ontwikkeling van lesmateriaal. Eigen docenten brainstormen en geven feedback op ontwikkeld lesmateriaal.

■ Obstakels

- Het blijkt noodzakelijk om docenten te scholen hoe zij het niveau kunnen bewaken van eigen of voor de school ontwikkeld materiaal, met name de relatie met kerndoelen, eindtermen en de doorlopende leerlijn.
- Bij lesmateriaal dat veelvuldig wordt aangepast, moet gecontroleerd worden of daardoor ook essentiële inhoud is verdwenen en of de aansluiting bij doelen nog intact is gebleven.

VAN DER CAPELLEN SCHOLENGEMEENSCHAP, ZWOLLE

Bewust kiezen en zoeken van digitale leermiddelen voor laptopklassen

Naam school	Van der Capellen Scholengemeenschap, Zwolle
Schoolsoort	vmbo/havo/vwo
Aantal leerlingen	2350

	2008/2009	2009/2010/2011
Prijs leermiddelenpakket	€ 353,13 - € 410,09	€ 316,-
Ouderbijdrage	€ 75,-	€ 75,-

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities leermiddelenbeleid Van der Capellen Scholengemeenschap wil door een leermiddelenbeleid helderheid krijgen over de eisen aan leermiddelen, kwaliteitsnormen en zoekstrategieën naar geschikt lesmateriaal. Deze drie punten acht de school met name van belang vanwege de gewenste overstap van lesmethodes van uitgeverijen naar digitale leermiddelen. In drie ambities geeft de school dit vorm:

- in 2009/2010 start de school een pilot met vier laptopklassen met als doel om 30% van de lestijd digitaal te ondersteunen; door onderwijskundig over leermiddelen te praten kunnen bewustere keuzes gemaakt worden; ook zullen een aantal docenten specialist worden in leermiddelen
- als de laptop-pilot slaagt, wordt de school een volledige laptopschool met curriculumdekkend digitaal materiaal, zonder boekenpakketten, maar met zoekvaardige docenten
- binnen de vaksecties worden voor alle niveaus doorlopende leerlijnen ontwikkeld om de doorstroom te verbeteren en om beter te kunnen bepalen op welke vakinhouden en vaardigheden de leermiddelen moeten aansluiten

Motieven De nieuwe financieringsstructuur is een belangrijk motief. Verder kan leermiddelenbeleid ondersteuning bieden bij het waarborgen van de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast fungeert leermiddelenbeleid als een handvat voor docenten en draagt het bij aan 'de bewuste keuze voor leermiddelen' in plaats van 'het volgen van de methode'.

■ Aanpak

Werkgroep met een schoolbrede blauwdruk Een projectleider en het management hebben een blauwdruk gemaakt met de kaders voor het uiteindelijke leermiddelenbeleidsplan. Een werkgroep met vertegenwoordigers van de vier schoollocaties vullen deze kaders verder in en zorgen voor concretisering. Een van de activiteiten is een studiemiddag en een nieuwe procedure voor het kiezen en bestellen van leermiddelen (in de lijn in plaats van centraal). Het beleidsplan wordt in het schooljaar 2010/2011 voorgelegd aan de instituutdirectie en bekrachtigd door de medezeggenschapsraad.

Pilot met laptops Van der Capellen Scholengemeenschap kiest voor een laptop-pilot in de mavo-2-klassen, op elke locatie één klas, dus vier klassen in totaal. Het daaropvolgende schooljaar worden alle mavo-2-klassen een laptopklas terwijl de vier mavo-klassen uit de pilot ook in mavo-3 met laptops gaan verder werken. In 2012/2013 werken dan alle mavo-2, 3 en 4-klassen met laptops. Als laptoponderwijs minder toegevoegde waarde heeft dan verwacht is het mogelijk 'om het laptoponderwijs uit de school te laten groeien'.

Training, bijscholing en specialist met voortrekkersrol Voor docenten is een training en bijscholing gepland in het arrangeren, en in het gebruik van de elo. Een docent in een laptopklas krijgt een opslagfactor van 0,8 in plaats van 0,6, terwijl voor docenten tijd in het taakbeleid is gereserveerd om leermiddelen te arrangeren. Niet-arrangeurs krijgen een financiële tegemoetkoming. Per vakgroep moet er één specialist zijn die een voortrekkersrol heeft in het ontwikkelen van een schoolbreed gedeelde vakgroepvisie.

■ Succesfactoren

- Het ontwikkelen van leermiddelenbeleid heeft de discussie over leermiddelen geopend en bevordert.
- Leermiddelenbeleid raakt veel aspecten van de organisatie.

■ Obstakels

- Het invoeringsplan van laptopklassen was te vooruitstrevend. Daarom is opnieuw een discussie ontstaan over de vraag waar en hoe leermiddelen verkregen kunnen worden.
- De ict-infrastructuur en de onderwijskundige invulling van digitaal onderwijs is te optimistisch ingeschat.
- Omdat leermiddelenbeleid zoveel aspecten van de organisatie raakt, acht de school een termijn van 2 tot 5 jaar nodig om de leermiddelenaanpak echt te veranderen.

WOLFERT PRO, BERGSCHENHOEK

Op zoek naar de optimale mix tussen de vakmethode en ander lesmateriaal

Naam school	Wolfert PRO, Bergschenhoek		2008/2009	2009/2010/2011
Schoolsoort	vmbo	Prijs leermiddelenpakket	€	€
Aantal leerlingen	32	Ouderbijdrage	€ 208	€

■ Leermiddelenbeleidsplan

Ambities Wolfert PRO wil betekenisvol, loopbaangericht onderwijs bieden in een uitdagende leeromgeving met oog voor individueel talent. Dat is vertaald in vijf ambities rond leermiddelen:

- docenten kiezen materiaal dat past bij de leerstijl van de leerlingen;
- docenten passen de differentiatiemogelijkheden (niveau, tempo, interesse) toe binnen de gebruikte leermiddelen;
- maximaal 60% van de leermiddelen bestaat uit een vakmethode van een educatieve uitgeverij en maximaal 40% uit open leermiddelen en/of zelf ontwikkeld/gearrangeerd materiaal;
- een gemeenschappelijke leerlijn voor algemene vaardigheden/competenties;
- ontwikkeling van een passende beoordelingssystematiek bij gearrangeerde leermiddelen om het rendement van deze leermiddelen aan te tonen.

Motieven Voor Wolfert PRO zijn leermiddelen belangrijk in het onderwijsleerproces.

Onderwijsgevers moeten kunnen terugvallen op een keur aan hulpmiddelen. Met leermiddelenbeleid wil deze nieuwe school zicht krijgen op de mate waarin kant-en-klare leermiddelen worden ingekocht en de mate waarin docenten hun eigen leermiddelen arrangeren/ontwikkelen. Daarnaast geeft leermiddelenbeleid een beter zicht op de inzet van ict en op de betaalbaarheid van leermiddelen.

■ Aanpak

Werkgroep Wolfert PRO heeft in samenwerking met Pantarijn (vmbo-bk) het leermiddelenbeleidsplan opgesteld. Beide scholen trekken onder begeleiding van een externe partij samen op bij de ontwikkeling van digitaal lesmateriaal voor de onderbouw. Alle vier lesgevers van Wolfert PRO waren bij het leermiddelenbeleid betrokken.

Externe oriëntatie De werkgroep heeft literatuuronderzoek verricht, collega-scholen bezocht en bijeenkomsten bijgewoond.

Interne oriëntatie Binnen de school is de LeermiddelMentality test afgenomen. Daarnaast is een enquête afgenomen onder alle vier lesgevers van de school.

Uitvoering De werkgroep heeft een leermiddelenbeleidsplan geschreven voor de periode 2009-2012, toetst het draagvlak in de organisatie en zet tien projecten uit, waarvan acht betrekking hebben op de onderwijskundige ambities, een op de personele consequenties en een op de financiële consequenties.

■ Succesfactoren

- Leermiddelenbeleid raakt verschillende beleidsterreinen en versterkt zowel het onderwijskundige, personele als financiële beleid van de school.
- Leermiddelenbeleid leidt tot beter afgewogen keuzes in de aanschaf van leermiddelen.

■ Obstakels

- Nieuwe leermiddelen vergen investeringen in scholing van docenten om het beleid daadwerkelijk te kunnen uitvoeren.
- Het ict-beleid moet ook op lange termijn betaalbaar blijven.

BIJLAGE 1: SUBSIDIEREGELING

Subsidieregeling Projecten Leermiddelenbeleid

1. Doelstelling

Stimuleren van projecten Leermiddelenbeleid waarbij de school, een meerjarig duurzaam integraal leermiddelenbeleid formuleert, rekening houdend met het ict-beleid, het personeelsbeleid, het kwaliteitsbeleid en de financiën. In de beleidsplannen komen o.a. aan de orde de onderwijskundige aspecten, de inrichting van het proces ten aanzien van keuze en het gebruik van leermateriaal, en bevatten een plan van aanpak, waarin is opgenomen o.a. het programma van functionele eisen voor de gewenste leermiddelen en de samenhang met het personeels en financieel beleid.

De projecten hebben een innovatieve waarde en bevorderen schoolontwikkeling. Onder schoolontwikkeling of innovatie wordt verstaan: elk beleid dat beter bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de school.

2. Doelgroep

De regeling is bedoeld voor scholen in het Voortgezet Onderwijs (het gaat hier om bekostigde scholen of scholen voor Voortgezet Onderwijs, bedoeld in de Wet op het Voortgezet onderwijs, uitgezonderd zijn de Aoc's, als bedoeld in art.1.3.3 van de wet Educatie en beroepsonderwijs.)

3. Projectfinanciering en verdeling van gelden

- Per aangemelde school (brin-nummer) is een bedrag van max. €15.000,- (in btw) per project beschikbaar. Dit bedrag dient aan een project *Leermiddelenbeleid* te worden besteed.
- Scholen en schoollocaties met een eigen brin-nummer komen in aanmerking om een aanvraag in te dienen.
- Na goedkeuring van de aanvraag vindt een toekenning (gedeeltelijk onder voorbehoud) plaats; dit betekent dat er 50 % van het bedrag wordt uitbetaald bij goedkeuring en 50% van het bedrag wordt uitbetaald bij afronding van de projectactiviteiten.
- Er kunnen 36 aanvragen voor projecten *Leermiddelenbeleid* worden gehonoreerd.
- Om in aanmerking te komen voor een financiële bijdrage, dient het aanvraagformulier te worden ingediend.
- De aanvragen worden behandeld in volgorde van binnenkomst. De ontvangstdatum van de digitale aanvraag wordt hiervoor gehanteerd. De inschrijving wordt gesloten wanneer het maximum aantal aanvragen dat kan worden gehonoreerd is bereikt.

4. Resultaten en voorwaarden

- De projecten hebben als resultaat de beleidsplannen waarin o.a. aan de orde komen de onderwijskundige aspecten, de inrichting van het proces ten aanzien van keuze en het gebruik van leermateriaal, en bevatten een plan van aanpak, waarin is opgenomen o.a. het programma van functionele eisen voor de gewenste leermiddelen en de samenhang met het personeels en financieel beleid. Tevens is opgenomen op welke wijze is voorzien in de uitvoering. Het bevat een bijbehorend verslag van het verloop van het project en de activiteiten.
- De aanvrager stelt een projectleider aan. Deze dient te worden vermeld in het aanvraagformulier.
- De aanvrager is bereid om mee te werken aan de communicatie en de kennisdeling over de projectactiviteiten.
- De aanvrager neemt deel aan de centrale bijeenkomsten gericht op uitwisseling van ervaring en kennis.

5. Criteria voor toekenning

- Voor toekenning van financiering kunnen in aanmerking komen projecten Leermiddelenbeleid, die voldoen aan de doelstelling, resultaten en voorwaarden zoals hierboven genoemd.
- Activiteiten of onderdelen daarvan, die reeds op grond van een andere regeling subsidie ontvangen, mogen geen onderdeel uitmaken van het project.
- Er wordt bij de toekenning gestreefd naar een evenwichtige verdeling over de schoolsoorten.

In de aanvraag dient in ieder geval te worden beschreven:

- De motieven, de beoogde resultaten en opbrengsten van het project.
- De activiteiten die worden ondernomen om de resultaten te bereiken.
- De wijze waarop docenten, teams en/of secties, schoolleiding, schoolbestuur participeren
- De geschatte tijdsinvestering
- De geschatte kosten
- De naam van de projectleider

6. Looptijd en indiendatum

De aanvragen worden behandeld in volgorde van binnenkomst en de uiterste datum van indiening is 1 februari 2009 of zoveel eerder dan het maximum van 36 gehonoreerde aanvragen is bereikt.

De regeling is van kracht van 1 december 2008 tot 1 augustus 2009. De projecten dienen voor 1 augustus 2009 afgerond te zijn.

7. Betaling

Na honorering van de aanvraag kan de aanvrager tot uitvoer van de activiteiten overgaan. Na afronding van de projectactiviteiten wordt vóór 1 augustus een verslag van het verloop en activiteiten en de bijhorende beleidsplannen overlegd. Indien dit niet gebeurt, verliest de aanvrager het recht op 50 % van de subsidietoekenning.

8. Aanvraag- en toekenningprocedure

De aanvraag kunt u door het aanvraagformulier indienen (zie bijgevoegd aanvraagformulier)

De Adviesgroep Programma Leermiddelenbeleid beoordeelt of uw aanvraag voldoet aan de doelstelling, de resultaten en voorwaarden.

U wordt schriftelijk op de hoogte gesteld van de wel of niet toekenning. Hierover wordt niet gecorrespondeerd. Aanvragers kunnen aan een inschrijving, het verloop van de toekenningprocedure, mededelingen van of vanwege de Vo-raad of aan haar gelieerde instellingen geen rechten ontleen.

9. Aanvullende informatie

Meer informatie over deze regeling is te verkrijgen via:

Vera Simon Thomas, verasimonthomas@vo-raad.nl, projectleiding

06 50678840 t 030 2324800 www.vo-raad.nl

Zie ook voor meer informatie ook het overzicht met meest gestelde vragen.

BIJLAGE 2: LEERMIDDELMENTALITY ONDERZOEK EN TEST

Samenvatting onderzoek en testinstrument LeermiddelMentality

Zie voor het uitgebreide onderzoeksrapport Motivaction 2009 en de test: www.vo-raad.nl en www.leermiddelenvo.nl

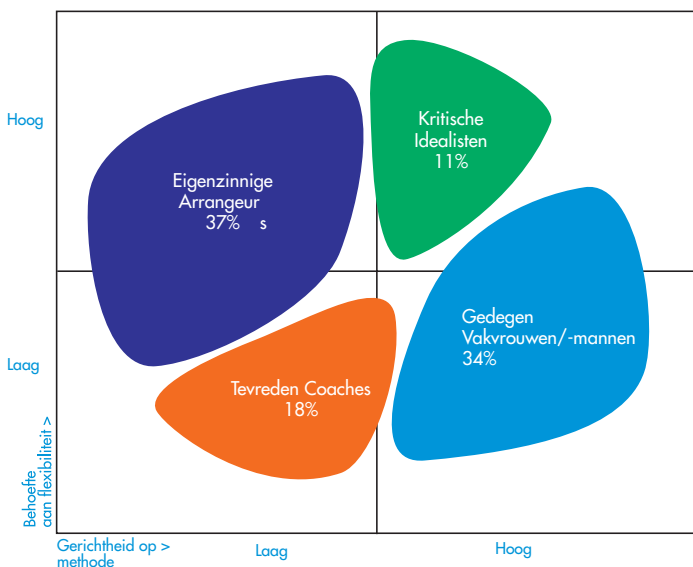
Participatie van docenten in het leermiddelenbeleid is van groot belang. Het erkennen en benoemen van de diversiteit in de houding van docenten ten opzichte van leermateriaal is een eerste stap. Het LeermiddelMentality onderzoek en het testinstrument geven inzicht in die houdingen. Het is een hulpmiddel om het gesprek tussen schoolleiding en docenten en docenten onderling te verdiepen. Het onderzoek van Motivaction dat hiervoor de basis vormde, heeft plaatsgevonden onder 826 docenten met 73 stellingen en is tot stand gekomen in samenwerking met de Lerarenkamer, de GEU, docenten en schoolleiders, onderwijsdeskundigen van de SLO en Kennisnet.

Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek luidde als volgt: Het bieden van handvatten aan de bestuurders, schoolleiders en docenten in het voortgezet onderwijs bij het formuleren van leermiddelenbeleid en de keuze van leermiddelen op basis van de houding van docenten ten aanzien van leermiddelen. Bij de genoemde doelstelling zijn de volgende probleemstellingen geformuleerd: Hoe staan docenten in het voortgezet onderwijs tegenover de verschillende soorten leermiddelen? Welke opvattingen over de kwaliteit van het onderwijs liggen ten grondslag aan verschillen in de houding van docenten ten aanzien van leermiddelen? Welke segmenten van docenten zijn te onderscheiden met betrekking tot leermiddelen?

Het onderzoek heeft geleid tot vier segmenten

Tevreden Coaches, Gedegen Vakvrouwen en -mannen, Eigenzinnige Arrangeurs en Kritische Idealisten zijn de vier typeringen die de houding - de "Leermiddelmentality" - ten opzichte van leermateriaal aangeven. En deze indeling loopt door leeftijd, sekse, vak, schoolsoort, schoolgrootte of denominatie heen.



De verschillen betreffen telkens relatieve verschillen. Op het niveau van een individuele docent is nooit slechts één van de gevonden segmenten van toepassing. Docenten verschillen in de manier waarop zij staan ten opzichte van leermiddelen op zes dimensies:

- Gerichtheid op methode
- Gebrekkige ondersteuning
- Tevredenheid met gebruikte leermiddelen
- Individualisme
- Behoefte aan flexibiliteit
- Tijdsdruk

De genoemde vier verschillende segmenten zijn gebaseerd op de manier waarop men omgaat met deze zes dimensies. Elk segment vertoont zoveel mogelijk overeenkomst binnen het segment en verschilt zoveel mogelijk ten opzichte van de andere segmenten.

De degelijke vakvrouw/man

De resultaatgerichte, solide methodegebruiker met een sterk verantwoordelijkheidsbesef, die vertrouwt op het gemak, de structuur en de kwaliteit van de methode.

Docenten die tot “de degelijke vakman/vrouw” worden gerekend hebben een groot vertrouwen in de methode van de educatieve uitgever. De methode biedt voor hun voldoende mogelijkheden om flexibel met het materiaal om te gaan. Ze vinden het belangrijk dat de doorlopende leerlijn is gewaarborgd, dat de leerlingen een leerboek hebben en dat er toetsen beschikbaar zijn. Ze hebben geen tijd om zelf materiaal te maken, samen te stellen of te zoeken. Ze zijn voldoende tevreden over het leermateriaal dat ze gebruiken. En vinden dat je het ontwikkelen van hoogwaardig leermateriaal moet over laten aan een expert.

Uitleg en resultaat

Ze voelen zich vooral een taakbewuste vakdocent en geven graag uitleg. De klassikale onderwijsvorm heeft de voorkeur. Hun doel is ervoor zorgen dat hun leerlingen het diploma halen. Ze zien een goed leermiddel als noodzakelijk voor goed onderwijs. Ze gebruiken indien voorhanden graag het materiaal van collega - docenten. Ze geven aan dat ze in het algemeen te weinig tijd hebben om bezig te zijn met leermiddelen. Wel voelen ze zich voldoende gefaciliteerd door de schoolleiding in de technische ondersteuning. Ze moeten teveel organiseren om individuele leerlingen maatwerk te bieden.

Digitale houding: minder gericht op Ict

Ze maken minder gebruik van open source materiaal en minder behoefte aan digitale beschikbaarheid van leermiddelen. Ze maken wel veel gebruik van methodesites en ander vakgericht digitaal materiaal en ze vinden zichzelf minder dan gemiddeld met Ict overweg kunnen.

De eigenzinnige arrangeur

De actieve, zelfbewuste pedagoog, die graag zijn eigen leermateriaal samenstelt dat de zelfstandigheid van de leerlingen bevordert. Hij gebruikt daarvoor actuele, flexibele en open source bronnen.

Leermateriaal: van alles wat

Docenten die tot “de eigenzinnige arrangeur” behoren gebruiken deels methode, deels gearrangeerd materiaal, en deels eigen materiaal. Ze hebben een grote behoefte om iets te ontwikkelen en het lesmateriaal om maat te maken voor de leerling. Ze zouden ook graag mee willen werken aan een nieuwe lesmethode van een uitgever. Het zelf samenstellen helpt hun om hun lessen uitdagend te houden. Ze vertrouwen niet zonder meer op de kwaliteit van de methode, die ze gebruiken, en missen vooral de flexibiliteit. Ze voelen zich beperkt in hun vrijheid door de methode die ze gebruiken. Ze waarderen open leermateriaal.

Procesbegeleider

Ze voelen zich vooral begeleider van het leerproces. Tevreden zijn ze als hun leerlingen zelfstandig leren werken en denken. Het diploma is wel belangrijk, maar staat voor hun niet op de eerste plaats. Ze zien hun onderwijs verbeteren door het zelf samengestelde materiaal. Het zorgt er voor dat hun onderwijs uitdagend blijft. Zelf materiaal ontwikkelen kunnen ze prima, een expert is daarvoor niet nodig, is hun ervaring. Ze staan vaak niet achter de leermiddelen die ze gebruiken. Ze missen in enige mate de technische ondersteuning van de schoolleiding en zijn ook niet geheel tevreden over het budget voor de leermiddelen. Ze staan positief tegenover samenwerking met andere scholen, het lesmateriaal zal daardoor beter worden.

De tevreden coach

De energieke, onafhankelijke organisator, die goed weet met welk leermateriaal hij zijn leerlingen inspireert en motiveert voor zijn onderwijs/vak.

Docenten die behoren tot 'de tevreden coach' vinden het leermiddel relatief onbelangrijk voor de kwaliteit van hun onderwijs. Ze voelen zich bekwaam en vrij om te gebruiken wat ze nodig hebben om op een motiverende manier les te geven. Ze weten heel goed aan welke kwaliteitscriteria hun leermateriaal moet voldoen. Ze voelen zich niet beknot door de methode, ze maken er immers flexibel gebruik van. Het zelf samenstellen van het leermateriaal maakt het onderwijs uitdagend voor hun leerlingen. Ze staan achter het leermateriaal dat ze gebruiken.

Motivator

Ze zien zich vooral als motivator en willen hun enthousiasme voor hun vak op hun leerlingen overbrengen. De tevredenheid van de leerlingen met het leermateriaal is voor hen heel belangrijk. Ze voelen zich in hoge mate ondersteund door de schoolleiding. Er zijn voldoende pc's en technische mogelijkheden om leerlingen maatwerk te bieden. Ze hebben genoeg tijd om zelf materiaal te maken en op zoek te gaan naar het geschikte materiaal. Ze nemen regelmatig een leidinggevende rol op zich, voelen zich betrokken bij buitenschoolse activiteiten, zoals het schoolkamp.

Gemiddelde gerichtheid op Ict:

Ze vinden zichzelf wel goed overweg kunnen met Ict op school, maar hebben de minder wens om leerlingen individueel achter een computer te laten werken

De kritische idealist

De veeleisende, vakgerichte didacticus, die vertrouwt op de kwaliteit van de methode, maar meer maatwerk en actualiteit wil. Hij mist de ondersteuning die hij nodig heeft om deze ambitie te realiseren.

Het beste leermateriaal

Docenten, die behoren tot 'de kritische idealisten' hebben hoge verwachtingen van leermiddelen. Ze hechten eraan dat leermiddelen uitgaan van de nieuwste inzichten op hun vakgebied. Zonder goed leermiddel voelen ze zich niet zeker van hun onderwijs. Ze vinden het houvast en de structuur in hun methode makkelijk, maar voelen zich daardoor tegelijkertijd sterk beperkt in hun vrijheid. Ze zijn niet erg tevreden over de methode die ze gebruiken, ze vinden dat methodes vaak onvoldoende maatwerk bieden. Ze gebruiken relatief vaak de methodensites. Ze hebben geen tijd om zelf materiaal te maken of zelf samen te stellen. Ze willen graag samenwerken met een expert om een goed leerarrangement te maken.

Begeleidende trainer

Ze zien zichzelf vooral als de begeleidende trainer. Ze hebben behoefte aan didactische vernieuwing, willen het beste van het beste. Ook wat maatwerk betreft. Maar ze zien zichzelf niet als de ontwikkelaar of arrangeur die dat maakt. Ze hechten veel belang aan leerlingen leren zelfstandig te leren. Daarvoor is maatwerk nodig, al vrezen ze dat dat onvoldoende uit de verf komt door volle klassen en organisatorische belemmeringen. Ze vinden dat Ict hun lessen beter maakt, laten leerlingen graag individueel achter een computer werken, maar maken minder gebruik van elektronische leeromgeving of digitaal schoolbord.

Ondersteuning op school?

Ze voelen zich voor de keuze van leermiddelen te zeer afhankelijk van hun sectie, maar zouden wel graag met hun sectie werken aan de verbetering van hun methode. Ze nemen niet vaak een leidinggevende rol in de school. Ze zijn individualistisch ingesteld en werken liever met hun eigen materiaal dan dat van hun collega's. Ze missen op hun school de mogelijkheden met Ict te werken. Ze staan soms wat alleen in hun ambities, voelen zich niet voldoende gesteund door de schoolleiding om het onderwijs te geven dat ze voor ogen hebben: elke leerling op maat bedienen. Ook missen ze de geschikte technische middelen en de tijd om dat te doen.

Algemene onderzoeksresultaten

Docenten verschillen in hoge mate in hun houding ten opzichte van leermateriaal, dat blijkt uit het Leermiddelmentaliteit onderzoek, maar er zijn ook een groot aantal overeenkomsten.

1. Een goed leermiddel maakt leerlingen nieuwsgierig (91%)
2. Ik wil mijn vakkennis voortdurend uitbreiden (89%)
3. Ik verwerk graag de actualiteit in mijn lessen (81%)
4. Een voorwaarde voor goed onderwijs is een goed leermiddel (81%)
5. Samenwerking tussen scholen en uitgevers is essentieel voor goede leermiddelen (79%)
6. In mijn werk wil ik graag innovatief bezig zijn (76%)
7. Ik werk graag met lesmateriaal dat toetsen ter beschikking stelt (75%)
8. Zelf lesmateriaal samenstellen helpt mij om de les voor leerlingen uitdagend te houden (74%)
9. Ik vind het belangrijk dat mijn leerlingen een leerboek hebben (74%)
10. Ik zou graag in elk lokaal waar ik lesgeef beschikken over een digitaal schoolbord (72%)
11. Ik zou door mijzelf ontwikkelde leermiddelen alleen met anderen delen als ik er zelf zeker van ben dat het materiaal een hoge kwaliteit heeft (71%)
12. Bij leermiddelen van educatieve uitgevers vertrouw ik erop dat ze van goede kwaliteit zijn (71%)
13. Om leermiddelen goed op maat te kunnen maken voor de lessen, is bijscholing van docenten noodzakelijk (67%)
14. Mijn lessen worden beter door de inzet van IC (65%)
15. Er zitten teveel leerlingen in de klas om met leermiddelen op maat te kunnen werken (64%)
16. Door samenwerking met andere scholen bij het ontwikkelen van leermiddelen worden de leermiddelen uiteindelijk van betere kwaliteit (63%)
17. Wanneer ik zelf lesmateriaal kan samenstellen, maakt dat mijn onderwijs beter (62%)
18. Ik vind het wel gemakkelijk dat het leermiddel dat ik gebruik mijn lessen stuurt (62%)
19. Ik ben, over het algemeen, tevreden over de leermiddelen die ik nu gebruik (61%)
20. Ik vind het geen probleem om privé-tijd te investeren om betere lessen te kunnen geven (61%)
21. Ik zou graag samen met mijn vaksectie aan een verbetering van de lesmethode willen werken (59%)
22. Mijn lessen moeten uitgaan van de nieuwste inzichten in mijn vakgebied (59%)
23. Maatwerk voor de leerling is een voorwaarde voor een goed leermiddel (56%)
24. Ik werk liever met een lesmethode van een educatieve uitgever omdat ik dan zeker weet dat de doorlopende leerlijn is gewaarborgd (52%)

