

# DE KWESTIE

## LEERMIDDELENBELEID VOOR IEDERE SCHOOL

PROJECTRESULTATEN 2010

	Open	Commercieel
Boekvorm		
Digitaal		

# INHOUDSOPGAVE

	<b>Woord vooraf</b>	
	<i>Thea Belt-Vis, Ministerie van OCW, directie Voortgezet Onderwijs</i>	4
<b>1</b>	<b>Het project Leermiddelenbeleid in 2010</b>	
	<i>Ron Zuijlen, Innovatieplatform-VO</i>	8
1.1	Inleiding	8
1.2	Doel project Leermiddelenbeleid 2010	8
1.3	Uitvoering	9
1.3.1	Bepaling van de beginsituatie van scholen	9
1.3.2	Bepaling van de ondersteuningsvraag van scholen	11
1.3.3	Planning van scholen	11
1.4	Resultaten	12
1.5	Vervolg in 2011	12
<b>2</b>	<b>Ondersteuningsaanbod 2010</b>	
	<i>Eleonore ten Thij, Ron Zuijlen, Innovatieplatform-VO</i>	16
2.1	Inleiding	16
2.2	Doel	16
2.3	Fasering bij leermiddelenbeleid	16
2.4	Informereren	18
2.5	Aan het werk	18
2.6	Instrumenten	19
<b>3</b>	<b>Leermiddelenbeleidsplannen nader onderzocht</b>	
	<i>Wendela Huisman, Susan Smits, Unipartners</i>	
	<i>Eleonore ten Thij, Innovatieplatform-VO</i>	24
3.1	Inleiding	24
3.2	Uitgangspunten leermiddelen	25
3.3	Samenstelling leermaterialenmix	27
3.4	Ict-infrastructuur en gewenst ict-gebruik	28
3.5	Professionalisering	30
3.6	Financiering	32
3.7	Implementatie	35
3.8	Samenhang en volledigheid	40
3.9	Tot slot	41

<b>4</b>	<b>Procesbeschouwing</b>	
	<i>Michel van Ast, Paul Schuitman, Harm van Son, Eleonore ten Thij, Innovatieplatform-VO</i>	44
4.1	Inleiding	44
4.2	Ervaringen van medewerkers van deelnemende scholen	45
4.3	Ervaringen van adviseurs	46
4.4	Reflecties op de geboden ondersteuning	47
4.5	Veranderen	48
4.6	Van plannen naar uitvoeren	49
4.7	Tot slot	49
<b>5</b>	<b>Conclusies &amp; aanbevelingen</b>	
	<i>Ron Zijlen, Jos Zuylen, Innovatieplatform-VO</i>	52
5.1	Inleiding	52
5.2	Conclusies	52
5.2.1	Belang van leermiddelenbeleid	52
5.2.2	Belang van ondersteuning	53
5.3	Aanbevelingen	54
5.3.1	Externe ondersteuning	54
5.3.2	Samenwerking tussen scholen	54
5.3.3	Transparantie, draagvlak en tijd	54
	<b>Informatie over de auteurs en de redactieleden</b>	59
	<b>Colofon</b>	60

# WOORD VOORAF

**Een integraal leermiddelenbeleidsplan is voor iedere school hét instrument om goed lesmateriaal te kiezen!**

Voor u ligt de tweede publicatie van het Programma Leermiddelenbeleid van de VO-raad. De eerste publicatie (De kwestie nr. 1 Leermiddelenbeleid) verscheen in januari 2010 en bevatte de ervaringen van 33 scholen met het maken van een leermiddelenbeleidsplan. In deze tweede publicatie volgen circa 220 scholen hun voorbeeld.

Dit voorwoord biedt mij de gelegenheid om alle scholen voor voortgezet onderwijs aan te sporen om een integraal leermiddelenbeleidsplan te maken. Ruim 250 scholen gingen u voor. U kunt gebruik maken van hun ervaringen ook al is het proces en het leermiddelenbeleidsplan zelf voor iedere school uniek. Het gaat immers om úw leerlingen en úw docenten. In 2011 biedt het Innovatieplatform van de VO-raad u voor de laatste maal ondersteuning hierbij. Het ministerie geeft de VO-raad hiervoor extra middelen.

## **Waarom is een integraal leermiddelenbeleidsplan belangrijk?**

Een goed plan maakt maatwerk mogelijk voor leerlingen. Leermateriaal verliest in hoog tempo zijn eenvormigheid. Naast boekmateriaal wordt er digitaal materiaal gebruikt. Educatieve uitgeverij verrijken met ict hun methodes of vervangen boekmethodes door ict-methodes. Open leermateriaal dat gratis beschikbaar komt, bijvoorbeeld via Wikiwijs, is per definitie digitaal, maar wordt door docenten op verschillende manieren gebruikt. De ene keer vervangt het digitale materiaal het boekmateriaal. De andere keer wordt het aanvullend op het boek gebruikt. In alle gevallen is er voor leerlingen en docenten meer te kiezen. Dat is een prima ontwikkeling omdat een grotere variëteit aan leermateriaal de docent in staat stelt iedere leerling het best passende leermateriaal ter hand te stellen. Dat is het maatwerk waar scholen naar streven omdat het de talentontwikkeling van hun leerlingen ten goede komt.

## **De Wet gratis schoolboeken heeft ertoe geleid dat scholen bewuster omgaan met de kosten van leermateriaal**

Een integraal leermiddelenbeleidsplan helpt bij het maken en het onderbouwen van de juiste keuzen door schoolmanagement én docenten. Zij voeren met elkaar de discussie over het juiste lesmateriaal en de bijbehorende voorwaarden. Hierbij worden de keuzen voor lesmateriaal getoetst aan de visie van de school op onderwijs, de competenties van de docenten, de ict-infrastructuur op school (bijvoorbeeld laptops, digitale schoolborden en netwerkconfiguratie) en de beschikbare financiën.

In 2009 en 2010 ondersteunde de VO-raad de ontwikkeling van leermiddelenbeleid door scholen. Dat heeft ertoe geleid dat ongeveer 250 scholen, waar dagelijks ruim 200.000 leerlingen bezig zijn met hun toekomst, een begin hebben gemaakt met integraal leermiddelenbeleid. Ik dank deze voorlopers van harte voor hun inzet en hun bereidheid om de opgedane ervaringen met andere scholen te delen. Ik hoop dat deze scholen verder gaan met het concretiseren van hun leermiddelenbeleidsplan. De voorlopers waarderen de ondersteuning door het Innovatieplatform-VO. Dat is een goede zaak.

Toch zijn we er nog niet. Samen zullen we moeten toewerken naar een situatie waarin alle scholen beschikken over een integraal leermiddelenbeleidsplan.

Scholen pak uw kans en maak gebruik van het laatste jaar ondersteuning bij het opstellen van een integraal leermiddelenbeleidsplan dat het fundament biedt voor een eigentijdse keuze van lesmateriaal. Een keuze die binnen uw school blijvend wordt ondersteund door én docenten én schoolmanagement. De scholen die in de komende periode aan de slag gaan met hun leermiddelenbeleid wens ik daarbij veel succes.

*Thea Belt-Vis*  
*Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,*  
*senior beleidsmedewerker directie Voortgezet Onderwijs*







# HET PROJECT LEERMIDDELENBELEID IN 2010

Ron Zuijnen

## 1.1 Inleiding

Met het ontwerpen van een leermiddelenbeleid streeft een school ernaar dat iedere leerling het beste leermateriaal kan gebruiken tegen de beste prijs. Leermiddelenbeleid wordt voor scholen steeds belangrijker aangezien leermiddelen hun eenvormigheid hebben verloren. Daardoor ontstaan er kansen talentontwikkeling op individueel niveau vorm te geven. In het leermiddelenbeleid kunnen scholen tot uiting brengen dat ze steeds meer gaan werken met een mix van open en commercieel leermateriaal, zelf gearrangeerd of ontwikkeld materiaal, in digitale vorm of op papier. De verwachting is dat de zoektocht naar de optimale mix van leermaterialen de komende jaren op alle scholen zal worden voortgezet. Die zoektocht is geïntensiveerd door de invoering van de wet op de gratis schoolboeken.<sup>1</sup> De wet verplicht scholen lesmaterialen gratis beschikbaar te stellen aan middelbare scholieren.

## 1.2 Doel project Leermiddelenbeleid 2010

In het project van 2009 ontwikkelden al 33 scholen een leermiddelenbeleidsplan. Van de ervaringen van deze scholen werd dankbaar gebruik gemaakt bij het ontwerpen van een ondersteuningsaanbod in het projectjaar 2010. Doel van het project Leermiddelenbeleid was dat in december 2010 alle scholen voor voortgezet onderwijs zich georiënteerd hebben op het thema leermiddelenbeleid en dat een derde deel van het scholenveld op dat moment over een leermiddelenbeleidsplan beschikt. In een leermiddelenbeleidsplan legt een school de kaders vast voor de visie, het beleid en de organisatie van leermiddelengebruik.

In 2010 hebben ruim 220 scholen een leermiddelenbeleidsplan opgesteld. Als we daarbij de 33 scholen uit 2009 optellen en we gaan uit van een scholenveld van grofweg 750 scholen, dan kunnen we constateren dat het project op koers ligt. Naar verwachting zullen alle Nederlandse scholen voor voortgezet onderwijs omstreeks 2013 over een leermiddelenbeleidsplan beschikken.

Docenten worden steeds vaker uitgedaagd om uit al het beschikbare leermateriaal de juiste keuze te maken. Een leermiddelenbeleid geeft helderheid over de visie van de school op leren en onderwijzen en welke leermiddelen daarbij passen. Gesprekken die worden gevoerd tussen leerkrachten en schoolleiding bij de totstandkoming van een leermiddelenbeleid bieden een goede voedingsbodem om deze innovatie op school te realiseren.

<sup>1</sup> [http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/31325\\_gratis\\_schoolboeken](http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/31325_gratis_schoolboeken)

### **1.3 Uitvoering**

Het ondersteunen van ruim tweehonderd scholen vraagt om een adequate voorbereiding. Er moet aandacht besteed worden aan het ontwerpen van het ondersteuningaanbod, aan de bemensing, aan de communicatie met doel- en publieksgroepen, aan de planning van alle ondersteuningsactiviteiten et cetera.

In de maanden mei, juni, augustus en september 2010 is 130 scholen gevraagd om een quickscan in te vullen. Met behulp van de quickscan schetsten de medewerkers van een school hun beginsituatie. Duidelijk werd dat de meeste scholen nog moesten beginnen met het ontwerpen van een leermiddelenbeleidsplan en dat de begeleidingsvraag er eigenlijk op neerkwam dat ze aan de begeleiders een format vroegen voor de ontwikkeling van het plan en assistentie bij het invullen. Bij die ondersteuning werd ook het gesprek met medewerkers van andere scholen op prijs gesteld.

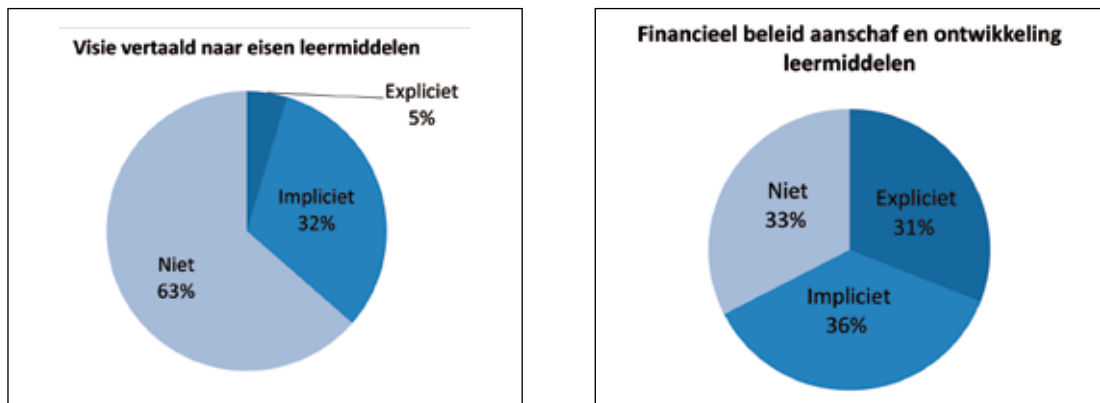
#### **1.3.1 Bepaling van de beginsituatie van scholen**

Om inzicht te krijgen hoe ver scholen zijn met leermiddelenbeleid, stelden we twee vragen:

1. In hoeverre beschikt de school over een samenhangend schoolbreed leermiddelenbeleid? Subvragen:
  - a. heeft de school haar visie op leren en onderwijzen vertaald naar leermiddelengebruik;
  - b. is het ict-plan afgestemd op de gekozen leermiddelen;
  - c. maakt de organisatie van de school een schoolbreed leermiddelenbeleid mogelijk;
  - d. heeft de school een financieel beleid voor de aanschaf en ontwikkeling van leermiddelen?
2. In welke fase van ontwikkeling van het leermiddelenbeleidsplan bevindt de school zich?

#### **Ad 1 Schoolbreed leermiddelenbeleid**

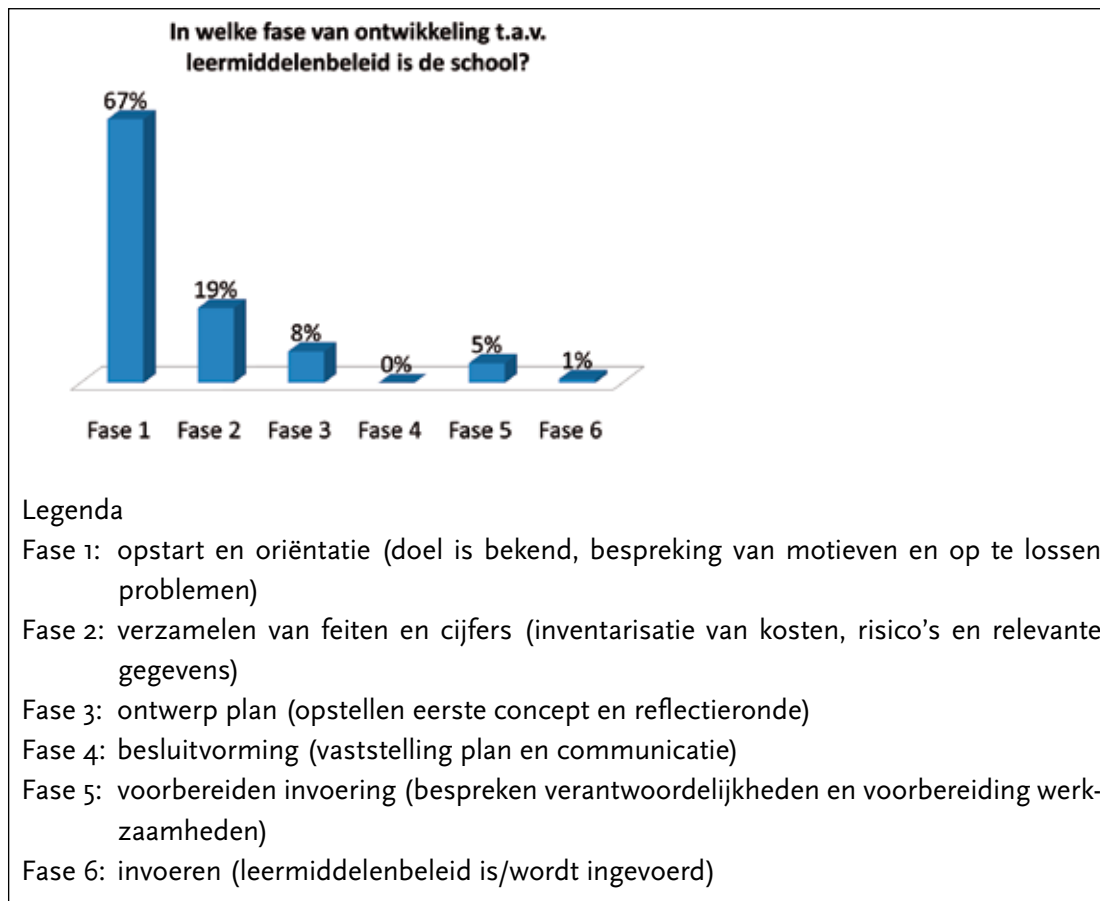
Nagenoeg alle scholen (95%) waren nog niet (expliciet) zover dat gebruikte leermiddelen het leren en onderwijzen ondersteunen dat in lijn ligt met de visie van de school. Ook het ict-plan was nog niet (expliciet) afgestemd op de gekozen leermiddelen (88%). De resultaten met betrekking tot de organisatorische kant laten een iets positiever beeld zien. Ongeveer de helft van de scholen gaf aan impliciet of expliciet de organisatie ingericht te hebben op een schoolbreed leermiddelenbeleid. Veelal leggen de vaksecties een voorstel aan de directie voor, die daar in overleg en in overeenstemming met beschikbare fondsen over beslist. Tot slot beschikte ongeveer één derde van de scholen over een concreet financieel beleid voor de aanschaf en ontwikkeling van leermiddelen, één derde van de scholen had een impliciet beleid en één derde had hiervoor nog geen beleid opgesteld.



Figuur 1.1 Bepaling van de beginsituatie

### Ad 2 Fase van ontwikkeling

De meeste scholen (67%) bevonden zich in de fase van opstart en oriëntatie (fase 1). In die fase worden de doelen en motieven voor een leermiddelenbeleid besproken en de op te lossen problemen. Negentien procent van de scholen bevond zich in de tweede fase. Zij waren bezig feiten en cijfers te verzamelen om wensen, kosten, risico's en dergelijke in beeld te brengen. De resterende veertien procent van de scholen was bezig met het ontwerp, met de voorbereiding van de invoering of met de invoering zelf.

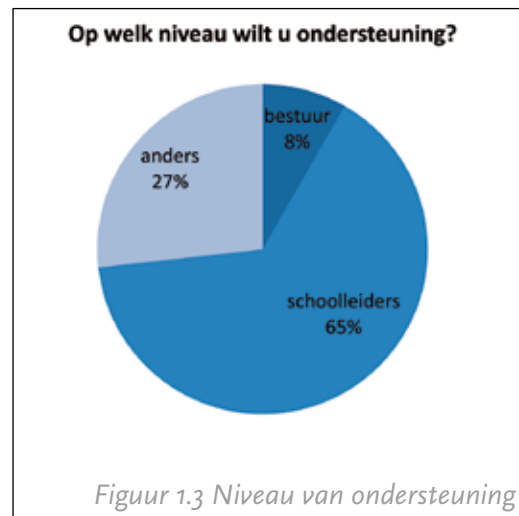


Figuur 1.2 Bepaling ontwikkelfase

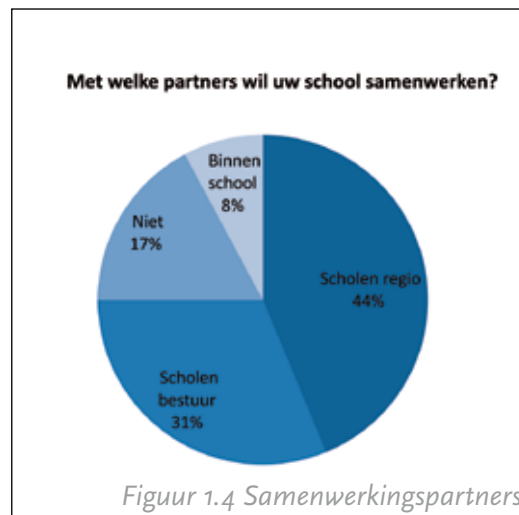
### 1.3.2 Bepaling van de ondersteuningsvraag van scholen

Scholen hadden veelal behoefte aan ondersteuning op het niveau van schoolleiders, maar ook wel op bestuursniveau. Onder de categorie 'anders' zagen we o.a. antwoorden als 'docenten', 'vaksectie', '(ontwikkel)team'.

We vroegen scholen ook met welke partners ze wilden samenwerken aan de vormgeving van het leermiddelenbeleid. Opvallend was hier dat zoveel scholen wilden samenwerken met andere scholen uit de regio. Een derde van de scholen wilde samenwerken met andere scholen uit het eigen bestuur. Zeventien procent van de scholen had geen behoefte aan samenwerking. Onder de categorie 'Anders' werden partners binnen de school genoemd, zoals docenten, secties, clusters of de werkgroep leermiddelenbeleid.



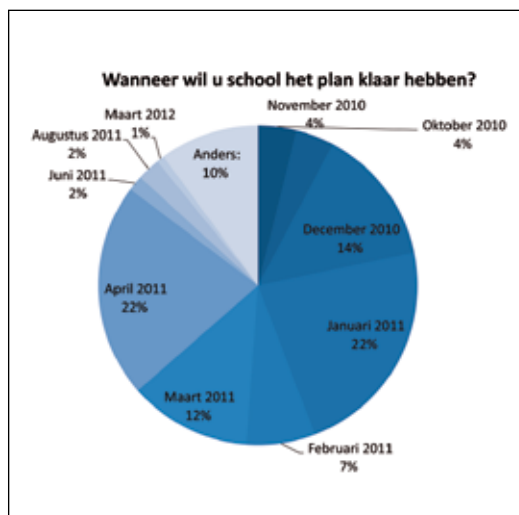
Figuur 1.3 Niveau van ondersteuning



Figuur 1.4 Samenwerkingspartners

### 1.3.3 Planning van scholen

De 130 scholen is gevraagd op welke termijn ze het leermiddelenbeleidsplan dachten af te ronden. Veel scholen noemden hier december 2010, januari 2011 of april 2011. We zien in deze grafiek dat minder dan de helft dacht het plan voor of in januari 2011 klaar te hebben. Uiteindelijk bleek dat zo'n 60% van de deelnemende scholen toch kans heeft gezien een eerste aanzet tot een leermiddelenbeleidsplan rond januari 2011 in te leveren!



Figuur 1.5 Streefdata afronden leermiddelenbeleidsplan

#### 1.4 Resultaten

220 scholen hebben in 2010 gebruik gemaakt van de ondersteuning van het project Leermiddelenbeleid. Het figuur hieronder geeft een overzicht van de ondersteuningsactiviteiten die tot de resultaten van dit project hebben geleid.

Periode	Activiteit
Mei - Oktober 2010	Ruim 25 informatiebijeenkomsten
September 2010 - Februari 2011	Ruim 100 schooloverstijgende werkbijeenkomsten
Mei 2010 - Februari 2011	Advies en ondersteuning op afstand

*Figuur 1.6 Overzicht ondersteuningsactiviteiten bij opstellen leermiddelenbeleidsplannen*

#### Opbrengsten voor het totale voortgezet onderwijs

- 250 scholen hebben deelgenomen aan het project Leermiddelenbeleid.
- 200 scholen hebben een leermiddelenbeleidsplan gemaakt. 50 scholen zijn nog bezig met hun leermiddelenbeleidsplan.
- Instrumenten voor het ontwerpen van leermiddelenbeleid zijn ontwikkeld en beschikbaar gesteld.
- Scholen hebben in netwerken geparticipeerd.
- Samenwerking met ketenpartijen is gerealiseerd.
- Alle scholen voor voortgezet onderwijs zijn geïnformeerd over beschikbare kennis, ervaring en ondersteuningsmogelijkheden bij leermiddelenbeleid.

#### Opbrengsten voor scholen

- Deelnemende scholen hebben één of meerdere fasen doorlopen om te komen tot invoering van leermiddelenbeleid.
- Nagenoeg alle deelnemende scholen hebben een leermiddelenbeleidsplan opgesteld waarin vanuit onderwijskundige en pedagogische uitgangspunten een visie op leermiddelen is beschreven. In samenhang met ict-beleid, financieel beleid en personeelsbeleid kan dat plan leidend zijn bij het gebruik van leermiddelen in de komende 4 tot 5 jaar.

De opbrengsten voor scholen worden in hoofdstuk drie en vier nader gepreciseerd.

#### 1.5 Vervolg in 2011

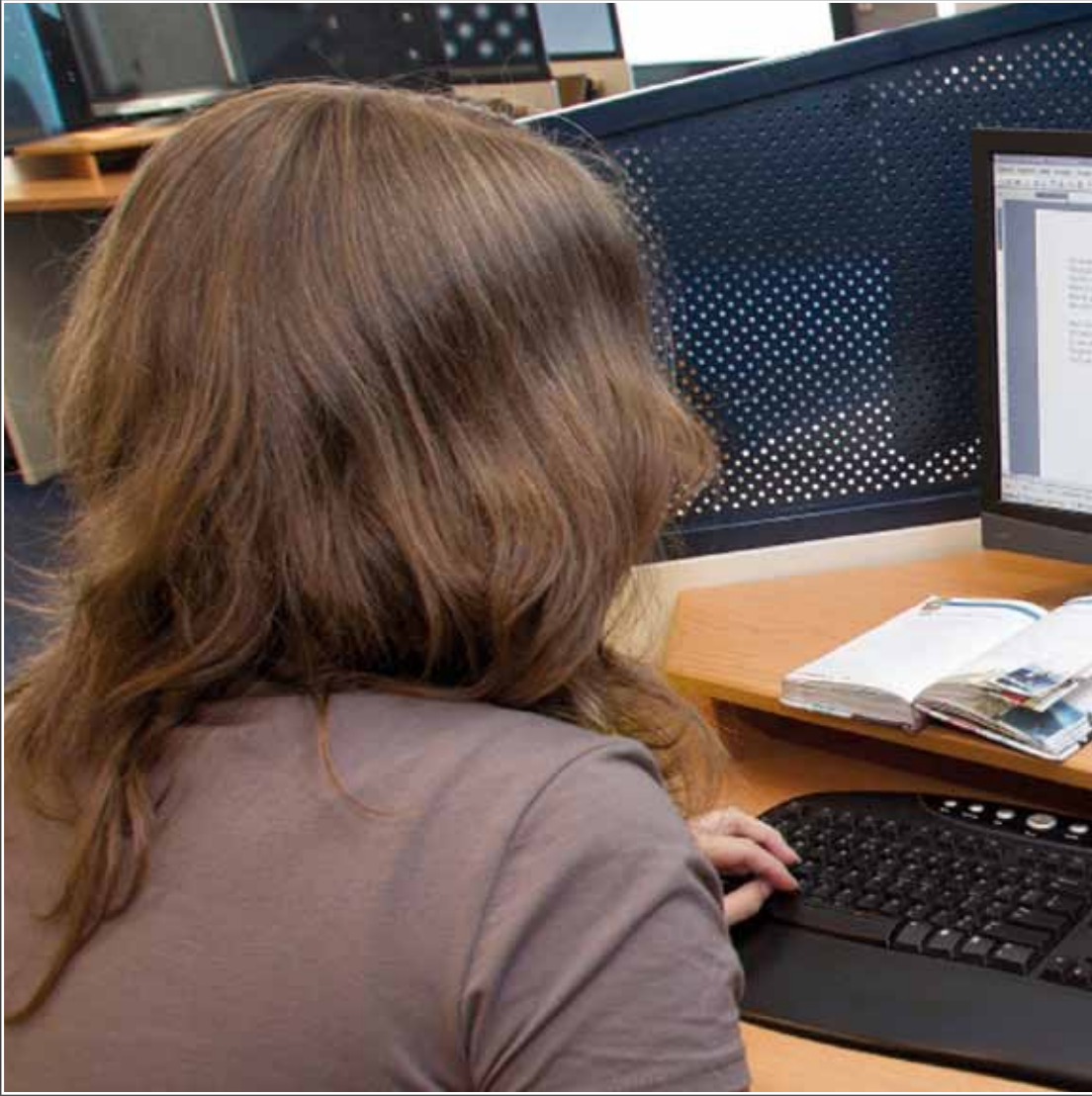
Het gebruik van ict en meer in het bijzonder digitaal leermateriaal en moderne media zal in de komende jaren leiden tot grote veranderingen op scholen. Het ontwerpen van een leermiddelenbeleid vervult in dat verband meerdere functies:

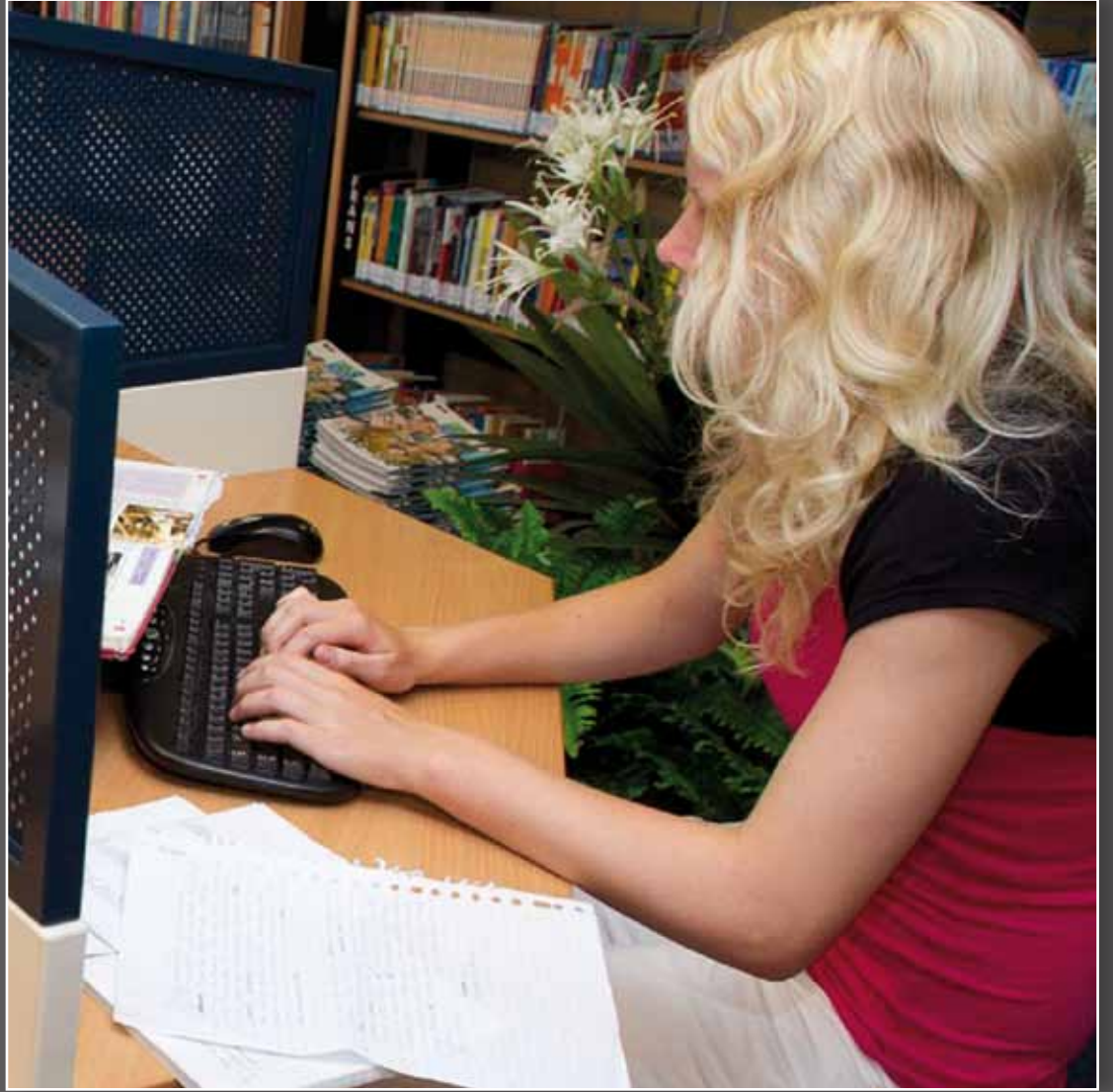
- nieuwe soorten leerresultaten, nieuwe leerprocessen en nieuwe onderwijsvormen vragen een ander soort leermateriaal;
- ontwikkeling en toename van digitaal leermateriaal en de integratie van ict- en mediabeleid eisen een plaats op in het schoolbeleid;

- docentenrollen zullen veranderen. Dat heeft consequenties voor de competentieontwikkeling van docenten;
- een andere financieringstructuur voor leermateriaal biedt nieuwe kansen en dwingt tot reallocatie van middelen.

In 2011 kan het Innovatieplatform-VO scholen voor voortgezet onderwijs voor de laatste maal kosteloos ondersteunen bij het ontwerpen van een leermiddelenbeleidsplan. Het ministerie geeft de VO-raad hiervoor extra middelen. Grijp uw kans en doe mee!







# ONDERSTEUNINGS- AANBOD 2010

*Eleonore ten Thij en Ron Zuijlen*

## 2.1 Inleiding

Goed onderwijs neemt de mogelijkheden en talenten van individuele leerlingen als uitgangspunt. Bij het opstellen van een leermiddelenbeleidsplan staan alle scholen voor de vraag hoe ze diversiteit in het onderwijsleerproces gaan vormgeven. Hoe wordt deze visie van de school vertaald naar het gebruik van eigentijds leermateriaal? Wat betekent het voor de inzet van ict, nieuwe media en digitaal leermateriaal en de professionalisering van docenten? Wat verandert er in de schoolorganisatie en hoe financiert de school dit allemaal? In het ondersteuningsaanbod van het project Leermiddelenbeleid nam het uitwerken van bovenstaande vragen een belangrijke plaats in.

## 2.2 Doel

In het project van 2009 werkten 33 scholen aan een leermiddelenbeleid. De ervaringen van deze scholen vormden de basis voor het ondersteuningsaanbod dat het project ontwikkelde om in 2010 ruim 200 scholen te ondersteunen bij het opstellen van een leermiddelenbeleidsplan. Daarnaast zijn de resultaten van de quickscans die scholen in de opstartfase hebben ingevuld van invloed geweest op de inrichting van het ondersteuningsaanbod.

## 2.3 Fasering bij leermiddelenbeleid

Het uitvoeren van leermiddelenbeleid begint bij het opstellen van een plan. In figuur 2.1 zijn daarvoor drie fasen ingeruimd. De ondersteuningsactiviteiten vanuit het project Leermiddelenbeleid richtten zich op deze eerste drie fasen. Scholen konden informatie en hulpmiddelen vinden op het webportal [www.leermiddelenbeleid.nl](http://www.leermiddelenbeleid.nl) en de helpdesk gebruiken via [leermiddelenbeleid@vo-raad.nl](mailto:leermiddelenbeleid@vo-raad.nl). Zie figuur 2.1.

### Fase 1 Opstarten en oriënteren

Het doel van deze fase is om globaal de doelstellingen van het beleid, de redenen en de gevolgen daarvan vast te stellen. Ook worden de randvoorwaarden verkend voor het bereiken van de doelstellingen. Belangrijke vragen zijn hier 'Wat willen we en waarom?'. De werkgroep leermiddelenbeleid van de school bespreekt met elkaar de redenen en motieven. Welke problemen willen we oplossen, welke verbeteringen beogen we en wat is de urgentie?

Ondersteuning project leermiddelen-beleid	Fase 1 Opstarten en oriënteren	Fase 2 Verzamelen van feiten en cijfers	Fase 3 Ontwerpen	Fase 4 Besluitvorming	Fase 5 Voorbereiden van de invoering	Fase 6 Invoeren
Ondersteuning bij fasen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennismaking adviseur telefonisch, per mail of op locatie</li> <li>• Quickscan digitaal</li> <li>• Informatiebijeenkomst periode: juni &amp; september</li> </ul> Actie school: samenstellen werkgroep en verzamelen gegevens t.b.v 1 <sup>e</sup> werkbijeenkomst		Werkbijeenkomst ronde 1 periode: begin oktober ↓ 4 – 6 weken ↓ Actie school: ontwerp leermiddelenbeleidsplan Werkbijeenkomst ronde 2 periode: november ↓ 2 weken ↓ Actie school: vaststelling leermiddelenbeleidsplan		Actie school: aan de slag met de invoering van het leermiddelenbeleidsplan	
Ondersteuning continu	Website: <a href="http://www.leermiddelenvo.nl">www.leermiddelenvo.nl</a> , helpdesk <a href="mailto:leermiddelenbeleid@vo-raad.nl">leermiddelenbeleid@vo-raad.nl</a> , kenniskringen, consulteren van adviseurs					

Figuur 2.1 Fasering bij leermiddelenbeleid en ordening van ondersteuningactiviteiten

### Fase 2 Verzamelen van feiten en cijfers

Als de beleidsdoelstellingen helder zijn, verzamelt de school zoveel mogelijk feiten, meningen en voorbeelden binnen en buiten de school. In deze fase passeren veel vragen de revue: wat wordt er (niet) onder leermateriaal verstaan; welk leermateriaal wordt nu gebruikt; wat zijn de kosten; welke didactische kenmerken heeft het huidige aanbod van leermateriaal; hoe groot is het ICT-budget en hoe is het verdeeld (ELO, aantal leerlingen per computer, lumpsumvergoeding ICT); hoe wordt digitaal materiaal nu ingezet, en door wie (niet); is er behoefte aan professionalisering; hoe past dat binnen de huidige ontwikkelingsafspraken; op welke manier gaat de school het beleidsproces aanpakken (top down, bottom up, mix)? Interpreteer feiten en cijfers, formuleer kansen en risico's.

### Fase 3 Ontwerpen

Kom tot een beleidsplan door antwoorden op bepaalde vragen samenhangend te ordenen. De kernvragen die behulpzaam kunnen zijn bij het ontwerpen van een plan zijn opgenomen in het 'format beleidsplan'. Op het webportal (zie par. 2.3) wordt bij elke vraag een ondersteunende opdracht en extra documentatie aangeboden. Onderdeel van de ontwerpfase is dat de werkgroepleden worden gevraagd relevante betrokkenen te laten reflecteren op het ontwerp.

### Fase 4 Besluitvorming

Communiceer binnen de school over het beleid, creëer draagvlak en geef zicht op mogelijkheden en consequenties. Stel het beleidsplan indien nodig bij. Geef aan hoe de procedures voor aanschaf en gebruik zullen verlopen, wat het budget is, wie daarover gaat beschikken en hoe?

### Fase 5 Voorbereiden invoering

Maak een draaiboek om van de huidige naar de gewenste situatie te komen. Benoem daarin

relevante projecten, zorg voor een goede monitoring en afspraken over verantwoordelijkheden, stel het beleid bij op basis van ervaringen.

### **Fase 6 Invoeren**

Institutionaliseer procedures, formaliseer communicatie met doel- en publieksgroepen, onderzoek periodiek de effecten van leermiddelen op leerresultaten.

## **2.4 Informeren**

Om scholen te informeren over leermiddelenbeleid zijn via mailing en webportal, folders en andere publicaties verspreid. Geïnteresseerde scholen gaven zich op voor een informatiebijeenkomst, uit zichzelf of na contact met een adviseur. In deze eerste oriënterende fase konden scholen via het webportal een quickscan invullen. Zo werd snel een globaal beeld gevormd van de huidige situatie rondom leermiddelenbeleid. Tijdens een informatiebijeenkomst gaf een adviseur nadere toelichting op het wat en hoe van leermiddelenbeleid en op het ondersteuningstraject dat door het project Leermiddelenbeleid werd aangeboden. Scholen gingen met elkaar in gesprek over wat er op hun school leeft aan wensen, vragen en problemen.

Als een school het besluit had genomen een project Leermiddelenbeleid op te starten, dan meldde de school zich aan voor twee werkbijeenkomsten. Hierna startte fase twee. De school ontving een formulier ter voorbereiding op de eerste werkbijeenkomst, met vragen over visie, leermiddelen, ict en beleid. De school vormde een werkgroep leermiddelenbeleid, die idealiter bestond uit een afvaardiging van directie, docenten, leerlingen en (ondersteunende) (ict-)staf.

## **2.5 Aan het werk**

In fase 3 gingen de projectteams in werkbijeenkomsten aan de slag met het ontwerp van hun leermiddelenbeleidsplan. Zij kregen daarbij ondersteuning in de vorm van een format leermiddelenbeleidsplan. Dit format geeft richting aan het ontwerp door de belangrijkste vragen aan de orde te stellen waarop leermiddelenbeleid een antwoord moet geven. Bij elke vraag hoort een opdracht die de werkgroepen helpt om tot een antwoord op de vraag te komen. De werkgroepen van de verschillende deelnemende scholen hadden veel steun aan elkaar. Aan het eind van de tweede bijeenkomst stelde iedere werkgroep een planning op voor de implementatie en borging van het leermiddelenbeleidsplan binnen de school. Dit onderdeel is essentieel om van plan tot daadwerkelijke uitvoering van beleid te komen.

De medewerkers van het project Leermiddelenbeleid van het Innovatieplatform-VO zorgden voor koersvastheid en boden waar mogelijk inhoudelijke ondersteuning. Zij bewaakten de voortgang en resultaten van de bijeenkomsten en stuurden waar nodig bij. Zij leidden de verschillende opdrachten in, nodigden uit tot reflectie, beantwoordden vragen of hielpen de juiste vragen te stellen. Zij signaleerden vragen of knelpunten die bij meerdere werkgroepen leefden en maakte die centraal bespreekbaar. Daarnaast gaven zij concrete en praktische handreikingen en feedback, en verwezen naar relevante informatie op het webportal.

## 2.6 Instrumenten

### Publicaties en folders

De publicaties en folders zijn bedoeld om (1) informatie over en bekendheid aan het project te geven, of om (2) praktisch mee aan de slag te gaan. Onder de eerste categorie vallen artikelen in de maandelijkse infokaternen van het Innovatieplatform-VO, De Kwestie nr. 2 VO-content, maar ook videopublicaties over leermiddelenbeleid en VO-content. Onder de tweede categorie valt bijvoorbeeld de folder 'Grip op uw leermiddelenbeleid'. Met de antwoorden op de vragen in deze folder kan een school een leermiddelenbeleidsplan formuleren. Deze vragen zijn in aangepaste vorm ook gebruikt in het invulformat Leermiddelenbeleidsplan.

### Webportal

Het webportal biedt enerzijds informatie over het project Leermiddelenbeleid zelf en over deelonderwerpen van leermiddelenbeleid. Denk hierbij aan (onderzoeks)rapporten, artikelen, hyperlinks naar relevante websites, video's, maar eveneens aan activiteiten als workshops, cursussen en de contactgegevens van organiserende bedrijven/instellingen. Ook zijn er een aantal praktische formulieren te vinden, bijvoorbeeld voor het aanmelden voor bijeenkomsten. Uiteraard geeft het webportal informatie en tools ter ondersteuning van het daadwerkelijk ontwerpen van een leermiddelenbeleidsplan.

### Quickscan

De Quickscan geeft een globaal beeld van de behoeftes, ambities en beleidsrijpheid van scholen met betrekking tot leermiddelenbeleid. Dit is van belang voor de scholen zelf, maar vooral ook voor de adviseurs. Het is een hulpmiddel om voorbereiding en begeleiding beter af te stemmen. Uit de ingevulde quickscans blijkt dat bij de meeste scholen op dit moment nog de samenhang tussen verschillende deelgebieden van leermiddelenbeleid ontbreekt. Er is bijvoorbeeld wel een visie geformuleerd, maar deze is nog niet vertaald in specifieke eisen die aan leermiddelen worden gesteld.

### Format beleidsplan

De vragen die in het format centraal staan zijn verdeeld over drie onderwerpen: visie, beleid en organisatie. Onder 'visie' worden de eisen aan leermiddelen beschreven. Onder 'beleid' wordt geformuleerd welke ict-aanpassingen nodig zijn, welke (vorm van) professionalisering nodig is en hoe een en ander gefinancierd gaat worden. 'Organisatie' beschrijft de besluitvorming, planning en monitoring van het beleid. Bij elke vraag wordt aangegeven in hoeverre het om nieuw beleid gaat en wat de gewenste uitkomst van het beleid is.

### Opdrachten

Bij elke vraag in het invulformat is een opdracht ontworpen. Elke opdracht voorziet in een werkwijze om samenwerkend in de werkgroep van de school de onderhavige vraag beantwoord te krijgen. Aanvullende documentatie en voorbeeldantwoorden helpen bij de inhoudelijke beantwoording van de vraag. Waar dat relevant is, reflecteren werkgroepen op elkaars producten.

### **Checklist**

Met de checklist kunnen scholen controleren of hun leermiddelenbeleidsplan volledig is. Het is een controlemiddel om na te gaan of alle vragen concreet beantwoord zijn en of alle beleidsvoornemens voorzien zijn van een planning met duidelijke afspraken.

### **Tot slot**

Hierna wordt in hoofdstuk 3 vanuit productperspectief verslag gedaan van de opbrengst van het ondersteuningsaanbod 2010. In hoofdstuk vier gebeurt dat vanuit procesperspectief.









# LEERMIDDELENBELEIDS- PLANNEN NADER ONDERZOCHT

Wendela Huisman, Susan Smits, Eleonore ten Thij

## 3.1 Inleiding

In opdracht van het Innovatieplatform-VO analyseerden Wendela Huisman en Susan Smits van UniPartners 96 leermiddelenbeleidsplannen die scholen voor voortgezet onderwijs in 2010 ontwierpen. Unipartners is een onderzoeksinstituut dat gelieerd is aan de Universiteit van Tilburg. Door de plannen te inventariseren en te totaliseren ontstond een beeld van de beleidskeuzes, de aanpak en de ontwikkelingskansen van scholen<sup>2</sup>.

In dit hoofdstuk brengen Eleonore ten Thij (Innovatieplatform-VO) en de onderzoekers de resultaten van het onderzoek in kaart. De thema's in dit hoofdstuk zijn nauw gerelateerd aan de opbouw van de leermiddelenbeleidsplannen. Die bestonden globaal uit de onderdelen 'Visie', 'Beleid' en 'Organisatie'. Uit het onderdeel 'Visie' werden de belangrijkste uitgangspunten voor leermiddelen en ontwikkelingen met betrekking tot de samenstelling van de leermiddelenmix gedestilleerd. In het onderdeel 'Beleid' werden de belangrijkste aanpassingen ten aanzien van de ict-infrastructuur, professionalisering en financiering gevonden. Het onderdeel 'Organisatie' liet zien waar de scholen staan ten opzichte van de implementatie van hun leermiddelenbeleidsplan. Daarnaast is in dit hoofdstuk de mate van samenhang en volledigheid van de leermiddelenbeleidsplannen geanalyseerd. In figuur 3.1 is de inhoudelijke opbouw van het hoofdstuk gevisualiseerd en is aangegeven in welke paragrafen (3.2 t/m 3.8) de verschillende thema's besproken worden.

Onderdeel leermiddelenbeleidsplannen	Thema's presentatie onderzoeksresultaten
Visie	3.2 Uitgangspunten leermiddelen
Beleid	3.3 Samenstelling leermiddelenmix
	3.4 Ict-infrastructuur/gewenst gebruik
Organisatie	3.5 Professionalisering
	3.6 Financiering
	3.7 Implementatie
	3.8 Samenhang en volledigheid
	3.8 Tot slot

Fig. 3.1 Opbouw hoofdstuk in relatie tot onderdelen leermiddelenbeleidsplannen

<sup>2</sup> Rapport analyse leermiddelenbeleid, maart 2011, UniPartners, Tilburg.

### 3.2 Uitgangspunten leermiddelen

In het beleidsonderdeel 'Visie' gaven scholen aan welke consequenties de missie en visie van de school hebben voor hun leermiddelen; aan welke uitgangspunten moeten leermiddelen gaan voldoen in de nabije toekomst? De onderstaande tabel toont een overzicht van de termen die scholen gebruiken om deze uitgangspunten te benoemen.

Veelvoorkomende uitgangspunten leermiddelen	Absoluut	Percentage
1 Digitaal	60	62,5
2 Flexibel	57	59,4
3 Variatie/ diversiteit	54	56,3
4 Contextrijk	53	55,2
5 Zelfstandigheid	55	57,3
6 Leermiddelen zijn adaptief aan leerling/docent	50	52,1
7 Samenwerken	49	51
8 Vaardigheden	35	36,5
9 Aansluiting leefwereld leerling	35	36,5
10 Vakoverstijgend	33	34,4
11 Aansluiting bij voorkennis	28	29,2
12 Eigen verantwoordelijkheid	27	28,1
13 Keuzevrijheid	25	26
14 Kennisverwerving	10	10,4
15 Betaalbaar	10	10,4
16 Mogelijkheid tot echt toepassen in de praktijk	11	11,5
17 Moet reële/haalbare doelen hebben	7	7,3
18 Probleemoplossend leren	6	6,3
19 Projectgestuurd onderwijs	6	6,3
20 Internationalisering	2	2,1
Onbekend	2	2,1

Fig 3.2a Uitgangspunten leermiddelen

Belangrijke beleidsvoornemens ten aanzien van leermiddelen die hieruit naar voren komen zijn:

- bij het leren wordt meer gebruik gemaakt van digitale leermiddelen (zie uitgangspunt 1);
- leermiddelen bieden mogelijkheden om maatwerk te realiseren (zie uitgangspunten 2, 3 en 6);
- leermiddelen ondersteunen leerlingen bij het eigen maken van attitudes en vaardigheden (zie uitgangspunten 5, 7, 8, 12);
- leermiddelen zijn betekenisvol (zie uitgangspunten 4 en 9 in figuur 3.2a).

#### Verdergaande digitalisering leermiddelen

Zoals we zien wil het overgrote deel van de scholen hun leermiddelen de komende jaren digitaliseren (uitgangspunt 1). Als we dit voornemen vergelijken met de gegevens uit de Leermiddelenmonitor 2008 en Leermiddelenmonitor 2009 (SLO) moet er een moment ko-

men dat de trend wordt doorbroken dat het daadwerkelijk gebruik van ict achter blijft bij het verwachte gebruik van ict.

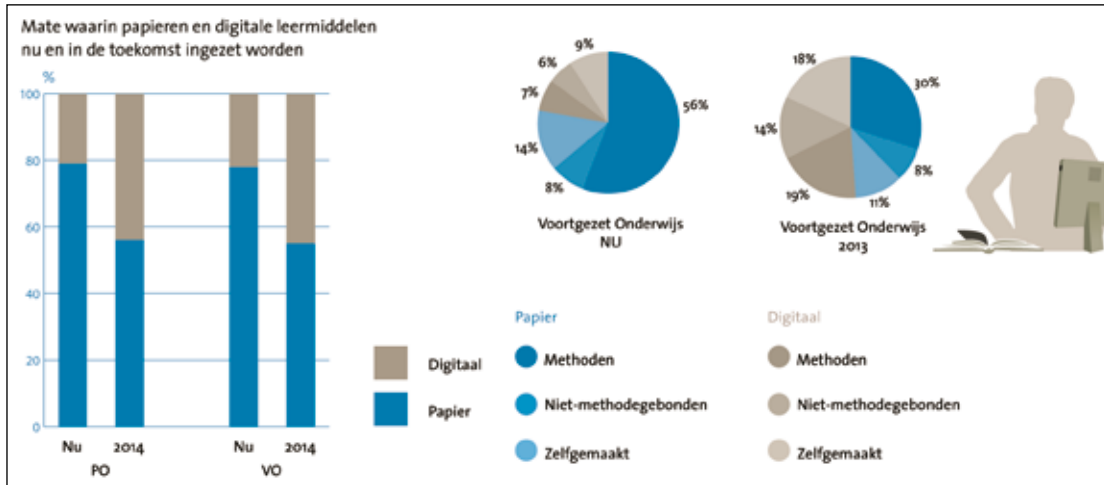


Fig. 3.2b Leermiddelenmonitor 2009/2010 en 2008/2009 SLO: gebruik blijft achter bij verwachting.

We moeten hierbij wel bedenken dat de Leermiddelenmonitor van de SLO de opinies van leraren bevroegt, terwijl dit onderzoek gebaseerd is op uitspraken van de leermiddelenbeleidsteams van de scholen waarin zowel schoolleiding als docenten zijn vertegenwoordigd.

### Verdergaande differentiatie

Van de 96 scholen geeft 65% aan dat ze door middel van differentiatie meer willen gaan inspelen op verschillen tussen leerlingen.

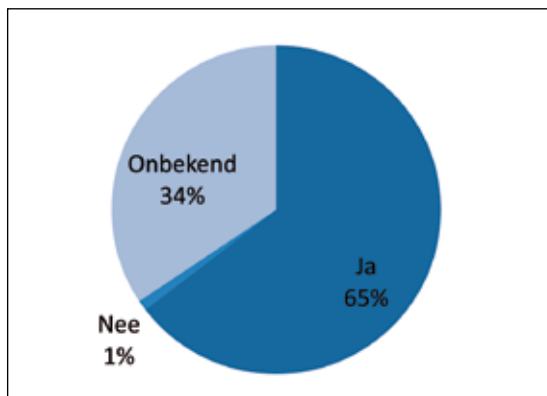


Fig 3.2c Realiseren differentiatie

Over de manier waarop differentiatie vorm moet krijgen, zo blijkt uit het onderzoek van Unipartners, is echter nog geen duidelijkheid. Sommige scholen willen maatwerk voor alle leerlingen, anderen voor specifieke groepen (zorgleerlingen of hoogbegaafden). Soms wordt er gezocht naar differentiatie binnen vakken, op andere momenten naar differentiatie binnen schoolsoorten. Ook is het niet duidelijk in hoeverre scholen willen inspelen op verschillen in interessegebieden van leerlingen. Alle onduidelijkheid neemt niet weg dat scholen de ambitie hebben in te spelen op verschillen tussen leerlingen en dat digitaal leermateriaal daar een belangrijke rol bij speelt.

### Consistentie

Als we nadenken over de onderlinge consistentie van de uitgangspunten valt het volgende op. Scholen vinden het belangrijk dat leermiddelen leerlingen helpen bij het zich eigen maken van gewenste attitudes en vaardigheden. Vanuit dat perspectief is het verrassend dat het geven van vrije keuze en het ondersteunen van probleemoplossend leren minder belangrijke kenmerken voor leermiddelen gevonden worden (zie fig. 3.2a uitgangspunten 13 en 18). Ook is het opvallend dat een derde van de deelnemende scholen 'vakoverstijgend' een belangrijk criterium voor leermiddelen vindt (zie fig. 3.2a uitgangspunt 10), terwijl slechts een klein deel 'de mogelijkheid tot echt toepassen in de praktijk' of 'projectgestuurd onderwijs' belangrijk vindt (zie fig. 3.2a uitgangspunten 16 en 19).

Tot slot is het ook opvallend dat uitgangspunten ten aanzien van kennis en leerdoelen (zie fig. 3.2a uitgangspunten 14 en 17) relatief laag scoren. Dat is zo opvallend omdat dit onderdelen zijn die centraal staan in de onderwijsleerconcepten die nagenoeg alle scholen voor voortgezet onderwijs gebruiken. Ook deze gegevens lijken te bevestigen dat het voor scholen moeilijk is op een eenduidige manier uitgangspunten voor leermiddelen te benoemen.

### 3.3 Samenstelling leermaterialenmix

Uit het onderdeel 'Visie' van de leermiddelenbeleidsplannen kregen we ook een beeld van de gewenste ontwikkelingen in de samenstelling van de leermaterialenmix. Hierbij moeten we wel bedenken dat slechts iets minder dan de helft van de scholen expliciet aangeeft hoe de leermaterialenmix samengesteld gaat worden.

Leermaterialenmix	Aantal	Percentage
1 Commercieel leermateriaal	44	45,8
2 Open leermiddelen	38	39,6
3 Eigen materiaal van de docent	33	34,4
4 Materiaal van de school	28	29,2
5 Anders	1	1
Onbekend	52	54,2

Fig. 3.3a Samenstelling leermaterialenmix

Commercieel foliomateriaal blijft het belangrijkste onderdeel van de leermaterialenmix. Zelf ontwikkeld en open materiaal gaan echter een belangrijkere rol spelen. Het onderstaand figuur laat zien dat meer dan de helft van de scholen het zelf ontwikkelen van leermateriaal op de leermiddelenbeleidsagenda heeft staan.

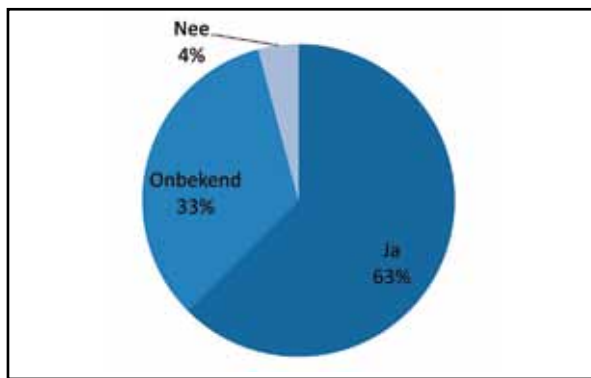


Fig. 3.3b Ontwikkelen eigen leermethoden

Vergeleken met de bevindingen van de Leermiddelenmonitor van de SLO 2009 wordt in de leermiddelenbeleidsplannen het ontwikkelen van eigen leermethoden een belangrijker rol toegekend. De richting van de ontwikkeling is gelijk: er wordt in de toekomst hoger ingezet op het gebruik van niet-methode gebonden leermiddelen. Hier moet wel weer in ogenschouw worden genomen dat de Leermiddelenmonitor leraren bevroegt, terwijl leermiddelenbeleidsplannen mede door de schoolleiding worden opgesteld.

VO	NU	2014
Methodegebonden leermiddelen	71%	60%
Niet-methodegebonden leermiddelen	29%	40%

Fig. 3.3c Leermiddelenmonitor 2009/2010 SLO

De ambitie van scholen is duidelijk. Door zelf meer invloed te gaan uitoefenen op het gebruikte leermateriaal kan beter ingespeeld worden op verschillen tussen leerlingen. Waar het op aan komt is hoe te zijner tijd de begrippen arrangeren en eigen materiaalontwikkeling vorm gaan krijgen. In dit verband kan gewezen worden op de breed gedragen constatering, dat maar weinig docenten in staat zijn zelf leermateriaal te ontwikkelen. Het lijkt dan voor de hand te liggen dat het minder gaat om het ontwikkelen van nieuw leermateriaal en meer om het aanpassen van bestaand materiaal en bestaand materiaal combineren.

### 3.4 Ict-infrastructuur en gewenst ict-gebruik

In het onderdeel 'Beleid' van de leermiddelenbeleidsplannen inventariseren scholen welke aanpassingen van de ict-infrastructuur nodig zijn om meer digitale leermiddelen in te gaan zetten. Ook de manier waarop de beschikbare ict-faciliteiten worden ingezet, wordt in dit onderdeel beschreven. In deze paragraaf geven we hier een overzicht van.

#### Ict-infrastructuur

Zoals we in de vorige paragraaf zagen, is de wens om te digitaliseren duidelijk aanwezig. Maken de faciliteiten en de ict-infrastructuur die scholen op dit moment bezitten dat ook

mogelijk? Tweederde van de scholen geeft aan over goede gebruiksapparatuur (computers, laptops etc.) en systeemtechnische faciliteiten (bijvoorbeeld een draadloos netwerk) te beschikken. Dat neemt niet weg dat er wel verbeteringen aangebracht moeten worden in de ict-infrastructuur.

Benodigde aanpassingen ict-infrastructuur	Aantal	Percentage
Gebruikersapparatuur	72	75
Systeemtechnisch	50	52,1
Onbekend	18	18,8

Fig. 3.4a Benodigde aanpassingen ict-infrastructuur

Uit figuur 3.4a blijkt dat de meeste scholen, ondanks dat men aangeeft wel tevreden te zijn met de huidige ict-infrastructuur, wel willen investeren in nieuwe gebruiksapparatuur en systeemtechnische aanpassingen om de continue ict-ontwikkeling bij te houden. Veel scholen overwegen laptopklassen of -karren. Ook wil men investeren in draadloze netwerken voor verschillende nieuwe 'devices' (tablet computers, smart phones e.d.). Daarnaast zetten scholen zwaar in op digiborden.

In figuur 3.4b zien we dat er daarnaast aanpassingen nodig zijn om digitaal leermateriaal fysiek of functioneel toegankelijker te maken. Behalve dat er aanpassingen ten behoeve van de toegankelijkheid van het netwerk nodig zijn (aanpassing 2 en 3), is er behoefte aan digitale leermiddelen om de ELO te vullen (aanpassing 1).

Aanpassingen toegankelijkheid	Aantal	Percentage
1 ELO en leermiddelen	49	51
2 Fysieke toegankelijkheid	30	31,3
3 Functionele toegankelijkheid	12	12,5
Onbekend	15	15,6

Fig. 3.4b Benodigde aanpassingen voor toegankelijkheid digitaal materiaal

### Gewenst ict-gebruik

Hoe gaan de ict-faciliteiten ingezet worden? Om dat te kunnen bepalen is een helder en consistent ict-didactisch concept nodig. Figuur 3.4c laat zien in hoeverre scholen dit in hun leermiddelenbeleidsplan opnemen.

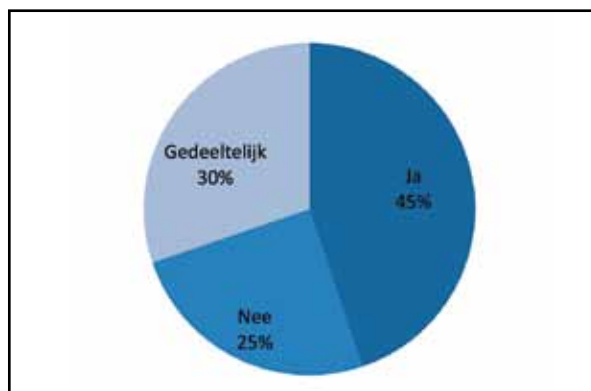


Fig. 3.4c Ict-didactiek in leermiddelenbeleidsplannen

Iets minder dan de helft van de scholen beschrijft het didactisch concept voor het gebruik van ict-toepassingen. Daarnaast geeft iets meer dan eenderde een gedeeltelijke beschrijving. In figuur 3.4d wordt een overzicht gegeven van ict-toepassingen die scholen (meer) willen inzetten bij het leren.

Ict-toepassingen	Aantal	Percentage
1 ELO	52	54,2
2 Specifiek onderwijskundig gebruik	52	54,2
3 Basis	4	4,2
Onbekend	22,9	23

Fig. 3.4d Gebruik ict-toepassingen

Onder 'basis' vallen bijvoorbeeld tekstverwerkings- of spreadsheetprogramma's. Onder 'specifiek onderwijskundig gebruik' wordt een breed scala van verschillende ict-toepassingen en functies verstaan: informatie zoeken, samenwerken, oefenen, communiceren, plannen, games, portfolio, etc. ELO-gebruik werd in eerste instantie gezien als middel om te organiseren, plannen en te administreren. Steeds meer krijgt de ELO een functie bij de inrichting van het onderwijsleerproces.

Als we cijfers van een interpretatie voorzien lijkt het aannemelijk dat veel scholen wel inzien dat ict een onderwijsdoel is, gezien de digitalisering van de maatschappij, maar dat het gebruik van ict als didactisch hulpmiddel in vele gevallen nog aanscherping behoeft.

### 3.5 Professionalisering

In het onderdeel 'Beleid' van het leermiddelenbeleidsplan geven scholen aan welke professionaliseringsbehoefte voortvloeit uit ander leermiddelengebruik. De inschatting van nagenoeg alle scholen is dat het dan slechts gaat om een aanpassing van hun bestaand professionaliseringsplan. Slechts 4 scholen geven aan dat het wenselijk is een geheel nieuw plan te ontwerpen. In deze paragraaf geven we eerst een overzicht van de professionaliseringsdomeinen waarop scholing het meest noodzakelijk wordt gevonden. Dan volgen de ict-vaardigheden die volgens leermiddelenbeleidsteams belangrijk zijn voor docenten om aan te leren. Tot slot volgt een overzicht van de meest gekozen professionaliseringsmethoden.

#### Domeinen

Om digitale leermiddelen te implementeren hebben docenten niet alleen ict-vaardigheden nodig, maar ook de vaardigheden materiaal binnen het curriculum te ontwikkelen en leerlingen pedagogisch-didactisch te begeleiden bij het gebruik van digitaal leermateriaal (zie domeinen 1, 2 en 3 in figuur 3.5a). In lijn met de ambitie meer diversiteit te willen bieden, is er relatief ook veel aandacht voor het werken met geschikt materiaal voor verschillende leerstijlen. Niet bekend is met welk concept voor leerstijlen scholen willen gaan werken.

Domeinen Professionalisering	Aantal	Percentage
1 Ict- vaardigheden/ict-gebruik	89	92,7
2 Curriculum- en leermaterialenontwikkeling	63	65,6
3 Pedagogische/didactische professionalisering	53	55,2
4 Verschillende leerstijlen	49	51
5 Aandacht voor zorgleerlingen / leerlingendossiers	11	11,5
6 Aandacht voor hoogbegaafde leerlingen	4	4,2
Onbekend	2	2,1

Fig. 3.5a Domeinen van Professionalisering

De cijfers suggereren dat professionalisering in het omgaan met specifieke leerlinggroepen (zorgleerlingen en hoogbegaafden) minder belangrijk wordt gevonden (zie domeinen 5 en 6).

### Ict-vaardigheden

De meeste scholen zien vooral het leren omgaan met de ELO en het digibord als belangrijke vaardigheden die docenten zich nog eigen moeten maken. Deze vaardigheden worden op de voet gevolgd door de competentie 'vinden en selecteren van geschikt (digitaal) leer materiaal' en 'leerprocesbegeleiding'.

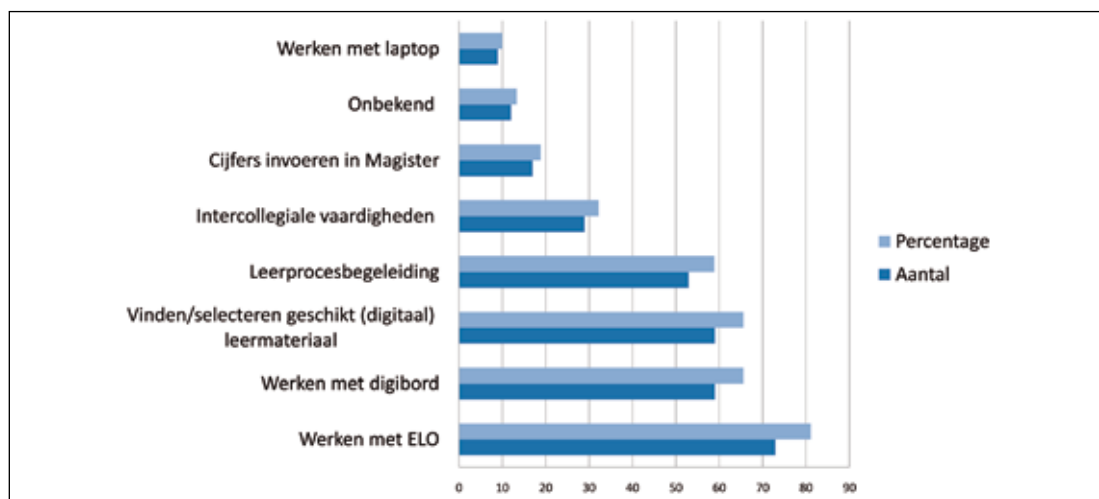


Fig. 3.5b Te ontwikkelen vaardigheden

Opvallend is dat een derde van de scholen aangeeft dat docenten hun intercollegiale vaardigheden beter moeten ontwikkelen. Waarschijnlijk is het de leermiddelenbeleidsteams duidelijk dat ict-inzet grote consequenties heeft voor het leren, onderwijzen en organiseren van de school. Dit vraagt om meer samenwerking en professionele communicatie.

### Methoden professionalisering

De meest gekozen methode om docenten nieuwe vaardigheden aan te leren of om hen te helpen vaardigheden te verbeteren is 'Trainingen'. Daarop volgen met enige afstand het 'Train the Trainer'-concept en 'Peer feedback'. Een kleiner aantal scholen maakt gebruik van methodes als 'experimenteren', het 'olievlekprincipe' en 'zelfreflectie'.

Aanpak Professionalisering	Aantal	Percentage
1 Trainingen	53	58,9
2 Train the Trainer	32	35,6
3 Peer Feedback	25	27,8
4 Experimenteren	11	12,2
5 Olievlekprincipe	8	8,9
6 Zelfreflectie	8	8,9
7 Good Practices	5	5,6
8 Leerlingen leiden docenten op	4	4,4
Onbekend	20	22,2

Fig. 3.5c Methoden professionalisering

Opvallend is dat maar weinig scholen gebruik maken van 'good practices' als professionaliseringsmethode. Ook wekt het verbazing dat werkplekleren niet wordt genoemd. Mogelijk zit deze manier van professionaliseren verscholen in de begrippen 'Train-de-trainer' en 'Peer feedback'. Een paar scholen geven aan leerlingen bij professionalisering in te gaan schakelen. Methoden als het bijwonen van een seminar of congres, of deelname aan een online community zijn niet genoemd.

### 3.6 Financiering

Het laatste item van het onderdeel 'Beleid' van de leermiddelenbeleidsplannen was de financiering. Hierin gaven scholen aan:

1. uit welke budgetten de wensen ten aanzien van leermiddelen, ict-infrastructuur en professionalisering gefinancierd gaan worden;
2. in hoeverre daartoe veranderingen in de wijze van financiering nodig zijn;
3. welke bijkomende kosten en besparingen ze zien.

#### Budgetten en bestedingen

Tijdens de werkbijeenkomsten was uitdrukkelijk gesteld dat er begrip was voor het voorzichtig omgaan met het geven van financiële informatie. Toch vermeldden 73 van de 96 geanalyseerde plannen althans gedeeltelijk hoe leermiddelenbeleid gefinancierd gaat worden. In figuur 3.6a wordt een overzicht gegeven van de meest gangbare budgetten.

Iets meer dan een kwart van de scholen maakt gebruik van een ouderbijdrage. De indruk uit de kwalitatieve review van plannen is dat deze dikwijls gevraagd wordt voor het financieren van digitale informatiedragers (laptops of andere 'devices').

In figuur 3.6b kunnen we aflezen dat scholen ict (63%), foliomateriaal (63%) en professionalisering (25%) als de belangrijkste kosten zien in het kader van leermiddelenbeleid.

Financiering/budgettering van het leermiddelenbeleid van scholen	Aantal	Percentage van alle scholen	Percentage van alle scholen die hun financiering (gedeeltelijk) benoemd hebben
1 Budget gratis leermiddelen	50	52,1	68,5
2 Budget scholing en professionalisering	33	34,4	45,2
3 Ouderbijdrage	26	27,1	35,6
4 (School)specifieke budgetten	19	19,8	26
5 Boekenfondsreserve	13	19,4	20,6
6 Budget ict	9	9,4	12,3
7 Gemeentesubsidie	2	2,1	2,7
8 Budget personeelsinzet	2	2,1	2,7
9 Budget kopiekosten educatief gebruik	1	1	1,8
Onbekend	17	17,7	23,3

Fig. 3.6a Te gebruiken budgetten voor financiering leermiddelenbeleid

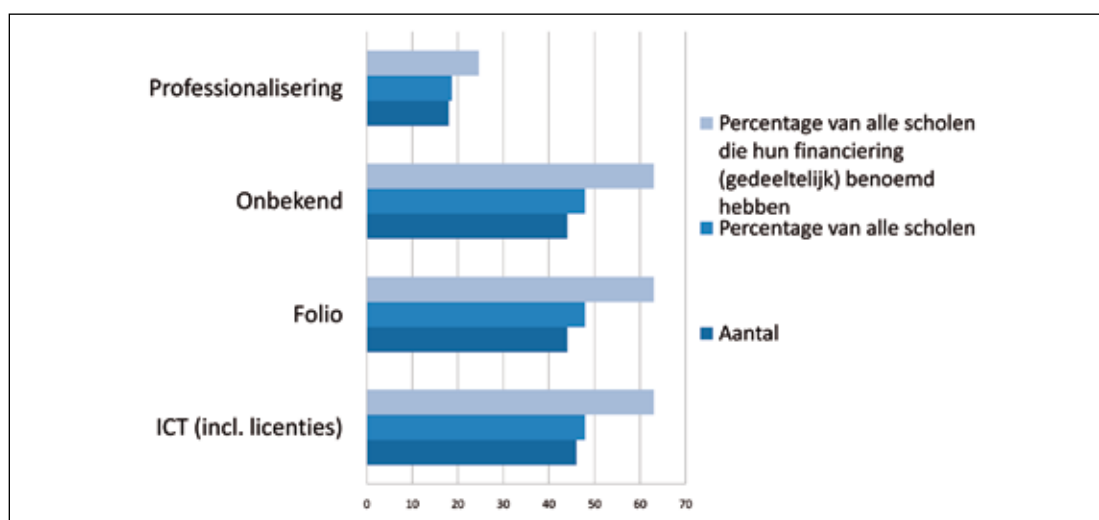


Fig. 3.6b Kosten leermiddelenbeleid

### Veranderingen in financiering

De interne oorzaken van de veranderingen (zowel additionele kosten als besparingen) zijn voornamelijk het gebruik van ict, de keuze voor een ander type leermiddelen en de verandering van de benodigde inventaris. De externe oorzaken van de veranderingen in financiering van het leermiddelenbeleid zijn grotendeels onbekend. Een enkeling noemt de korting op het leermiddelenbudget of de gestegen prijzen van lesmethodes. Zie figuur 3.6c.

Interne oorzaken verandering financiering	Aantal	Percentage van alle scholen
1 Gebruik ict	55	57,3
2 Keuze ander type leermiddelen	50	52,1
3 Verandering benodigde middelen/inventaris	46	47,9
4 Ontwikkelen/arrangeren eigen lesmethoden	25	26
5 Samenwerking	5	5,2
6 Organisatorische problemen	3	3,1
Onbekend	24	25

Fig. 3.6c Interne oorzaken verandering in financiering leermiddelen

Ook het zelf ontwikkelen en/of arrangeren van middelen leidt tot veranderingen in de financiering (zie oorzaak 4). In 3.3 zagen we dat 63% van de scholen aangeeft zelf leermiddelen te gaan ontwikkelen. We zien in figuur 3.6c dat maar een kwart van de scholen het zelf ontwikkelen als een aanleiding ziet voor een verandering in hun financiering.

#### Additional costs and savings

Verwachten scholen dat leermiddelenbeleid hen besparingen oplevert of juist tot extra kosten leidt? Figuur 3.6d toont dat van de 73 scholen die hun financiering (gedeeltelijk) vermeld hebben, 26% extra besparingen verwacht in de nabije toekomst. Deze scholen zien een besparing op de investeringen in lesmethodes en werkboeken bij het omschakelen van folio- naar digitaal materiaal. In figuur 3.6e is af te lezen dat een groter deel van deze scholen (58%) juist extra kosten verwacht.

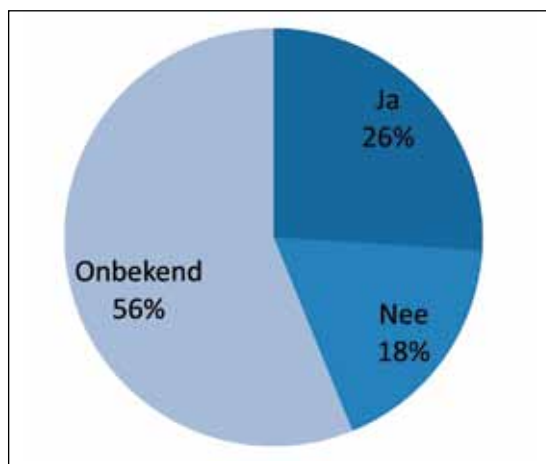


Fig. 3.6d Besparingen leermiddelenbeleid

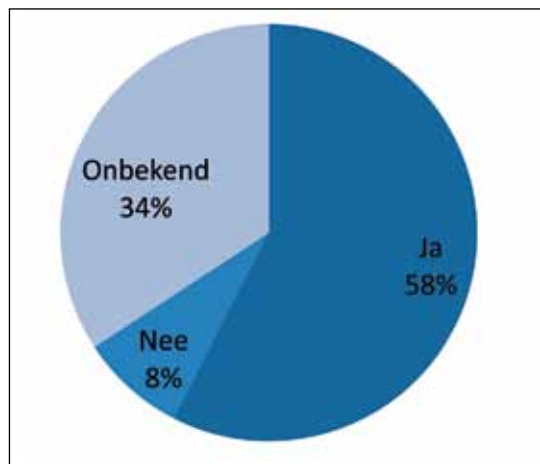


Fig. 3.6e Kosten leermiddelenbeleid

Zoals figuur 3.6f laat zien worden extra kosten veroorzaakt door de aanschaf van nieuwe middelen zoals digiborden en extra uitgaven voor licenties. Een klein aantal scholen verwacht extra kosten door het zelf ontwikkelen en/of arrangeren van materiaal en de daarvoor benodigde professionalisering.

Soorten extra kosten	Aantal	Percentage van alle scholen	Percentage van alle scholen die extra kosten ervaren
1 Aanschaf middelen (bv. digiborden)	38	39,6	90,5
2 Licentiekosten	15	15,6	35,7
3 Systeembeheer ict	7	7,3	16,7
4 Zelf ontwikkelen/arrangeren nieuwe methodes	7	7,3	16,7
5 Professionalisering	7	7,3	16,7
6 Van intern naar extern boekenfonds	1	1	2,4
Onbekend	13	13,5	31

Fig. 3.6f Soorten extra kosten als gevolg leermiddelenbeleid

Ook hier geldt dat in verhouding tot het percentage scholen dat aangeeft eigen materiaal te willen ontwikkelen (zie figuur 3.3b: 63%) relatief weinig scholen dit als extra kostenpost zien. Dit roept de vraag op of sommige scholen verwachten dat het zelf ontwikkelen van leermiddelen mogelijk tot een kostenbesparing leidt en anderen juist denken dat dit extra kosten met zich meebrengt.

### 3.7 Implementatie

Om in te kunnen schatten hoever scholen zijn met de implementatie van hun leermiddelenbeleid, is er gekeken naar veranderingen in de besluitvorming rondom aanschaf, activiteiten voor het creëren van draagvlak en naar projecten waarin leermiddelenbeleid geconcretiseerd wordt. Daarnaast zijn de beschreven procedures voor monitoring en evaluatie onder de loep genomen. Deze informatie is ontleend aan het onderdeel 'Organisatie' van de leermiddelenbeleidsplannen.

#### Veranderingen in besluitvorming

De belangrijkste veranderingen in de besluitvorming worden in tabel 3.7a weergegeven.

Verandering in besluitvorming op scholen m.b.t. aanschaf leermiddelen	Aantal	Percentage van alle scholen	Percentage van scholen waarin verandering in besluitvorming plaatsvindt
1 Leermiddelen moeten voortaan voldoen aan Programma van Eisen	51	53,2	82,3
2 Meer afstemming	21	21,9	33,9
3 Nieuwe structuur besluitvorming	10	10,4	16,1
4 Vormen van expertgroep	10	10,4	16,1
5 Sturende rol directie	5	5,2	8,1
Onbekend	5	5,2	8,1

Fig. 3.7a Veranderingen in het besluitvormingsproces

Wat natuurlijk opvalt is dat er op veel scholen gewerkt gaat worden met een Programma van Eisen waaraan leermateriaal voortaan moet voldoen. Zo ontstaat meer afstemming rondom de aanschaf van leermiddelen.

In de besluitvorming worden 3 rollen onderscheiden: advies, budgettaire bevoegdheid en keuze. We zien in figuur 3.7b dat op de meeste scholen vaksecties hun advies voorleggen aan de schoolleiding, die de budgettaire mogelijkheden en beperkingen aangeeft. Binnen die kaders kiezen de secties hun leermiddelen.

Funcie betrokkenen	Advies leermiddelen (percentages)	Keuze leermiddelen (percentages)	Budgettaire bevoegdheid (percentages)
Bestuur	1	5,2	8,3
Schoolleiding(en)/directie	7,3	27,1	63,6
Afdeling(en)	1	0	0
Team/projectgroep	13,5	16,7	6,3
Docenten	16,7	9,4	3,1
Vaksectie	72,9	71,9	12,5
Samenwerking andere scholen	0	0	0
Medezeggenschapsraad	3,1	3,1	0
Onbekend	7,3		

Fig. 3.7b Rollen en betrokkenen besluitvorming aanschaf leermiddelen

Individuele docenten, een gespecialiseerd team, de MR of het bestuur krijgen in een aantal gevallen ook een stem in het keuzep proces. Bij een relatief klein deel van de scholen (12,5%) heeft de vaksectie zelf budgettaire bevoegdheid ten aanzien van leermiddelen.

### Draagvlak

De belangrijkste activiteiten om draagvlak te verkrijgen zijn in figuur 3.7c te zien.

Activiteiten van scholen om draagvlak te creëren	Aantal	Percentage van alle scholen	Percentage van scholen waarin draagvlak gecreëerd wordt
1 Extra scholing docenten	46	47,9	76,7
2 Meer uitwisselmomenten	27	28,1	45
3 Opstellen van expertgroep binnen secties	11	11,5	18,3
4 Testen leermiddelen in praktijksituaties	3	3,1	5
Onbekend	7	7,3	11,7

Fig. 3.7c Activiteiten voor verkrijgen draagvlak

Wat hier opvalt is de grote rol die scholing krijgt bij activiteiten voor het verkrijgen van draagvlak, in verhouding tot uitwisseling (activiteit 2). We weten echter niet in hoeverre docenten in een eerder stadium al geïnformeerd zijn over leermiddelenbeleid.

### Projecten

In de tabel hieronder wordt een overzicht gegeven van de projecten die in de leermiddelenbeleidsplannen worden genoemd.

Projecten in het kader van het leermiddelenbeleidsplan	Aantal	Percentage van alle scholen
1 Van folio- naar digitaal materiaal	73	76,0
2 Device per leerling	36	37,5
3 Continue verbetering ict	24	25
4 Digitale toetsenbank	11	11,5
5 (Ander) extern boekenfonds	4	4,2
6 Internationalisering	4	4,2
7 Maatschappelijke stage	3	3,1
8 Technasium	2	2,1
Geen	2	2,1
Onbekend	12	12,5

Fig. 3.7d Projecten in kader leermiddelenbeleid

De meest voorkomende projecten in het kader van het leermiddelenbeleid zijn de omschakeling van folio- naar digitaal leermateriaal, het aanschaffen van 'devices' voor leerlingen (zoals een laptop per leerling) en de continue verbetering van de ict. Opvallend is dat professionaliseringsactiviteiten in deze opsomming van projecten niet expliciet genoemd wordt.

Betrokkenen bij projecten in het kader van leermiddelenbeleid zijn docenten, de schoolleiding en/of directie, de medezeggenschapsraad, ouders en leerlingen. Van ongeveer een kwart van de scholen zijn de betrokkenen bij projecten niet bekend.

Betrokkenen	Aantal	Percentage van alle scholen
1 Docenten	68	70,8
2 Directie/Schoolleiding	60	62,5
3 Medezeggenschapsraad	27	28,1
4 Leerlingen	22	22,9
5 Ouders	21	21,9
Onbekend	26	27,1

Fig. 3.7e Betrokkenen bij projecten in kader leermiddelenbeleid

Hier valt op dat ict-medewerkers niet genoemd worden. Klaarblijkelijk wordt er ook geen rol toegekend aan uitgevers, waar we weten dat uitgevers op een aantal scholen in Nederland assisteren bij het in gebruik nemen van digitale varianten van een methode. Gelet op de ervaring die leerlingen hebben met leermiddelen zou het nadrukkelijker betrekken van leer-

lingen bij leermiddelenbeleid om meerdere redenen wel eens profijtelijk kunnen zijn. Maar iets minder dan een kwart van de scholen lijkt deze mening te delen.

### Monitoring en Evaluatie

Monitoring is een belangrijk middel om de uitvoering van beleid te garanderen en bijstelling ervan mogelijk te maken. Figuur 3.7f laat zien in hoeverre scholen monitoring in hun leermiddelenbeleid opnemen.

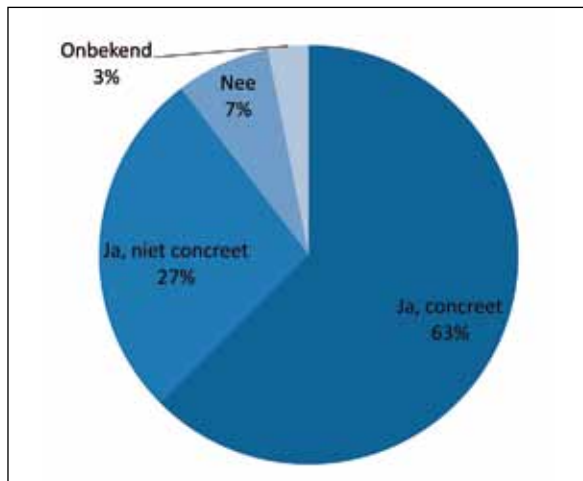


Fig. 3.7f Monitoring in leermiddelenbeleidsplannen

De meeste scholen (90%) hebben een vorm van monitoring in hun leermiddelenbeleidsplan vermeld. In 63% van de onderzochte leermiddelenbeleidsplannen zijn concrete afspraken opgenomen over rapportage, terugkoppeling of verankering van het leermiddelenbeleid in bestaand beleid. Daarnaast vermeldt 27% dat monitoring gaat plaatsvinden, zonder concrete afspraken uit te werken. Slechts 7% van de scholen geeft niet aan dat monitoring gaat plaatsvinden. Van drie procent van de steekproef zijn geen gegevens bekend.

In figuur 3.7g zien we of scholen hun leermiddelenbeleid cyclisch willen gaan uitvoeren. Een cyclische uitvoering van een beleidsplan betekent hier dat een plan in een cyclus van evaluatie en verbetering geplaatst wordt.

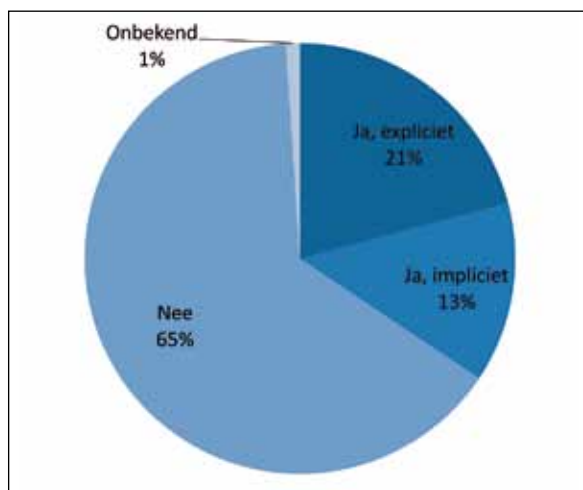


Fig. 3.7g Cyclische uitvoering leermiddelenbeleid

Ongeveer eenderde van de scholen geeft aan leermiddelenbeleid cyclisch uit te gaan voeren, expliciet (21%) of impliciet (13%). Vijfenzestig procent van de leermiddelenbeleidsplannen voorziet niet in een cyclische uitvoering van beleid. Van 1% van de 96 scholen zijn hierover geen gegevens bekend. De scholen die aangeven leermiddelenbeleid cyclisch te gaan uitvoeren, gebruiken daarvoor verschillende methodes.

Methodes cyclische uitvoering	Aantal	Percentage van alle scholen	Percentage van leermiddelenbeleidsplannen met cyclische uitvoering
1 Concrete leermomenten	22	22,9	66,7
2 Interne reflectie op LMBP	21	21,9	63,6
3 Meerdere beleidscycli	10	10,4	30,3
4 Inbedding in ander plan	8	8,3	24,2
5 Externe reflectie op LMBP	2	2,1	6,1

Fig. 3.7h Methode cyclisch uitvoeren van leermiddelenbeleid

Opvallend is hier dat een relatief klein percentage het leermiddelenbeleidsplan lijkt te verankeren in regulier schoolbeleid (zoals bijvoorbeeld een schoolplan). Ook geven relatief weinig scholen aan meerdere beleidscycli voor leermiddelenbeleid te plannen. Dit kan echter verband houden met de korte tijd die scholen ter beschikking stond om hun leermiddelenbeleidsplan af te ronden.

Een belangrijk aandachtspunt in het monitoren van leermiddelenbeleid is uiteraard de evaluatie van het gebruik. Nemen scholen dit ook op in hun plannen?

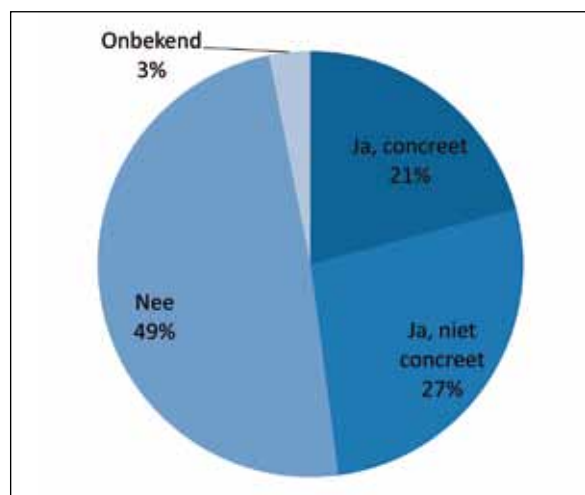


Fig. 3.7i Evaluatie van gebruik leermiddelen

Figuur 3.7i laat zien dat bijna de helft van de scholen inderdaad een evaluatie van het leermiddelengebruik wil opnemen. Daarvan geeft iets minder dan de helft concreet aan hoe ze dat gaan doen. In tabel 3.7j staat een overzicht van de methoden die scholen hiervoor willen gebruiken.

Plan van Aanpak Evaluatie leermiddelen	Aantal	Percentage van alle scholen	Percentage van leermiddelen-beleidsplannen met een plan van aanpak voor evaluatie van het plan
1 Tevredenheidsmeting docenten	21	21,9	45,7
2 Tevredenheidsmeting leerlingen	9	9,4	19,6
3 Rendementsmeting	8	8,3	17,4
4 Anders	1	1	2,2
Onbekend	17	17,7	37

Fig. 3.7j Evaluatiemethoden voor evalueren leermiddelen

De tevredenheid van de docenten speelt hierbij de belangrijkste rol. Met enige afstand volgen dan de tevredenheid van leerlingen en de rendementsmeting. Het is te begrijpen dat de tevredenheidsmeting onder docenten belangrijker gevonden wordt dan die onder leerlingen. Toch lijkt het voor de hand te liggen dat de tevredenheidsmeting onder leerlingen minstens zo belangrijk kan zijn. Bij de uitwerking zou het dan wel zo moeten zijn dat docenten gevraagd wordt naar de kwaliteit van het materiaal bij het onderwijzen, en de leerlingen naar de kwaliteit bij het leren.

### 3.8 Samenhang en volledigheid

De bedoeling van het project Leermiddelenbeleid was scholen te begeleiden bij het meer samenhang aanbrengen in beleid ten aanzien van leermiddelen door:

1. het Programma van Eisen (PvE) voor leermiddelen als uitgangspunt te gebruiken voor het aanschaffen van nieuwe leermiddelen;
2. ict-gebruik in de context van didactiek te plaatsen;
3. consequenties van eisen aan leermiddelen en verdergaande inzet van digitaal materiaal vast te leggen in beleidsvoornemens ten aanzien van infrastructuur, professionalisering en besluitvorming.

Kijken we naar de volledigheid van de plannen dan kunnen we concluderen dat dit doel in aanzet is gerealiseerd. Bijna alle scholen hebben de beleidsitems voor deze samenhang in het leermiddelenbeleidsplan opgenomen. In figuur 3.8 is een poging gedaan in één figuur, bij wijze van samenvatting, te laten zien in hoeverre de verschillende beleidsitems zijn afgerond.

Beleidsitem	Afgerond	Gepland	Niet aangegeven
1 Doel PvE geformuleerd	54%	-	45%
2 PvE opgenomen	28%	35%	37%
3 Ict-didactiek geformuleerd	45%/30% (deels)	-	25%
4 Ict-plan	22%	61%	17%
5 Professionaliseringsplan	30%	46%	24%
6 Financiering	42%	34% (deels)	24%
7 Besluitvormingsprocedure	69%	-	31%
8 Monitoring en evaluatie	90% (63% concreet)	-	10%

Fig. 3.8 Afgeronde beleidsitems leermiddelenbeleidsplannen

Grofweg heeft een derde van de scholen de verschillende beleidsonderdelen afgerond, terwijl een derde één of meer beleidsitems in de planning heeft. Grofweg een derde van de scholen heeft één of meer beleidsonderdelen niet gespecificeerd.

### 3.9 Tot slot

Het motto van het Innovatieplatform-VO ‘voor iedere leerling het beste leermiddel tegen de beste prijs’ lijkt aan te sluiten bij wat scholen willen: scholen hebben behoefte aan een leermiddelenmix waarmee leerlingen op maat kunnen leren. Ict wordt hierin als een faciliterende factor beschouwd.

De leermiddelenbeleidsplannen zijn in relatief korte tijd vormgegeven. Een aantal scholen is op het moment dat dit hoofdstuk wordt geschreven nog bezig met het verder concretiseren van hun leermiddelenbeleidsplannen. De resultaten van het onderzoek duiden erop dat scholen met name kansen kunnen creëren door het aanscherpen van hun visie op leermiddelen. De uitgangspunten voor (digitale) leermiddelen kunnen consistent en concreter geformuleerd worden, meer in overeenstemming met het onderwijsconcept van de school. Het intensiveren van de interne communicatie kan het draagvlak vergroten. Een oplossingsgerichte aanpak, met ruim aandacht voor een cyclische uitvoering van leermiddelenbeleid, waarin schoolleiding, docenten, leerlingen en ouders gemeenschappelijk een bijdrage kunnen leveren, zal optimaal gebruik van leermiddelen zeker ten goede komen.







# PROCESBESCHOUWING

*Michel van Ast, Paul Schuitman, Harm van Son, Eleonore ten Thij<sup>3</sup>*

## 4.1 Inleiding

**In 2009 ontwierpen 30 scholen voor voortgezet onderwijs een leermiddelenbeleidsplan. In 2010 kwamen daar 220 scholen bij. De inspanningen moeten ertoe leiden dat 250 scholen in de komende 4 à 5 jaar kunnen werken aan leermiddelenbeleid vanuit een samenhangend en richtinggevend plan. In dit hoofdstuk informeren wij u over het proces dat de deelnemers bij het opstellen van het leermiddelenbeleidsplan hebben doorlopen en signaleren enkele opvallende proceservaringen.**

De scholen die in 2010 aan het project hebben deelgenomen, bezochten twee opeenvolgende werkbijeenkomsten. Zij werden begeleid door adviseurs van het Innovatieplatform-VO. Elke school was tijdens de bijeenkomsten vertegenwoordigd door een team van minimaal drie medewerkers:

- een of meerdere leden van de schoolleiding;
- een of meerdere teamleiders of docenten;
- een medewerker kwaliteitszorg en/of een medewerker P&O en/of een onderwijskundige;
- de boekenfondscoördinator en/of de ict-coördinator.

Tijdens de werkbijeenkomsten werd het leermiddelenbeleidsplan in 7 stappen door het team opgesteld. De zeven stappen zijn in figuur 4.1 benoemd.

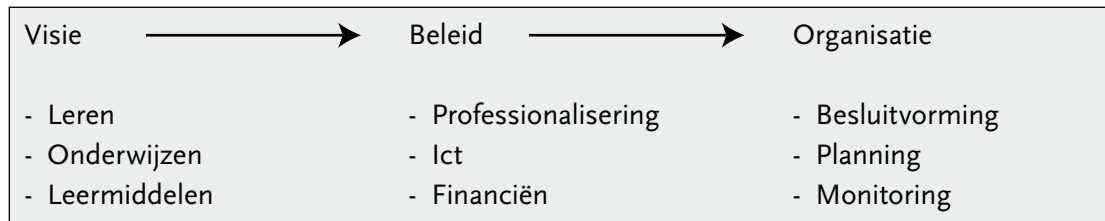
- 1 Visie van de school op leren en onderwijzen
- 2 Programma van eisen voor toekomstige leermiddelen
- 3 Visie op de inzet van ict in het onderwijsleerproces
- 4 Financieel kader
- 5 Procedure voor besluitvorming
- 6 Professionaliseringsplan
- 7 Plan van aanpak voor het verkrijgen van draagvlak en het monitoren van de vorderingen bij de implementatie en de borging

*Figuur 4.1 Zeven stappen bij het ontwikkelen van een leermiddelenbeleidsplan*

In essentie is de gekozen werkwijze te beschouwen als een werkplekgericht leertraject voor leermiddelenbeleid. Doordat er gewerkt werd met één ontwikkelinstrument voor leermiddelenbeleid, konden scholen ervaringen makkelijk met elkaar delen en zijn de opbrengsten van de scholen onderling vergelijkbaar.

<sup>3</sup> Adviseurs Innovatie en beleid van het project Leermiddelenbeleid 2010 van het Innovatieplatform-VO

In de projectopzet van 2010 is het instrumentarium voor het leermiddelenbeleidsplan vertaald naar een heuristische ordening van visie, naar beleid, naar organisatie. Zie figuur 4.2.



*Figuur 4.2 Heuristiek van visie, naar beleid, naar organisatie*

## 4.2 Ervaringen van medewerkers van deelnemende scholen

### Werkbijeenkomsten

Deelnemers waardeerden de werkbijeenkomsten positief, omdat het de gelegenheid bood geconcentreerd te werken aan het opstellen van een leermiddelenbeleidsplan. Het werkt prima om als ‘team’ ongestoord met elkaar aan de slag te kunnen en even ‘weg’ te zijn van de andere activiteiten in de school. Het hanteren van een strakke planning en het bieden van ruimte voor reflectie en uitwisseling tussen scholen gaf volgens de deelnemers de bijeenkomsten extra toegevoegde waarde bovenop de waardering voor de geboden inhoud.

### Tijdsdruk

Het onder tijdsdruk werken werd door vrijwel alle deelnemers als erg prettig ervaren. Het zorgt er voor dat er in korte tijd iets concreets op papier staat. Na het werken aan een opdracht was er telkens gelegenheid om ideeën en plannen uit te wisselen met andere teams aan de werkmiddag. Dit bood de mogelijkheid informatie en ervaringen uit te wisselen, maar tevens om feedback te krijgen op beleidsvoornemens. Veel scholen gaven aan dat zij deze mogelijkheid tot uitwisseling plezierig vonden. Na twee werkbijeenkomsten, samen met het werk in de tussenliggende tijd en gecombineerd met het afronden van het proces na de tweede bijeenkomst is er in een relatief korte periode een leermiddelenbeleidsplan opgesteld.

### Samengesteld team

De keuze voor het afvaardigen van een uit verschillende lagen van de organisatie samengesteld team leidt ertoe dat relevante expertise voorhanden is bij het formuleren van leermiddelenbeleid. Een team dat op deze manier is samengesteld heeft de mogelijkheid te zorgen voor een procesgang waarin achtereenvolgens aandacht is voor het inventariseren van gegevens, het formuleren van beleidsvoornemens, het creëren van draagvlak en het oormerken van middelen om de beleidsplannen ook daadwerkelijk vorm te gaan geven.

### Deelname leerlingen

In een zeer beperkt aantal gevallen hebben scholen besloten ook een leerling te laten deelnemen aan de werkbijeenkomsten. Het leverde verrassende gesprekken op over het wederzijds beleven van het geboden onderwijs en de gekozen leermiddelen. We bevelen van harte aan leerlingen bij het opstellen van een leermiddelenbeleidsplan te betrekken!

Quote van een deelnemende schoolleider: “Er is nooit op een meer integrale manier nagedacht over beleid t.a.v. leermiddelen, anders dan het in de gaten houden van de financiële kaders. De koppeling met ict hadden we nog maar beperkt gemaakt. Ict was vooral een aanvullend didactisch hulpmiddel. Er was wel behoefte om op een meer integrale manier na te denken over leermiddelen. Het feit dat het budget voor leermiddelen inmiddels onderdeel uitmaakt van de exploitatie van de school helpt bij de bewustwording van het sturingsinstrument”.

### 4.3 Ervaringen van adviseurs

#### Visie

Medewerkers van een aantal scholen geven aan dat het formuleren van een visie op leren en onderwijzen en het opstellen van criteria voor leermiddelen moeilijk is. Veel ondersteuning hierbij is belangrijk. Thema's in dit verband:

- Contextrijk leren veronderstelt contextrijk onderwijzen. Ict kan daarbij behulpzaam zijn.
- Talentontwikkeling van alle leerlingen veronderstelt een gedifferentieerd onderwijsaanbod. Daarvoor is een discussie over onderwijsleerconcepten noodzakelijk.
- Leermateriaal veranderen om het passend te maken voor gebruik op de eigen school wordt als een mogelijkheid gezien. Zelf leermateriaal ontwikkelen is een brug te ver.
- Zicht krijgen op beschikbare open digitale leermiddelen ('zoeken, vinden en ordenen van digitaal materiaal') veronderstelt professionalisering.

De ervaring leert dat een leermiddelenbeleidsplan moet groeien. Naarmate er dieper wordt ingegaan op de verschillende componenten van het leermiddelenbeleid, des te duidelijker wordt de koers van de school. Dat is een belangrijk motief om bij het ontwikkelen van leermiddelenbeleid de componenten in samenhang te blijven behartigen.

#### Professionalisering

Bij het aspect professionalisering was aandacht voor kennis, vaardigheden en attitudes van docenten en voor de manier waarop docenten het beste ondersteund kunnen worden bij het vergroten van hun professionaliteit. Alom blijkt dat professionalisering op nagenoeg alle scholen hoog op de agenda staat. Thema's:

- Het vergroten van de ict-vaardigheden van docenten
- Het leren om een digibord beter te gebruiken
- Het (beter) leren omgaan met de ELO van de school

Er lijkt minder aandacht te zijn voor het professionaliseren van ict-didactische vaardigheden, ofwel voor de manier waarop ict-middelen kunnen worden ingezet in het onderwijs (leerproces). Opvallend is dat scholing met betrekking tot algemene didactische vaardigheden vaak belangrijk wordt gevonden in verbinding met het thema differentiatie in de les. Ict-inzet kan daar niet los van worden gezien omdat het als een krachtig middel wordt gezien bij het vormgeven van die differentiatie.

### **Ict-beleid**

Een deel van de scholen is erg ambitieus en wil laptopklassen invoeren. Men heeft daarbij vragen met betrekking tot de leerling-computerratio. Moet iedere leerling een eigen laptop hebben, of niet? De beantwoording van die vraag start bij de beschrijving van het onderwijsleerconcept waar de school voor kiest. Daarnaast heeft de keuze ook nog een financieel-technische kant, omdat keuzes doorvertaald moeten worden in een programma van eisen voor hardware.

### **Financiën**

Veel scholen zijn op dit moment zoekende. Er is onduidelijkheid over de financiering door de overheid van leermiddelen in de toekomst. Daarnaast hebben scholen nog geen eenduidig instrument om de kosten en baten van ict-inzet op een rijtje te zetten. Dit is wel een belangrijke factor bij het ontwikkelen van leermiddelenbeleid.

## **4.4 Reflecties op de geboden ondersteuning**

### **Vorbereiding en taakverdeling**

Het is een open deur, maar teams die tijd en energie steken in een goede voorbereiding op de werkbijeenkomsten en in de verdere uitwerking van het leermiddelenbeleidsplan tussen de bijeenkomsten, halen meer rendement uit de geboden ondersteuning. Daarbij scheelt het ook een slok op een borrel of deelnemers gebruik maken van aangereikte voorbeelden van andere scholen. Het blijkt dat scholen die dat wel doen daar veel profijt van hebben.

### **Materiaal ten behoeve van het maken van een beleidsplan**

Tijdens de bijeenkomsten zijn verschillende ondersteunende materialen aangereikt. Ook was via de website ([www.leermiddelenvo.nl](http://www.leermiddelenvo.nl)) een ruime keuze aan achtergrondinformatie en ondersteunende 'tools' beschikbaar. Er werd vooral goed gebruik gemaakt van het rapport 'Plannen voor leermiddelenbeleid van ruim 10 scholen' uit het project van 2009, van criteria-lijsten voor de keuze van leermiddelen en van documentatie bij professionalisering. Bij de component financiering heeft men veel baat gevonden bij een uitgewerkt voorbeeld middels een (in te vullen) spreadsheet. Overigens komt financiering in de ingeleverde leermiddelenbeleidsplannen minder uitgewerkt naar voren. Mogelijk komt dit omdat veel scholen terughoudend zijn met publiceren van hun gegevens.

Quote van een deelnemende schoolleider: "Het proces dat we hebben doorlopen, heeft ervoor gezorgd dat de 'sense of urgency' is gegroeid. Ook de mogelijkheden om invloed uit te oefenen, los van de concrete keuzes die worden gemaakt, zijn evident gegroeid. Voor ons heeft een gezamenlijk bezoek van docenten, ict-medewerkers en directieleden aan de BETT in Londen nadrukkelijk ook meer mogelijkheden laten zien. Externe oriëntatie op mogelijkheden van ict en leermiddelen helpt echt bij de vormgeving van het eigen beleid van onze school".

### Tijdsfactor

De hoge tijdsdruk die de planning van het project met zich meebracht, leidde tot een productgerichte aanpak. Voor verdieping was soms meer tijd nodig geweest. Voor een aantal van de deelnemende scholen zou een uitbreiding naar 3 of 4 bijeenkomsten wenselijk zijn geweest.

### 4.5 Veranderen

Van scholen wordt gevraagd in te spelen op de veranderingen in de samenleving en op de veranderende wensen en behoeftes van de leerlingen. De eisen aan leermiddelen, die in het onderwijs worden ingezet, worden in samenhang daarmee ontwikkeld. De inzet van digitale middelen in en bij het onderwijsleerproces biedt grote mogelijkheden de rijkdom aan leermiddelen uit te breiden en toegevoegde waarde te leveren. Het is te verwachten dat het arsenaal aan met name digitale (leer)middelen in de komende jaren alleen nog maar zal groeien, hetgeen betekent dat scholen aanhoudend voor de keuze worden gesteld welke leermiddelen ze willen inzetten in hun onderwijs.

Voor het vormgeven van leermiddelenbeleid is het van belang dat er voortdurend aandacht is voor het aanbrengen van samenhang tussen de componenten van de organisatie van de school die betrekking hebben op leren en onderwijzen. In figuur 4.3 is die samenhang gevisualiseerd. Simons (2011) spreekt in dit verband over drie aannames<sup>4</sup>. Hij geeft aan dat bij het inrichten van onderwijs het leren van de leerling als uitgangspunt zou moeten worden genomen (het primaat ligt op het leren). Daarnaast wijst Simons op het belang van de consistentie in de organisatie van het primaire proces en de schoolorganisatie (de micromeso-consistentie) en op het integraal complexiteitsperspectief, ofwel als je een wens formuleert op een deelterrein, heeft dat consequenties voor andere deelterreinen en vice versa.

PRIMAIR PROCES (LEREN EN ONDERWIJZEN) EN ICT-GEBRUIK					SCHOOLORGANISATIE			
Leerconcept	Ict-gebruik door leerlingen	Onderwijsconcept	Ict-gebruik door docenten	Rollen leraar / leerling	Onderwijsdifferentiatiemodel	Samenwerking leraren / begeleiders	Schoolleiding: structuur en relatie met leraren / begeleiders	Ict-randvoorwaarden

*Figuur 4.3 Aandacht voor de micromesoconsistentie en het integraal complexiteitsperspectief*

<sup>4</sup> De gedigitaliseerde wereld in de school, een succesvolle invoering, mei 2011, Innovatieplatform-VO, Utrecht.

#### 4.6 Van plannen naar uitvoeren

Als een team van medewerkers van een school een leermiddelenbeleidsplan heeft ontwikkeld, is dat een prima stap in de goede richting. Contouren en kaders zijn concreter afgesproken en verschillende ontwikkelingen in en rond de school zijn in het licht van leermiddelenbeleid geanalyseerd. Dat is het proces van abstract naar concreet dat we eerder al hebben benoemd in figuur 4.1. Het zal duidelijk zijn dat uitvoering pas vorm krijgt als andere medewerkers van de school zich eigenaar van het plan gaan voelen en hun schouders gaan zetten onder de uitvoering ervan.

Daarnaast liggen plannen in een snelveranderende omgeving niet voor de eeuwigheid vast. Ze zullen op basis van ervaringen en nieuwe mogelijkheden bijgesteld en geactualiseerd moeten worden. Alle deelnemers aan het leermiddelenbeleidsproject delen het inzicht dat het van groot belang is in het leermiddelenbeleidsplan verantwoordelijkheden te benoemen en vast te leggen wanneer doelen bereikt dienen te worden. Ook is het van belang vast te stellen op welke manier het behalen van doelstellingen wordt gerealiseerd. Op deze vragen heldere antwoord geven komt de kwaliteit en de borging van het product van het project ten goede. Maar projectmatige helderheid kan niet verhullen, en dat merkten we in de vorige alinea al op, dat alles begint en eindigt met draagvlak.

Quote van een deelnemende schoolleider: “De verandercapaciteit van de werkgroep is goed. Het drietal is samengesteld op basis van de volgende competenties: de bereidheid en mogelijkheid om nieuwe ontwikkelingen te zien en te waarderen en ook de mogelijkheden te zien deze toe te passen in de schoolorganisatie. De verandercapaciteit van de school als geheel moeten we nu gaan testen. Het is tot nu toe slechts het werk van de projectgroep geweest. De volgende slag moet nu worden gemaakt”.

#### 4.7 Tot slot

In het project Leermiddelenbeleid zijn, zo was ook het doel, tot nu toe 250 plannen ontwikkeld. De uitvoering van de plannen moet op de scholen in veel gevallen nog starten. Dat begint ermee dat concreet in kaart wordt gebracht hoe de uitvoering vorm krijgt. Deze concrete beschrijving van de uitvoering helpt koersvastheid te bewerkstelligen. Maar ook nu weer zal gelden dat er op sommige momenten naar bevind van zaken zal moeten worden gehandeld. De werkelijkheid is immers niet stabiel en plannen kunnen niet in de plaats komen van draagvlak. Ze kunnen, mits goed gebruikt, wel helpen om draagvlak te behouden. ■





# CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

*Ron Zuijlen, Jos Zuylen*

## 5.1 Inleiding

**Een leermiddelenbeleidsplan begint bij een beschrijving van het gewenste leergedrag en de gewenste leerresultaten van leerlingen. De antwoorden op die twee vragen zijn richtinggevend voor het onderwijsleerconcept van de school. Hierbij gaat het om een beschrijving van de interactie tussen de leerling en de leraar en het gebruik van leermiddelen.**

Het vormgeven van een leermiddelenbeleidsplan kost tijd, creativiteit, aandacht en veel onderlinge afstemming. Een goed leermiddelenbeleid brengt samenhang aan tussen visie, didactiek en leermiddelen, maar ook tussen beleidsterreinen als ict, professionalisering en financiën. Op basis van de ervaringen in 2010 en de analyse van de ingeleverde plannen worden in paragraaf 5.2 conclusies en in 5.3 aanbevelingen geformuleerd.

## 5.2 Conclusies

### 5.2.1 Belang van leermiddelenbeleid

Bestuurders, schoolleiders, beleidsmedewerkers en docenten constateren dat leermateriaal haar eenvormigheid aan het verliezen is. Naast boekmateriaal komt er ook digitaal materiaal beschikbaar van uitgevers en als open source producten. Het ontwikkelen van leermiddelenbeleid op schoolniveau is wenselijk om op een verantwoorde manier keuzes te maken over het gebruik van leermateriaal.

Scholen voor voortgezet onderwijs lijken veel op elkaar. Nagenoeg alle vo-scholen zijn immers geordend in afdelingen en in leerjaren. Daarnaast werken ze met lesroosters en leslokalen en met een ordening in vakken. Die eenvormigheid leidde ook tot eenvormigheid in leermiddelengebruik. Maar op dit moment wordt die eenvormigheid verstoord. Scholen verschillen duidelijk in hun fase van ontwikkeling met betrekking tot de overgang van de oude naar de nieuwe manier van leermiddelengebruik. Met die tempoverschillen in het vernieuwen van het leermiddelenbeleid zal rekening moeten worden gehouden door ondersteuners van scholen bij het ontwerpen van leermiddelenbeleidsplannen.

Het zijn overigens niet alleen tempoverschillen waarmee rekening moet worden gehouden. Het gaat er ook om dat ict kansen biedt om het onderwijsleerproces op meerdere manieren in te richten. In de vorige alinea merkten we dat al op. In de grond hebben de kansen te ma-

ken met het differentiatieprincipe (inspelen op verschillen tussen leerlingen ten behoeve van talentontwikkeling en gedifferentieerde inzet van docenten in dat verband) en gebruik van gevarieerd leermateriaal (commercieel of open, folio of digitaal). Ook met deze ambities en wensen van scholen zullen ondersteuners bij het ontwerpen van leermiddelenbeleidsplannen rekening moeten houden.

Alle aspecten van de inrichting van het onderwijsleerproces (het leren, het onderwijzen, het leermateriaalgebruik, de toetsing, de leerlingbegeleiding en de inrichting van de leslokalen) en de organisatie van de school (het lesrooster, de ict-infrastructuur, het professionaliseringsbeleid, formatie en taakbeleid, de veranderambitie, veranderdeskundigheid, de financiën en externe contacten) hebben raakpunten met leermiddelenbeleid. Die samenhang mag niet uit het oog worden verloren bij het ontwerpen van een leermiddelenbeleid op de niveaus van visie, beleid en uitvoering.

Bij het analyseren van beleidsplannen (zie hoofdstuk 3 van deze publicatie) zien we een trend dat scholen bij het zoeken naar differentiatiemogelijkheden leerlingen zelfwerkzamer willen laten zijn, zelfstandiger willen laten werken en ook meer willen laten samenwerken. Bij die ambitie hoort dat er niet alleen digitaal leermateriaal wordt gebruikt maar ook voor de eigen situatie op maat wordt gemaakt. In dit verband speelt de vraag hoe om te gaan met het arrangeren en ontwikkelen van digitaal leermateriaal. Om de kosten te drukken wordt vaak gezocht naar alternatieven voor werkboeken. Wat betreft het gebruik van ict spelen vragen als 'hoe kunnen we beter gebruik maken van digiborden en de ELO', 'gaan we werken met laptopklassen', 'kiezen we de geschikte hardware en netwerkconfiguratie' en 'wat betekent dit voor de inrichting van het onderwijsleerproces'?

### **5.2.2 Belang van ondersteuning**

Scholen waarderen de ondersteuning van het leermiddelenbeleidsteam van het Innovatieplatform-VO buitengewoon hoog. De focus, het tempo, de procesondersteuning, het instrumentarium, de website ([www.leermiddelenvo.nl](http://www.leermiddelenvo.nl)) en de context om te leren en ervaringen uit te wisselen worden daarbij genoemd.

Scholen geven tijdens en na het opstellen van een leermiddelenbeleidsplan nadrukkelijk aan behoefte te hebben aan aanvullende ondersteuning bij het uitvoeren van het plan. Thema's bij de gewenste ondersteuning in de uitvoeringsfase:

- managen van het veranderingsproces binnen de school en verzamelen van sturingsinformatie;
- gebruiken van digitale leermiddelen en de ELO;
- organiseren van noodzakelijke deskundigheidsbevordering;
- uitvoeren van mediabeleid;
- berekenen van kosten en baten van ict-gebruik.

## 5.3 Aanbevelingen

### 5.3.1 Externe ondersteuning

Het team leermiddelenbeleid van het Innovatieplatform-VO is goed in staat scholen te ondersteunen bij het ontwerpen van een plan. Daarna, bij de uitvoering van het plan is het zaak dat externe partijen rond de scholen, allen met hun eigen expertise, adequaat ondersteunen. Daarbij is het aan de school dat in de contacten met externe partijen de vragen van de school leidend zijn in het gebruiken van externe expertise.

### 5.3.2 Samenwerking tussen scholen

Uit de analyse van de schoolsituaties bij aanvang van het project (zie hoofdstuk 1 in deze publicatie) blijkt dat ongeveer vierenvertig procent van de deelnemende scholen met andere scholen in de regio wil samenwerken bij het vormgeven van hun leermiddelenbeleid. Bovendien had ongeveer negen procent behoefte aan ondersteuning in de vorm van een kenniskring. Bij samenwerking van scholen op deelterreinen of specifieke onderwerpen van leermiddelenbeleid valt onder andere te denken aan het:

- delen van (zelf ontwikkeld of gearrangeerd) digitaal leermateriaal en uitwisselen van ervaringen hierover;
- opzetten van een gemeenschappelijke distributiestructuur. Voor open content kan dit VO-content zijn;
- ontwikkelen van een instrumentarium om de kwaliteit van het gebruik van leermateriaal binnen de school in kaart te brengen;
- gezamenlijk opzetten van scholing en ondersteuning ten aanzien van het gebruik van ict en digitaal leermateriaal;
- uitwisselen van ideeën en ervaringen over inrichting van het basiscurriculum;
- uitwisselen van ideeën over hoe om te gaan met ouderbijdragen bij de aanschaf van informatiedragers en leermiddelengebruik in brede zin.

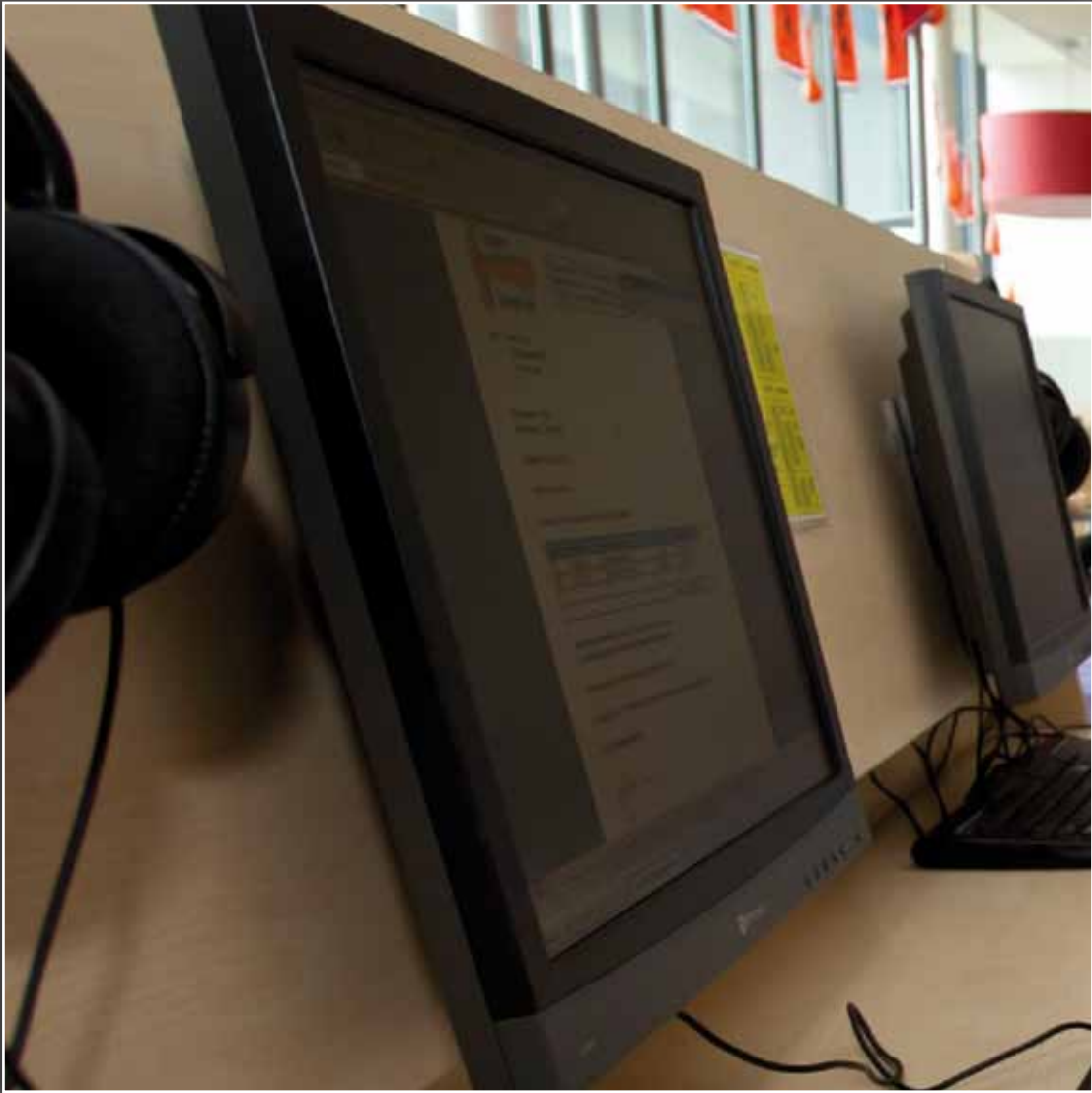
Samenwerkingsvorm en inhoudelijke samenwerkingsbehoeften zijn nog nader te onderzoeken. Het Innovatieplatform-VO zou hierbij een makelaarsfunctie kunnen vervullen en (online) samenwerking kunnen faciliteren.

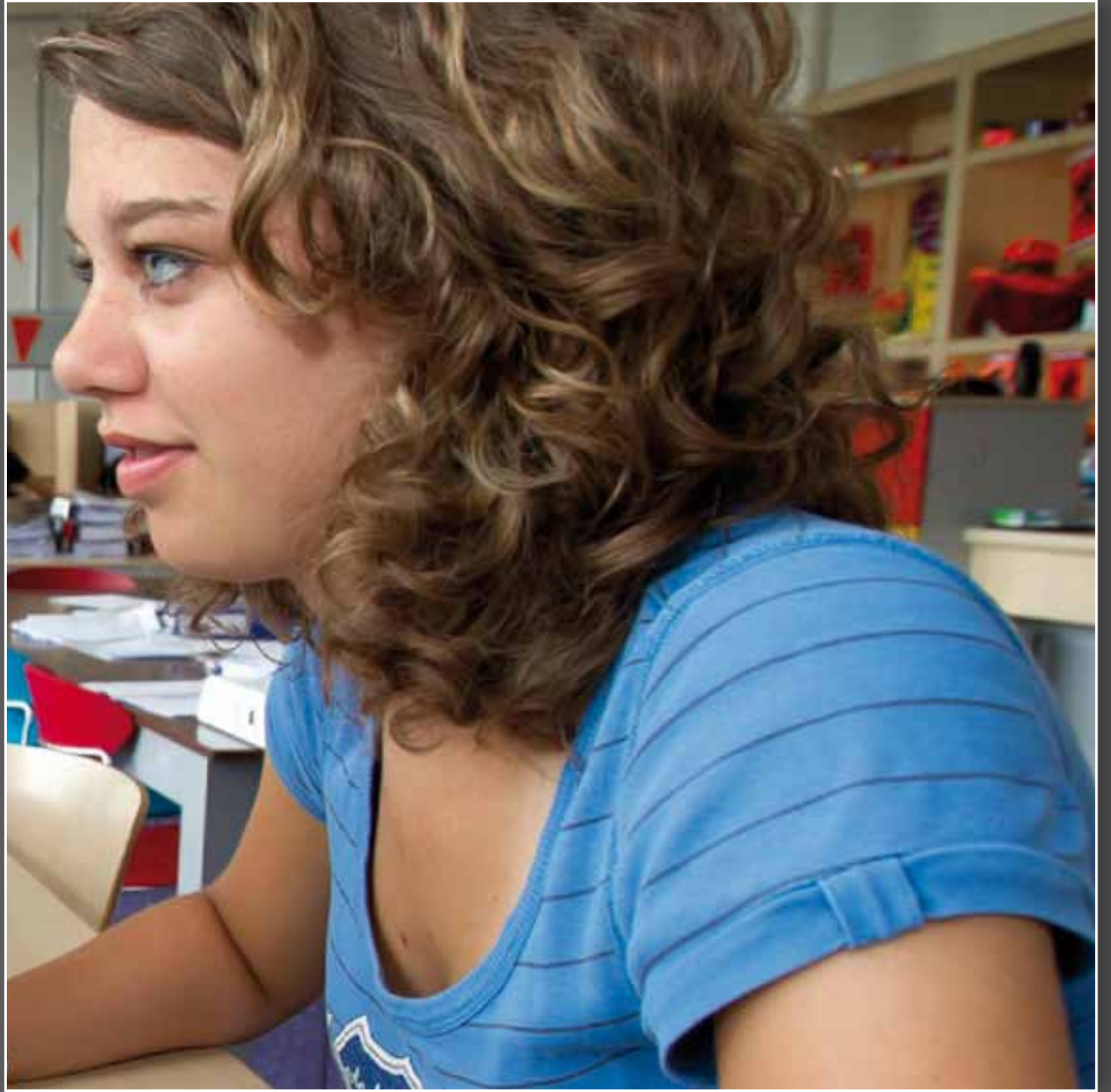
### 5.3.3 Transparantie, draagvlak en tijd

De ervaringen van het afgelopen projectjaar wijzen uit dat een heldere opdracht van de schoolleiding belangrijk is om een werkgroep leermiddelenbeleid gericht te laten werken bij het ontwerpen van een leermiddelenbeleidsplan. Daarnaast zijn de samenstelling van het team en de tijd die de teamleden ter beschikking hebben in hoge mate bepalend voor de kwaliteit van het gemaakte plan. Een team dat is samengesteld uit verschillende geledingen en dat optimaal gefaciliteerd is, maakt doorsnee een plan dat eerder kan rekenen op brede steun in de organisatie. Scholen die aan leerlingen (eindgebruikers) een plaats hebben gegeven in de werkgroep leermiddelenbeleid geven aan dat leerlingenbetrokkenheid een grote meerwaarde oplevert in het proces en het product. Leerlingen waarderen leermateriaal vaak anders dan wordt verondersteld. Voor veel scholen is dit nog een punt van aandacht.











# INFORMATIE OVER DE AUTEURS EN DE REDACTIELEDEN

**Michel van Ast**

senior trainer consultant, APS  
m.vanast@aps.nl

**Thea Belt**

directie Voortgezet Onderwijs,  
Ministerie van OCW  
t.belt@minocw.nl

**Drs. Karin van Herpen**

projectmedewerker,  
Innovatieplatform-VO  
karinvanherpen@vo-raad.nl

**Wendela Huisman, MSc Student**

consultant, UniPartners  
whahuisman@gmail.com

**Paul Schuitman**

adviseur innovatie en beleid  
project Leermiddelenbeleid,  
Innovatieplatform-VO  
paulschuitman@vo-raad.nl

**Susan Smits, MA**

consultant, UniPartners  
s.m.t.smits@gmail.com

**Harm van Son**

senior adviseur, KPC Groep  
h.vanson@kpcgroep.nl

**Drs. Eleonore ten Thij**

adviseur innovatie en beleid  
project Leermiddelenbeleid,  
Innovatieplatform-VO  
eleonoretenthij@vo-raad.nl

**Drs. Ron Zuijlen**

projectleider Leermiddelenbeleid,  
Innovatieplatform-VO  
ronzuijlen@vo-raad.nl

**Dr. Jos Zuylen**

procesmanager Innovatieplatform-VO  
joszuylen@vo-raad.nl



# COLOFON

De Kwestie nr. 4 'Leermiddelenbeleid voor iedere school, projectresultaten2010' is een initiatief van het Innovatieplatform-VO van de VO-raad. Deze uitgave is gebaseerd op informatie en ervaringen van 220 scholen.

U kunt publicaties en hulpmiddelen raadplegen via [www.leermiddelenvo.nl](http://www.leermiddelenvo.nl)

De Kwestie is een reeks van publicaties die wordt uitgegeven door het Innovatieplatform-VO. Eerder verscheen in deze reeks:

De Kwestie nr. 1 Leermiddelenbeleid (december 2009)

De Kwestie nr. 2 VO-content, sterk door samenwerking (september 2010)

De Kwestie nr. 3 De gedigitaliseerde wereld in de school, een succesvolle invoering (mei 2011)

<b>Uitgave</b>	VO-raad Innovatieplatform-VO Postbus 8282 3502 RG Utrecht Tel. 030 232 4800 E-mail: <a href="mailto:info@vo-raad.nl">info@vo-raad.nl</a> Website: <a href="http://www.vo-raad.nl">www.vo-raad.nl</a>
<b>Auteurs</b>	Michel van Ast, Thea Belt, Wendela Huisman, Paul Schuitman, Susan Smits, Harm van Son, Eleonore ten Thij, Ron Zuijlen, Jos Zuylen
<b>Redactie</b>	Karin van Herpen, Ron Zuijlen, Jos Zuylen
<b>Vormgeving</b>	Kees Kloks
<b>Drukwerk</b>	Koninklijke Drukkerij Em. de Jong, Baarle Nassau

CC-by Innovatieplatform-VO/VO-raad

