

# Werken aan basisvaardigheden

## *Addendum bij implementatieonderzoek subsidierегeling 'Verbetering basisvaardigheden', tranche 1, eerste meting*

IJsbrand Jepma  
Emiel Helmich  
Carlijn Waaijer

Sardes

Maart 2024



Tien voorbeelden aan  
de hand van een  
casusbeschrijving

# Werken aan basisvaardigheden

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>Praktijkvoorbeeld 1: “Structurele impact door leerkrachten toe te rusten”</b>	<b>7</b>
<b>Praktijkvoorbeeld 2: “Een strakke interne projectstructuur om blijvende resultaten te realiseren</b>	<b>12</b>
<b>Praktijkvoorbeeld 3: “De strijd tégen ontleding en vóór leesplezier”</b>	<b>17</b>
<b>Praktijkvoorbeeld 4: “De leraren zullen het uiteindelijk moeten doen”</b>	<b>22</b>
<b>Praktijkvoorbeeld 5: “Breed inzetten op een nieuwe koers”</b>	<b>27</b>
<b>Praktijkvoorbeeld 6: “Bewust bekwaam door wetenschappelijke inzichten de klas in te brengen”</b>	<b>33</b>
<b>Praktijkvoorbeeld 7: “Passend maken binnen onze visie, missie en waarden”</b>	<b>37</b>
<b>Praktijkvoorbeeld 8: “Een gedragen visie ontwikkelen en een professionele leercultuur creëren”</b>	<b>41</b>
<b>Praktijkvoorbeeld 9: “Gegronde aanpakken duurzaam team-eigen maken”</b>	<b>45</b>
<b>Praktijkvoorbeeld 10: “Gedragen, op wetenschap gebaseerd beleid ontwikkelen dat toegepast wordt in de klassen”</b>	<b>49</b>
<b>Colofon</b>	<b>53</b>

# Inleiding

Sardes heeft in het kader van het implementatieonderzoek naar de subsidieregeling ‘Verbetering basisvaardigheden’<sup>1</sup> tien verdiepende casusbeschrijvingen gemaakt van scholen die basis- en aanvullende subsidie hebben gekregen voor de verbetering van de basisvaardigheden van hun leerlingen. De subsidieregeling is onderdeel van het *Masterplan basisvaardigheden (2022-2026)* van het ministerie van OCW. Het implementatieonderzoek wordt samen met SEO Economisch Onderzoek uitgevoerd.

De scholen die subsidie hebben ontvangen voor het verbeteren van de basisvaardigheden van hun leerlingen, hebben hiervoor destijds een activiteitenplan opgesteld, welke ze tot uitvoering brengen. Het betreft hier zes scholen uit primair onderwijs (po) en vier scholen uit voortgezet onderwijs (vo) die onderdeel uitmaken van tranche 1 (2022-2024). De reden dat we meer po- dan vo-scholen hebben ingesloten is dat er ook meer scholen uit het primair dan uit het voortgezet onderwijs zijn. Het is de bedoeling dat deze scholen aan het einde van de subsidieregeling (vroege zomer 2024) opnieuw worden bevraagd, om zo na te kunnen gaan hoe de uitvoering is verlopen en welke opbrengsten zijn gerealiseerd.

De voorliggende casusbeschrijvingen gaan in op de motieven van scholen om mee te doen aan de subsidieregeling, de ondersteuning van het basisteam, de uitvoering van de activiteitenplannen, de ondersteuning en begeleiding van de onderwijscoördinator en de knelpunten en oplossingen bij het werken aan betere basisvaardigheden van de leerlingen. De kernvraag die in de casusbeschrijvingen is gesteld, luidt als volgt: *Hoe verloopt de invoering van de activiteitenplannen van de scholen; wat gaat goed, wat kan beter, wat zijn de ervaringen?*

Bij de selectie van de scholen is naast de verdeling over primair en voortgezet onderwijs ook rekening gehouden met een aantal andere criteria. In de eerste plaats betreft het scholen die niet in een geïntensiveerd traject van het ministerie van OCW zitten. Met een aantal scholen wordt intenser contact onderhouden, en we wilden deze scholen niet extra belasten. In de tweede plaats betreft het scholen die in de enquête kenbaar hebben gemaakt dat ze willen meewerken aan een verdiepende casusbeschrijving. In de derde plaats betreft het scholen die in dezelfde enquête wisselend hebben geantwoord op de vraag hoe de uitvoering van de activiteitenplannen op de scholen verloopt. We hebben uitdrukkelijk niet alleen gezocht naar zogenaamde ‘goede praktijkvoorbeelden’. Daarnaast is een zekere spreiding nagestreefd naar regio en verstedelijkingsgraad, voor zover dat gaat bij een beperkt aantal scholen.

Op basis van de genoemde selectiecriteria is een kerngroep van tien scholen en een groep van vervangende scholen geselecteerd. Helaas wilden bij nader inzien niet alle scholen uit de kerngroep meedoen, waardoor we enkele vervangende scholen hebben benaderd. Al met al hebben we een gevarieerde groep van tien scholen bereid gevonden met ons in gesprek te gaan over hoe zij inhoud en vorm geven aan het verbeteren van de basisvaardigheden van hun leerlingen.

Om de medewerking van de scholen te krijgen is er contact gelegd met de eerste contactpersoon van de school, veelal de school-, teamleider of coördinator basisvaardigheden, die ook de enquête namens de school heeft ingevuld. Na het eerste contact heeft deze contactpersoon ons geholpen aan de namen en gegevens van andere contactpersonen van de school en de onderwijscoördinator vanuit OCW die het beste zicht hebben op de uitvoering van de activiteitenplannen. Dit heeft erin geresulteerd dat we per school meerdere perspectieven hebben kunnen insluiten. Denk aan: schoolleiders, onderwijsmanagers, coördinatoren basisvaardigheden, groepsleerkrachten, leraren Nederlands, intern begeleiders en

---

<sup>1</sup> Jepma, IJ., Waaijer, C., Helmich, E., Berg, E. van den, & Prins, H. (SEO) (2023). *Implementatieonderzoek subsidieregeling ‘verbetering basisvaardigheden*. Tranche 1, eerste meting. Sardes/SEO Economisch Onderzoek.

orthopedagogen. Ook de onderwijscoördinatoren die vanuit het ministerie aan de scholen zijn verbonden, zijn bij vrijwel alle scholen gesproken. Per school zijn gesprekken gevoerd met gemiddeld zo'n drie tot vier verschillende onderwijsprofessionals, 36 in totaal. De gesprekken zijn online (in Teams) gevoerd, in de periode november 2023 tot en met januari 2024.

Alles overziend zijn er heel diverse praktijkvoorbeelden van tien scholen verkregen die zich gezamenlijk inzetten voor de verbetering van de basisvaardigheden van hun leerlingen, allemaal op een eigen wijze en met wisselend succes. Het is goed om te weten dat de gepresenteerde casusbeschrijvingen in concept zijn teruggedijkt bij de school voor een feitencheck.

Wanneer we de belangrijkste resultaten van de tien casebeschrijvingen kernachtig op een rijtje zetten, ontstaat het volgende samenvattende beeld.

Het werken aan de verbetering van de vier basisvaardigheden (taal, rekenen-wiskunde, burgerschap en digitale geletterdheid) van de leerlingen wordt alom als belangrijk en urgent gezien. De betrekkelijk eenvoudige subsidieaanvraag en 'lichte vorm' van subsidieverantwoording voor het verbeteren van de basisvaardigheden worden door het onderwijsveld als stimulerend ervaren. Gelet op de subsidiehoogte van de regeling is er sprake van 'onzekerheid' en een zekere mate van 'ongeloof' bij de gevraagde verantwoordingswijze. Dit maakt dat er aan het begin van de subsidieperiode behoefte is aan (technische) ondersteuning vanuit OCW bij het wegzetten van 'groot geld', iets waar de onderwijscoördinator niet zo 1-2-3 in kan voorzien. Bij een enkeling bestaat twijfel over de efficiëntie van de (ongewogen) toekenning van de subsidie op basis van het aantal leerlingen op school alleen. Vooral grote scholen (in het voortgezet onderwijs) ontvangen hierdoor betrekkelijk veel geld dat in korte tijd moet worden uitgegeven.

De omvang van de subsidie biedt de scholen veel mogelijkheden om het onderwijs grondig aan te pakken, maar ze vinden het tegelijk lastig om zulke grote bedragen in twee schooljaren uit te geven. Meerdere scholen vinden twee schooljaren ook te kort om significante verbeteringen in de basisvaardigheden van leerlingen teweeg te brengen. Wel zien ze goede mogelijkheden om een professionele en duurzame interne structuur en cultuur van kwaliteitsverbetering neer te zetten en een serieus begin te maken met het verbeteren van het onderwijs, twee noodzakelijke voorwaarden voor betere basisvaardigheden van hun leerlingen.

Bij de start van de subsidieperiode bestaat er op betrekkelijk grote schaal verwarring over de inrichting van een 'basisteam'. Wordt dit basisteam geleverd door OCW, wie nemen er deel aan, wat is de bedoeling? Gaandeweg wordt duidelijk dat scholen zelf hun eigen basisteam zullen moeten formeren, bestaande uit eigen onderwijsprofessionals en naar behoefte aangevuld met professionals van externe partijen. De onderwijscoördinatoren van OCW maken geen deel uit van het basisteam. De scholen verschillen in de mate waarin ze de verbeterplannen op eigen kracht dan wel met geleende kracht vorm, inhoud en uitvoering geven. Sommige scholen hebben voor het verbeteren van de vakinhoudelijke en didactische kennis van schoolteams meer behoefte aan hulp van buiten dan andere scholen.

Al met al is er veel waardering voor de rol van de onderwijscoördinator ('kritische vriend' en 'sparringpartner') bij het proces rond de uitvoering van de activiteitenplannen. Onderwijscoördinatoren bevinden zich in de frontlinie van landelijke ontwikkelingen. Ze denken constructief-kritisch mee in het ontwikkelingsproces van de scholen via diverse werkzaamheden: adviezen geven, veelbelovende praktijken uitwisselen, professionals van diverse scholen met elkaar in contact brengen, tips en trucs delen, interessant onderzoek onder de aandacht brengen, relevante websites onder de aandacht brengen, enzovoort. Onderwijscoördinatoren worden niet als 'sturend' of 'controlerend' ervaren. Het brede netwerk en de vele contacten met andere scholen van de onderwijscoördinatoren voegen waarde toe.

Het scheppen van draagvlak binnen het schoolteam voor schoolverbetering en het nader uitwerken van het activiteitenplan kost een deel van de scholen de nodige tijd. De opstart wordt op een deel van de scholen

enigszins vertraagd, wat er voor zorgt dat er netto nog minder tijd is voor de uitvoering van de plannen. De uitvoering zelf wordt op enkele scholen gehinderd door (tijdelijke) personeelstekorten of wisselingen van personeel.

Met de beschikbare subsidiemiddelen worden de interne structuur opgebouwd en de juiste randvoorwaarden geschapen voor schoolvernieuwing en kwaliteitsverbetering. Zo wordt er nogal eens onderwijspersoneel 'vrijgespeeld' voor het aanstellen van kartrekkers, coördinatoren, specialisten en expertfuncties en het vervullen van hieruit voortvloeiende taken. Veelal wordt op projectbasis samengewerkt aan de verbetering van de basisvaardigheden van de leerlingen. De verbeterplannen nopen tot meer samenwerking en afstemming tussen de onderwijsprofessionals.

Door de scholen wordt uitdrukkelijk geïnvesteerd in het verder professionaliseren van de eigen onderwijsprofessionals en het verduurzamen van de aanpak, zodat de school, het schoolteam en de leerlingen ook na het verstrijken van de subsidieperiode kunnen blijven profiteren van de verworvenheden. Als gevolg van de opgestelde verbeterplannen ontstaat er in de schoolteams een vorm van zelfregie en betrokkenheid. Er wordt in gezamenlijkheid gebouwd aan het versterken van een professioneel leerklimaat. Op veel scholen bestaat directe betrokkenheid van de schoolleider bij de (bewaking van de) uitvoering van het activiteitenplan. Er is een groot verantwoordelijkheidsbesef onder de schoolleiders om de planuitvoering tot een succes te brengen.

De diepte van het interveniëren/ingrijpen in het primaire proces van het onderwijs, ten behoeve van het verbeteren van de basisvaardigheden van de leerlingen, verschilt van school tot school. Er zijn scholen die doelbewust effectief bewezen (evidence-informed) aanpakken inzetten. Denk aan videoconsultaties in de klas met een expert van buiten, coaching van leraren, training van nieuwe vaardigheden, kennisdeling van leraren om meer uniformiteit in het onderwijs te krijgen, lesbezoeken, wijzigingen in (vak)didactiek. Kortom, aanpakken die direct gericht zijn op gedragsverandering van leraren op de werkvloer. Maar er worden ook nieuwe materialen en methoden gekocht of boekencollecties aangeschaft. Mogelijk hangen de gekozen aanpakken samen met de verbetering van de basisvaardigheden van de leerlingen, hoewel het in de ogen van de scholen nog te vroeg is om daar harde uitspraken over te kunnen doen.

De hier gepresenteerde casusbeschrijvingen kunnen dienen als inspiratiebron voor andere scholen en belanghebbenden die streven naar betere basisvaardigheden van leerlingen. Door middel van gedetailleerde beschrijvingen van de uitwerking van de activiteitenplannen en de impact daarvan op de onderwijspraktijk, biedt dit addendum waardevolle inzichten voor een bredere toepassing binnen het onderwijs.

# Praktijkvoorbeeld 1: “Structurele impact door leerkrachten toe te rusten”

Voor deze casusbeschrijving is gesproken met de directeur, de intern begeleider, de rekencoördinator (tevens leerkracht van groep 7) en de onderwijscoördinator vanuit OCW.

## Typering van de school en activiteitenplan<sup>2</sup>

**Verstedelijking:** sterk stedelijk

**Sector:** primair onderwijs

**Aantal leerlingen:** 450-500

**Achterstandsscore:** 200-250

**Doelgroep van activiteitenplan:** alle leerlingen van de school

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** taal (50%) en rekenen-wiskunde (50%)

**Verdeling van subsidie:** deskundigheidsbevordering van het schoolteam (80%), meer fte/inzet van eigen personeel (10%) en aanschaf van (extra/nieuw) lesmateriaal en/of lesmethoden (10%).

**Relatie met NP Onderwijs:** een nieuw plan met nieuwe activiteiten t.o.v. het NP Onderwijs.

**Verloop uitvoering activiteitenplan:** goed

**Betrokkenheid externe uitvoering activiteitenplan:** ja, publieke externe partijen (partijen met een wettelijke en minimaal 80% financiering door het Rijk): aanbieder voor trainingen voor onderwijspersoneel.

**Ervaren effecten:** nog te vroeg om daar een uitspraak over te doen.

## Rust en visie op de lange termijn

Na een periode met veel personeelwisselingen en verschillende schoolleiders, kwam de subsidie op een goed moment voor de school. Het schoolbestuur wees de startend directeur op de subsidie voor het verbeteren van de basisvaardigheden: een relatief eenvoudige wijze om middelen te krijgen om aan de basisvaardigheden te gaan werken. De opdracht die de directeur voor zich zag was het terugbrengen van rust op de school en het werken aan een visie op de lange termijn om zaken goed aan te pakken. Een terugkerend begrip in de inzet en ideeën op de school is verantwoordelijkheid, van leerkrachten maar ook van leerlingen. De directeur vertelt: *“Kinderen die onvoldoende ontwikkeling doormaken of achterlopen op taal, rekenen of lezen hebben vaak geen eigenaarschap. Ze maken dingen omdat het van de juf moet, niet omdat ze het zelf willen. We proberen met een grotere interventie te zorgen dat kinderen zich meer verantwoordelijk voelen en dat gaan ze doen als leerkrachten dat ook uitdragen en doen. Dan moeten ook leerkrachten zich afvragen waarom je doet wat je doet? Die vraag hebben mensen zich onvoldoende gesteld.”*

## Teruglopende resultaten op rekenen en taal

Rekenen en taal zijn belangrijke vakken en de leerkrachten zagen dat kinderen juist op deze vakken achteruit gaan. Niet enkel leerlingen die laag scoren, maar ook juist leerlingen aan de bovenkant blijven steken. De afgelopen jaren is veel ondersteuning binnen de school afgebouwd waardoor alleen extra ondersteuning overgebleven is voor kinderen met de zwaarste zorgvragen of arrangementen, *“terwijl je ziet dat er veel meer kinderen zijn die soms gewoon een beetje extra nodig hebben”*, aldus de rekencoördinator. Daarnaast was een belangrijk speerpunt om te waken voor een oppervlakkige investering. Het gaat immers om een substantieel geldbedrag waarmee je echt de diepte in kan. Daarom

<sup>2</sup> Dit en andere tekstvakken bij elke casebeschrijving bevat informatie van openbare gegevens van DUO/CBS, zoals aangeleverd door OCW en informatie uit de enquête die circa een half jaar geleden is ingevuld door de school. Dit betekent dat fragmenten uit de casebeschrijving niet volledig kunnen samenvallen met de informatie uit het tekstvak.

vond de schoolleiding het belangrijk te komen met bewezen manieren om bij te dragen aan resultaten op de lange termijn.

### **Keuze voor aanvullende subsidie**

De directeur geeft aan om twee redenen te hebben gekozen voor de aanvullende subsidie. Ten eerste veronderstelde hij dat vanuit het ministerie een basisteam ter beschikking zou worden gesteld om te ondersteunen bij het maken en uitvoeren van de plannen. De verwachting was dat iemand van het ministerie zich zo in de school zou verdiepen dat ze echt gezamenlijk zouden kijken wat de school nodig had en de directeur was, als startend directeur, van plan op deze expertise te leunen. Daarnaast hoopte hij dat het aanvinken van deze optie de kans zou vergroten dat de subsidie toegekend werd: *“Als je durft vreemde ogen te laten meekijken, dan wordt dat misschien beloond.”*

### **Minder ondersteuning dan verwacht**

Al vrij snel bleek de geboden ondersteuning vanuit OCW niet overeen te komen met de verwachtingen van de school. De hulp en afspraken vanuit de onderwijscoördinator kwamen wat laat voor het activiteitenplan en naar het idee van de school waren de ideeën die werden aangedragen te klein en concreet, terwijl je met de bedragen waar het over gaat iets fundamenteeler kunt neerzetten. Heel concreet heeft de school er dus weinig uitgehaald, maar het werkte wel motiverend en heeft daarmee wel degelijk iets in gang gezet volgens de directeur: *“Door het feit dat ik de aanvullende subsidie kreeg, ging ik zelf meer huiswerk maken en heel hard werken. Ik dacht dat OCW weer zou komen kijken wat we allemaal doen. Doordat de onderwijscoördinator langskwam heb ik wel meer mijn best gedaan.”* Hij geeft aan dat hij ook begrijpt dat de inzet van de onderwijscoördinatoren niet op elke school even groot kan of hoeft te zijn: op deze school loopt de inzet goed en wellicht ligt daarom prioriteit bij andere scholen. *“Ik kan de subsidie goed inzetten, we doen er goede dingen mee en ik ben het ministerie dankbaar. Het kost ons naar elkaar toe weinig tijd en de verantwoording is prettig geborgd.”* De onderwijscoördinator beaamt dit: *“Op deze school weet de directeur heel goed wat hij wil, met een eigen visie en mening. Daarin zijn wij minder adviserend en ondersteunend dan we op andere scholen zijn.”*

### **Meer integrale ondersteuning is wenselijk**

De begeleiding die vanuit OCW wordt geboden is voornamelijk op inhoudelijk gebied. De directeur stipt aan dat meer begeleiding over het proces en de technische zaken wenselijk was geweest. Met vragen over de aanbesteding van deze grote sommen geld konden ze niet direct bij de onderwijscoördinator terecht. Zo vertelt de directeur: *“Het levert ook rompslomp op, dus naast inhoudelijke begeleiding zou het ook mooi zijn om te ondersteunen bij de aanbestedingen en hoe het werkt als je met deze bedragen bezig bent en er externe partners bij betrokken worden. Daarin had het ministerie meer faciliterend kunnen zijn.”* Op formeel vlak levert de subsidie ook wat knelpunten op, omdat deze is toegekend op brin-niveau. Hiermee worden de schoolbesturen in feite gepasseerd, terwijl de verantwoording en aanbestedingen wel via het schoolbestuur afgestemd dienen te worden. In de omgang met verschillende stakeholders en gezien de manier waarop de subsidie is weggezet, was het daarom prettig geweest om een sparringpartner te hebben die meer integraal ondersteuning kan bieden.

### **Vertragen om tot een evidence-informed aanpak te komen**

De directeur ging zelf aan de slag door met verschillende adviesbureaus te spreken en zelf te onderzoeken wat er mogelijk was en welke kennis er voorhanden was. Dit heeft geleid tot een grondige analyse van de stand van zaken. Deze werkwijze juicht OCW dan ook toe, vertelt de betrokken onderwijscoördinator: *“Er is echt goed onderzoek gedaan naar wat ze wilden neerzetten op deze school in plaats van dat er zomaar iets werd aangevraagd. Ze hebben een half jaar vertraagd en gedegen onderzoek gedaan op basis van wetenschap en praktijk om te zien wat past bij de school. (...) Je mag ook in het plan zetten dat je eerst een*



*half jaar lang goed wil uitzoeken wat je wil gaan doen: praat met onderzoekers, kijk naar nieuwe methodes, doe consultatie bij elkaar. Dit kan je bekostigen zodat je goed kan kiezen en niet klakkeloos wat dingen uit de interventiekaart overneemt. Ik denk wel dat scholen die onze ondersteuning niet krijgen makkelijker iets uit de lijst kiezen en niet zo'n evidence-informed keuze maken."*

### **Inzet op coaching-on-the-job**

Op basis van het onderzoek werd geconstateerd dat er behoefte was om leerkrachten meer toe te rusten om verantwoordelijkheid te nemen en uit te stralen. Omdat de heterogeniteit binnen de groep leerkrachten groot is en omdat het echt wat vraagt om met elkaar de volgende stap te zetten, werd besloten dat coaching-on-the-job door een externe partij de hoofdfocus van het plan moest worden: *"Een manier om leerkrachten persoonlijk toe te rusten om verantwoordelijkheid te nemen voor onderwijsresultaten zodat leerlingen daarmee besmet worden en ook zij hun verantwoordelijkheid kunnen nemen"*, aldus de directeur. Daarnaast stelt hij dat het investeren in de mensen zelf een goede manier is om deze incidentele middelen een structurele impact te laten hebben.

Elke leerkracht heeft een persoonlijke coach, die zij zelf konden kiezen. De coaches liepen eerst eens mee met de leerkracht en brachten samen met hen de groep in kaart om te kijken waar leerkrachten tegenaanlopen. Op basis van dat gesprek kwam elke leerkracht tot twee eigen leerdoelen. Dit kan op allerlei gebieden zijn en wordt uiteindelijk verbonden aan de basisvaardigheden. Sommige doelen zijn dan ook sneller dan andere doelen te realiseren. *"Zo is er een leerkracht die zich verder wil ontwikkelen op het gebied van coöperatieve werkvormen: de coach kwam in de klas, droeg voorbeelden aan en dat leverde al snel resultaat op. Daarmee zie je in de school dat de eerste stappen worden gezet en dat iedereen ermee bezig is"*, vertelt de intern begeleider. De leerkrachten krijgen tips en documenten toegestuurd, ook om de voortgang te volgen, en hebben regelmatige reflectiemomenten met de coaches. Niet alleen de leerkrachten, maar ook de onderwijsassistenten, intern begeleiders en de directeur hebben een coach, met een iets lagere frequentie. Zo wordt alle inzet binnen de school op elkaar afgestemd.

### **Aan de slag met kwaliteitskaarten**

Naast de coaching is er ook aandacht voor het vastleggen van kwaliteitsstandaarden die de school wil hanteren. Door het ontwikkelen van kwaliteitskaarten voor de basisvaardigheden ligt er nu een kwaliteitskaart technisch lezen die in het MT is vastgesteld en wordt er aan andere kwaliteitskaarten gewerkt. Het is waardevol dat dit een tastbaar en gedragen document is waar iedereen van op de hoogte is, van beginnend leerkrachten en invallers tot leerkrachten die al dertig jaar op de school werken. Zeker gezien de vele wisselingen die recentelijk plaatsvonden vindt men het belangrijk om orde op zaken te krijgen. Kwaliteitskaarten en ambitiekaarten blijken hele waardevolle instrumenten om door de waan van de dag heen te kijken naar de toekomst. En het is belangrijk om dit te evalueren: *"Het is niet erg om te moeten bijsturen, want kritisch blijven zorgt dat je kan groeien"*, aldus de rekencoördinator.

### **Een reken- en leescoördinator**

De school heeft er bewust voor gekozen een deel van de middelen in te zetten om een aantal mensen vrij te spelen om een dagdeel actief bezig te gaan met het traject. De plannen voor een reken- en een leescoördinator lagen al op de plank, maar kwamen door de subsidie echt van de grond. De school ziet veel voordelen van deze inzet in plaats van uitgeputte docenten die zich hier aan het einde van dag nog op moeten storten. Daarmee is er lucht, vertelt de rekencoördinator: *"Die lucht is cruciaal en dat voelen we allemaal, die rust en ruimte om aan kwaliteit te werken."* De reken- en leescoördinatoren hebben daarmee een stevigere positie binnen de school en merken dat ze een stevig fundament kunnen bouwen.

## **Tevreden over de voortgang: “Er is beweging”**

De school is enthousiast over de koers die OCW met de subsidie inzet, waarbij de middelen niet te breed worden uitgesmeerd en de uitgekozen scholen echt iets kunnen opzetten. Ondanks een lange aanlooptijd en een langzamer werktempo dan gehoopt, is men ook tevreden over het traject tot nu toe. Deze subsidie stelt de school in de gelegenheid om *“een diepere interventie op te zetten dan alles wat tot nu toe geprobeerd is en om fundamenteel aan de slag te gaan”*, zegt de directeur. Daarnaast zien alle betrokkenen in de school dat er beweging is: er is een cultuurverandering gaande doordat het gesprek steeds met elkaar wordt gevoerd. Er is rust in de school om hieraan te werken op een passend tempo. Leerkrachten zijn enthousiast over wat ze meekrijgen van de coaches en op de school wordt gezien dat leerkrachten allerlei nieuwe dingen uitproberen. *“Ze hebben ook al boeken aangevraagd om zich verder te verdiepen, op aanraden van de coach. Leerkrachten komen dus meer uit zichzelf met initiatief om zich te ontwikkelen”*, aldus de rekencoördinator. De intern begeleider herkent dit beeld: *“Je merkt iets aan de mindset op school: er is meer lef, we durven ons wat meer los te waken van de methode en boven de lesstof te gaan staan. Dan proberen we echt uit wat voor de leerlingen nodig is en daarmee zie je meer differentiatie en aanpassingsvermogen.”* Het is echter nog te vroeg om iets te zeggen over mogelijke effecten van de inzet op de leerlingen.

## **Draagvlak en een duidelijke visie waarin plek is voor maatwerk**

Draagvlak binnen het team is essentieel. De directeur had een duidelijke visie en heeft daarom niet ter discussie gesteld of de school mee zou doen aan de subsidie. Dat de school aan de slag ging was daarmee niet onderhandelbaar, maar het plan van aanpak van de externe partij is besproken met de bouwcoördinatoren en door een studiedag zijn leerkrachten meegenomen in het coachingsproces. De verschillende coaches waren die dag aanwezig om zich te presenteren en kennis te maken. Volgens de rekencoördinator was dit een eyeopener voor leerkrachten omdat ze zagen wat er allemaal mogelijk was en allemaal wel een thema voorbij hoorden komen waar ze mee aan de slag wilden. Hierover zegt de rekencoördinator: *“Het is altijd spannend voor leerkrachten om een coach te krijgen. Het kan beoordelend voelen maar je kan het ook zien als iemand waar je mee kan sparren en waar je vragen aan kan stellen. Die insteek hebben wij heel duidelijk gekozen en daar hebben we het team ruim van tevoren op voorbereid en in meegenomen.”* Het is bovendien belangrijk om goed uit te zoeken wat de school nodig heeft en wat past bij de leerlingen en de leerkrachten. De intern begeleider zegt hierover: *“Als je echt wil dat het effect heeft, moet je zorgen dat het aansluit bij de persoonlijke ontwikkeling. De leerkracht maakt uiteindelijk het verschil. Dat hoeft niet meteen allemaal anders, het is een proces: we lopen met elkaar een marathon, geen sprint en ontwikkelen daarmee de hele tijd verder.”*

Daarnaast benadrukt de directeur dat het gaat om maatwerk en een mensgerichte aanpak. Als het nodig is om het tempo te verlagen of een andere koers te gaan varen, is daar in gesprek ruimte voor zolang er maar aan de ontwikkeling gewerkt wordt: *“Het is maatwerk, maar wel gebaseerd op een professionele standaard en evidence-informed manier van meten en voortgang monitoren. Die ruimte voor variatie en maatwerk houdt mensen erbij en maakt het traject geloofwaardig.”* Daarbij is open en heldere communicatie belangrijk om een plan goed te laten landen: *“We hebben vaak moeten benadrukken dat het expliciet niet om beoordelen gaat maar om ontwikkelen”*, vervolgt de directeur.

## **Waardevolle samenwerking**

De samenwerking met externe experts heeft de school veel opgeleverd. Naast alle inhoudelijke kennis die zij bij de school binnen brengen, levert het samenwerken op zichzelf al winst op. Zo dwingt het samenwerken tot objectivering. De directeur verwoordt het zo: *“De methodiek van een partner maar ook de vragen uit het activiteitenplan dwingen om systemen op orde te brengen en jezelf vragen te stellen als ‘Monitoren we wel echt goed?’.”*

## **Pedagogisch handelen blijft een uitdaging**

De directeur stelt dat, ondanks de goede dingen die gebeuren, leerkrachten nog te veel tegen uitdagingen op pedagogisch vlak aanlopen: hoe ga ik met gedragsproblemen van kinderen om of hoe praat ik met ouders? Dit maakt het lastig om echt stappen vooruit te zetten in de onderwijskwaliteit: *“De subsidie is heel sterk gericht op de basisvaardigheden, maar je komt pas toe aan het geven van een goede reken- of taalles als het klassenmanagement op orde is”*, stelt de directeur. De coaches hebben meegekregen om ook deze pedagogische component mee te nemen, maar terugkijkend had pedagogiek sterker met de resultaatgerichte output verbonden kunnen worden in de plannen. *“Doordat ik dit traject loop, voel ik me verantwoordelijker om in de klas te zijn en daar realiseer ik me meer en meer hoeveel er afhankelijk is van gedrag en dat we daar echt wat mee moeten”*, blikt de directeur terug. Deze brede blik zou in het vervolg een stevigere plek mogen krijgen, ook bij financiering vanuit het ministerie.

## **Verder met coaching en kwaliteit**

Binnen de school wordt nu vooral op procesniveau gewerkt in de afspraken met coaches en een jaarplanning met de intern begeleiders. De komende periode volgt een spannende stap waarin een laag dieper gekeken kan gaan worden wat deze inzet leerkrachten oplevert en of dat overeenkomt met wat ze zien dat kinderen aan het doen zijn. De verwachting is dat de rest van het jaar volgens plan gewerkt gaat worden met de coaches en dat leerkrachten zich daarin blijven ontwikkelen. In de evaluatiegesprekken met coaches zullen wellicht ook schoolbrede doelen naar voren komen, waaraan verder gewerkt kan worden. Door de opgedane kennis ook in andere overlegstructuren, zoals de bouwoverleggen, met elkaar te delen wordt de kennis verder gedeeld en geborgd binnen de school. Daarnaast ligt er een puzzel om de kwaliteit rondom de basisvaardigheden in te bedden in het bredere kwaliteitszorgsysteem. Deze lijntjes komen op dit moment bij de directeur samen maar het zou goed zijn hier ook de intern begeleider in mee te nemen om ook te kunnen zorgen dat deze impuls een structurele plek krijgt waardoor duurzame resultaten geboekt kunnen worden.

# Praktijkvoorbeeld 2: “Een strakke interne projectstructuur om blijvende resultaten te realiseren”

Voor deze casusbeschrijving zijn de manager onderwijs, programmamanager basisvaardigheden, coördinator taal, coördinator rekenen, coördinator digitale vaardigheden, drie leden van de expertgroepen (leraren) en de onderwijscoördinator vanuit OCW geïnterviewd.

## Typering van de school en activiteitenplan

**Verstedelijking:** middelgrote stad

**Sector:** voortgezet onderwijs (vmbo-gt/mavo)

**Aantal leerlingen:** 400-450 (1 oktober 2021)

**Achterstandsscore:** 50-100

**Doelgroep van activiteitenplan:** alle leerlingen van de school

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** taal (45%), en een beetje rekenen-wiskunde (25%), burgerschapsvorming (15%) en digitale geletterdheid (15%)

**Verdeling van subsidie:** meer fte/inzet van eigen personeel (55%), deskundigheidsbevordering van het schoolteam (20%), inhuur van advies via externe deskundigen (2%), aanschaf van (extra/nieuw) lesmateriaal en/of lesmethoden (1%), meer en/of andere ICT-middelen (8%) en ‘anders’ (24%)

**Relatie met NP Onderwijs:** een deels aangepast plan t.o.v. het NP Onderwijs

**Verloop uitvoering activiteitenplan:** goed

**Betrokkenheid externe uitvoering activiteitenplan:** ja, publieke externe partijen (partijen met een wettelijke taak en minimaal 80% financiering door het Rijk): bibliotheek

**Ervaren effecten:** het is nog te vroeg om daar een uitspraak over te doen

## Zinvolle subsidieregeling

De belangrijkste reden om mee te doen aan de subsidieregeling ‘Verbetering basisvaardigheden’ is dat de scholengemeenschap en de drie scholen die hier deel van uitmaken dit een zinvolle subsidieregeling vonden. De laatste jaren zijn er vanuit de overheid veel afzonderlijke subsidieregelingen voorbijgekomen. Daarom is er kritisch gekeken of de subsidieregeling de moeite waard is en passend is voor de ontwikkelfase waarin de scholen zitten. Geredeneerd is dat deze school met de subsidieregeling nieuwe en noodzakelijke impulsen kon geven aan de ‘harde kern’ van het schoolcurriculum, de vier basisvaardigheden. Zonder deze subsidie zou dat veel moeilijker zijn. Dat is de doorslaggevende reden geweest waarom er subsidie is aangevraagd. Voor alle drie de scholen is de subsidie aangevraagd. Twee van de drie scholen hebben vorig jaar (2022/2023) de subsidie gekregen. De derde werd uitgeloot, maar heeft vanaf september 2023 ook subsidie.

Dat de school behalve de basissubsidie ook aanvullende subsidie heeft aangevraagd, is gemotiveerd vanuit de gedachte dat de ondersteuning en begeleiding van een basisteam én onderwijscoördinator de school kwalitatief nog beter kunnen maken. Ze willen graag weten waar ze staan, of ze de goede dingen doen, en daarbij is een ‘frisse blik van buiten’ zeer behulpzaam. De school hoeft immers niet gebruik te maken van een onderwijscoördinator, ook dat is een vrije keuze in de subsidieregeling.

## Basisteam en benodigde expertise

Aan het begin is het voor deze school vrij lang onduidelijk geweest wat er kon worden verwacht van de inzet van een basisteam en onderwijscoördinator. Lange tijd is gedacht dat OCW met een kant-en-klaar basisteam van experts zou komen aanzetten, maar dat bleek naderhand niet het geval. De school moest zelf een basisteam aanstellen, eventueel met hulp van (ingehuurde) experts van buiten. De onderwijscoördinator is uitdrukkelijk geen lid van het basisteam.

Uiteindelijk hebben ze vanuit elke expertgroep (rondom de vier basisvaardigheden heeft de school een expertgroep ingericht; zie verderop) de ondersteuning en begeleiding gezocht die ze dachten nodig te hebben. Bij taal wordt er vooral samengewerkt met een consultant van de Bibliotheek op School. De school is inmiddels een mooie collectie nieuwe boeken rijker, ter bevordering van leesplezier en het lezen zelf. Bij rekenen is de hulp van een pabodocent van de Hogeschool te Rotterdam ingeschakeld. Zij is ook betrokken (geweest) bij de ontwikkeling van de kerndoelen rekenen van het SLO. Ze is vooral een vraagbaak en adviseur. Bij burgerschap is een beleidsadviseur van het Expertisepunt Burgerschap betrokken.

Vanwege het feit dat de meeste aandacht uitgaat naar taal, is het contact met de consultant Bibliotheek op School intensiever dan met de andere externen. Bij de andere basisvaardigheden wordt de hulp van buiten op een meer losse basis, overwegend op verzoek ingeschakeld. De school merkt op dat het nog niet zo makkelijk is om hulp van buiten in te schakelen. Iedereen is druk, er zijn overvolle agenda's. Door de vele subsidieregelingen in het onderwijs wordt er ook veel vaker een beroep gedaan op ondersteunende organisaties en specialisten van buiten, waardoor er een vorm aan 'schaarste' aan deskundigheid is. Volgens de onderwijsmanager zijn er ook enkele 'cowboys en piraten' rondom het onderwijs actief, die met gladde praatjes hun diensten proberen te slijten aan de scholen. De school houdt deze bureaus buiten de deur.

## Rol van de onderwijscoördinator

De onderwijscoördinator van OCW staat op enige afstand van de school, maar er is wel frequent overleg over aanpak en voortgang. Het vertrekpunt werd gevormd door een uitvoerige intake op school, waarin geprobeerd is *"de vraag achter de vraag boven tafel te krijgen"*, aldus de onderwijscoördinator. Er zijn tot dusverre twee gesprekken geweest met de projectgroep, waarvan één fysiek en één in Teams. Tussendoor zijn er vele korte telefonische contacten of per mail, en ook hebben er twee uitgebreide tussenevaluaties plaatsgevonden. In het voorjaar van 2024 vindt er ook weer een evaluatie plaats. De school ervaart de contacten met de onderwijscoördinator als prettig. *"Het voelt zeker niet als controle, eerder als meedenkend en adviserend"*, zo zegt de manager onderwijs. Zo ervaart de onderwijscoördinator dat zelf ook: *"Wij zijn ondersteunend, niet controlerend."* De onderwijscoördinator heeft een klankbord-functie, maar helpt scholen ook om evidence-informed te denken en te handelen, door bijvoorbeeld te wijzen op bestaande wetenschappelijke kennis en inzichten om de keuze voor het een of het ander te kunnen onderbouwen. *"De keuze zelf is natuurlijk altijd aan de school zelf"*, zo zegt de onderwijscoördinator. De onderwijscoördinator brengt scholen die wat aan elkaar kunnen hebben ook met elkaar in verbinding. Na toestemming brengt ze 'kartrekkers' van scholen met elkaar in contact, omdat ze ziet dat er bij scholen veel behoefte is aan de uitwisseling van veelbelovende praktijkvoorbeelden op specifieke onderwerpen. Er zijn veel goede praktijkvoorbeelden, maar die blijven vaak onder de radar. De onderwijscoördinator schakelt makkelijk met de programmamanager basisvaardigheden van de school. Aan het begin hebben de onderwijscoördinator en manager basisvaardigheden flink gespard over een goede uitwerking van het verbeterplan, de inrichting van de werkprocessen en gebruikmaking van een basisteam. Zij heeft het overzicht over alles wat er binnen deze subsidieregeling op school gebeurt. Door omstandigheden wordt de programmamanager basisvaardigheden vervangen door een andere persoon. De onderwijscoördinator, die tientallen scholen ondersteunt en begeleidt, merkt op dat er veel personele wisselingen zijn op scholen, zowel onder leraren als directie. Dit komt de continuïteit en stabiliteit van de

uitvoering van de plannen meestal niet ten goede. *“Het belang van een onderwijskundig schoolleider kan niet worden onderschat.”*

De onderwijscoördinator waarmee is gesproken vertelt dat veel scholen, deze school is daar geen uitzondering op, bij het begin een beetje nerveus waren over de wijze waarop ze zich moesten verantwoorden over de subsidie. Ze konden niet geloven dat er zo weinig aan verantwoording moest worden ingeleverd. Het gaat per slot van rekening om veel geld. Overigens is voor de tweede subsidieronde de subsidieverantwoording iets zwaarder geworden.

### **Projectgroep en vier expertgroepen binnen de school**

Op het niveau van het schoolbestuur is een projectgroep geïnstalleerd waarin alle drie de scholen zijn vertegenwoordigd. Er vinden ook studiedagen plaats met leraren van alle drie de scholen samen. Deze school heeft voor elke basisvaardigheid een expertgroep ingericht, om zo alle activiteiten in goede banen te leiden. De coördinatoren van de expertgroepen zijn op persoonlijke titel gevraagd en hebben zitting in de schooloverstijgende projectgroep. Hoewel de prioriteit overduidelijk op taal en rekenen ligt, maakt de school ook werk van burgerschapsvorming en pakt tegelijkertijd ook nog digitale vaardigheden mee.

De school heeft ervoor gekozen om taal en rekenen als aparte vakken in de lestabel op te nemen, naast de bestaande vakken Nederlands en wiskunde. Deze uren worden in de lestabel aangeduid als ‘basisvaardigheden’. Rekenen is *an sich* geen vak in het voortgezet onderwijs, maar integraal onderdeel van wiskunde. Dit houdt concreet in dat alle leerlingen in de brugjaren 1 en 2 een uur per week taal en rekenen krijgen. In de bovenbouw gaat het om 0,5 uur per week. Elke leraar die taal en/of rekenen geeft is gekoppeld aan een expert-leraar van de betreffende expertgroepen. Komend schooljaar worden deze uren uitgebouwd. ICT/burgerschap komt structureel op de lestabel.

De school maakt gebruik van Numo (online programma) om taal en rekenen te oefenen. Dit is een adaptief programma dat aansluit bij het beheersingsniveau van de leerlingen. Numo is gekoppeld aan de DIA-toetsen, waardoor goed kan worden gevolgd of en in welke mate er vorderingen worden gemaakt.

Omdat de wet- en regelgeving en ook het toezicht op burgerschapsvorming lange tijd onduidelijk is geweest, biedt de subsidie goede mogelijkheden om dit onderdeel van het curriculum eindelijk stevig neer te zetten. Er is een burgerschapsleerlijn uitgewerkt waarin (veel) meer aandacht is voor de omgang met sociale media, omdat de leerlingen hier veel mee bezig zijn. In maart 2024 wordt er bijvoorbeeld nog een hele studiedag gewijd aan burgerschap.

Voor digitale vaardigheden is recent een nulmeting gedaan, met een zelf ontwikkelde toets. Omdat de beschikbare toetsen ongeschikt waren. Dit betekent dat de school pas vrij laat in het proces weet waar de leerlingen staan en wat er nodig is om de leerlingen te helpen bij het opdoen van meer digitale vaardigheden. De school grijpt de subsidie aan om ICT op meer integrale wijze in te zetten bij meerdere vakken. Zo heeft men voor leraren en leerlingen tools ontwikkeld voor de inzet van AI in het onderwijs, zoals ChatGPT.

### **Onduidelijkheid over toekomstige eindexamens en curriculum**

De school vindt het enigszins lastig om te werken aan het verbeteren van de basisvaardigheden, terwijl een deel van de voorwaarden nog onduidelijk is. Er zijn weliswaar nieuwe SLO-doelen, maar er wordt momenteel bijvoorbeeld nog gewerkt aan een aanpassing van de eindexamens. De referentieniveaus van taal en rekenen zijn verouderd en worden opnieuw geijkt. Ook is het curriculum in de basisvaardigheden nog volop in ontwikkeling. Kortom, er is een veelheid aan factoren die nog aan het schuiven is en alles grijpt op elkaar in. Bij gebrek aan een duidelijke eindbestemming vindt de school het lastig te bepalen op welke

onderdelen het onderwijs beter kan. Desondanks hopen en verwachten ze dat ze met de huidige inzet goed aan het voorsorteren zijn op wat nog komen gaat.

### **Uitvoering van activiteitenplan ligt op schema**

Met de uitvoering van de plannen loopt men in de pas. Een aantal leraren is gefaciliteerd met de subsidie, ze zijn deels uitgeroosterd voor lesgeven, ze hebben taakuren gekregen om met de basisvaardigheden aan de slag te gaan. Er zijn sinds het begin van de subsidieperiode vele werkzaamheden bedacht en uitgevoerd: er zijn jaarplannen gemaakt, onderwijsmaterialen ontwikkeld, er heeft training plaatsgevonden, er zijn workshops georganiseerd, de PTA's zijn tegen het licht gehouden, er is nieuwe kennis ontwikkeld, enzovoort.

### **Zelf onderwijs ontwerpen**

Men is door het verbetertraject kritischer geworden op het eigen onderwijsaanbod en de lesmaterialen, waardoor men tegenwoordig meer zelf ontwikkelt. Het ontwerpen van meer eigen onderwijs zorgt voor meer betrokkenheid en werkplezier onder de leraren. Er wordt hierdoor meer met de collega's over het onderwijs en lesgeven gesproken, en dat wordt door allen zeer gewaardeerd. Gekscherend wordt door de leraren gezegd dat *“ontsnappen aan het verbeteren van de basisvaardigheden in deze school niet meer mogelijk is, je moet wel meedoen.”* Op de keper beschouwd wordt de hele operatie als een taakverzwaring ervaren, maar door de keuze en inhoudelijke vormgeving vindt men het toch de moeite waard om door te gaan op de ingeslagen weg.

### **Betrokkenheid van voltallige schoolteam**

Het hele schoolteam is op een of andere manier betrokken na een gezamenlijke kick-off. In de planvormingsfase is er met het team gesproken om input op te halen. Zo is draagvlak onder het team gecreëerd. Met de DIA-toetsen zijn nulmetingen georganiseerd en analyses gemaakt. Het gehele team is enthousiast en gemotiveerd. *“Er is een gezamenlijke drive, we helpen elkaar bij het beter maken van het onderwijs in de basisvaardigheden”*, zo zegt de onderwijsmanager. Voor de expertgroepen taal en rekenen is onlangs een tussentijdse evaluatie geweest van de onderwijscoördinator met de manager onderwijs. Men heeft geconcludeerd op de goede weg te zijn.

### **Kleinschaligheid als succesfactor**

De school denkt dat de kleinschaligheid een voordeel is bij het uitvoeren van het plan. De andere scholen binnen de scholengemeenschap zijn groter en zeggen duidelijk meer moeite te hebben om de plannen tot uitvoering te brengen, mede omdat er meer medewerkers bij zijn betrokken.

### **Verstorende factor: personeelstekort**

De school heeft momenteel voor acht klassen (ongeveer een kwart van de school) een tekort aan een vaste leraar, vooral bij Nederlands en ook natuurkunde en scheikunde. Met de 'kaasschaafmethode' probeert men het tekort aan leraren eerlijk te verdelen. Omdat het er naar uitziet dat de tekorten niet op korte termijn zijn opgelost, wordt nagedacht over andere vormen van onderwijs, zoals online onderwijs waarbij grotere groepen leerlingen tegelijk kunnen worden bediend. Het grote personeelstekort bemoeilijkt het werken aan de verbetering van de basisvaardigheden van de leerlingen.

De onderwijscoördinator beaamt dit. Toch is de onderwijscoördinator van mening dat de school goed op streek is, gezien de omstandigheden van grote personeelstekorten. Voldoende personeel is een noodzakelijke, maar geen afdoende voorwaarde voor goed onderwijs. Het komt ook aan op de inzet, betrokkenheid en volharding van het schoolteam. De indruk van de onderwijscoördinator is dat de school een team heeft met deze kenmerken.

## Toewerken naar doorgaande leerlijnen

Als uitvloeisel van het activiteitenplan is de school bezig met het leggen van verbindingen met de basisscholen van waaruit de leerlingen instromen. Ook met het mbo, waar bijna alle leerlingen na vier jaar naar uitstromen, worden de banden aangehaald. Ze willen toewerken naar inhoudelijke leerlijnen voor alle vier de basisvaardigheden. De school vindt het instroomniveau vanuit het basisonderwijs ondermaats. Eén van de leraren verzucht: *“De handschriften van sommige leerlingen zijn niet te lezen. Het voelt alsof we een ‘reparatieopdracht’ aan het uitvoeren zijn om de kinderen weer op niveau te krijgen.”* De bedoeling is dat alle leerlingen met referentieniveau 1F voor taal en rekenen binnenkomen, maar dat is volgens enkele leraren ‘wensdenken’. Een te groot deel van de leerlingen heeft dat niveau niet. Zelf willen ze leerlingen afleveren aan het mbo met referentieniveau 2F op zak.

## Meer tijd nodig voor hoger niveau van de basisvaardigheden

In algemene zin vindt de school dat twee jaar veel te kort is om zichtbare en meetbare resultaten bij de leerlingen te bereiken. De school heeft aanlooptijd en voorbereiding nodig gehad om een werkende structuur van verbetering op te tuigen. *“Het kost tijd om in de juiste groef te komen”*, zo zegt een van de leraren waarmee is gesproken. De leraren vinden dat twee jaar veel te kort is. Drie tot vijf jaar vindt men veel realistischer als tijdsperiode waarin een kentering in de onderwijsprestaties en gedrag van de leerlingen is te bemerken. In dit verband merkt de programmamanager basisvaardigheden op: *“Er is bij de politiek te veel ongeduld. De onderwijsresultaten dalen al vele jaren op rij. In dat licht is het vrij naïef om te verwachten dat ze in enkele jaren tijd omhoog zullen gaan.”* Bovendien is er veel gaande in de samenleving, de algehele ontlezing, de taalverarming, de dominante sociale media, *“als school heb je hier maar beperkte invloed op, dus enige relativering is wel op z’n plaats”*, aldus de programmamanager basisvaardigheden. Desondanks is de onderwijscoördinator van mening dat een school in twee jaar tijd wel degelijk een verandering in gang kan zetten die de opmaat vormt tot beter onderwijs en betere prestaties in de basisvaardigheden. De school wil ook de (her)nieuw(d)e aandacht voor de basisvaardigheden voor lange tijd vasthouden, omdat ze de noodzaak er duidelijk van inziet.

## Ritme van subsidieregeling loopt niet in de pas

De subsidie die de school ontvangt wordt per kalenderjaar uitgekeerd en niet per schooljaar. De start begin 2023 (halverwege een schooljaar) maakte het moeilijk om voor dat lopende schooljaar personeel vrij te maken voor de uitvoering van het plan, nu kan daar beter op worden geanticipeerd. Waarschijnlijk hebben meer scholen daar last van. Mede daarom hoopt de school dat er wordt toegewerkt naar een structurele financiering voor het verbeteren van de basisvaardigheden, mét oormerking (in ieder geval géén lumpsum).

## Vasthouden van verworvenheden

De school streeft ernaar om na twee jaar iets te hebben neergezet dat langer meegaat dan de twee subsidiejaren. Een voorbeeld hiervan is het afsluiten van een digitaal abonnement op kranten. Dit is voor een periode van vijf jaar gedaan, zodat leerlingen hier ook na het aflopen van de subsidieperiode van kunnen profiteren. Ook het opleiden en aanstellen van een coördinator voor elke basisvaardigheid past in het verduurzamingsbeleid van de school. Sowieso wil men de interne projectstructuur met expertgroepen en een coördinator voor elke basisvaardigheden borgen en als vliegwiel benutten voor onderwijsverbetering. Men is trots op de strakke aanpak, het teamwork. De school voelt zich als een collectief dat in harmonie samenwerkt aan noodzakelijke onderwijsverbetering en schoolontwikkeling. De onderwijscoördinator zegt hierover: *“Het sterke van deze school is dat ze de kracht in de eigen mensen zoekt en aanboort: wie zijn wij, wat willen wij, wat hebben wij hierbij nodig, wat past hier en nu voor onze leerlingen en leraren?”*



# Praktijkvoorbeeld 3: “De strijd tégen ontleding en vóór leesplezier”

Voor deze casusbeschrijving is gesproken met de schoolleider en de onderwijscoördinator vanuit OCW.

## Typering van de school en activiteitenplan

**Verstedelijking:** platteland

**Sector:** primair onderwijs

**Aantal leerlingen:** 50-100 (1 oktober 2021)

**Achterstandsscore:** 0

**Doelgroep van activiteitenplan:** alle leerlingen van de school

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** taal (70%), en een beetje rekenen-wiskunde (20%) en burgerschapsvorming (10%)

**Verdeling van subsidie:** meer fte/inzet van eigen personeel (40%), aanschaf van (extra/nieuw) lesmateriaal en/of lesmethoden (40%), deskundigheidsbevordering van het schoolteam (10%) en inhuur van advies via externe deskundigen (10%)

**Relatie met NP Onderwijs:** een nieuw plan met nieuwe activiteiten t.o.v. het NP Onderwijs

**Verloop uitvoering activiteitenplan:** goed

**Betrokkenheid externe uitvoering activiteitenplan:** ja, publieke externe partijen (partijen met een wettelijke taak en minimaal 80% financiering door het Rijk): bibliotheek

**Ervaren effecten:** het is nog te vroeg om daar een uitspraak over te doen

## Zeer gemotiveerd om mee te doen

Het belangrijkste motief om mee te doen aan de subsidieregeling ‘Verbetering basisvaardigheden’ is om het lezen, en dan vooral de leesmotivatie en het leesplezier daarbinnen, tot ‘een absoluut topic’ te maken, zo zegt de schoolleider. De school wil de maatschappelijke trend van ontleding onder de jeugd een halt toeroepen. De school werkt eraan dat leerlingen plezier beleven aan lezen en dat ze ook na schooltijd, thuis en op latere leeftijd blijven lezen. De subsidieregeling bood daartoe een uitgelezen kans, hoewel de school al een eerste aanzet tot een visie op dit onderwerp op papier had gezet waarop kon worden voortgebouwd. De onderwijscoördinator onderschrijft dat de school vanaf het allereerste moment wist wat ze wilde, en ziet nu dat de school goed bezig is. *“Deze school doet wat veel andere scholen ook doen, het is een kleine en goede school.”*

## Extern bureau schreef het activiteitenplan

Er is een extern bureau in de arm genomen die namens het bestuur voor drie scholen een activiteitenplan heeft geschreven. Een gespecialiseerd bureau zou beter in staat zijn om een goed activiteitenplan uit te werken, zo was de gedachte. Bovendien was er noch bij het schoolbestuur noch bij de scholen zelf capaciteit om een aanvraag te schrijven.

Achteraf is dit succesvol gebleken, alle drie de scholen hebben subsidie toegekend gekregen. De keerzijde is wel dat er ongeveer 20 procent commissie moest worden betaald, wat neerkomt op zo’n € 20.000 voor het activiteitenplan met een evaluatie, voor deze school alleen. Voor alle drie de scholen gaat het om een sombedrag van € 140.000. Bij nader inzien vindt de schoolleider dit een (veel te) hoog bedrag, gelet op de tegenprestatie. De schoolleider merkt op dat met de veelheid aan landelijke subsidieregelingen externe bureaus hun kansen schoon zien om hun diensten te slijten aan scholen. Aan geld is er momenteel geen gebrek.

Hoewel de activiteiten van de school er vooral op gericht zijn om de leesmotivatie en het leesplezier van de leerlingen te vergroten, is er ook aandacht voor het bevorderen van fonemisch bewustzijn, letter-klankkoppeling en letterkennis (ontluikende geletterdheid) in de onderbouw, het (voortgezet) technisch lezen in de middenbouw en begrijpend lezen in de bovenbouw. Lezen is een puur menselijke vaardigheid die veel geoefend moet worden, aldus de schoolleider. Er zijn geen hulpmiddelen zoals bij rekenen. Op een gegeven moment kan bij rekenen de zakrekenmachine steun bieden bij het oplossen van steeds complexer wordende rekenkundige bewerkingen.

### **Veel (tijdelijke) extra formatie beschikbaar**

De school verkeert in de gelukkige omstandigheid dat ze net zijn gefuseerd met een kleine school (zo'n 25 leerlingen) van binnen hetzelfde bestuur. Daardoor zitten er nu ruim 100 leerlingen op school. De formatie van de kleine school is één-op-één overgeheveld. Er is nagenoeg sprake van dubbele bezetting op elke (combinatie)groep. De schoolleider erkent dat dit een ongekende luxe is van tijdelijke aard, in het besef dat er op veel andere scholen een lerarentekort is. Zij hebben daarentegen een 'lerarenoverschot'. Aan het einde van dit schooljaar gaat dit overigens veranderen.

De extra formatie die nu (tijdelijk) beschikbaar is, wordt deels (in de middagen) benut voor de organisatie van diverse ontwikkelgroepen. De subsidie wordt voor het grootste deel gebruikt voor verbetering van taal/lezen, maar mocht er geld overblijven dan zal dit zeker gebruikt worden voor rekenen, burgerschap en digitale vaardigheden. Voor alle basisvaardigheden zijn ontwikkelgroepen binnen school aanwezig. Ook voor de basisvaardigheden taal-lezen is zo'n ontwikkelgroep. De schoolleider en intern begeleider zitten ook in deze ontwikkelgroep.

### **'Stick to the plan'**

Hoewel de school ervaart dat er vrijheidsgraden zijn bij de uitvoering van het oorspronkelijke plan, houdt de school zich graag aan de voorgenomen werkwijze en activiteiten. Ze vinden de voornemens nog steeds realistisch en zien geen directe aanleiding om het roer om te gooien. Wel is de school wat langzaam op stoom gekomen. Na een intake met de onderwijscoördinator is er een plan geschreven en daarna is het even rustig gebleven. Zo is een vervolgesprek met de onderwijscoördinator afgezegd. Bij het gesprek daarna bleek het schoolteam niettemin stappen te hebben gezet en kon er worden doorgepakt. *"De schoolleider houdt bij de uitvoering van het plan een vinger aan de pols"*, zo weet de onderwijscoördinator.

### **Leesbeleidsplan wordt geactualiseerd**

In de onderbouwgroepen 1 en 2 wordt er veel voorgelezen door de leerkracht, minimaal een half uur per dag. Maar er zijn ook al kinderen van 4 en 5 jaar die zelf een eenvoudig prentenboek kunnen lezen. De indruk bestaat dat steeds meer jonge kinderen al enkele letters herkennen en eenvoudige woorden kunnen lezen, nog voordat het formeel leren lezen in groep 3 begint. Het streven is dat de kinderen aan het einde van groep 2 minimaal 12 letters kennen. Er zijn echter kleuters die veel meer letters kennen.

Als uitwerking van het activiteitenplan wordt er vanaf groep 4 elke ochtend aan het begin van de dag in stilte gelezen, zo'n 30 minuten. In geval daar 20 minuten effectieve leestijd van overblijft, wordt er wekelijks dus (minimaal) 100 minuten gelezen. Lezen valt nooit uit. Dit draagt eraan bij dat de leerlingen 'leesuren en leeskilometers' kunnen maken. Tijdens het stillezen lezen ook de leerkrachten meestal ook een boek, teneinde als rolmodel te fungeren voor de leerlingen. Dat is een heel bewuste keus en onderdeel van het plan.

Aan het begin de stillelesles wordt er een nieuw boek geïntroduceerd door een leerkracht, soms vindt er een boekbespreking plaats. Aan het eind van de les vertelt een leerling kort over een gelezen boek of

passage uit een boek en kunnen andere leerlingen vragen stellen over het boek. Een deel van de klasgenoten wordt op deze manier nieuwsgierig naar het boek en wil het daarna ook gaan lezen.

‘As we speak’ wordt het leesbeleidsplan van de school aangepast aan de nieuwe ontwikkelingen op school. Een ontwikkelgroep is hiermee bezig. Dit plan wordt integraal onderdeel van het meerjarige schoolplan 2023-2027. De school heeft zich onlangs laten inspireren door een conferentie over lezen van een onderwijsadviesbureau, waardoor er ook weer nieuwe ideeën naar binnen worden gehaald.

### **Samenwerking met de bibliotheek**

De school doet al een aantal jaren mee met het project Bibliotheek op School. Ze werken samen met de lokale bibliotheek en hebben ook een eigen bibliotheek op school. Met de subsidie hebben ze inmiddels een mooie collectie van eigentijdse en populaire boeken kunnen aanschaffen – 12 strekkende meter in totaal. De keuze van een nieuwe collectie boeken is in goed overleg met de consultant van de lokale bibliotheek gedaan, want die weet wat er leeft onder de jeugd en weet welke boeken in trek zijn. Op school is het mogelijk om een boek te reserveren die in de lokale bibliotheek aanwezig is. Dit boek wordt dan afgeleverd op school. Op die manier wordt de eigen vaste collectie boeken verrijkt met een wisselende collectie.

### **Opleiden en aanstellen van taal- en ook rekencoördinator**

De school heeft al enige tijd een rekencoördinator in huis, twee taalcoördinatoren zijn in opleiding. De school wil meer specialisaties opleiden, zodat er op termijn een inhoudelijke dekking komt voor alle vier de basisvaardigheden. Voor digitale vaardigheden heeft de school ook een eigen specialist in huis.

### **Inzet van het basisteam en de onderwijscoördinatoren**

Ongeveer eens in de twee maanden komen er een of meerdere onderwijscoördinatoren van OCW op school. Het gaat om zo’n vijf bijeenkomsten gedurende de hele subsidieperiode. Dit zijn bijeenkomsten van zo’n anderhalf uur. Na elke bijeenkomst van wordt er een kort verslag gemaakt waar een later moment op kan worden teruggegrepen. Dit schooljaar vindt ook nog een evaluatie plaats van het hele proces door de onderwijscoördinator.

Overigens wordt de benaming van ‘basisteam’ langzaam maar zeker uit gefaseerd, omdat de naam niet helemaal de lading dekt. Een onderwijscoördinator is op de keper beschouwd geen lid van een basisteam, maar kan wel een bemiddelaar zijn in het samenstellen van een basisteam. Het samenstellen van een basisteam met experts van buiten is eigenlijk de taak van de school, een onderwijscoördinator kan suggesties aandragen voor relevante organisaties of individuele experts.

Aan het begin was het contact tussen de onderwijscoördinator en school iets frequenter, zo om de zes weken. De intervallen van twee maanden zijn volgens de schoolleider ‘precies goed’, want dan kunnen er ook vorderingen worden besproken. Vanuit de school is behalve de schoolleider vaak ook de intern begeleider en een kwaliteitsmedewerker van het schoolbestuur aanwezig. Daarmee toont het schoolbestuur haar betrokkenheid met het verbetertraject waarin de school zit.

De schoolleider vindt het prettig dat er ondersteuning is van een onderwijscoördinator. Het laat zien dat politiek en beleid begaan is met het onderwijs en de grote opgaven waarvoor ze staan. De onderwijscoördinator waarmee zij hebben te maken komt op veel uiteenlopende scholen, waardoor hij kennis en ervaringen van andere scholen kan inbrengen. Ook worden er goede praktijkvoorbeelden of tips en tops gedeeld. De onderwijscoördinator verbindt soms ook medewerkers van verschillende scholen aan elkaar, zodat het netwerk van de school wordt uitgebreid voor uitwisseling van kennis en ervaring. Dit wordt zeer gewaardeerd. De onderwijscoördinator denkt op constructief-kritische basis mee bij keuzen en proces. Zonder hun inzet zou de school meer in isolement opereren. *“De aanwezigheid van de*

*onderwijscoördinator houdt je scherp”, zo zegt de schoolleider. “Op deze manier blijf je op het goede spoor en dwaal je niet af.”*

Tot nu toe heeft de school met drie verschillende onderwijscoördinatoren te maken gehad. De vaste onderwijscoördinator neemt afwisselend een andere onderwijscoördinator mee (een ‘buddy’), afhankelijk van wat er te bespreken is en welke specifieke expertise van pas komt. Zo is onlangs een onderwijscoördinator met kennis op het gebied van begrijpend lezen meegekomen. Zij heeft de nieuwste wetenschappelijke kennis en inzichten met de school gedeeld.

Omdat de vaste onderwijscoördinator betrokken is bij de ontwikkeling van de nieuwe kerndoelen heeft dit voor de school als voordeel dat ze nu al met hun plannen voor (technisch en begrijpend) lezen kunnen voorsorteren op deze nieuwe kerndoelen. De algemene trend is dat er bij het lezen meer wordt ingezet op themagebonden en kennisrijke teksten en minder op het aanleren van (algemene) leesstrategieën. Onder invloed van de vaste onderwijscoördinator heeft de school de ‘oude’ manier van (technisch en begrijpend) lezen durven los te laten. In die zin loopt de school dus voor de troepen uit. Op eigen kracht was dit volgens de schoolleider pas later van de grond gekomen. De ervaring van de school is dat onderwijscoördinatoren vaak zelf nieuwe initiatieven uit het land aandragen. Dit wordt erg gewaardeerd.

De inzet van de onderwijscoördinator op school werkt twee kanten op. Enerzijds helpt de onderwijscoördinator de school bij het realiseren van het activiteitenplan en het maken van impact voor de leraren en leerlingen. Anderzijds is de onderwijscoördinator de verbindende schakel met de wereld van het beleid. De ontwikkelingen van de school, de ervaringen met de subsidieregeling, de knelpunten waar de school tegenop loopt, dit alles brengt de onderwijscoördinator in in het overleg met de inhoudelijke beleidsmedewerkers op het ministerie. Dit draagt eraan bij dat er bij beleidsvorming beter rekening kan worden gehouden met de dagelijkse realiteit van de praktijk (‘reality check’).

### **Aanpak basisteam gaat veranderen**

De onderwijscoördinator vertelt dat de aanpak van het basisteam bij tranche 2 van de subsidieregeling gaat veranderen. Men stapt, zoals het er nu naar uitziet, over op (regionale) leernetwerken van zo’n vijf à zes scholen. Het is de bedoeling dat in een periode van twee jaar de onderwijsprofessionals van deze scholen vijf hele dagen bij elkaar komen om van en met elkaar te werken en te leren, onder begeleiding van een onderwijscoördinator en/of externe deskundigen. De wijziging in werkwijze komt voort uit twee redenen. In de eerste plaats zijn er bij tranche 2 veel meer scholen met aanvullende subsidie dan in tranche 1 (zo’n 2.220 versus 660 scholen). Dit zou betekenen dat er veel meer onderwijscoördinatoren zouden moeten worden aangesteld. De onderwijscoördinator waarmee is gesproken heeft nu ruim 30 scholen in portefeuille (bij een voltijdsbetrekking). Het huidige team van zo’n 13 tot 14 onderwijscoördinatoren heeft een beperkte capaciteit. In de tweede plaats is er steun uit onderzoek dat onderwijsprofessionals heel goed van elkaar kunnen leren in kleinschalige professionele leergemeenschappen. Over het hele land komen er bijna 50 van deze collectieve leernetwerken.

### **Meetbare effecten van de aanpak blijven vooralsnog uit**

De school hoopt dat met hun vernieuwde aanpak van lezen, leerlingen blijven lezen – hun hele leven lang. Ze weten niet of door de aanpak de leerlingen thuis vaker een boek pakken, dat is (nog) niet nagegaan. Dit moet nog onderzocht worden.

Jaarlijks doet de school mee aan de Monitor de Bibliotheek op school van Stichting Lezen ([www.lezen.nl](http://www.lezen.nl)) en de Openbare Bibliotheken (vertegenwoordigd door de Koninklijke Bibliotheek [www.kb.nl](http://www.kb.nl)). Er worden enquêtes gehouden onder leerlingen en leerkrachten over het leesgedrag en leesmotivatie. Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in leesmotivatie en leesgedrag op de school en thuis met de bedoeling de

resultaten te gebruiken om het leesklimaat te optimaliseren. Dit is tot nu toe twee keer gebeurd, te kort om er nu al conclusies aan te verbinden.

### **Verduurzamen kost (meer) tijd**

De schoolleider betreurt het dat de subsidie in twee jaar tijd moet worden opgemaakt. Liever had hij gezien dat de subsidie over een periode van vier jaar mocht worden uitgesmeerd. Diepgaande verandering teweeg brengen in de school, met impact voor de leerlingen en leraren, vraagt nu eenmaal tijd. Omdat de school door de fusie veel extra formatie kan vrijspelen, lukt het hun om de subsidie op verantwoorde wijze te besteden. Maar als dat niet het geval was geweest, hadden ze de subsidie niet goed kunnen opmaken in deze korte tijdspanne.

De onderwijscoördinator waarmee is gesproken noemt ook de korte tijdspanne waarin de verbeteringen moeten worden doorgevoerd en de subsidie worden besteed als grootste knelpunt van deze subsidieregeling. Het valt bovendien niet te verwachten dat de onderwijsprestaties in taal en rekenen in zo'n korte periode meetbaar vooruit gaan, daarvoor is geduld nodig.

### **Verdeling van de subsidie**

Er zijn scholen die veel meer subsidie krijgen dan deze school (tot wel 2 tot 3 miljoen euro in het voortgezet onderwijs). Hierbij wordt door de onderwijscoördinator de kritische vraag opgeworpen of dit wel efficiënt is, te meer omdat zij ook binnen twee jaar de subsidie een goede bestemming moeten geven. Een gewogen bedrag, rekening houdend met kenmerken van de leerlingenpopulatie en omstandigheden van de school, is wellicht efficiënter dan een vast bedrag per leerling. Op die manier komt het geld wellicht beter terecht op de scholen waar de noden het grootst zijn.

# Praktijkvoorbeeld 4: “De leraren zullen het uiteindelijk moeten doen”

Voor deze casusbeschrijving is gesproken met de schoolleider, de taal-/leescoördinator en de onderwijscoördinator vanuit OCW.

## Typering van de school en activiteitenplan

**Verstedelijking:** platteland

**Sector:** primair onderwijs

**Aantal leerlingen:** 200-250 (1 oktober 2021)

**Achterstandscore:** 0

**Doelgroep van activiteitenplan:** alle leerlingen van de school

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** Nederlandse taal én Fries (45%), rekenen-wiskunde (30%) en burgerschapsvorming (25%)

**Verdeling van subsidie:** meer fte/inzet van eigen personeel (25%), deskundigheidsbevordering van het schoolteam (45%) en inhuur van advies via externe deskundigen (30%)

**Relatie met NP Onderwijs:** een deels aangepast plan t.o.v. het NP Onderwijs

**Verloop uitvoering activiteitenplan:** goed

**Betrokkenheid externe uitvoering activiteitenplan:** ja, publieke externe partijen (partijen met een wettelijke taak en minimaal 80% financiering door het Rijk) én private externe partijen (partijen zonder een wettelijke taak en maximaal 80% financiering door het Rijk): culturele aanbieders, aanbieders van trainingen voor onderwijspersoneel en onderwijs(advisie)bureaus

**Ervaren effecten:** de opbrengsten tot nu toe zijn ongeveer zoals verwacht

## Veel vrijheidsgraden in aanpak ‘van onderop

De schoolleider is zeer te spreken over de inrichting van de subsidieregeling ‘Verbetering basisvaardigheden’ en noemt deze ‘on-Nederlands’ vanwege de ruime kaders. Naar zijn mening werkt het niet als ‘van bovenaf’ en ‘van buiten’ wordt gedirigeerd wat en hoe het onderwijs de kwaliteit van de basisvaardigheden van de leerlingen moet verbeteren. Met deze subsidieregeling krijgt de school de vrijheid om zelf de inhoud en vorm te kiezen, uiteraard binnen de (ruim) gestelde kaders. Dat past deze school goed. Dat is volgens de lees-/taalcoördinator ook één van de succesfactoren: *“Met het activiteitenplan is niet over de hoofden van leraren heen besloten, er is aangesloten bij de gemeenschappelijke doelen, wensen en behoeften van het team om het onderwijs blijvend te verbeteren.”*

## Basisteam heeft duidelijke meerwaarde

De school zegt veel baat te hebben bij de hulp van een basisteam, hoewel de naamgeving niet helemaal de lading dekt en ook tot verwarring kan leiden. Tot het basisteam behoren zo’n vijf tot zes experts van de regionale onderwijs(advisie)dienst, een landelijk expert rekenen/Expliciete Directe Instructie (EDI) en (op afstand) twee onderwijscoördinatoren van OCW. De vaste onderwijscoördinator vanuit OCW, die 22 scholen onder haar hoede heeft, heeft meegedacht over de samenstelling van het basisteam. Onderwijscoördinatoren zijn overigens voorzichtig in het aanbevelen en doorverwijzen naar private bureaus met winst oogmerk, er is een duidelijke voorkeur voor het invoeren van de hulp van publieke, door de overheid bekostigde organisaties.

Samen met de interne stuurgroep van de schoolleider en leerkracht-specialisten (in opleiding) wordt het voorgenomen activiteitenplan uitgevoerd. De schoolleider vindt het prettig dat een basisteam beschikbaar

is om het onderwijs op school te verbeteren. Binnen zijn schoolbestuur zijn er scholen die geen aanvullende subsidie hebben aangevraagd en dus ook geen beroep kunnen doen op een basisteam. Hij ziet dat deze scholen het een stuk lastiger vinden om het activiteitenplan tot uitvoering te brengen. *“Sommige scholen zijn aan het verzuipen.”* Mede om die reden wordt één van de onderwijscoördinatoren inmiddels ook ingezet op andere scholen binnen het schoolbestuur. De onderwijscoördinator waarmee is gesproken laat eveneens weten dat er wat zorgen zijn bij de scholen die geen beroep kunnen doen op de ondersteuning van een basisteam.

### **Alles loopt op rolletjes**

De school zit in een ‘flow’, alles loopt crescendo. Uit de tussenevaluatie (o.g.v. een format) van de onderwijscoördinator is geconcludeerd dat de school goed op weg is. Toch is het succes nog niet omgezet in zichtbare prestatieverbetering voor de leerlingen. Dat is meer iets voor de lange adem, vindt de schoolleider. De onderwijscoördinator beaamt dat: *“Twee jaar is te kort voor het zichtbaar maken van prestatieverbetering.”*

De schoolleider knijpt zichzelf wel eens in de bovenarm, maar realiseert zich dan al snel dat het allemaal ‘echt gebeurt’. Wel is het zaak om randverschijnselen en ballast bij de leraren weg te houden, zo wordt er niet onnodig vergaderd. *“Leraren moeten zich volledig kunnen concentreren op het lesgeven en het leren van de leerlingen”*, aldus de schoolleider.

### **Focus op professionaliteit van de leraren**

Het is belangrijk dat de focus voortdurend blijft gericht op het handelen van de leraren, want daarin zit de sleutel voor beter onderwijs en betere onderwijsprestaties. Het activiteitenplan is zo ingericht dat alles en iedereen ten dienste staat van de leraar. Vandaar dat de bulk van de subsidie ook wordt besteed aan professionalisering van het schoolteam, waaronder ook het opleiden van specialisten in de school. De onderwijscoördinator merkt dat door de vele inspanningen de professionele leercultuur van de school in de lift zit: *“Door specialisten in het team op te leiden, wordt dit bovendien nog eens verduurzaamd.”* Voor taal worden vooral ondersteuning en begeleiding ingehuurd van de regionale onderwijs(advies)dienst. Door deze onderwijs(advies)dienst wordt een goed plan geschreven, met oog voor borging op (middel)lange termijn. Er wordt een handjevol experts (in Nederlands, Fries, Engels, leesmotivatie, technisch lezen) ingevlogen die met enige regelmaat afwisselend op school zijn om leraren te versterken in hun competenties. Er vinden leerbijeenkomsten plaats waarin kennis- en informatieoverdracht centraal staat, er worden praktische werksessies met leraren gehouden, er worden groepsbezoeken afgelegd door experts van buiten en er wordt met video-coaching door een expert van buiten op de groepen gewerkt. Zo wordt er gewerkt aan ‘transfer’, het geleerde wordt doorgetrokken naar de alledaagse uitvoeringspraktijk. Leerkrachten worden in hun lesgeven gefilmd en op basis daarvan vindt reflectie en feedback plaats. Bij de groepsbezoeken is ook de taal-/leescoördinator van de school aanwezig, zodat deze de bevindingen kan rapporteren aan de stuurgroep. Alle leraren mogen tweemaal een beroep doen op video-coaching. De eerste ronde is inmiddels achter de rug, in het komende halfjaar vindt de tweede ronde plaats. Het onderwerp van video-coaching is iets tussen de leraar en de expert, hier heeft de schoolleider of een leraar-specialist geen inspraak in. Dit wordt gedaan in een sfeer van ‘professionele vertrouwelijkheid’.

De school en haar leraren hebben hiernaast veel baat bij de ondersteuning en begeleiding van de landelijk expert rekenen/EDI. Hij heeft inmiddels meerdere sessies gegeven, is op de groepen geweest om leraren te observeren en te coachen en heeft op verzoek van de leraren op de groepen voorgedaan hoe je een goede instructieles op basis van de rekenmethode verzorgt. De leraren zijn hier heel enthousiast over, de betrokkenheid is groot. *“Ze komen er zelfs voor op hun vrije dagen voor terug”*, aldus de taal-/leescoördinator. Zijn hulp is van grote toegevoegde waarde voor de professionele ontwikkeling van het team. Het schoolteam is nu beter in staat om zelf een goede instructieles te verzorgen. Later in het jaar komt deze expert nogmaals op school om te kijken hoe het gaat en leraren verder te helpen. Zo worden de

ondersteuning en begeleiding van buiten langzaam maar zeker afgebouwd. Mogelijk komt hij na de subsidieperiode nog een keertje langs voor onderhoud en terugkoppeling, maar in principe is het de bedoeling dat de leraren dan op eigen benen kunnen staan met behulp van een interne leraar-specialist.

Bij burgerschapsvorming werkt de school met groepsdynamisch onderwijs waarin veel aspecten van goed burgerschap zit verwerkt. Er wordt een coördinator burgerschap opgeleid die er voor zorgt dat burgerschap straks goed verweven zit en blijft in het curriculum van de school, waarbij wordt gelet op leeftijd adequate thema's en activiteiten. Laatst is er in het kader van burgerschapsvorming veel aandacht besteed aan mediawijsheid, over de werking en impact van sociale media en het gebruik van mobiele telefoons. Waar het in de bovenbouw ging over (de gevolgen van) het uitdelen van likes en hartjes, ging het in de onderbouw over het geven van complimentjes aan elkaar.

Het traject 'kindertalentenfluisteraar' is eveneens onderdeel van burgerschapsvorming. Leraren hebben een training gevolgd en voeren met een kind gesprekken over hun talenten. Dit is vooral bedoeld om een fijne relatie tussen leraar en kind op te bouwen, maar ook oog te hebben voor talenten die anders minder snel worden opgemerkt (denk aan 'goed kunnen luisteren' of 'behulpzaam zijn'). Het gaat hier nadrukkelijk niet om voor de hand liggende talenten als goed zijn in voetbal of viool spelen, maar ook om activiteiten waar je plezier aan hebt of vrolijk van wordt. Juist de kinderen die anders dreigen onder te sneeuwen komen hierdoor tot hun recht.

### **Gestructureerde aanpak**

De taal-/leescoördinator is enthousiast over de gestructureerde aanpak van het verbeterproces. Een van de redenen hiervoor is dat het veel intensiever en daarmee ook effectiever is dan de losse studiedagen en bijeenkomsten die ze hiervoor hadden. Alle leraren zijn nu betrokken bij het verbeteren van het onderwijs. Inhoud en activiteiten binnen de teamscholingsactiviteiten worden doorgetrokken naar de individuele klassenpraktijk. Er worden veel meer kennis en ervaring met elkaar gedeeld. Leraren helpen elkaar in het verbeteren van het onderwijs, ze durven hulpvragen te stellen, geven elkaar tips en tops en spreken elkaar aan op afgesproken gedrag. Vroeger stonden de leraren van de onderbouw (groepen 1 en 2) bij scholingsactiviteiten vaak een beetje los van de rest van het team (groepen 3 t/m 8), maar inmiddels heeft de onderbouw een eigen parallel programma en is er een specialist het jonge kind in opleiding.

### **Vertelafel en rijke prentenboekencollectie voor de allerjongsten**

Voor de jongste kinderen zijn vertelafels geïntroduceerd. Een vertelafel is een didactisch hulpmiddel. Het is een soort 'klein toneeltje' waar een prentenboek of verhaal wordt uitgebeeld. Door gebruikmaking van figuren en attributen. Hiermee kunnen de leraar en de kleuters samen het verhaal naspelen. De vertelafel wordt gebruikt bij interactief voorlezen. Het leert kinderen omgaan met een prentenboek of verhaal en draagt bij aan hun woordenschat en taalbegrip.

Voort is er voor de jongste kinderen en hun ouders is een (nieuwe) collectie prentenboeken aangeschaft. De prentenboeken mogen worden geleend om thuis voor te lezen. Ook dit is een succes. Het Friese dorp heeft geen eigen bibliotheek, waarmee deze collectie voorziet in een grote behoefte. Veel ouders hebben weinig tot geen prentenboeken in huis en er wordt nauwelijks thuis voorgelezen.

### **Ruimhartig voor leraren**

De subsidieregeling maakt het mogelijk om leraren ruimhartig te faciliteren in hun voortdurende professionele ontwikkeling. Zo is een senior-leraar met 45 jaar onderwijservaring, nu taal-/leescoördinator, met de subsidie, vrijgesteld van lesgeven om haar kennis en kunde over te dragen aan andere (jongere) collega's. Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat haar schat aan vakmanschap niet verloren gaat.



Met de subsidieregeling wordt het ook mogelijk gemaakt dat er twee nieuwe specialisaties worden toegevoegd aan het schoolteam: specialist het jonge kind (on de doorgaande lijn met groep 3 te versterken) en specialist taal-/lezen. De kosten van de studie, de studie-uren en de vervangingskosten van deze leraren worden gefinancierd vanuit de subsidieregeling. De schoolleider vindt het van groot belang dat er wordt geïnvesteerd in de leraren, het 'menselijk kapitaal'. Hij ziet dat sommige scholen relatief veel middelen stoppen in gebouwen en materialen, maar daarmee krijg je volgens hem niet per se beter onderwijs, betere leraren én hogere onderwijsprestaties.

### **MR is geïnteresseerd**

De MR van de school vraagt geregeld naar de voortgang en opbrengsten van het verbetertraject. Dat vindt men een goed teken. Ze kwamen tot de conclusie dat het allemaal wel een beetje veel was waar ze mee bezig waren. Er wordt in een korte periode bergen werk verzet en veel geld uitgegeven, dat geeft de nodige (werk)druk. Het voelt alsof de school in een 'snelkookpanconstructie' zit. Maar het geeft tegelijk ook veel nieuwe energie. Vooral omdat het proces tot nu toe vlotjes verloopt. Door de gekozen aanpak er zijn geen noemenswaardige knelpunten in de uitvoering.

### **Rol en taken van onderwijscoördinatoren**

De onderwijscoördinatoren waarvan de school gebruik maakt zijn proactief, ze denken goed mee en hebben oog voor het leveren van maatwerk. Elke school heeft een eigen beginsituatie en vraagt om andere aanpakken en oplossingen. Ze kunnen in de ogen van de schoolleider goed luisteren en zijn niet dwingend in hun advisering. De lijntjes zijn kort. Bij de ene onderwijscoördinator kan de schoolleider terecht voor meer algemene vraagstukken, bij de andere onderwijscoördinator kunnen gerichte vragen worden gesteld over burgerschapsvorming. Zij is daar een specialist in.

Halfjaarlijks heeft de onderwijscoördinator contact met de school. Voor deze school is dat goed genoeg, aldus de onderwijscoördinator. Voor prioriteitsscholen, dus scholen met een kwaliteitsvraagstuk, is dat mogelijk te weinig frequent. Aan het begin heeft een (digitale) intake plaatsgevonden, waarna een goede analyse van het probleem is gemaakt. De onderwijscoördinator heeft de school geadviseerd een brede oriëntatie te maken op de problematiek en niet te snel in de oplossingen te duiken: webinars kijken, podcasts luisteren, gespreksvoering met expert, collega's consulteren, werkbezoek afleggen, enzovoort. Op deze manier is geprobeerd de school evidence-informed besluiten te laten nemen, maar ook anders te laten denken en creatieve oplossingen te verzinnen.

Omdat de onderwijscoördinator ook frequenteert als buddy voor een andere onderwijscoördinator is ze betrokken bij de ontwikkeling van zo'n 50 scholen. Daar schuilt een toegevoegde waarde in. Hierdoor kan ze verbanden leggen tussen schoolteams en individuele onderwijsprofessionals van andere scholen die baat hebben bij uitwisseling van kennis en ervaring. Hun professionele netwerk wordt daarmee verbreed. Tegelijk wordt er een bijdrage geleverd aan het creëren van een professionele leercultuur op de scholen.

De onderwijscoördinatoren brengen het beleid naar de praktijk (en vice versa). Voor de scholen is het prettig dat het beleid 'een gezicht' krijgt, dat er in Den Haag (ook) professionals van vlees en bloed werken met hart voor onderwijs. Aan de andere kant leveren de indrukken die de onderwijscoördinatoren opdoen in de praktijk bruikbare input voor beleidsvoorbereiding en -ontwikkeling. Alle onderwijscoördinatoren komen zelf uit het onderwijs en hebben ruime praktijkervaring, als leraar, als schoolleider, als adviseur. Hierdoor zijn ze een interessante gesprekspartner voor de meer inhoudelijke beleidsmedewerkers die doorgaans verder van de praktijk af staan. Zo krijgen hun dossiers meer inhoud.

## Minister op bezoek

Enige tijd geleden heeft minister Paul een bezoek aan deze school gebracht. Hier heeft de onderwijscoördinator een rol ingespeeld. Ze is zeer te spreken over het reilen en zeilen op de school, hoe de voortgang van het activiteitenplan verloopt en hoe de schoolleider de school leidt. *“Met gespreid leiderschap zorgt de schoolleider ervoor dat er in het schoolteam draagvlak is voor vernieuwing, leraren worden in hun kracht gezet.”* De school zou de rol van voorbeeldschool op zich kunnen nemen in Friesland, waar nieuwe scholen uit tranche 2 van kunnen leren.

# Praktijkvoorbeeld 5: “Breed inzetten op een nieuwe koers”

Voor deze casusbeschrijving is gesproken met de adjunct-directeur en twee leescoördinatoren (tevens docenten Nederlands, leerjaar 1 t/m 4).

## Typering van de school en activiteitenplan

**Verstedelijking:** Zeer stedelijk

**Sector:** voortgezet onderwijs

**Aantal leerlingen:** 700-750

**Achterstandscore:** 200-250

**Doelgroep van activiteitenplan:** de inzet op taal, burgerschap en digitale geletterdheid is gericht op alle leerlingen van de school. Bij rekenen betreft het een deel van de leerlingen, namelijk leerlingen in de onderbouw bbl, kbl en mavo.

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** taal (30%), rekenen-wiskunde (30%), burgerschap (20%), digitale geletterdheid (20%).

**Verdeling van subsidie:** meer fte/inzet van eigen personeel (70%), deskundigheidsbevordering van het schoolteam (10%), inhuur van advies via externe deskundigen (10%), aanschaf van (extra/nieuw) lesmateriaal en/of lesmethoden (5%), meer en/of andere ICT-middelen (5%).

**Relatie met NP Onderwijs:** een intensivering van de activiteiten in het kader van het NP Onderwijs.

**Verloop uitvoering activiteitenplan:** goed.

**Betrokkenheid externe uitvoering activiteitenplan:** ja, publieke externe partijen (partijen met een wettelijke taak en minimaal 80% financiering door het Rijk): bibliotheek.

**Ervaren effecten:** de opbrengsten tot nu toe zijn ongeveer zoals verwacht.

## Aanleiding voor deelname

*“Je ziet dat leerlingen al met enorme achterstanden binnenkomen, op taal maar ook op rekenen. In mijn lessen zie ik ook dat het veel meer moeite kost om iets uit te leggen en dat het minder blijft hangen. Je kan echt minder aanhaken op kennis van de basisschool”.* Dat vertelt een docent Nederlands van een vmbo-school met een sterke praktische component. De groep leerlingen op school is bij uitstek de doelgroep waarbij de basisvaardigheden enorm achterblijven. De school merkte dat het met de huidige gang van zaken en financiering niet lukte om leerlingen voldoende bij te spijkeren. Ook werd er geklaagd door praktijkdocenten over het (begrijpend) leesniveau en de rekenvaardigheden. Tenslotte stapte vorig jaar de directie die 25 jaar lang aan het roer had gestaan op: *“We waren een soort mammoetschip, waaraan wij [directeur en adjunct] nu opeens een flinke ruk aan het stuur geven.”* Het aanvragen van de subsidie was al in gang gezet door de oude directie, maar alle omstandigheden voor een nieuwe koers waren hiermee aanwezig.

In eerste instantie wilde de school dan ook gaan inzetten op de basisvaardigheden rekenen en taal. Gaandeweg ontdekten zij dat de subsidie ook mogelijkheden bood om in te zetten op digitale geletterdheid en burgerschap. *“Het zit allemaal erg met elkaar verweven en wordt steeds belangrijker, ook bijvoorbeeld als je kijkt naar het inspectiekader. Nu hebben we de mogelijkheid om het nog beter neer te gaan zetten.”* vertelt de adjunct-directeur.

## Plannen op basis van randvoorwaarden

Vervolgens is een plan opgesteld waarbij een paar randvoorwaarden belangrijk waren. Zo vond de schoolleiding het belangrijk dat er een gedegen plan kwam te liggen wat al deels in de missie en visie van de school geborgd is, zodat dit de komende jaren een impuls kan krijgen zonder dat er iets voor korte tijd opgetuigd hoeft te worden. Daarnaast vond de directie het essentieel dat collega's echt de tijd zouden krijgen om met de basisvaardigheden aan de slag te gaan. Daarom is voor elke basisvaardigheid een duo van collega's één tot anderhalve dag in de week vrij geroosterd om dit traject als kartrekkers op te pakken. Voor de lessen van deze docenten wordt vervanging geregeld. Daarnaast hebben alle vakgroepshoofden budget aan uren om de plannen uit te voeren. Dit levert een activiteitenplan op met verschillende aanpakken op alle vier de basisvaardigheden.

## Leesplezier, meer lezen en contextrijke lessen

Taal was altijd al een belangrijke pijler voor de school. De twee docenten die zich met deze basisvaardigheid bezig waren, deden dit ook al voordat er sprake was van de subsidie: *"We hebben er toen vooral zelf tijd voor genomen. De directie zag het belang ook in en gaf ons samen vijftig uur. Daarin red je het natuurlijk niet, dus het was meer een uit de hand gelopen hobby. Tot we werden ingeloot voor de subsidie, toen kregen we meer uren en ook bijvoorbeeld meer budget om boeken te bestellen"*, vertelt een van de docenten Nederlands. Om de basisvaardigheid taal te verbeteren is door de hele school het leeskwartier ingevoerd: een vast moment op elke dag waarop leerlingen gaan lezen in de klas. Dit vindt door de hele school plaats en alle collega's en de schoolleiding doen eraan mee. Ook zijn er boekenkasten op iedere afdeling neergezet en is er een boekenmarkt georganiseerd voor klas 1 en een schrijversbezoek voor klas 3. Hierbij werd samengewerkt met een externe partij en werd een lokaal omgetoverd tot boekenwinkel. Leerlingen mochten daar, eventueel met hulp, een nieuw boek uitzoeken om te lezen. Na het lezen worden deze boeken eigendom van de school. Zo kiezen de leerlingen eigenlijk zelf (deels) welke boeken er in de schoolbibliotheek komen te liggen. Het idee hierachter licht de docent Nederlands toe: *"Als je wil dat leerlingen gaan lezen, moeten ze vooral plezier krijgen in lezen. Dus dat was ons eerste doel."* Tenslotte wordt er onderzocht en geëxperimenteerd met het geven van contextrijke lessen Nederlands, om los van de methode de woordenschat te vergroten. Samen met de vakgroep Nederlands worden deze lessen ontworpen.

De boekenmarkt was een groot succes en wordt herhaald voor andere leerjaren, zodat elke leerling ermee in aanraking komt. Ook het leeskwartier heeft inmiddels een plek verworven binnen alle lagen van de school, al ging dat niet vanzelf volgens de adjunct-directeur: *"Je merkt dat het nu echt loopt, dat heeft wel even geduurd. We hadden verwacht dat iedereen er vanzelf mee aan de slag zou gaan als je het leeskwartier aankondigt, maar dat viel tegen. Je moet echt het belang laten zien vanuit de directie."*

## Rekenen-wiskunde verbinden met de praktijk

Op het gebied van rekenen-wiskunde zet de school in op de verbinding met de praktijkvakken. *"Het idee is dat rekenen-wiskunde dan praktischer aangeboden kan worden. Nu worden bijvoorbeeld procenten of milliliters en liters bij wiskunde en praktijkvakken anders uitgelegd. Uiteraard is didactische variatie belangrijk, iedere leerling leert weer anders, maar herkenning en herhaling is prettig voor onze leerlingen"*, vertelt de adjunct-directeur over de keuze voor deze aanpak. Twee wiskundedocenten brengen de overkoepelende vaardigheden in beeld en onderzoeken hoe een meer vakoverstijgende aanpak gerealiseerd kan worden. Zij stemmen dit vervolgens af met de praktijkcollega's.

## Digiwijs en mediawijsheid

In de eerste klas wordt sinds de subsidieregeling een nieuw vak, Digiwijs, aangeboden om te werken aan de digitale geletterdheid van leerlingen. Dit is nieuw binnen het curriculum en binnen de lessentabel en aan alle vier de domeinen van digitale geletterdheid wordt gewerkt. De school heeft de ambitie om vooral aan

het thema mediawijsheid nog meer aandacht te besteden. De adjunct-directeur zegt daarover: *“We merken aan onze doelgroep kinderen dat social media heel veel impact heeft. We willen hen graag ondersteunen in hoe ze daarmee om kunnen en moeten gaan, en ook wat wij zelf ermee moeten.”* De uitdaging binnen deze basisvaardigheid is vooral het breder trekken van digitale geletterdheid: leerlingen moeten niet alleen leren hoe ze PowerPoint maken, maar ook hoe je bijvoorbeeld een Digi-D aanvraagt. Ook het ontwikkelen van een doorlopende leerlijn over meerdere leerjaren en dit binnen de school borgen is nog een punt van aandacht.

### **Inzet burgerschap**

Van alle vier de basisvaardigheden is de inzet op burgerschap tot op heden het minst integraal tot stand gekomen. De school heeft aandacht besteed aan initiatieven als Parse Vrijdag en Coming Out Day. Er wordt momenteel gewerkt aan een meer concreet en samenhangend plan om op burgerschap in te kunnen zetten.

### **Meetbare resultaten bereiken**

De school onderschrijft het belang van het in kaart brengen van merkbare en meetbare resultaten. Het doen van een nulmeting en het monitoren van voortgang blijken in praktijk echter, vooral voor uitvoerende docenten, een hele kluit te zijn. *“Ze hebben zin in de projecten en praktische zaken en gaan daar vol gas in. Maar even daaruit stappen en jezelf afvragen wat je doet en wat dat oplevert, ook in het kader van de subsidie, dat is lastiger. Ik vind het belangrijk die bewustwording ook bij collega’s aan te wakkeren”,* zo zegt de adjunct-directeur.

### **Ondersteuning als belangrijkste reden om voor aanvullende subsidie te kiezen**

De school heeft een aanvullende subsidie aangevraagd. Gezien de hoogte van de subsidiebedragen was het extra budget niet zozeer een reden om aanvullende subsidie aan te vragen. De hoge bedragen zorgden er juist voor dat de school de middelen graag goed willen besteden en implementeren en ze hadden het gevoel daar ondersteuning bij te kunnen gebruiken. De keuze is dan ook voornamelijk gebaseerd op de ondersteuning die zij vanuit het ministerie van OCW verwachtten. Die verwachtingen bleken niet overeen te komen met de werkelijkheid. De adjunct-directeur: *“Op de website werd een basisteam genoemd, waardoor wij dachten dat vanuit het ministerie een basisteam zou komen om ons te begeleiden. Eigenlijk een adviesteam wat zou begeleiden in het projectmatig werken. Het bleek al snel dat we meer een aanspreekpunt kregen. We hebben geen ondersteuning ervaren. Het plan is ingediend, maar er waren geen mensen vanuit OCW om te ondersteunen.”* De school heeft dan ook weinig contact gehad met de onderwijscoördinator. Wel heeft de school een externe adviseur ingeroepen om te helpen bij het projectmatig werken aan de basisvaardigheden. Daarover vertelt de adjunct-directeur: *“Als we hadden geweten dat je die ondersteuning ook kan betalen uit de basissubsidie, en het dan dus zelf inkoop bij een bureau zoals we nu doen, was dat ook voldoende geweest.”*

Op dit moment is helder wat er van de school wordt verwacht in de rest van het traject en in de verantwoording. Alles loopt binnen de school op een prettige manier dus de behoefte aan ondersteuning vanuit het ministerie is daarmee weggenomen. Met het oog op de toekomst geeft de school aan dat meer heldere communicatie prettig was geweest en dat ze mogelijkheden missen om met andere scholen in contact te komen om ervaringen uit te wisselen. Ook de docenten geven aan de meer uitwisseling in praktische kennis helpend zou zijn: *“Als veel scholen zo’n subsidie krijgen zou je veel meer kunnen samenwerken. Iedereen is nu zelf maar kennis aan het zoeken. En we missen daarin ook praktijk: overal hebben ze het bijvoorbeeld over rijke teksten en betekenisvol leren maar hoe je dat praktisch aanpakt en een les ontwerpt, daar vind ik veel minder over. (...) Je wordt doodgegooid met online trainingen en webinars, maar de kennis is wel verzadigd: we hebben behoefte aan praktijkvoorbeelden en uitwisseling.”*

## Projectmatig werken met een externe adviseur

Om de plannen goed tot uitvoer te brengen is er een adviseur van een extern bureau ingevlogen, die ervaring heeft met het werken volgens de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act). Met een nieuwe directie en leerkrachten waarvoor het takenpakket niet volledig bekend terrein is, is ervaring en een blik van buitenaf prettig. Daarnaast helpt het bij de uitvoering en verantwoording: je doet wat je moet doen, zodat je niet in plannen verzandt. En de adjunct-directeur herkende nog een gevaar in het traject: *“Het gevaar is dat je voor de basisvaardigheden allemaal losse projecten en dingen op gaat zetten, maar moet wel een geheel worden. Dus niet een paarse vrijdag hier en een projectweek daar, maar ook nadenken over wat je daarmee wil bereiken en of dat op deze manier lukt. Dat is niet voor alle docenten makkelijk en daar krijgen ze nu wel pittige coaching op.”*

Collega's vinden het ook fijn dat ze iets hebben om op terug te vallen. Het is een groot project met veel mogelijkheden, maar het was niet altijd duidelijk wat ze dan precies moesten gaan doen. Zo zijn er eigen succescriteria opgesteld voor de verschillende basisvaardigheden, zodat docenten ook zelf weten wanneer dat wat ze doen goed is. De docenten Nederlands zijn dan ook enthousiast over de ondersteuning door de adviseur: *“Hij helpt met doelen formuleren en het opstellen van het plan. Hij brengt alle wilde ideeën meer structureel samen en let op dat de inzet duurzaam is. Ik werk hier al vijftien jaar en we hebben vaker taalprojecten gestart. Je start met veel energie maar na een paar jaar bloedt het dood. Dat hopen we hiermee te voorkomen.”* De expert houdt zich inhoudelijk afzijdig, maar stuurt mee in het proces in goed overleg met de directie. Een aanpak waar alle betrokkenen zich goed in kunnen vinden, aldus de adjunct-directeur: *“Door de adviseur konden we enorm hard van de kant gaan en is er sturing. Binnen een school gebeurt enorm veel maar je moet het aan elkaar verbinden en zorgen dat het zichtbaar, merkbaar en meetbaar is.”*

## Samenwerking met de bibliotheek

Er wordt in het kader van de activiteiten omtrent taal ook samengewerkt met de bibliotheek. In het kader van de bibliotheek op school maar ook om docenten trainingen 'Lezen met de leescyclus' te laten volgen en schrijversbezoeken te regelen. De docent Nederlands vertelt hierover: *“De samenwerking met de bibliotheek staat een beetje los van de subsidie. Zonder subsidie waren we ook met ze in zee gegaan, maar er is nu wel meer mogelijk. We gaan voor drie jaar een samenwerking aan, zetten een lees- en mediaplan op en we spreken daarin af wat we elk jaar gaan doen en dat dat iets blijvends is.”* Door subsidiegelden vanuit de bibliotheek aan te vullen met de middelen voor de basisvaardigheden kunnen bijvoorbeeld meer docenten een training volgen dan zonder de subsidie mogelijk was geweest.

## Enthousiasme en bereidheid tot verandering

Het is nog te vroeg om veel over de effecten van alle inzet te zeggen, maar er zijn al eerste bewegingen zichtbaar op de school. Op het gebied van taal zien betrokkenen binnen de school enthousiasme: er wordt daadwerkelijk meer gelezen, kinderen lopen met boeken door de school en praten met elkaar over wat ze hebben gelezen. Ook voor rekenen-wiskunde zijn de eerste stappen gezet, bijvoorbeeld door eenheid aan te brengen in de lokalen. Zo hangen er nu in elk wiskundelokaal dezelfde posters met inhoudsmaten, waardoor de inzet ook voor leerlingen zichtbaarder wordt. Bij de docenten merken de betrokkenen vooral een bereidheid tot verandering. Docenten zien dat er dingen gebeuren binnen de school, zijn geïnteresseerd en vragen ernaar. Er is tevens aandacht voor de basisvaardigheden in de teamvergaderingen. Dit creëert draagvlak waardoor het makkelijker is het team mee te krijgen bij nieuwe ontwikkelingen.

## Verschillen in uitvoering tussen werkgroepen

De gekozen aanpak betekent dat er vier duo's van collega's bezig zijn met de verschillende basisvaardigheden. Bij aanvang van het traject hebben collega's zich veelal zelf gemeld omdat ze enthousiast waren om met de basisvaardigheden aan de slag te gaan. Uiteraard pakken zij hun taak op hun eigen manier aan, wat leidt tot verschil in snelheid en manier van werken. Waar de implementatie van maatregelen rondom de ene basisvaardigheid al vrij stevig staat, zijn anderen nog meer op zoek naar een integrale aanpak met grotere behoefte aan sturing. Dat heeft vooral te maken met de achtergrond en ervaring van de docenten, maar ook persoonlijkheid: sommigen zijn meer praktisch ingesteld dan anderen. Ook het inzichtelijk maken van leerresultaten ligt niet alle docenten. De adjunct-directeur beaamt dat het gaat om een andere manier van werken, die je ook niet van iedereen kan verwachten, maar *“tegelijkertijd zijn collega's er soms een dag per week mee bezig, daar mag je ook wel echt iets van verwachten.”* Tenslotte vallen collega's ook uit wegens ziekte of zwangerschapsverlof, waardoor processen vertraging oplopen. Ondanks dat de meeste maatregelen naar wens verlopen, gaat dit dus niet zonder slag of stoot.

## Rol van de coördinatoren binnen de school

De docenten die aan de slag zijn gegaan met de basisvaardigheden krijgen er een takenpakket bij. Voor de zomer hadden veel van deze docenten het gevoel dat ze in het diepe gegooid werden: *“Na de zomer werd iedereen door de nieuwe directie teruggefloten. Iedereen was met de beste bedoelingen bezig, maar er was geen duidelijk doel. Wij vonden het fijn dat we toen meer structuur kregen.”* Sindsdien kunnen deze docenten prettig werken en voelen ze veel bewegingsruimte, zolang goed beargumenteerd kan worden waarom bepaalde keuzes worden gemaakt. Ze voelen daarnaast een grote verantwoordelijkheid om voor de gehele school zaken te bepalen. Daarover vertelt één van hen: *“Waar we wel tegenaan lopen is dat je met kleine club zit en wel dingen voor de rest van de school besluit; daar moet dan wel de rest van het personeel mee. Iedereen moet het belang inzien en dat is lastig. Bijvoorbeeld als het gaat om rijke teksten en een andere lesinvulling: je weet vanuit literatuur dat het goed is, maar het overbrengen aan collega's is best pittig, zeker als ze het al zo lang op een bepaalde manier doen.”* Het wordt als prettig ervaren dat de directie regelmatig aansluit bij een bijeenkomst die wordt gehouden om reacties van collega's te zien en eventuele bezwaren of zorgen mee te kunnen nemen.

## Zzp'ers in plaats van goede docenten voor de klas

Dat deze docenten tijd hebben gekregen om als coördinator aan de basisvaardigheden te werken betekent wel dat zij minder voor de klas kunnen staan. En dat heeft volgens de adjunct-directeur gevolgen: *“Je maakt mensen vrij in de organisatie die geweldige docenten zijn, die kunnen dan dus minder voor de klas. Er is al een lerarentekort dus vervanging vinden is ook ingewikkeld. Daarom zijn we met zzp'ers in zee gegaan, dat zou ik nooit meer doen in de toekomst. Het is twee tot drie keer zo duur en de kwaliteit is veel minder.”* Dit wordt versterkt door de werkwijze van de school: er wordt regieversterkend gewerkt, wat vraagt om stevige begeleiding van leerlingen. Dat kost meer tijd en zzp'ers kennen deze werkwijze vaak niet. Daarbij is juist bij deze werkwijze en de doelgroep op school de relatie met de docent enorm belangrijk. Het wordt dus als een groot gemis ervaren dat de docenten zelf weinig lessen behouden. In de toekomst zou eerder gekozen worden voor een grotere spreiding van de inzet over collega's en een efficiëntere samenwerking.

## Voor- en nadelen van een hoog subsidiebedrag

Het subsidiebedrag dat de school ontvangt, is flink. Dat dit binnen twee jaar op moet, vinden de betrokkenen zonde. Ze hadden het graag meer willen spreiden om er duurzamer mee om te gaan en te kunnen zorgen dat de huidige verbeteringen op peil kunnen blijven. *“Juist omdat het bedrag zo hoog is, wordt het een enorm val als deze middelen straks weer weg vallen. Er kan dan opeens een stuk minder. Door het meer te kunnen uitsmeren creëer je ook een zachtere landing”*, vertelt de adjunct-directeur hierover. Tenslotte wordt er gehoopt op een vervolg aan de subsidie of een manier waarop dit in de

lumpsum terugkomt. Tegelijkertijd is de hoogte van de subsidiebedragen een van de dingen die maakt dat de regeling sterk is neergezet. *“Door deze bedragen wordt het echt belangrijk gemaakt, scholen merken en voelen dat en die aandacht verdienen de basisvaardigheden ook”*, licht de adjunct-directeur toe.

### **Succesfactoren**

De school ziet twee belangrijke succesfactoren in de gekozen aanpak. Ten eerste helpt de adviseur die volledig onderlegd is in het projectmatig werken de docenten om deze werkwijze over te nemen. Het is belangrijk om deze manier van werken meer de school binnen te halen en dat wordt, los van de inhoudelijke stappen op de basisvaardigheden, nu ook mee genomen. Daarnaast werk je daarmee tegelijkertijd met elkaar aan een verbetercultuur op school. Collega's kunnen een 'teacher-leader'-rol op zich nemen. De adjunct-directeur: *“Je merkt dat je met elkaar bezig kan zijn aan wat uiteindelijk het belangrijkste is; goed onderwijs voor de leerlingen.”* Tenslotte benoemt een van de Nederlands docenten dat ook kleine stapjes stappen vooruit zijn: *“Neem het leeskwartier: dat kost weinig moeite om in te zetten, je moet vooral evalueren waar mensen tegenaanlopen en hoe het gaat. Ook al ben je er nog niet, een jaar geleden was er niets dus soms duurt het wat langer, maar uiteindelijk gebeurt er wel degelijk wat.”*



# Praktijkvoorbeeld 6: “Bewust bekwaam door wetenschappelijke inzichten de klas in te brengen”

Voor deze casusbeschrijving is gesproken met de directeur, adjunct-directeur, orthopedagoog, twee leerkrachten van groep 3 (beiden tevens lid van het kernteam, een van hen is ook bouwcoördinator) en de onderwijscoördinator vanuit OCW.

## Typering van de school en activiteitenplan

**Verstedelijking:** sterk stedelijk

**Sector:** primair onderwijs

**Aantal leerlingen:** 400-450 (1 oktober 2021)

**Achterstandsscore:** 1.050-1.100

**Doelgroep van activiteitenplan:** alle leerlingen van de school.

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** taal (50%) en rekenen-wiskunde (50%).

**Verdeling van subsidie:** deskundigheidsbevordering van het schoolteam (30%), meer fte/inzet van eigen personeel (20%), inhuur van advies via externe deskundigen (20%), aanschaf van (extra/nieuw) lesmateriaal en/of lesmethoden (10%), extra (tijdelijke) personele inzet van buiten de school (10%) en meer en/of andere ICT-middelen (10%).

**Relatie met NP Onderwijs:** een intensivering van de activiteiten in het kader van het NP Onderwijs.

**Verloop uitvoering activiteitenplan:** goed.

**Betrokkenheid externe uitvoering activiteitenplan:** ja, zowel publieke (aanbieders van huiswerkbegeleiders, aanbieders van trainingen voor onderwijspersoneel, onderwijs(advies)bureaus) als private (aanbieders van trainingen voor onderwijspersoneel, onderwijs(advies)bureaus) externe partijen.

**Ervaren effecten:** nog te vroeg om daar een uitspraak over te doen.

## Een kans om een stevige basis op te bouwen

*“We werken ons een slag in de rondte en zijn altijd bezig met verbeteringen maar de resultaten, vooral op Cito, blijven toch achter. Dat levert frustratie op bij leerkrachten, want we doen er alles aan en zijn eigenlijk altijd al heel gefocust op de basisvaardigheden”,* zo vertelt een leerkracht over het werken aan de basisvaardigheden op haar school. Vanuit de directie wordt dit beeld bevestigd. De directeur vertelt hierover: *“Het is een feit dat de basisvaardigheden wel op orde waren, maar het kon veel beter. Met name als het gaat om evidence-informed werken. We hebben hadden al van alles geprobeerd wat niet werkte en we wilden niet meer aan de gang met hap-snap inzet.”* De school zag in de subsidieregeling een mooie kans om iets groots aan te pakken op school, in eigen beheer, met een eigen plan en met het eigen team.

## De onderwijscoördinator als sparringpartner in het proces

Er is bewust gekozen voor het aanvragen van aanvullende subsidie vanwege de ondersteuning die daarbij komt kijken. De directeur: *“Je kan wel binnen je school gaan zitten klungelen, maar het is heel fijn als je mensen hebt die breder kijken en bezig zijn. We zien dat als kritische meedenkers en meekijkers.*

De onderwijscoördinator heeft vooral aan het begin van het traject een rol gespeeld in het ontwikkelen van een gedegen plan, bijvoorbeeld door het geven van suggesties voor een externe samenwerkingspartner. Daarnaast helpt een kritische externe blik de school om scherp te blijven. Daarover zegt de directeur: *“Met zo’n bulk geld moet je oppassen dat je dat niet versnipperd en willekeurig gaat uitgeven, dat zag je bij NPO [Nationaal Programma Onderwijs] ook. Zo’n expert houdt overzicht, voelt ons aan de tand en denkt kritisch*

*mee.*” Vanuit de school was verder geen behoefte om veel gebruik te maken van de ondersteuning. Het werd als prettig ervaren dat ze altijd laagdrempelig bij de onderwijscoördinator terechtkonden om even te sparren. Tot slot kon de onderwijscoördinator putten uit ervaringen of contacten met andere scholen.

### **Werken aan een integrale aanpak en professionalisering**

De school vond het belangrijk in te zetten op het team en om op een gestructureerde, afgebakende manier met z'n allen aan de slag te gaan. Zo is een groot deel van het plan van de school gestoeld op een externe samenwerking om leerkrachten verder te professionaliseren. Er werd al gewerkt volgens het EDI-model, maar er was behoefte om wat verder de diepgang op te zoeken om alle neuzen weer dezelfde kant op te krijgen. *“We willen op dezelfde manier lesgeven, dat helpt ook naar de kinderen toe. Dus: dit is wat we doen en wat we willen zien in de lessen”*, vertelt de adjunct-directeur. De subsidie wordt daarmee ingezet om het hele team op te leiden, waarbij ook de onderwijsassistenten meegenomen worden in het proces. De school werkt zo toe naar een integrale aanpak tussen over alle groepen, onder alle collega's en die vakoverstijgend inzetbaar is. Een leerkracht omschrijft het doel van de aanpak als volgt: *“Op deze manier proberen we onze manier van lesgeven te verbeteren, waardoor kansenongelijkheid vermindert en de resultaten omhoog gaan.”*

### **Wetenschap de klas in brengen door een scholingstraject**

Het grootste deel van het plan van de school bestaat uit een tweejarig scholingstraject gericht op de twaalf bouwstenen van effectieve didactiek. Dit traject wordt begeleid door een externe organisatie. De school hecht veel waarde aan evidence-informed werken en vindt het een grote meerwaarde dat recente wetenschappelijke kennis en inzichten op deze manier de klas in worden gebracht. Een leerkracht zegt hierover: *“We doen al veel, maar door hiermee aan de slag te gaan ben je bewuster van wat je doet, waarom je dat doet en hoe je dat doet. Daar werden we allemaal enthousiast van. We worden eigenlijk nu bewust bekwaam in plaats van onbewust bekwaam.”* Ook vinden leerkrachten het prettig dat de aanpak voortborduurde op veel dingen die al gebeurden in de klas en dat het niet over een hele andere boeg wordt gegooid.

Over de twee schooljaren verspreid vinden er vier centrale coachingsdagen plaats, waarbij telkens drie bouwstenen centraal staan. Leerkrachten lezen daarbij literatuur, bekijken filmpjes en doen opdrachten om dit uiteindelijk toe te kunnen passen in hun eigen klas. Een belangrijk onderdeel van het scholingstraject bestaat uit collegiale consultaties waarbij leerkrachten bij elkaar in de lessen gaan kijken en elkaar feedback geven. De ontwikkeling die leerkrachten doormaken door het traject zijn afgestemd op hun eigen behoeften: *“Er zitten ook individuele actieplannen aan het traject gekoppeld. Binnen de kaders van de bouwstenen hebben leerkrachten de vrijheid om te kijken wat ze moeilijk vinden en waar ze zich op willen richten”*, aldus de adjunct-directeur.

### **Kernteam en leerteams om scholing te laten landen**

Om het traject in goede banen te leiden, is een kernteam opgericht met betrokken leerkrachten en collega's uit alle lagen van de school. Een aantal mensen is daarvoor gevraagd omdat zij het ook goed kunnen uitdragen naar de rest van de collega's. Ook zijn er mensen die zichzelf aangemeld hebben uit enthousiasme. Dit kernteam heeft vervolgens de leiding over een aantal leerteams waarin het scholingstraject wordt uitgevoerd. In een leerteam zitten collega's die voor vergelijkbare groepen staan om met elkaar te verdiepen en van elkaar te leren. *“In de leerteams ga je aan de slag. We lezen literatuur, maken toetsen en bespreken de onderwijspraktijk en hoe de bouwstenen in de lessen geïntegreerd worden. Het is dus echt het in de praktijk brengen van wat we gelezen hebben”*, licht de adjunct-directeur toe. De leerkrachten ervaren de leerteams als een fijne manier om tot verdieping te komen en met elkaar ervaringen uit te kunnen wisselen: *“We doen het daardoor echt samen. We helpen elkaar en geven feedback, daar helpen de klassenconsultaties ook bij. Het biedt verdieping en daardoor ga je toch dingen*

*uitproberen.” Tot slot voert ook de externe coach gesprekken met de leerkrachten. Het helpt om iemand in te schakelen die weet hoe je zo’n proces begeleidt. Hierbij is van belang dat deze persoon past bij het team. “Ze is positief en ze brengt de feedback veilig. Mensen komen blij uit de gesprekken, ook als ze er eerst zorgen over hadden. Dat is heel fijn en belangrijk, maar daardoor nemen ze ook meer mee over wat ze kunnen verbeteren. En als directie blijven wij bewust buiten die bezoeken en gesprekken, zodat het een veilige ontwikkelruimte voor leerkrachten is”, vertelt de adjunct-directeur. Zowel de directie als de leerkrachten zijn zeer te spreken over deze aanpak: er is veel uitwisseling en het kijken bij elkaar wordt als zeer leerzaam ervaren.*

### **Brede inzet op methoden, materialen en expertise**

Naast het scholingstraject heeft een taalwerkgroep tijd besteed aan het grondig onderzoeken van een nieuwe methode voor technisch lezen. Zo zijn ze gaan kijken bij een excellente school en hebben ze literatuur erbij gepakt om tot een nieuwe methode, passend bij de school te komen. Ook daarvoor zijn leerkrachten getraind om de nieuwe methode goed te kunnen implementeren. In de onderbouw houdt men zich bezig met kritisch luisteren en spelend leren met een externe coach die nauw samenwerkt met de bouwcoördinator. Daarnaast volgt de intern begeleider een beeldcoachingopleiding om in de toekomst collega’s beter te kunnen ondersteunen en worden er mensen opgeleid tot leesspecialist en rekencoördinator om meer expertise de school binnen te halen. Bij de keuze voor al deze maatregelen geldt dat de school heeft laten meewegen dat dit ook richting de toekomst een waardevolle investering is. Tenslotte is een deel van het budget besteed aan het aanschaffen van nieuwe methoden en leermiddelen, zoals LOGO3000, een tool om de woordenschat van kinderen te vergroten.

### **De juiste poppetjes op de juiste plekken**

Er gebeurt veel in de school en daar zijn ook mensen en uren voor nodig. Het bemensen van de verschillende posten was echter geen ingewikkeld proces: *“Mensen die wat wilden gaan doen kregen daar de ruimte voor. Dat waren vaak de juiste poppetjes op de juiste plekken, dat liep eigenlijk vanzelf goed”,* zo vertelt de adjunct-directeur. De tijd die leerkrachten aan deze taken kwijt zijn wordt intern opgevangen. Het werken met invallers van buitenaf bleek niet prettig te werken: zij sloten niet aan bij de leerlingen en het kost veel tijd om hen in te werken en randzaken te regelen. Daarom lost de school het intern op door collega’s die een dag extra willen werken, door twee onderwijsassistenten voor een groep te zetten of te schuiven waar nodig. Uiteraard is het fijn dat dit gezamenlijk opgepakt kan worden, maar het is een flinke klus die tijd en aandacht van het MT vraagt.

### **Gezamenlijk commitment: “bij weerstand geen verandering”**

Ondanks het soepele verloop van het traject binnen de school, waren niet alle leerkrachten direct overtuigd en enthousiast over de aanpak. Naast een fanatieke groep, zijn er ook leerkrachten die de scholing spannend vinden. Door gezamenlijk een commitment uit te spreken om het traject aan te gaan en ieder de ruimte te bieden om op je eigen manier te ontwikkelen lukt het om iedereen mee te krijgen. Daaraan voegt de adjunct-directeur toe: *“Bij weerstand geen verandering: ik denk dat dat goed is, dan merk je dat je wat teweeg brengt. Het vraagt van ons als MT best veel om die kar te trekken, maar we blijven dat doen en proberen mensen gerust te stellen en dichtbij ons en het traject te houden.”* Het is en blijft dan ook een aandachtspunt om ervoor te waken dat het kernteam niet te veel zelf het traject gaat dragen. Het is belangrijk dat de betrokkenheid en de essentie van wat je met elkaar aan het doen bent blijft doorsijpelen naar de werkvloer. Om dit te bereiken heeft het MT het traject heel nauwkeurig stap voor stap doordacht en het team daarbij betrokken. De adjunct-directeur zegt in dit verband: *“In het begin hebben we het vaak laten vallen en benoemd. We hebben al vanaf de aanvraag het team erbij betrokken. Je moet wel voorzichtig omgaan met hoe je zoiets brengt, want mensen zijn door de tijdsdruk geneigd om te zeggen dat er geld is en wat er moet gebeuren maar dan krijg je gedoe en doet de helft niet mee. We hebben dit open en eerlijk gedeeld, mensen de kans gegeven het te laten bezinken, vragen te stellen en zorgen te delen. Hierna is een commitment uitgesproken en daar kan je nu op terugvallen en elkaar op aanspreken. Het valt*

*of staat echt met hoe je het brengt en neerzet.”* De leerkrachten bevestigen dit en beamen dat zij het gevoel hadden dat de beslissing met het hele team werd genomen. Met het oog op de toekomst denkt de school erover na leerkrachten intensiever te betrekken bij de invulling van het traject volgend schooljaar.

### **Enthousiaste leerkrachten**

Leerkrachten zitten nog volop in het scholingstraject, maar nu al worden de eerste effecten binnen de school opgemerkt. Ze zijn bewuster van wat ze doen, bereiden lessen meer voor en praten er met elkaar over. Een leerkracht merkt op: *“Het biedt ons extra handvatten om ook kinderen bewust te maken te maken van hoe je leert, wat je nodig hebt en hoe dat werkt. We kunnen met elkaar de diepte in en de wetenschappelijk inzichten zijn daarbij soms echt een eyeopener.”* De intern begeleider voegt hieraan toe: *“Als je sommige leerkrachten spreekt, voel je dat ze onzeker zijn, maar je merkt in het gesprek dat ze heel erg bezig zijn met hoe een les eruit ziet en of ze dat goed doen. Het is heel waardevol dat ze er betrokken mee bezig zijn.”* Er wordt ook gezien dat leerkrachten over het algemeen enthousiast zijn over de scholing. Zo vertelt de adjunct-directeur: *“Er was laatst een leerkracht en die vroeg of zij de volgende keer dat de coach langskomt aan de beurt kon komen om haar les te laten zien. Ze willen gewoon graag aan de beurt zijn!”*

### **Effecten op leerlingen zijn nog onduidelijk**

Over effecten bij leerlingen kan de school nog weinig zeggen. Wel merken leerkrachten dat leerlingen moesten schakelen naar de nieuwe leesmethode. Positief is dat ze ook merken dat kinderen meer betrokken zijn en de nieuwe methode leuk vinden. Zo zegt een leerkracht: *“Als we herhalen en terugpakken op een vorige les, merken we het ook. Ik kan niet garanderen dat de citoscores omhoog schieten, dat blijft moeilijk en zeker op een taalzwakke school, maar je merkt wel echt dat het invloed heeft.”* Of de aanpak ook invloed heeft op de resultaten zal in de toekomst moeten blijken.

### **Tevredenheid over een langer traject**

De school is blij en tevreden met de gekozen koers. Ze zijn enthousiast over de scholing, over de manier waarop het team is meegenomen en ze zien dat het de goede kant op gaat. De directeur vindt het positief dat het traject over twee jaar uitgesmeerd kan worden: *“Dit biedt meer ruimte om een basis neer te kunnen zetten. Steeds een kort ‘trajectje’ en dan er weer uitstappen heeft minder effect.”*

### **Korte bestedingstermijn als knelpunt**

Over het algemeen is de school enthousiast over de subsidieregeling. Wel wordt het als knelpunt ervaren dat het geld binnen een korte periode uitgegeven moet worden. De directeur vertelt daarover: *“Het heeft ook een goede kant, want je moet snel in de actiemodus, maar je moet ook de tijd krijgen om de middelen te besteden en om dat goed uit te zetten.”*

# Praktijkvoorbeeld 7: “Passend maken binnen onze visie, missie en waarden”

Voor deze casusbeschrijving is een interview gehouden met de schoolleider (van deze en een andere school), projectleider basisvaardigheden (tevens docent Nederlands) en onderwijscoördinator vanuit OCW.

## Typering van de school en activiteitenplan

**Verstedelijking:** platteland

**Sector:** voortgezet onderwijs (klas 1 t/m 4 mavo en klas 1 t/m 3 havo/vwo)

**Aantal leerlingen:** 150-200 (1 oktober 2021)

**Achterstandscore:** 0

**Doelgroep van activiteitenplan:** alle leerlingen van de school

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** taal (25%), rekenen-wiskunde (25%), burgerschapsvorming (25%) en digitale geletterdheid (25%)

**Verdeling van subsidie:** meer fte/inzet van eigen personeel (90%) en aanschaf van (extra/nieuw) lesmateriaal en/of lesmethoden (10%)

**Relatie met NP Onderwijs:** een nieuw plan met nieuwe activiteiten t.o.v. het NP Onderwijs

**Verloop uitvoering activiteitenplan:** niet goed, niet slecht

**Betrokkenheid externe uitvoering activiteitenplan:** nee

**Ervaren effecten:** het is nog te vroeg om daar een uitspraak over te doen

## Subsidie benutten voor rust en tijd voor ontwerpen van eigen onderwijs

Toen de inschrijving voor de subsidieregeling voorbij kwam, dacht de schoolleider: *“We moeten toch met de basisvaardigheden van onze leerlingen aan de slag, en dit geld kunnen we daar goed bij gebruiken.”* Er is voor gekozen om de subsidiemiddelen vooral aan te wenden voor het faciliteren van de docenten (uitroosteren voor activiteiten) en de aanschaf van nieuwe materialen. Vaak is er geen rust en tijd in het onderwijs om eigen onderwijs te ontwerpen, maar met deze subsidie is dat mogelijk gemaakt. De school heeft flink wat *“eigenwijze docenten”* die het allemaal graag op eigen kracht doen, zo zegt de schoolleider. En de schoolleider wilde de docenten graag *“in positie brengen.”* Als uitvloeisel van het plan worden er onder meer lesworkshops georganiseerd. Ze ontwikkelen zelf veel lesmateriaal voor het onderwijs in de basisvaardigheden. De idee hierbij is dat het beter toerusten van de eigen docenten bijdraagt aan het verduurzamen van kennis en schoolverbetering. Met de inhuur van veel externe expertise krijg je niet automatisch beter onderwijs, zo wordt geredeneerd. De onderwijscoördinator vindt dit een sterk punt van de school. Er wordt geprobeerd om met tijdelijk geld een duurzame ontwikkeling teweeg te brengen, vanuit een onderzoekende cultuur en met nieuwe docentvaardigheden.

## Projectgroep samengesteld met docenten van twee scholen

Op basis van het ingediende activiteitenplan is een schoolinterne projectgroep ingericht en een projectplan gemaakt, waarin de nadere uitwerking is gedaan. Hierbij is voortgeborduurd op de plannen van NP Onderwijs. In projectgroep zitten diverse docenten van deze en een andere school (die geen eigen subsidie heeft voor de verbetering van de basisvaardigheden), waar de schoolleider ook aan het hoofd staat.

Dit is een bewuste keuze, zo worden er ‘een dubbelslag’ gemaakt. Beide scholen kunnen op deze manier op slimme wijze een verbeteringslag maken. Dat beide scholen profiteren van de subsidieregeling is afgestemd met DUS-I (Dienst Uitkering Subsidies aan Instellingen gelieerd OCW). De aan school verbonden onderwijscoördinator heeft die andere school ook al eens met een collega bezocht. Aangezien de school per

1 januari 2024 is gefuseerd met een andere scholengemeenschap, wordt binnenkort ook nog bekeken wat beide scholen aan elkaar hebben en van elkaar kunnen leren op het gebied van de basisvaardigheden.

### **Latere invulling van een vrij open activiteitenplan**

Het ingediende activiteitenplan is destijds bewust vrij open gelaten. De schoolleider vond het lastig om bij het schrijven van het plan al concrete activiteiten op te nemen, hij wilde dit onderdeel van het ontwikkelproces van het schoolteam laten zijn. Er is op gelet dat de nadere uitwerking passend is voor de visie, missie en waarden van de school. De school staat overwegend gepersonaliseerd onderwijs voor, met een stevige rol voor zelfregie en eigenaarschap bij de leerlingen.

Voor alle vier de basisvaardigheden is gesproken met experts van buiten, ook de onderwijscoördinator, om zo een goede inhoudelijke vulling te krijgen. De onderwijscoördinator snapt dat de school de eigen specifieke context zwaar heeft mee laten wegen bij de inhoudelijke uitwerking van het plan. Toen ze het plan aanvankelijk las, vond ze niet zo duidelijk wat het plan uiteindelijk voor de leerlingen in de klas zou moeten opleveren. Werkende weg is dit duidelijker geworden.

### **Aandacht voor alle basisvaardigheden**

In het activiteitenplan is er veel aandacht taal, en dan vooral voor (begrijpend) lezen, want goed kunnen lezen is de basis van veel andere schoolvakken. Bij het verbeteren van de leesvaardigheden van de leerlingen is de bibliotheek nauw betrokken. Dit alles wordt gedaan om de leesvaardigheid te versterken en te verankeren in beleid en praktijk, zodat er betere resultaten worden behaald en er meer plezier in lezen ontstaat. Daartoe worden de volgende stappen gezet: a) inzetten van het leerlingvolgsysteem om uitvallende leerlingen te ondersteunen (remedial teaching, inzet NUMO, een formatief oefenprogramma voor reken- en taalvaardigheden, extra inspanningen vanuit vakgroep Nederlands), b) invoeren van leesmomenten, c) inzetten van lezen met de Leessandwich en d) inzetten op taalgericht vakonderwijs met oog voor woordenschatuitbreiding en vakjargon.

Bij de uitwerking van rekenonderdeel van het plan heeft de school na een tip van de vaste onderwijscoördinator contact gelegd met een andere school die goede ideeën had. Bij rekenen is een rekenexpert aangesteld, die vervolgens deze expertise overdraagt naar de rest van het team, zodat de doelstelling wordt behaald; kinderen hebben betere rekenvaardigheden. Er zijn sessies belegd met betrokken docenten over hoe dit verankerd kan worden. Daaruit zijn allerlei activiteiten voortgevloeid.

Met betrekking tot burgerschap vinden eveneens diverse activiteiten plaats, maar er is nog geen sprake van een samenhangend beleid. Aandacht voor burgerschap zit onder meer verwerkt in activiteiten die in de stamgroep plaatsvinden tijdens de start van de dag en er vindt jaarlijks een burgerschapsdag plaats, waarin samengewerkt wordt met maatschappelijke instanties. De idee is de leerlingen van burgerschap naar wereldburgerschap te begeleiden, wat verder gaat dan burgerschap. Ook de internationale samenwerking met Zweedse scholen is hierin opgenomen. Het gaat onder meer om openheid, verandering van perspectief en duurzaamheid.

Voor digitale vaardigheden is er gesproken met een collega-onderwijscoördinator van de vaste onderwijscoördinator. Hoewel er volledig digitaal gewerkt wordt binnen de school (via Learning Portal), wordt er nog veel werk verricht. Een aantal aspecten staat centraal bij het verbeteren van het digitaal handelen van de leerlingen, waaronder basisvaardig zijn met ICT-toepassingen, bron-kritisch zijn en mediawijsheid. Dit komt ook aan de orde bij de Future Skills die tijdens de stamgroep aandacht krijgen. Met de ondersteuning en de subsidie wordt hier een nieuwe impuls aan gegeven.

## Vakoverstijgend en integratief werken

De school pakt de verbetering van de basisvaardigheden van de leerlingen op een vakoverstijgende en integrale manier aan. In alle vakken, door het gehele curriculum, is er dus aandacht voor taal, rekenen-wiskunde, burgerschap en digitale vaardigheden. Dit wordt niet in geïsoleerde vakken verzorgd.

Volgens de onderwijscoördinator loopt deze school, maar ook veel andere scholen, er tegen aan dat de aangeleerde rekenprincipes bij rekenen-wiskunde anders zijn dan bijvoorbeeld bij biologie en economie. Voor de leerlingen is dat verwarrend. Idealiter wordt daar één lijn in gebracht. Daar is momenteel veel aandacht voor. Het Expertisepunt rekenen-wiskunde biedt hier bijeenkomsten over aan. De onderwijscoördinator weet niet of deze school hier aan meedoet. Ze heeft de school hier wel over getipt.

## Langzaam meer lijn in het onderwijs gebracht, passend bij het leidende onderwijsconcept

Het eerste half jaar van de subsidieregeling is volgens de school en de onderwijscoördinator vrij moeizaam verlopen. Veruit de belangrijkste reden hiervoor was dat er onvoldoende capaciteit (personele uren) in het schoolteam was om de activiteiten vlot te trekken. Mede daarom is ook de tweede school van het schoolbestuur betrokken. Zo is er meer “body” gekweekt. Wat hierbij op de achtergrond meespeelde was de onduidelijkheid over de aankondiging van een basisteam. Een andere reden die meespeelde was een ophanden zijnde verhuizing, die later niet is doorgegaan. Hierdoor ontstond onrust in het schoolteam met vertrek van enkele docenten.

Vooraf het passend maken van het activiteitenplan binnen het eigen onderwijsconcept heeft tijd gekost. Het is volgens de coördinator basisvaardigheden nodig om een plan mét de docenten te maken en niet vóór de docenten vanuit een projectgroep. De school heeft er een collectief ontwikkelproces van gemaakt. Er is een goede dialoog over goed onderwijs geweest. Omdat de school over flink wat eigenwijze docenten beschikt, is de school blij met de opbrengst: de neuzen staan meer dezelfde kant op en er zit langzamerhand meer lijn in het onderwijs. De volgende stap is om meer concrete activiteiten binnen de basisvaardigheden te ontwikkelen die aansluiten bij de uitgangspunten van het onderwijsconcept.

De indruk van de onderwijscoördinator komt overeen met de ervaringen van de school: *“Het project heeft aan het begin te lang stil gelegen, de energie was er wat uit. Na de intake zat er een dip in de ontwikkeling. Er is veel tijd en energie gaan zitten in het opzetten van een structuur van verbetering en het genereren van ideeën. Het ontbrak aan focus. Netto is er eigenlijk maar één schooljaar voor de doorvoering van onderwijsverbeteringen.”*

De onderwijscoördinator ziet dat vaker op scholen. Vaak staat er nog geen structuur van onderwijsverbetering, die moet nog gebouwd worden aan het begin van de subsidieperiode. De inrichting van het verbeterproces aan de hand van een goede probleemanalyse, doelgerichte activiteiten en monitoring en evaluatie (PDCA-cyclus) is iets wat op veel scholen zwak is ontwikkeld. Daar staat deze school niet alleen in. Ook leiding geven aan onderwijsprofessionals en verbeterprocessen is een kunst apart. Binnen scholen is er vaak een zekere mate van spanning tussen autonomie, professionele ruimte en vakmanschap enerzijds, en sturing anderzijds. Toch is het deze school na veel vijven en zessen toch gelukt om met gespreid leiderschap en op basis van inhoud tot voorstellen te komen en besluiten te nemen, aldus de onderwijscoördinator.

## Samenwerking met andere scholen

De school heeft een samenwerkingsovereenkomst met een groep Zweedse scholen die een sterk kwaliteitprofiel heeft. Ze is een partnerschool in het netwerk Kunskapsskolan. Binnen het internationale netwerk staan vier waarden centraal: 1) hoge verwachtingen, 2) iedereen is anders, 3) leven lang leren en 4) ‘life is what you make it’. Dit kader gebruikt deze school ook. Om de kwaliteit van de school te verbeteren wordt er met andere partnerscholen vanuit het netwerk Kunskapsskolan samengewerkt, maar ook met basisscholen

uit de nabije omgeving en met scholen van de eigen stichting. *“Dit maakt dat we de menukaart met evidence-based onderwijsinterventies eigenlijk niet nodig hebben”*, aldus de schoolleider.

### **Prettige samenwerking met de onderwijscoördinator**

Het contact met de vaste onderwijscoördinator wordt door de school als prettig omschreven. Er wordt goed geluisterd, er worden goede tips gegeven, de benadering is open, zeker niet sturend of controlerend. Vooral aan het begin van het traject is er veelvuldig contact en overleg geweest, in Teams en aan de telefoon. De school heeft de tijd genomen om het ingediende activiteitenplan uit te werken in specifieke maatregelen en acties. De school voelde zich vrij om hierbij de onderwijscoördinator intensief te betrekken.

In de subsidieperiode is het gewoon dat de onderwijscoördinator zo'n vijf keer formeel overleg heeft met vertegenwoordigers van een school. Na een uitgebreide intake is er een fysiek schoolbezoek en daarna volgen er nog meerdere tussentijdse overleggen. In het voorjaar van 2024 is een laatste overleg met een (summatieve) evaluatie waarin een terugblik op proces en opbrengsten wordt gedaan. Hiernaast zijn er ook nog vele informele contacten geweest met de schoolleider en/of coördinator basisvaardigheden, per mail of telefoon. De onderwijscoördinator beaamt: *“Ik heb vele linkjes naar handige informatie van de NRO Kennisrotonde, SLO, Taalunie, Sticht Lezen en Schrijven, Expertpunten en dergelijke verstuurd.”* Het is niet zo dat de onderwijscoördinator met andere docenten contact heeft gehad of lessen heeft bijgewoond. Met tranche 2 van de subsidieregeling verandert deze structuur, er worden regionale netwerkbijeenkomsten voor scholen georganiseerd. In de nieuwe structuur is het de bedoeling dat onderwijsprofessionals van diverse scholen bij elkaar op bezoek gaan, waarbij ook de onderwijscoördinatoren 'nieuwe stijl' op scholen komen.

### **Subsidieperiode te kort**

De schoolleider vindt het stiekem van de zotte dat er in tranche 1 zoveel geld 'at random' is verdeeld over de scholen. *“Er is een 'confettikanon' op het onderwijs losgelaten.”* Ook is de tijd in zijn ogen veel te kort om vooruitgang te zien bij de leerlingen. Niettemin ziet de projectleider basisvaardigheden dat er bij lezen voorzichtige stappen in de goede richting worden gezet. De resterende tijd wordt gebruikt om tot een dieper niveau van implementatie te komen.

Toch betwijfelt de onderwijscoördinator of de leerlingen al iets merken van de initiatieven. De school wil er evenwel voor waken dat ze zich niet blindstaart op de Pisa-resultaten. In de subsidieregeling wordt veel nadruk gelegd op de cognitie van de kinderen (taal en reken-wiskunde), maar de school wil in het onderwijs graag ook ruimte houden voor de drieslag van Biesta. *“Socialisatie en persoonsvorming zijn naast kwalificatie minstens zo belangrijk”*, aldus de projectleider basisvaardigheden.



# Praktijkvoorbeeld 8: “Een gedragen visie ontwikkelen en een professionele leercultuur creëren”

Voor deze casebeschrijving is gesproken met de schoolleider en met een groepsleerkracht (tevens de bouwcoördinator groep 4 t/m 6 en MT-lid).

## Typering van de school en activiteitenplan

**Verstedelijking:** sterk stedelijk

**Sector:** primair onderwijs

**Aantal leerlingen:** 400-450

**Achterstandsscore:** 0

**Doelgroep van activiteitenplan:** alle leerlingen van de school

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** taal (45%), rekenen (10%), burgerschapsvorming (20%) en digitale geletterdheid (25%)

**Verdeling van subsidie:** meer fte/inzet van eigen personeel (25%), deskundigheidsbevordering van het schoolteam (30%), extra (tijdelijke) personele inzet van buiten de school (20%), inhuur van advies via externe deskundigen (15%), aanschaf van (extra/nieuw) lesmateriaal (5%) en meer en/of andere ICT-middelen (5%).

**Relatie met NP Onderwijs:** een voortzetting van de activiteiten in het kader van het NP Onderwijs

**Verloop uitvoering activiteitenplan:** niet goed, niet slecht

**Betrokkenheid externe uitvoering activiteitenplan:** ja, private externe partijen (partijen zonder een wettelijke taak en maximaal 80% financiering door het Rijk).

**Ervaren effecten:** veel (op taal en rekenen), niet veel, niet weinig (op burgerschapsvorming en digitale geletterdheid).

## Extra middelen voor versterking van de school en professionalisering.

De schoolleider van deze school is ook schoolleider op een andere school, in een wijk die als ‘moeilijk’ is bestempeld. Hij merkt op dat scholen in moeilijke wijken vaak veel subsidies krijgen, terwijl scholen in andere wijken de subsidies niet ontvangen. Hij ondervindt dit ook met de twee scholen waar hij leiding aan geeft: *“Voor de ene school krijg ik een ton voor een kleine school, en voor de andere school krijg ik geen stuiver, terwijl de populatie vrijwel hetzelfde is.”* Hij stoort zich hieraan en merkt op: *“Het gesegmenteerde financiële beleid vergroot de ongelijkheid soms juist.”* De schoolleider is van mening dat zijn school ook extra middelen verdient ter versterking van het onderwijsaanbod en ter professionalisering van de school en heeft vanuit deze redenatie besloten om de subsidieaanvraag in te dienen.

## Ondersteuning vanuit het Rijk

De schoolleider geeft aan de aanvullende subsidie te hebben aangevraagd omdat daar een stuk ondersteuning van het Rijk bij zou komen. Hij heeft inmiddels een goede relatie met de onderwijscoördinator. De onderwijscoördinator steekt haar rol in als ‘critical friend’. Voorbeelden van de ondersteuning die zij heeft geboden zijn: kritisch meekijken naar de in te zetten interventieprogramma’s, een kritische blik naar externe organisaties wie wel en wie niet ingezet kunnen worden, verrijkende informatie voorzien aan de school. *“Het is fijn dat iemand meekijkt om het kaf van het koren te scheiden, daar is namelijk tijd en expertise voor nodig.”* In eerste instantie had de schoolleider een intensievere ondersteuning vanuit de onderwijscoördinator verwacht. De verwachtingen bij beide partijen zijn echter

helder aan elkaar gemaakt. De schoolleider verwacht dat de onderwijscoördinator in de toekomst op dezelfde manier invulling blijft geven aan deze rol, daar is hij content mee.

### **Een gedragen visie ontwikkelen en een professionele leercultuur creëren**

De schoolleider merkt op dat het opnieuw formuleren van één gedragen visie een belangrijke stap was naar versterking van de school. De oorspronkelijke visie van de school was namelijk net voor de coronatijd geformuleerd. De coronatijd heeft de medewerkers van de school andere inzichten geboden. Bovendien is het team verjongd en zijn er veel nieuwe collega's. De school heeft daarom aan het begin van het schooljaar een tweedaagse gehad waarin de organisatorische visie is geformuleerd en waarin een leerklimatevereenkomst is opgesteld. Met de organisatorische visie bedoelt de school hoe medewerkers met elkaar omgaan en hoe zij zich gedragen. Voorbeelden uit de organisatorische visie zijn: wij zijn ontwikkelingsgericht, wij zijn helder, open en respectvol naar elkaar in onze communicatie en samenwerking en wij komen afspraken na. Deze visie is in de vorm van omgangsafspraken in een leerklimatevereenkomst opgenomen. Om de ontwikkelingsgerichtheid van de school te ondersteunen, zijn E-wise en stichting leerKRACHT ingeschakeld. E-wise is een programma waarmee leerkrachten modules kunnen volgen om zichzelf verder te professionaliseren. Stichting leerKRACHT begeleidt de professionaliseringslag in de school. De invulling van deze professionaliseringslag is te lezen in het kader.

#### **Invulling professionaliseringslag**

De school deelt het schooljaar op in zes periodes. De eerste twee periodes staan in het teken van taal, de derde periode staat in het teken van burgerschap, de vierde in het teken van digitale geletterdheid en de vijfde en zesde periode in het teken van rekenen. Iedere periode start met een studiedag. Daarin wordt een periode opgestart en de vorige afgesloten. Interne coaches leiden de studiedag.

Vóór het huidige schooljaar heeft Stichting leerKRACHT vier collega's opgeleid tot coach. Bovendien heeft de school ruimte gemaakt voor een teamleider. Deze teamleider brengt input van collega's en data van de ontwikkeling van kinderen samen om uit te zoeken waar knelpunten van de school zitten en waar de school in de zes periodes specifiek aan zou kunnen werken. Als het team akkoord gaat met een invullingsrichting, zorgt de teamleider er vervolgens samen met de vier coaches voor dat de periode wordt ingevuld.

De vier coaches organiseren ieder in hun eigen bouw wekelijks een bouwsessie waar zij invulling aan geven. Iedere drie weken komen de coaches bij elkaar in een sessie om hun eigen rol te evalueren en om te sparren over verdere invulling van de periode. Deze sessies worden begeleid door stichting leerKRACHT.

De omschreven organisatievorm kan gezien worden als kern van de professionalisering binnen de school. Binnen deze organisatievorm wordt gewerkt aan het versterken van leerkrachtvaardigheden, die op zijn beurt de basisvaardigheden van kinderen versterken.

Ook is de school zijn inhoudelijke visie aan het herformuleren. Met de inhoudelijke visie bedoelt de school vanuit welke didactiek er wordt lesgegeven en wat er wordt aangeboden op school.

Voor het thema taal hebben zij hiervoor een interne leerwerkgroep opgericht. De leerwerkgroep doet onderzoek, leest wetenschappelijk onderzoek en baseert daarop de veranderingen die zij willen invoeren in de organisatie. Ook hebben zij veel contact met de taalschool.

Door de input van de teamleider, de vier coaches en de leerwerkgroep taal is op een aantal momenten al kennisgemaakt en geoefend met een nieuw gekozen didactiek. Ook staan er al plannen klaar voor de nabije maanden: Zo willen zij thematisch in de onderbouw gaan werken en letters koppelen aan de thema's. Ook willen zij de les planmatig en heel gestructureerd in gaan vullen, zodat alle kinderen meekomen met de les,

en willen zij dat dezelfde aanpak op taal door de hele school wordt gehanteerd. Om invulling te geven aan deze invoeringen, heeft de school samenwerking met de Bibliotheek op School (dBoS) gezocht. Zij gaan de schoolbibliotheek een volledige metamorfose geven. Bovendien komt een professional van dBoS dit schooljaar een aantal keer langs om de school te helpen met de inzet van didactiek rondom leesstrategieën en leesbevordering. Tot slot wil de school schrijfvaardigheid ook weer aanpakken. *“Dat hadden de onderbouw kinderen uit de coronatijd nauwelijks gehad, waardoor het woord- en letterbeeld niet goed bij deze leerlingen is ontstaan. Je ziet dus ook dat de leesvaardigheid van deze leerlingen nu lager is. Daarom hebben wij geïnvesteerd in een oefentherapeut die in kleine groepjes schrijflessen is gaan geven in de groepen 3 t/m 5.”*

Op het gebied van burgerschap heeft de schoolleider het volgende geconstateerd: *“Er gebeurt veel onbewust bekwaam, maar we willen het bewust bekwaam laten gebeuren.”* Om dit te realiseren, heeft de school besloten burgerschapsbeleid vast te laten leggen en te versterken, door middel van de methode Wetenswaardig. Deze methode is zorgvuldig na veel onderzoekswerk uitgekozen. Daarnaast laten zij burgerschap nu meer terugkomen in de school, bijvoorbeeld door de leerlingenraad en de impact van hen zichtbaar in de school op te stellen. Tot slot heeft de school besloten een aantal leerkrachten (opnieuw) te laten scholen in hun aanpak voor een veilig pedagogisch klimaat (Kanjertraining).

Op het gebied van digitale geletterdheid had de school al aanbod. Zo werden lessen rondom programmeren op Scratch en Python gegeven. Het geven van lessen om digitale geletterdheid verder te ontwikkelen bij leerlingen zat echter nog niet in de genen van de organisatie. Daarom is door middel van de subsidie de komende twee jaar voor vier dagen in de week een externe docent aangetrokken die samen met de eigen groepsleerkracht ICT-vaardigheden aan de groep aanleert. Om de kennis rondom het ontwikkelen van digitale geletterdheid te borgen, wordt een ICT-coördinator in leven geroepen en worden de lessen bewust door middel van co-teaching gegeven.

Tot slot heeft de schoolleider een externe onderwijskundige ingehuurd, die net zoals de onderwijscoördinator van OCW fungeert als ‘critical friend’, of in de termen van de schoolleider als ‘nar’. Deze persoon mag alles zeggen tegen hem en het team, is bij studiedagen aanwezig volgt het ontwikkelingsproces. Vanuit zijn deskundigheid merkt hij vaak op: *“Waarom doe je dit, klopt dit wel met je visie? Waar is dit op gebaseerd?”* enzovoort.

### **Tevreden over de uitvoering**

Tot nu toe is de schoolleider tevreden over de gekozen aanpak. Zij zien al effect van de gekozen interventies. Zo zijn de resultaten van de kinderen al zichtbaar verbeterd op leesvaardigheid en taal. Bovendien is het team volgens de schoolleider zeer enthousiast over de nieuwe manier van werken en zijn zij erg gedreven om daar het maximale uit te halen. Een mooi citaat van een leerkracht die de schoolleider langs haar lokaal ziet lopen: *“Kom even in de klas kijken, hoe goed de kinderen aan het werk zijn met de nieuwe aanpak!”*

Ook de groepsleerkracht (tevens MT-lid) ziet verbetering. *“Voorheen zagen leerkrachten elkaar veel te weinig na schooltijd. Nu is daar meer ruimte voor. De professionele cultuur is flink versterkt.”* Ook ziet hij dat leerkracht handelen een impuls heeft gekregen, waar de leerlingen direct profijt uit halen.

Buiten de structurele formele momenten voor samenwerking wordt nog niet zo vaak constructief feedback aan elkaar gegeven. De groepsleerkracht hoopt dat dit op den duur wel structureel zal gebeuren.

### **Gedragen visie**

De grootste succesfactoren van de school zijn volgens de schoolleider: *“Het zorgen voor een gedragen visie en missie van de hele school, met een schoolklimaatovereenkomst die door alle leerkrachten gedragen*

*wordt. Ook is er een hele duidelijke beslisboom in de organisatie, met duidelijke gedragsregels. Als je dat neerzet, dan kun je als school groeien en zet je professionals in hun kracht.”*

De groepsleerkracht (tevens MT-lid) voegt daar graag een succesfactor aan toe: het creëren van randvoorwaarden om volgens de visie te werken. Zo heeft het veranderen van de schoolstructuur (de teamleider was er eerst niet) effect gehad. Taken die nu door de teamleider worden opgepakt, lagen voorheen alleen bij de schoolleider of bij niemand. Doordat er een extra persoon is, is er meer ruimte om leerkrachten te volgen en te ondersteunen in hun ontwikkeling. De school kan veel meer professionaliseringsvragen oppakken binnen de school. Ook heeft de school met de subsidie tijd kunnen vrijspelen voor het scholen van leerkrachten om ze te voorzien van nieuwe kennis en vaardigheden. Tot slot het inhuren van een partij dat de school helpt te professionaliseren.

### **Personeelstekort**

De school ondervindt ook enige belemmerende factoren. Het gebrek aan personeel is de meest voor de hand liggende belemmerende factor, waar veel scholen mee kampen. De schoolleider had het voor elkaar gekregen om extra personeel aan te trekken om leerkrachten in hun werk te ontlasten en om ruimte te creëren voor leerkrachten om bij elkaar te gaan observeren, maar een deel van het extra personeel is in de ziekteverzuim terechtgekomen.

### **Te weinig tijd**

Een tweede belemmerende factor is volgens de schoolleider en de groepsleerkracht (tevens MT-lid) dat je met de huidige financieringsvorm in een relatief beperkte tijd veel geld duurzaam moet uitgeven. *“Een structurele financiering zou prettiger zijn, zodat wij als school altijd voldoende middelen hebben om het team te ontwikkelen.”* Nu krijgt de school een korte tijd de kans om zich stevig te professionaliseren, maar kan niet alles in één keer. De schoolleider wil zijn leerkrachten niet over de kling jagen en zoekt naar de juiste balans voor het team tussen rust en inspanning (professionalisering).

### **Borging**

Een laatste aandachtspunt voor de school is hoe zij al hun inspanningen op de lange termijn gaan borgen. De school heeft dit namelijk nog niet uitgewerkt. Ze zijn bezig met het schrijven van de beleidsplannen en zullen in deze plannen goede keuzes moeten maken die realistisch uitvoerbaar zijn, ook als de subsidie er niet is.

### **Blik vooruit**

De school wil de huidige koers die zij zijn gaan varen voortzetten. Met de vrijgekomen middelen uit de subsidie zullen zij daarom ook komend jaar E-wise, stichting leerKRACHT en de bibliotheek op school inzetten voor verdere professionalisering. Ook hoopt de school de huidige inspanningen duurzaam in te bedden in de schoolcultuur en schoolstructuur door afspraken vast te leggen.

# Praktijkvoorbeeld 9: “Gegronde aanpakken duurzaam team-eigen maken”

Voor deze casebeschrijving is gesproken met de schoolleider en een groepsleerkracht, tevens coördinator van één van de basisvaardigheden.

## Typering van de school en activiteitenplan

**Verstedelijking:** sterk stedelijk

**Sector:** primair onderwijs

**Aantal leerlingen:** 200-250

**Achterstandscore:** 150-200

**Doelgroep van activiteitenplan:** alle leerlingen van de school

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** taal (35%), rekenen (35%), burgerschapsvorming (20%) en digitale geletterdheid (10%)

**Verdeling van subsidie:** meer fte/inzet van eigen personeel (40%), deskundigheidsbevordering van het schoolteam (20%), inhuur van advies via externe deskundigen (10%), aanschaf van (extra/nieuw) lesmateriaal (25%) en meer en/of andere ICT-middelen (5%).

**Relatie met NP Onderwijs:** een intensivering van de activiteiten in het kader van het NP Onderwijs

**Verloop uitvoering activiteitenplan:** goed

**Betrokkenheid externe uitvoering activiteitenplan:** ja, private externe partijen (partijen zonder een wettelijke taak en maximaal 80% financiering door het Rijk)

**Ervaren effecten:** zeer veel (op taal en rekenen), Nog te vroeg om te zeggen (op burgerschapsvorming en digitale geletterdheid)

## Kans voor extra middelen voor versterking van de school en professionalisering

De schoolleider geeft aan dat de school vóór de introductie van de subsidie voor de basisvaardigheden al doorhad dat de basisvaardigheden verbeterd moesten worden en had daar al trajecten voor opgestart. De subsidieregeling zou een boost kunnen geven aan de opgestarte trajecten. Toch was de schoolleider bij het ter beschikking stellen van de subsidie huiverig voor het aanvragen van de subsidie, omdat een subsidieaanvraag om een flinke tijdsinvestering vraagt die zich niet altijd terugbetaalt. Uiteindelijk is de schoolleider overgehaald om een subsidieaanvraag in te dienen, omdat de subsidie op basis van loting zou worden vergeven. Hierdoor kon de tijdsinvestering voor de subsidieaanvraag relatief laag blijven.

## Reden voor de aanvullende subsidie

De schoolleider geeft aan dat hij de aanvullende subsidie heeft aangevraagd, in de hoop nog meer financiële ruimte te creëren voor de aanpak van de basisvaardigheden. De ondersteuning vanuit de onderwijscoördinatoren OCW was voor deze school geen doorslaggevende reden om de aanvullende subsidie aan te vragen.

## Gegronde aanpakken duurzaam team-eigen maken

De schoolleider vindt het belangrijk dat de middelen worden ingezet op het eigen maken van kennis en vaardigheden, en minder op het inzetten van extra personeel. Want: “*Extra personeel gaat weer weg, geleerde inhoud blijft.*” Om ervoor te zorgen dat geleerde inhoud een stevige plek binnen de school krijgt,

had de school vanuit de NP Onderwijs-middelen kartrekkers aangesteld op de thema's taal, rekenen en hoogbegaafdheid. Deze kartrekkers kregen binnen hun aanstelling ruimte van één dag in de week voor het uitvoeren van hun taken. Deze ruimte zou vervallen als de school de basisvaardighedensubsidie niet had toegekend gekregen. Met de vrijgekomen financiële ruimte door de subsidie basisvaardigheden kon de school de rol en positie van de kartrekkers in de school behouden en verstevigen. Volgens het train-de-trainer principe worden zij onder begeleiding van een onderwijsadviesdienst getraind om videoconsultaties uit te voeren bij collega's. Tijdens de videoconsultatie maken zij gebruik van kijkwijzers/kwaliteitskaarten waarop de afgesproken didactische aanpak staat omschreven. De inhoud van de kijkwijzers/kwaliteitskaarten is vanuit studiedagen tot stand gekomen, waarin collega's geschoold werden in wetenschappelijk bewezen vakdidactiek. De kwaliteitskaarten kunnen ook gezien worden als een uitwerking van de vakbeleidsplannen. De kwaliteitskaarten zijn kort maar krachtig vormgegeven (alle informatie op één A4) en zijn aanwezig in iedere klas. Bovendien worden één of meerdere kwaliteitskaarten op iedere studiedag besproken.

Om leerkrachten en kartrekkers voldoende ruimte te bieden om de aanpak en vakdidactiek eigen te maken, heeft de schoolleider vorig jaar een invalleerkracht voor één à twee dagen in de week ingevlogen. Deze invalleerkracht nam gedurende de lesdag enkele lessen van anderen over, zodat groepsleerkrachten hun lessen rekenen volgens de nieuwe vakdidactiek echt goed kon voorbereiden, met maatwerk voor alle kinderen. Bovendien kregen de kartrekkers hierdoor ruimte om onder schooltijd te oefenen met het uitvoeren van videoconsultaties. Als de subsidie stopt, zullen de kartrekkers de consultaties na schooltijd gaan uitvoeren.

Vanaf januari 2024 is de school van plan om opnieuw een invalleerkracht in te zetten, maar deze keer om tijd vrij te spelen voor groepsleerkrachten om hun begrijpend leeslessen en schrijflessen voor te bereiden. Vanaf januari gaan collega's namelijk geschoold worden in de nieuwe vakdidactiek voor begrijpend lezen en schrijven. De school merkte op dat kennis over de didactiek rondom begrijpend lezen nog niet in voldoende mate aanwezig was bij de groepsleerkrachten. Bovendien vond men de methodiek uit hun taalmethodes voor de verwerking van teksten erg mager. Daarom is in de nieuwe gekozen didactiek meer aandacht voor tekstverwerking door middel van schrijfp opdrachten. Het oorspronkelijke plan was dat zij hier aan het begin van het schooljaar mee zouden starten, maar door een vertrekkende collega en een collega die een burn-out was opgelopen, hebben zij besloten de start te verlaten.

Verder heeft de school de competentielijn "leren denken en leren" omarmd. Door middel van deze competentielijn trachten zij de 21<sup>e</sup> eeuwse vaardigheden (digitale geletterdheid uitgezonderd) van de leerlingen te bevorderen. Alle leerkrachten hebben kennis opgedaan over deze competentielijn, en inmiddels maken zij allen gebruik van de competentielijn. De school is nog aan het nadenken over hoe zij digitale geletterdheid bij de leerlingen wil bevorderen.

**Voorbeeld gebruik competentielijn "leren denken en leren":**

Alle leerkrachten hebben de vaardigheden van de competentielijn op het bord hangen (organiseren, zelfstandig leren, samenwerkend leren, reflecteren etc.). Een leerling kan volgens het referentiekader van "leren denken en leren" een bepaald vaardigheidsniveau (niveau 1 tot 9) hebben. Aan de start van een halfjaarlijkse periode formuleren alle leerkrachten aan de hand van het referentiekader een of enkele doelen voor hun leerlingen op de vaardigheden. Vervolgens werken zij in de klas een halfjaar lang aan deze doelen. Drie keer per week, in drie verschillende lesmomenten, grijpt de leerkracht terug op deze doelen en oefenen zij er mee.

Overige aspecten waar de school subsidie voor heeft ingezet zijn het aanschaffen van een nieuw leerlingvolgsysteem (LVS). De school moest namelijk over naar een ander LVS, omdat hun eigen op hield te bestaan. Bovendien waren zij daar ontevreden over (verouderd, kon niet alles in beeld brengen). Tot slot had de school in de kleuterbouw nog geen LVS, waardoor zij stoeiden met het in kaart brengen van de

ontwikkeling van hun kleuters. Nu hebben zij twee nieuwe LVS'en (één voor groep 3 t/m 8, één voor de kleuterbouw), die zij op dit moment aan het evalueren zijn.

### **Tevreden over de uitvoering**

Tot nu toe zijn de schoolleider en de coördinator tevreden over de gekozen aanpak. Collega's vonden het in eerste instantie wel spannend om te gaan werken met videoconsultaties. De videoconsultaties werden echter op een professionele manier ingevoerd (onder begeleiding van een expert, het doel is ontwikkeling, niet beoordeling), waardoor veel leerkrachten geen druk meer ervaren bij een observatie/videoconsultatie. De nieuwe didactiek die is geïntroduceerd bij de verschillende vakken wordt inmiddels ook omarmd door het team. Bij het ene vak ging dat was sneller dan bij het andere vak, afhankelijk van de intensiteit van het eigen maken van de didactiek en de merkbare effecten op de leerlingen.

Op leesgebied zag de school bijvoorbeeld direct resultaten. Kinderen lezen meer en zijn veel leesvaardiger geworden. Bovendien was de geïntroduceerde aanpak goed eigen te maken. Op het gebied van rekenen zagen ze in eerste instantie nog geen grote ontwikkeling plaatsvinden bij hun leerlingen en was het eigen maken van de didactiek vrij tijdsintensief. Inmiddels is de groei in ontwikkeling steeds zichtbaarder geworden en hebben leerkrachten de didactiek onder de knie. De school is net begonnen met het werken aan begrijpend lezen en schrijven, daarom zijn hier nog geen resultaten van zichtbaar.

Op het gebied van professionele ontwikkeling heeft het team volgens de schoolleider en coördinator grote stappen gemaakt. Er vinden vaker gesprekken plaats waarin aanpakken en handelingen worden geëvalueerd en worden doorontwikkeld.

### **Succesfactoren**

De schoolleider en coördinator benoemen een aantal succesfactoren van hun aanpak, waar zij denken dat andere scholen daar hun voordeel uit kunnen halen:

- Schoolleider: Houd overzicht op de inzet van de subsidie, door een goed financieel bestand bij te houden. Zo heb je altijd zicht op hoeveel middelen je nog hebt om te spenderen. De middelen zie je namelijk niet terug in het financiële overzicht van de school, maar wordt door het bestuur bijgehouden. Bovendien wordt er geen handvat geboden om de financiën van de subsidie bij te houden.
- Schoolleider en coördinator: Zet de middelen vooral in op professionalisering van je huidige personeel en minder op het aannemen van personeel. Doordat de subsidie tijdelijk is, kun je nieuw aangenomen personeel niet behouden. Nieuw aangeleerde kennis en vaardigheden blijven daarentegen wel. Als je toch tijdelijk extra personeel aanneemt, doe dat dan met als doel om je huidige personeel vrij te spelen om zichzelf te professionaliseren.

### **Fit tussen expertise van buiten en schoolse context**

De school ondervindt weinig knelpunten. De coördinator benoemt een aandachtspunt: het laten aansluiten van de in huis gehaalde expertise aan de visie en context van de school, *“met een eigen pirouette sausje.”* Men vindt het belangrijk om de eigen identiteit vast te houden. Er wordt op dit moment al ruimte gemaakt om dit te bespreken in formele momenten.

### **Korte tijdsduur**

De schoolleider noemt enkele aandachtspunten op voor het ministerie van OCW en voor de maatschappij. Zo vindt hij de tijdsduur waarin de subsidie gebruikt mag worden erg kort in vergelijking met de hoogte van de subsidie. De schoolleider had graag gezien dat deze investeringstijd langer zou zijn, of dat meer scholen bediend hadden kunnen worden met de subsidie. Ook merkt hij op dat het onderwijs vaak negatief in het nieuws wordt gebracht, terwijl dit niet bijdraagt aan het terugdringen van het lerarentekort. Hij pleit er

daarom voor dat ook mooie dingen en ontwikkelingen uit het onderwijs in het nieuws gebracht worden. Alle scholen weten immers al dat de resultaten op de basisvaardigheden achteruit zijn gegaan, en veel scholen en het ministerie zijn al hard aan het werk via goede initiatieven om goede veranderingen teweeg te brengen. Deze initiatieven mogen best een keer belicht worden.

### **Begeleiding vanuit OCW wordt gewaardeerd**

In eerste instantie was de schoolleider huiverig voor de inzet van het basisteam. De rol van het basisteam was in eerste instantie namelijk niet helder geformuleerd naar hen toe, waardoor de school niet wist wat zij konden verwachten. Een reële angst was dat de school een deel van zijn autonomie zou verliezen aan het basisteam. De school was dan ook blij dat de onderwijscoördinator van deze school direct in bij de eerste kennismaking aangaf vooral als sparringpartner te gaan fungeren. Uiteindelijk heeft zij de school geholpen door met een andere blik naar de mogelijkheden van de subsidie te kijken, door mee te denken bij het opstellen van het activiteitenplan en bij het tussentijds evalueren van de voortgang. De schoolleider is tevreden met deze invulling van de onderwijscoördinator.

### **Vooruit kijken**

De school wil de huidige koers die zij zijn gaan varen voortzetten, zolang de subsidie ingezet mag worden. Na het aanpakken van het begrijpend lezen en schrijfonderwijs wil de school zich focussen op het opstellen van een burgerschapsplan. Op het moment dat de subsidie stopt, hoopt de schoolleider dat de kartrekkers en het personeel de nieuwe didactiek en de vorm van professionalisering door middel van videoconsultaties dusdanig hebben omarmd, dat zij daar de komende jaren op kunnen bouwen.



# Praktijkvoorbeeld 10: “Gedragen, op wetenschap gebaseerd beleid ontwikkelen dat toegepast wordt in de klassen”

Voor deze casebeschrijving is gesproken met de schoolleider, de projectleider basisvaardigheden (tevens economiedocent) en de onderwijscoördinator vanuit OCW.

## Typering van de school en activiteitenplan

**Verstedelijking:** zeer sterk stedelijk

**Sector:** voortgezet onderwijs

**Aantal leerlingen:** 1.150-1.200

**Achterstandsscore:** 0

**Doelgroep van activiteitenplan:** alle leerlingen van de school

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** taal (50%), rekenen (25%), burgerschapsvorming (15%) en digitale geletterdheid (10%)

**Verdeling van subsidie:** meer fte/inzet van eigen personeel (80%), deskundigheidsbevordering van het schoolteam (20%).

**Relatie met NP Onderwijs:** een deels aangepast plan t.o.v. het NP Onderwijs

**Verloop uitvoering activiteitenplan:** goed

**Betrokkenheid externe uitvoering activiteitenplan:** ja, publieke externe partijen (partijen met een wettelijke en minimaal 80% financiering door het Rijk): aanbieder voor trainingen voor onderwijspersoneel.

**Ervaren effecten:** nog te vroeg om daar een uitspraak over te doen.

## Financieringsruimte creëren voor een structurele aanpak basisvaardigheden

Op landelijk niveau wordt geconstateerd dat het niveau op de basisvaardigheden van kinderen daalt. De directeur herkent dit ook in haar school en wilde daar verandering in brengen door in te zetten op duurzame professionalisering rondom basisvaardigheden. Twee struikelblokken weerhielden de school er echter van om verandering teweeg te brengen:

- 1) geen financiële ruimte om medewerkers uren voor scholing en ontwikkeluren te bieden en
- 2) niet voldoende kennis en ervaring om intern de inzet op basisvaardigheden te versterken.

En als de school inzet op versterking van basisvaardigheden, dan wil de directeur dat het effectief gebeurt. Beide struikelblokken zijn met financiële middelen weg te nemen, vandaar dat de school aanleiding zag om een aanvraag in te dienen voor de subsidie basisvaardigheden.

## Reden voor de aanvullende subsidie

De directeur geeft aan de aanvullende subsidie om dezelfde reden te hebben aangevraagd als de basissubsidie: om financieringsruimte te creëren voor een structurele aanpak basisvaardigheden. Zij hoopte met nog meer middelen een nog grotere stap te kunnen maken in het opkrikken van de basisvaardigheden bij hun leerlingen. De ondersteuning vanuit de onderwijscoördinatoren OCW was voor deze school geen doorslaggevende reden om de aanvullende subsidie aan te vragen, maar wel een welkome bijkomstigheid.

## Gedragen gedegen beleidsontwikkeling dat toegepast wordt in de klassen

De school kwam er na een analyse van henzelf achter dat (nieuw) beleid nodig was op school gericht op de basisvaardigheden. Het opstellen van breed gedragen taal- of rekenbeleid is echter geen geringe opgave, wist de projectleider basisvaardigheden. Zij had in een artikel gelezen dat “De meeste scholen kunnen

*worden onderverdeeld in twee groepen scholen. De eerste groep scholen organiseert veel, maar de activiteiten zijn los zand en niet verankerd in gedegen beleidsplannen. De tweede groep scholen heeft prachtige beleidsplannen, maar daar komt in de praktijk weinig tot niks van terecht.”* Zij zag het als belangrijke taak voor de school om op wetenschap gebaseerd beleid te schrijven dat ook toegepast wordt in de klassen en breed gedragen wordt. Om hier professionele hulp bij te ontvangen, hebben zij deze hulpvraag bij een onderwijsadviesbureau neergelegd.

Tijdens de intake kwam het onderwijsadviesbureau direct al met goede inzichten, zoals het ontwikkelen van taalbeleid als schoolbrede taak op te vatten, in plaats van alleen bij de sectie Nederlands. Het onderwijsadviesbureau heeft vervolgens een tweejarig traject voor de school samengesteld, waarin de school actief in wordt meegenomen. Sinds september 2023 is het onderwijsadviesbureau met het traject begonnen en is onder hun leiding een stuurgroep taal met docenten uit allerlei verschillende vakgroepen opgericht. De stuurgroep is verantwoordelijk voor het opstellen en implementeren van het taalbeleid. Zij doen onder andere een uitgebreide analyse van de schoolresultaten, nemen enquêtes af onder collega's en doen lesbezoeken. Ook is er een schoolscan gemaakt om te zien waar verbeteringen mogelijk zijn, zodat de school zich gericht kan inzetten op kwaliteitsverbetering. Verder komt er een studiedag dat wordt ingevuld door het onderwijsadviesbureau, voeren zij lesbezoeken uit en wordt door duo's van coördinatoren (vakdocenten) onder begeleiding van de projectleider basisvaardigheden taal- en rekenbeleid geschreven.

De toegekende subsidiemiddelen van de school zijn voor een deel ingezet voor het bekostigen van de professionele partij en voor het vrijspelen van projecturen voor interne collega's. In dat laatste gaat meer tijd zitten dan men denkt, zegt de projectleider basisvaardigheden. *“Omdat projectmatig werken ‘wezensvreemd is aan het vo’, moeten coördinatoren heel strak gemanaged worden. Dit geldt bijvoorbeeld voor het schrijven van een beleidsplan en het aansturen van mensen als coördinator. Daar gaat heel veel tijd in zitten.”* Dankzij deze subsidie krijgt de school volgens henzelf de kans om het ontwikkelen van gedragen beleid grondig aan te pakken.

### **Andere interventies**

Verder zijn middelen ingezet voor andere interventies zoals het inhuren van taal- en rekenaartutoren, het aanschaffen van lesmateriaal, het scholen van docenten en diverse initiatieven om taal en lezen onder de aandacht te brengen bij de leerlingen (zoals uitbreiding bibliotheek, bezoek aan literatuurmuseum) en het opzetten van een Professionele LeerGemeenschap waarbinnen collega's kunnen experimenteren. De extra interventies die zij in het eerste jaar hebben ingezet, hebben zij geëvalueerd door middel van de Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA-cyclus). Op basis daarvan is besloten om interventies wel of niet voort te zetten. Sommige interventies (zoals het inhuren van taal- en rekenaartutoren) zetten zij nu nog wel voort, maar hopen zij op den duur te vervangen voor een duurzamere aanpak.

### **Tevreden over de uitvoering**

De directeur en de projectleider basisvaardigheden zijn heel tevreden met hun aanpak en gemaakte keuzes. Vooral de keuze om de professionaliserings slag door de eigen medewerkers te laten uitvoeren, kijkt men trots naar: *“Er zijn veel bevlogen collega's die zichtbare activiteiten uitvoeren en er wordt gewerkt aan het onder de aandacht brengen van de basisvaardigheden. Wat zij nu doen is zowel een beleidsplan schrijven, als deze ook tot uitvoering brengen. Deze ontwikkeling is goed, het verbetert het onderwijs op onze school en verhoogt de betrokkenheid en het werkplezier van collega's doordat zij de ruimte krijgen om zichzelf verder te ontwikkelen. Dit moeten we zo volhouden.”*

## **Veranderen kost tijd**

Kortgezegd is het draagvlak voor het werken aan de basisvaardigheden vergroot, de kwaliteit van de coördinatie is verbeterd en rekenen is vakoverstijgend geïmplementeerd. Of dit alles effecten heeft op de ontwikkeling van de leerlingen, daar is het volgens de school nog te vroeg voor om iets over te zeggen. Het kost volgens de school namelijk tijd om veranderingen te laten plaatsvinden op didactisch vlak. Docenten zijn namelijk in eerste instantie terughoudend in het hanteren van eenzelfde aanpak in de les. Wat de directeur en projectleider basisvaardigheden wel zien, is dat *“Het gevoel van urgentie echt is gegroeid, waardoor docenten nu bij elkaar gaan zitten om een gezamenlijke aanpak op te stellen.”*

## **Goede projectstructuur**

De grootste succesfactor is het optuigen van een goede projectcultuur. De directeur ziet verandering plaatsvinden bij de medewerkers: docenten zoeken elkaar sneller op voor overleg of om te sparren en er wordt strakker geëvalueerd. Het samenwerken aan het aanpakken van het dalende niveau van de leerlingen op de basisvaardigheden door middel van het optuigen van een goede projectcultuur, het strak (tussentijds) evalueren van ‘projecten’ en het inzetten van de PDCA-cyclus heeft als bijvangst opgeleverd dat de kwaliteitscultuur op school een boost heeft gekregen. Bovendien zijn meer collega’s dan ooit betrokken, zowel in de uitvoering, als aan de beleid makende en organiserende kant.

## **Regie over eigen beleid**

De school heeft ervoor gekozen om de beleidsplannen te laten schrijven door eigen vakdocenten, zodat het beleid echt gedragen wordt door het team. De docenten zijn echter niet opgeleid om beleid te koppelen aan de uitvoering. Ze hebben dus veel begeleiding nodig bij het opstellen. Daarnaast vraagt deze dubbele rol flexibiliteit van hen. Coördinatietaken moeten tussen lessen worden gepland en dat is soms lastig. Ook blijft het lastig om collega’s te betrekken bij het project, naast de waan van de dag. Toch is de school tevreden met de keuze om eigen vakdocenten te betrekken bij het opstellen van het taal- en rekenbeleid, zodat het toekomstige beleid echt door de school gedragen wordt.

## **Verschil lussen taal en rekenen**

Een ander aandachtspunt is dat de oplossing voor het opkrikken van het taal- en leesniveau bij kinderen ingewikkelder is dan bij rekenen – volgens de docenten. Men is minder thuis in de taaldidactiek. De school zet daarom met het ingehuurd onderwijsadviesbureau meer in op taal, zodat de gebruikte taaldidactiek ook structureel en duurzaam aangepakt wordt.

## **Structurele bekostiging**

Tot slot zou de school heel graag structurele bekostiging willen zien op het thema basisvaardigheden. De niveaudaling van leerlingen op de basisvaardigheden is een actueel en structureel gegeven, en de school verwacht niet dat losse subsidieregelingen op iedere school tot een duurzame oplossing gaan leiden.

## **Begeleiding van de onderwijscoördinator**

De onderwijscoördinator van deze school wordt met name gezien als sparringpartner voor de school. Zij luistert naar de (voortgang van de) plannen op de school en denkt mee in hoe deze plannen nog effectiever te verwezenlijken. Als voorbeeld heeft zij de school gekoppeld aan een expert op het gebied van digitale geletterdheid, waarmee de school een waardevol gesprek heeft gevoerd. Een bijkomend voordeel van de onderwijscoördinator is dat zij tips kan geven vanuit andere scholen die ze spreekt en dat zij de school kan informeren over landelijke ontwikkelingen. Dit was in eerste instantie niet de rol die de school van de onderwijscoördinator had verwacht. De school had een wat intensievere ondersteuning rondom de school

verwacht, zoals het ministerie in eerste instantie had gecommuniceerd. Toch is de school niet ontevreden met de ondersteuning vanuit de onderwijscoördinator. Zij hebben in een intakegesprek duidelijk elkaars verwachtingen uitgesproken waardoor de school goed weet hoe zij de kennis van de onderwijscoördinator kunnen inzetten en in welke mate van intensiviteit. In de praktijk betekent dit voor de school dat de onderwijscoördinator één keer in de drie á vier maanden een gesprek voert met de directeur en de projectleider basisvaardigheden en tijdens dit gesprek de rol van sparringpartner neemt.

### **Blik vooruit**

De school maakt grote stappen in de ontwikkeling van beleid en het delen van de urgentie van het inzetten op basisvaardigheden met alle collega's. De volgende stap voor de school is om de gebruikte didactiek en de kwaliteit van instructie ook mee te laten veranderen. De school is nog zoekende naar hoe dit exact vorm gaat krijgen in de vakken. Het besef voor deze stap is er wel duidelijk: *"Het is van belang dat een deel van de vaktijd van docenten ook naar de taalontwikkeling moet."* Met de rekenvaardigheden lukt dat al beter. Docenten vinden de oplossing voor de lage resultaten op rekenen-wiskunde makkelijker op te vangen. *"Er moet na de uitleg van een rekenmethode gewoon veel geoefend worden, hier zijn goede rekenprogramma's en rekenlessen beschikbaar."* De oplossing voor het ombuigen van de lage resultaten op taalontwikkeling is ingewikkelder volgens de docenten.

## Colofon

Titel	Werken aan basisvaardigheden. Addendum bij implementatieonderzoek subsidieregeling 'Verbetering basisvaardigheden', tranche 1, eerste meting
Auteur	IJsbrand Jepma, Emiel Helmich en Carlijn Waaijer
Versie	2
Datum	23-03-2024
Project	SAR2302 Implementatieonderzoek subsidieregeling verbetering basisvaardigheden

**Sardes**

Postbus 2357  
3500 GJ Utrecht

Lange Viestraat 371  
3511 BK Utrecht

(030) 232 62 00  
[secretariaat@sardes.nl](mailto:secretariaat@sardes.nl)  
[www.sardes.nl](http://www.sardes.nl)

Sardes is onderdeel van Stichting CAOP