

# Werken aan basisvaardigheden

## *Addendum bij implementatieonderzoek subsidierегeling 'Verbetering basisvaardigheden', tranche 2, beginmeting*

IJsbrand Jepma  
Emiel Helmich  
Carlijn Waaijer

Sardes

Oktober 2024



Casusbeschrijvingen  
van 10 scholen

# Werken aan basisvaardigheden

# Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting</b>	<b>4</b>
<b>Praktijkvoorbeeld 1: “Verbinding en samenhang in een nieuwe structuur”</b>	<b>8</b>
<b>Praktijkvoorbeeld 2: “Doelgericht verbeteren als gedeelde verantwoordelijkheid”</b>	<b>12</b>
<b>Praktijkvoorbeeld 3: “Met betekenisvol onderwijs werken aan gelijke kansen”</b>	<b>17</b>
<b>Praktijkvoorbeeld 4: “Volstrekt normaal maken dat leraren van en met elkaar leren”</b>	<b>21</b>
<b>Praktijkvoorbeeld 5: “De weg omhoog”</b>	<b>27</b>
<b>Praktijkvoorbeeld 6: “Koersvast werken aan de vier basisvaardigheden: goed onderwijs is geen toeval”</b>	<b>33</b>
<b>Praktijkvoorbeeld 7: “Vooral rekenen-wiskunde behoeft verbetering”</b>	<b>36</b>
<b>Praktijkvoorbeeld 8: “Koers houden”</b>	<b>40</b>
<b>Praktijkvoorbeeld 9: “De docent bepaalt”</b>	<b>44</b>
<b>Praktijkvoorbeeld 10: “Vernieuwing door geïntegreerd les te geven”</b>	<b>48</b>
<b>Colofon</b>	<b>57</b>

# Samenvatting

Sardes maakt in het kader van het implementatieonderzoek naar de subsidieregeling 'Verbetering basisvaardigheden' per tranche<sup>1</sup> tien verdiepende casusbeschrijvingen van scholen die subsidie krijgen voor de verbetering van de vier basisvaardigheden van hun leerlingen, te weten: 1) taal, 2) rekenen-wiskunde, 3) burgerschap en 4) digitale geletterdheid. De subsidieregeling is onderdeel van het *Masterplan basisvaardigheden* (2022-2026) van het ministerie van OCW. Het implementatieonderzoek wordt samen met SEO Economisch Onderzoek uitgevoerd.

Het betreft hier zes scholen uit primair onderwijs (po) en vier scholen uit voortgezet onderwijs (vo) die onderdeel uitmaken van tranche 2 tijdvak 1 (2023-2025). Deze tien scholen hebben in het voorjaar van 2024 (februari-maart) een enquête ingevuld waarover al is gerapporteerd.<sup>2</sup> In dat kwantitatieve rapport staat informatie over de achtergrondkenmerken van de scholen die subsidie hebben gekregen, over de inhoud en vorm van de activiteitenplannen van de subsidiescholen en over het verloop van de uitvoering van de plannen in de alledaagse schoolpraktijk. De subsidiescholen hebben voor het aanvragen van de subsidie een activiteitenplan opgesteld, welke ze vervolgens tot uitvoering brengen.

Anders dan bij tranche 1 is dat bij tranche 2 met twee tijdvakken wordt gewerkt en dat er geen onderscheid meer is tussen basis- en aanvullende subsidie. Tranche 2 bestaat uit een regeling voor zogeheten 'prioriteitsscholen 2023' en is bedoeld voor scholen met het oordeel 'zeer zwak' of 'onvoldoende' van de Inspectie van het Onderwijs. Voor prioriteitsscholen zijn er twee aanvraagronden (tijdvak 1 en 2), afhankelijk van het moment waarop de scholen hun oordeel kregen of nog krijgen. De andere regeling binnen tranche 2 geldt voor 'alle overige scholen'. De prioriteitsscholen bij tranche 2 (zowel tijdvak 1 als 2) krijgen allemaal een-op-een ondersteuning van een onderwijscoördinator vanuit OCW, eventueel aangevuld met (ingehuurde) experts van buiten de school (dit is gelijk aan de subsidieregeling van tranche 1). Overigens: in de verdiepende casebeschrijvingen van het implementatieonderzoek blijven de prioriteitsscholen buiten beschouwing vanwege het intensieve traject dat zij doorlopen.

Voor de overige subsidiescholen bij tranche 2 worden tijdens de subsidieperiode vier regionale bijeenkomsten ('startbijeenkomsten') georganiseerd, verspreid over het land, zodat er een vorm van externe ondersteuning en begeleiding van een onderwijscoördinator vanuit OCW kan worden geboden. De scholen die mee hebben gedaan aan een startbijeenkomst, hebben daarnaast de mogelijkheid gekregen mee te doen aan een vervolgetraject. Dit zijn 'begeleide leernetwerken' (ook regionaal) die van start zijn gegaan met clusters van (grotendeels vergelijkbare) scholen die samen een ontwikkeltraject doorlopen. De begeleide leernetwerken worden begeleid door 14 OCW-onderwijscoördinatoren.

De voorliggende casebeschrijvingen in dit rapport betreffen allemaal scholen die op vrijwillige basis meedoen aan de begeleide leernetwerken.<sup>3</sup> Met de deelname aan een begeleid leernetwerk wordt het volgende gestimuleerd:

---

<sup>1</sup> Er zijn gedurende de gehele subsidieperiode drie tranches van scholen die elk twee schooljaren omvatten: 2022-2024, 2023-2025 en 2024-2026.

<sup>2</sup> Jepma, I.J., Waaijer, C., Helmich, E., Berg, E. van den & Prins, H. (2024). *Implementatieonderzoek subsidieregeling 'Verbetering basisvaardigheden', tranche 2 (tijdvak 1), eerste meting*. Sardes/SEO Economisch Onderzoek.

<sup>3</sup> Ministerie van OCW, *Programmaboek Begeleide leernetwerken. Subsidieregeling Verbetering basisvaardigheden*.

- a) duurzaam werken aan de basisvaardigheden,
- b) focus op impact in de klas (verbetering van de onderwijskwaliteit),
- c) leren van en met elkaar en
- d) focus op de sleutelrol van de schoolleiding.

Binnen de begeleide leernetwerken wordt gebruikt gemaakt inzichten en methoden uit de wetenschap. Zo wordt er gebruik gemaakt van de concepten 'theory of action'<sup>4</sup>, 'instructional rounds'<sup>5</sup> en de 'didactische driehoek' (leerinhoud, leraar en leerling) en 'evidence-informed werken'<sup>6</sup>.

Kortgezegd bepalen de scholen zelf wat hun ontwikkel- en leervraag is binnen één van de basisvaardigheden en faciliteren de onderwijscoördinatoren de ondersteuning die de scholen hierbij nodig hebben. Tijdens een bijeenkomst presenteert de ontvangende school zichzelf (van circa 9.00 - 15.00 uur). De school laat zien waar het staat en waar ze vandaan komt. Wat zijn de resultaten van de afgelopen jaren? Vervolgens wordt het ontwikkelproces van het activiteitenplan toegelicht, en komt de focus op de interventies en de prioritering daarbinnen aan bod. Ook wordt duidelijk gemaakt hoe het voltallige schoolteam wordt meegenomen in de verbetering van het onderwijs. Deelnemende onderwijsprofessionals van de bezoekende scholen verrichten in tweetallen observaties in de klassen op grond van een kijkvraag, gevolgd door een gezamenlijke reflectie waarin geobserveerde feiten centraal staan. Er wordt gezocht naar patronen, overeenkomsten en verschillen. In aanvulling hierop wordt in groepjes gewerkt aan het ontwerpen van een nieuwe 'theory of action' van de school. De (vervolg)bijeenkomsten vinden steeds plaats op één van de scholen uit het begeleid leernetwerk, zodat elke school aan de beurt komt.

De tien scholen die in de voorliggende rapportage centraal staan, hebben in de enquête kenbaar gemaakt mee te willen werken aan de verdiepende casebeschrijvingen. Verder is bij de selectie van de scholen rekening gehouden met het startmoment van de begeleide leernetwerken en de (regionale) spreiding van de 44 begeleide leernetwerken (25 in po en 19 in vo) over het land.

Per school is gestreefd naar het verkrijgen van een meervoudig perspectief op het werken binnen een begeleid leernetwerk. Niet alleen het perspectief van de verantwoordelijk schoolleider, maar ook de perspectieven van coördinatoren of projectleiders basisvaardigheden, intern begeleiders, ondersteuningscoördinatoren en leraren wilden we meenemen. Daartoe zijn de enquêtegegevens en het activiteitenplan van de school bestudeerd, maar belangrijker is dat we per school gesprekken hebben gevoerd met meerdere onderwijsprofessionals. Besloten is dat we niet alle onderwijscoördinatoren van de scholen in de beginmeting betrekken: de onderwijscoördinatoren van OCW staan op meer afstand van de scholen dan bij tranche 1 en ten tijde van de dataverzameling (vlak voor de zomervakantie) waren de begeleide leernetwerken pas van start gegaan. Bij de eindmeting zullen we wel alle betrokken onderwijscoördinatoren bij de tien scholen bevragen.

De gesprekken met de onderwijsprofessionals van de tien scholen stonden in het teken van: a) de deelname aan het begeleid leernetwerk, b) de werkwijze en gehanteerde methodieken binnen het begeleid leernetwerk, c) de relatie met de uitvoering van het activiteitenplan, d) de betrokkenheid van het

<sup>4</sup> Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley.

<sup>5</sup> City, E., Elmore, R., Fiarman, S., & Teitel, L. (2009). *Instructional Rounds in Education: A Network Approach to Improving Teaching and Learning*. Harvard: Harvard Education Press.

<sup>6</sup> Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (2022). *Leidraad onderwijsverbetering, evidence informed naar een lerende organisatie in het primair onderwijs*. Den Haag: NRO.

schoolteam, e) de samenwerking tussen schoolleiding en leraren, f) de kennisdeling en uitwisseling tussen de scholen binnen een begeleid leernetwerk, g) de ondersteuning bij het vormgeven van het begeleid leernetwerk en h) de uitdagingen bij het voortzetten van het begeleid leernetwerk na de subsidieregeling.

Er zijn gesprekken gevoerd met twee tot drie verschillende onderwijsprofessionals, 25 in totaal. De gesprekken zijn online (in MS Teams) gevoerd, in de periode juni tot en met juli 2024. Op dat moment waren de scholen een kleine tien maanden onderweg in de subsidieperiode.

Al met al zijn er tien heel verschillende casebeschrijvingen verkregen, passend bij de diversiteit in het scholenlandschap. In samenvatting zijn dit de belangrijkste resultaten. Wat zijn de overeenkomst en verschillen, welke patronen en opvallendheden zijn er?

*Betrekken van het voltallige schoolteam en alle leerlingen.* Nagenoeg alle scholen betrekken het voltallige schoolteam bij de planvorming en -uitvoering: de activiteitenplannen op die scholen hebben ook betrekking op alle leerlingen. Enkele scholen laten bijzondere groepen buiten de werking van de plannen, zoals de examenjaren in het vo. Daarmee is het vooral een gezamenlijke opgave om tot schoolontwikkeling en onderwijsverbetering te komen, ten einde daarmee het niveau van de basisvaardigheden van de leerlingen te verbeteren. Een enkele school meldt dat ze ook de ouders betrekken bij het verbetertraject, onder meer door hen periodiek te informeren over het verloop ervan en hun thuis een opdracht te geven ter ondersteuning van het leren en ontwikkelen van hun kinderen op school.

*Schoolleiders pakken rol.* Geheel in lijn met de bedoeling is dat schoolleiders nauw betrokken zijn bij het schoolverbeteringstraject, zo blijkt uit de gevoerde gesprekken. De werkwijze van de begeleide leernetwerken daagt daartoe ook uit. Hiermee krijgen schoolleiders een 'vehicle' aangereikt waarmee ze grip (kunnen) pakken op het ontwikkelproces van de school.

*Organiseren van een interne verbeterstructuur- en cultuur.* De subsidieregeling maakt dat veruit de meeste scholen werk maken van het organiseren van een structuur en cultuur waarmee schoolontwikkeling en onderwijsverbetering kunnen worden gerealiseerd. Een deel van de scholen gebruikt data (van de leerlingen) in het maken van onderwijskundige beslissingen. Andere scholen lijken minder datagedreven te werk te gaan. De activiteitenplannen lijken een appèl te doen op alle onderwijsprofessionals van de school, er ontstaat meer samenwerking tussen leraren en betrokkenheid bij elkaars lesgeven. In dit kader wordt 'van en met elkaar leren' gestimuleerd, waarbij de schoolleider een belangrijke 'aanjager' blijkt te zijn. Er is hier en daar sprake van een groeiend 'kritisch vermogen' om beter onderwijs aan de leerlingen (willen) te geven.

*Faciliteren van 'dragende' onderwijsprofessionals in de school.* Met behulp van de subsidieregeling worden opleidingen ingekocht (bijvoorbeeld tot kwaliteitscoördinator) en onderwijsprofessionals vrij geroosterd om coördinatoren basisvaardigheden en specialisten in de afzonderlijke basisvaardigheden te faciliteren. Er worden nieuwe rollen en taken belegd binnen de school, nodig om de voorgenomen verbeterstappen mogelijk te maken.

*Versterken van de doorlopende deskundigheid binnen het team.* Er is binnen de schoolspecifieke activiteitenplannen een duidelijk focus op het onderwijs in taal en rekenen-wiskunde, maar burgerschapsvorming en digitale geletterdheid worden niet vergeten. Bijna alle scholen zijn van plan de deskundigheid van hun leraren in de kernvakken te verbeteren. Op deze manier denken scholen te kunnen

blijven profiteren van de investeringen die tijdens de tweejarige subsidieperiode kunnen worden gedaan. Duurzaamheid wordt in dit verband vaak gehoord.

*Zoveel scholen, zoveel plannen.* Scholen ervaren een gedeelde problematiek, er zijn teruglopende of tegenvallende onderwijsresultaten bij leerlingen. Er zijn zorgen over de kwaliteit van het onderwijs. De scholen kiezen daarbij binnen de activiteitenplannen voor een geheel eigen aanpak met eigen accenten, passend bij het onderwijskundig concept, het team en de schoolbevolking.

*Scholen uit 'kosmisch isolement'.* Over het algemeen waarderen de scholen de deelname aan het begeleid leernetwerk. Ondanks een strakke aanpak biedt het voldoende ruimte om eigen accenten te leggen, passend bij de school. Deelname aan een begeleid leernetwerk zorgt ervoor dat onderwijsprofessionals van een school in contact komen met onderwijsprofessionals van andere scholen. Zodoende kunnen ze kennis en ervaring uitwisselen en als collectief werken aan een gedeelde problematiek. Op deze manier wordt gewerkt aan 'collective self-efficacy'. Ook buiten de bijeenkomsten van de begeleide leernetwerken om worden door onderwijsprofessionals contacten gelegd en onderhouden, hun eigen professionele netwerk wordt erdoor vergroot. Toch klinkt er ook opbouwende kritiek. Enkele onderwijsprofessionals zijn kritisch over de werkwijze en/of de samenstelling van de begeleide leernetwerken. Hun behoeften liggen anders. Scholen die binnen het eigen schoolbestuur al participeren in een netwerk van samenwerkende scholen ervaren – begrijpelijkerwijs – minder meerwaarde.

*Lerarentekort als 'showstopper'.* Meermalen worden het lerarentekort en uitval opgevoerd als hinderpalen in het werken aan schoolontwikkeling en kwaliteitsverbetering. Werken aan schoolontwikkeling en onderwijsverbetering gaat veel makkelijker bij een volledige en stabiele bezetting van de groepen, zo wordt geredeneerd.

*Impact.* Omdat de scholen nog maar net zijn begonnen aan de uitvoering van de activiteitenplannen en de deelname aan de begeleide leernetwerken, vinden ze het nog te vroeg om te spreken van (merkbare en/of meetbare) effecten. Desondanks denken meerdere scholen dat met de ingeslagen weg op positieve wijze wordt bijgedragen aan de randvoorwaarden die hiervoor nodig zijn.

Of, en zo ja, in hoeverre het de scholen lukt om hun onderwijs te verbeteren in de basisvaardigheden zal moeten blijken uit de eindmeting die tegen de zomervakantie van 2025 wordt uitgevoerd.

# Praktijkvoorbeeld 1: “Verbinding en samenhang in een nieuwe structuur”

Voor deze casebeschrijving is gesproken met de schoolleider, teamleider (met onder zich de vakgroepen Wiskunde-Rekenen, NASK, Biologie, Economie en tevens projectleider basisvaardigheden), coördinator burgerschap en coördinator rekenen-wiskunde (beiden tevens docent).

## Typering van de school en activiteitenplan<sup>7</sup>

**Verstedelijking:** sterk stedelijk (1.500 – 2.500 adressen per km<sup>2</sup>)

**Sector:** voortgezet onderwijs

**Aantal leerlingen:** 700 - 800 (1 oktober 2022)

**Leerlingscore:** 0,5-0,6<sup>8</sup>

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

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** taal (25%), rekenen-wiskunde (30%), burgerschapsvorming (20%) en digitale geletterdheid (25%).

**Grootste financiële inzet:** 1. meer fte/inzet van eigen personeel; 2. deskundigheidsbevordering van het schoolteam; 3. werving nieuwe medewerkers

**Mate van tevredenheid uitvoering activiteitenplan:** tevreden

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

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

## Een plan van en voor de school

Toen de subsidie om aan de basisvaardigheden te werken in beeld kwam, heeft deze school ervoor gekozen met het hele team om tafel te gaan. Gezamenlijk is bekeken welke onderwerpen aangepakt moesten worden binnen de school. Er is bewust voor gekozen om collega's 'in hun kracht' te zetten op de onderdelen waar ze verantwoordelijk voor zijn. De teamleider legt uit: *“We wilden juist onze eigen mensen versterken, want we moeten het uiteindelijk ook zelf blijven doen.”* Dat begon al met het schrijven van de plannen. Ondanks dat enkelen dit geen gemakkelijke taak vonden, was er daardoor veel ruimte voor de expertise van het team. *“Het is daardoor wel echt hun plan geworden, en dat helpt enorm voor het draagvlak”*, vertelt de schoolleider.

De schoolleiding houdt nu de vinger aan de pols en ziet voornamelijk een taak weggelegd in het goed faciliteren van de juiste mensen. Voor de uitvoering zijn coördinatoren voor de basisvaardigheden dit

<sup>7</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 eerder is ingevuld door de school. Dit betekent dat fragmenten uit de casebeschrijving niet volledig kunnen samenvallen met de informatie uit het tekstvak.

<sup>8</sup> De leerlingscore toont de/het verwachte (risico op een) onderwijsachterstand per leerling op de school, op basis van omgevingskenmerken. De leerlingscore varieert in Nederland tussen 0,0 en 6,2 in het po en 0,0 en 1,4 in het vo. Voor het po geldt: een score boven de +/- 0,68 is hoog. Voor het vo geldt: een score boven de +/- 0,20 is hoog.

schooljaar een volle dag per week vrij geroosterd. Het inzetten van de aanwezige expertise binnen het team wordt gezien als een belangrijk onderdeel van de aanpak. De teamleider zou andere scholen dit ook zeer aanraden: *“Maak gebruik van de collega’s die je op school rond hebt lopen, want juist daardoor gaat het groeien. Dus faciliteer daarin waar mogelijk en zorg voor goede begeleiding.”*

### **Een stevige, gepersonaliseerde rekenaanpak**

De school heeft er ten eerste voor gekozen sterk in te zetten op het rekenonderwijs. De rekencoördinator is aan de slag gegaan met het schrijven van een nieuw PTA (Programma van Toetsing en Afsluiting). Haar achtergrond in gepersonaliseerd leren komt hierbij goed van pas. Het werken aan leerdoelen (op basis van de referentieniveaus) in plaats van algemene toetsen past goed bij de leerlingen, vertelt de coördinator: *“Veel van onze leerlingen zitten echt niet op 1F, 85% heeft een achterstand. Als je te hoog start, frustreert dat enorm. Ik zie de eerste twee jaar als een verlenging van de basisschool om een goede basis te leggen.”* Komend schooljaar gaan leerlingen met hun eigen leerroute aan de slag en worden de Cito-scores gekoppeld aan de nieuwe methode: *“Je wilt uiteindelijk wel groei zien, dus we zetten data in om te bepalen waar meer ondersteuning nodig is.”*

Om te zorgen voor een sterkere lijn in het rekenonderwijs wordt daarnaast een draaiboek ontwikkeld, zodat ook voor invallers helder is wat er van hen wordt verwacht. Tot slot wordt de inhoudelijke invulling van de rekenlessen momenteel besproken.

### **Brede inzet op burgerschap meetbaar maken**

Uit de inventarisatie kwam ook naar voren dat aandacht voor burgerschap wenselijk was. Er werd al, vanuit persoonlijke ‘drive’ van een docent, aan gewerkt. Maar de subsidie bood de kans dit verder uit te werken. Daarover vertellen de coördinatoren: *“Het wordt hier heel serieus opgepakt, nu door de subsidie maar ook daarvoor al was duidelijk dat de directie snapt hoe belangrijk dat is. Je krijgt mogelijkheden en het vertrouwen om ideeën uit te proberen, dat verhoogt ook het plezier in je werk.”*

Rondom burgerschap ligt de focus vooral op het inventariseren van de behoeften en mogelijkheden en het ontwikkelen van een visie. Er wordt ingezet op allerlei activiteiten, excursies en gastlessen. Daarnaast neemt de coördinator deel aan de landelijke projectgroep ‘meten is weten’ en richt zij zich op het meetbaar maken van de inzet op burgerschap. Het doel is om te komen tot een geschikt instrument, met een voorkeur voor een kwalitatieve methode, bijvoorbeeld in portfolio-vorm. Tenslotte waren er plannen om een GSA (Gender and Sexuality Alliance) op te richten, in samenwerking met de gemeente. Deze samenwerking loopt echter stroef, wat maakt dat het ook binnen de school lastig van de grond komt.

### **Samenhang in de lessen**

Binnen de school is er bovendien veel aandacht voor het creëren van samenhang binnen het aanbod. Vakoverstijgend ontwikkelt de school daarom een boekje getiteld ‘Om nooit meer te vergeten’. Hierin wordt de werkwijze van de school beschreven zodat alle docenten hetzelfde doen en uitleggen. Daarnaast is per vakgroep iemand verantwoordelijk voor het agenderen van de basisvaardigheden. De samenwerking wordt verder bevorderd door studiemiddagen waarop de basisvaardigheden een terugkerend onderwerp zijn. De coördinator van een basisvaardigheid geeft een presentatie waarna collega’s met elkaar om tafel gaan om te bespreken wat dat voor hun vak betekent.

## Organisatiestructuur aanpakken om te verbinden

Een van de grootste overkoepelende projecten waar de school op heeft ingezet was het ingrijpend aanpakken van de organisatiestructuur. Na sterke groei bleek de traditionele structuur niet langer passend: er waren te grote groepen collega's die moesten samenwerken waardoor er weinig onderlinge binding kon ontstaan. Nu is de hele school ingedeeld in groepen met een team van ongeveer tien hoofddocenten. Zij zijn verantwoordelijk voor hun groep, komen vrijwel wekelijks bij elkaar en kennen daardoor elkaar, de leerlingen en de dynamiek in een klas. De eerste effecten hiervan worden steeds beter merkbaar: *“Door de subsidie merken we echt dat het wat doet in de hele school, zeker ook omdat de gesprekken in de teams nu heel anders gaan. Daar is ook stevig op ingezet. Ook nieuwe collega's vinden sneller hun plek: ze leren niet alleen de vakgroep, maar ook hun team kennen. Dat docenten steviger staan en met elkaar de leerlingen beter kennen, komt de kwaliteit van het onderwijs ten goede”*, aldus de directeur.

## De eerste bewegingen worden zichtbaar

De directie houdt de ontwikkelingen nauw in de gaten. Door middel van gesprekken onderling en met de coördinatoren houden ze het plan in het vizier en wordt bepaald waar ze staan. Het is nog te vroeg om concreet iets te zeggen over de impact die de subsidieactiviteiten op leerlingen hebben gehad. Wel wordt er beweging gezien binnen de school en groeit het bewustzijn dat de basisvaardigheden over de hele linie gedragen moeten worden. *“Het is iets van ons allemaal, dat besef begint steeds meer te komen. Maar het landt niet altijd meteen, dat vraagt meer. Door de waan van de dag gebeurt het niet vanzelf en dat proberen we door de subsidie meer te forceren”*, voegt de schoolleider toe. De kracht van herhaling blijkt ook binnen deze school een belangrijke factor, waardoor docenten steeds vaker en sneller zelf verbindingen maken. De basisvaardigheden komen naast de overleggen en studiedagen bijvoorbeeld ook terug in wekelijkse nieuwsberichten, waarin elke week een coördinator een tip meegeeft over de betreffende basisvaardigheden. *“Bij burgerschap kan je dan bijvoorbeeld denken aan het kort, in vijf minuten, bespreken van een actueel onderwerp met de leerlingen”*, vertelt de coördinator burgerschap. Door ook voor volgend jaar plannen te maken, is de verwachting dat de samenwerking steeds verder zal groeien. De coördinatoren zien dan ook al steeds meer samenwerkingen tussen collega's ontstaan op projectniveau.

## Een hoog subsidiebedrag in een korte tijd

De brede inzet op specifieke basisvaardigheden en op de structuur binnen de school zijn mogelijk door het hoge subsidiebedrag wat de school heeft ontvangen. Dit biedt kansen maar de korte bestedingstermijn leidt ook tot knelpunten: *“We staan, met name bij de talen, qua uren echt onder druk en hebben onze handen vol om de juiste mensen binnen te krijgen. Het is lastig om de middelen in te zetten als je de mensen niet kan vinden.”* Daarnaast wordt benadrukt dat een langere termijn meer ruimte geeft om met mensen aan de slag te gaan, extra accenten te kunnen leggen en zaken echt te laten landen. *“Juist als je als school goed wil evalueren, bijvoorbeeld volgens de PDCA-cyclus, moet er wel tijd geboden worden om initiatieven te evalueren en verder uit te werken.”* Ook de coördinatoren zien dit gevaar: *“Ik hoop dat de uren kunnen blijven, maar dat is de vraag. Ook als de basis er straks ligt, moet je eraan blijven werken. Deze basis na twee jaar gaat niet alles oplossen.”* Dat dit niet kan binnen de subsidie, wordt gezien als een gemiste kans.

## Deelname aan begeleide leernetwerken

De schoolleider en teamleider nemen als onderdeel van de subsidieregeling deel aan een begeleid leernetwerk, omdat zij het meest overzicht hebben over alle onderdelen van het activiteitenplan. De school wilde aanhaken bij een leernetwerk omdat zij nieuwsgierig zijn naar wat andere scholen doen: hoe geven zij invulling aan de basisvaardigheden? Men is op zoek naar nieuwe, creatieve mogelijkheden en inspiratie om het eens anders te doen.

### Voorzichtig positief

De eerste ervaringen zijn voorzichtig positief. Het wordt gewaardeerd dat via de leernetwerken uitwisseling met andere scholen wordt gefaciliteerd. Dit is precies waar veel scholen, volgens de directeur, behoefte aan hebben. Hoe gaan andere scholen bijvoorbeeld om met het feit dat je aan de basisvaardigheden wil werken, maar ook een tekort aan docenten hebt?

Toch zijn de schoolleider en teamleider enigszins sceptisch ten opzichte van de gekozen methode: *“Ik wil geïnspireerd worden. Ik ben een beetje bang dat het een soort parallel programma wordt: interessant, maar is het ook inspirerend? Het moet niet alleen een paradepaardje worden.”* Tegelijkertijd staat de school pas aan het begin van het leernetwerk en is er nog geen echte ervaring met bijvoorbeeld de ‘instructional rounds in education’ of de ‘theory of action’. Wat het hen daadwerkelijk zal gaan opleveren is daarmee nog de vraag.

### Het belang van evidence-informed werken onderstreept

Het belang van evidence-informed werken werd al gevoeld door de schoolleiding, maar wordt door deze werkwijze nog eens benadrukt. De schoolleider vertelt: *“We laten ons bijvoorbeeld vaker inspireren door nieuwsbrieven van SLO, je bent daar meer op gefocust. Eerst zag ik dan dat dat er was en stuurde ik het even door, nu is de betrokkenheid groter. Bijvoorbeeld met nieuwe eindtermen: die leggen we naast de visie en dan kijken we of we wat missen, wat er in reguliere lessen terugkomt of zijn er onderwerpen die mooi in andere vakken passen? We gaan meer denken in structuren.”* Ook de Cito-resultaten krijgen meer aandacht door er een diepere analyse op los te laten om te achterhalen wat wel werkt en wat niet.

### Verwachte opbrengsten van het begeleid leernetwerk

In het kader van duurzaam werken aan de basisvaardigheden biedt deelname aan de begeleide leernetwerken een stok achter de deur. Er is de hoop en verwachting dat het leernetwerk gedurende het proces inzicht geeft in de stand van zaken en of de school op de goede plek in het proces staat. Ook in de andere doelen (impact in de klas, van en met elkaar leren en onderwijskundig leiderschap) zien de directeur en teamleider potentie. Overkoepelend geldt voor al deze aspecten dat de begeleide leernetwerken een structuur bieden om aandacht te hebben voor waar je mee bezig bent: *“We hebben juist deelgenomen aan de begeleide leernetwerken omdat je zo de hele tijd het hoofd erbij houdt: hier gaat het over, dit zijn we aan het doen. Het helpt ons om die zaken goed op het netvlies te houden.”* Dat bewustzijn is daarmee, voorlopig, de grootste meerwaarde voor de school die nieuwsgierig kijkt naar wat de toekomst nog zal brengen.

# Praktijkvoorbeeld 2: “Doelgericht verbeteren als gedeelde verantwoordelijkheid”

Voor deze casebeschrijving is gesproken met de schoolleider en de rekencoördinator (tevens leerkracht van groep 7/8).

## Typering van de school en activiteitenplan

**Verstedelijking:** sterk stedelijk (1.500 – 2.500 adressen per km<sup>2</sup>)

**Sector:** primair onderwijs

**Aantal leerlingen:** 250 - 300 (1 oktober 2022)

**Leerlingscore:** 1,5-2,0

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

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** taal (48%), rekenen-wiskunde (50%) en burgerschapsvorming (2%)

**Grootste financiële inzet:** 1. aanschaf van (extra/nieuw) lesmateriaal en/of lesmethoden; 2. deskundigheidsbevordering van het schoolteam; 3. extra (tijdelijke) personele inzet van buiten de school

**Mate van tevredenheid uitvoering activiteitenplan:** niet tevreden, niet ontevreden

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

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

## Niet in het rood komen

Deze school bevindt zich in een achterstandswijk, met veel armoede, eenoudergezinnen en veel NT2-leerlingen. Daarnaast neemt de school een deel van de taalschool-leerlingen op, omdat deze voorziening vol zit. Dit alles heeft impact op een school, zag ook de directeur: *“Het drukt op de resultaten, natuurlijk, maar ik neem dat voor lief, want dat er anders leerlingen zijn die twintig weken geen onderwijs krijgen, dat vind ik niet aanvaardbaar.”* In het kindvolgsysteem werd een neerwaartse trend opgemerkt en de school wilde voorkomen dat ze ‘in het rood terechtkomen’. Een subsidie waarmee stevig ingezet kan worden op het versterken van de taal- en rekenaanpak, komt daarbij goed van pas.

## Het schrijven van een onderbouwd plan

De inzet op rekenen en taal vormgeven en op papier krijgen verliep soepel. Aanleiding voor het plan was het feit dat de referentieniveaus niet werden behaald. De directeur en ib’er hebben onderzocht wat hieraan ten grondslag ligt en hebben de beschikbare gegevens en observaties van de school uitgebreid geanalyseerd. Zo is er een onderbouwd plan tot stand gekomen. Toch ziet de directeur hier wel een verbeterpunt voor de subsidieregeling: *“Je krijgt vooral theoretische stukken en moet dan zelf zoeken wat daar wel of niet binnen past. Meer handvatten aan de voorkant over hoe je het geld kan besteden of goede voorbeelden zouden wel fijn zijn.”*

## Rekenen als eerste speerpunt

Momenteel gebeurt er binnen de school het meeste op het vlak van rekenen, omdat werd gezien dat het niet lukte om aan de landelijke normen te voldoen. Vier jaar geleden is de school gestart met een nieuwe rekenmethode, maar er was nog ruimte voor verbetering. Er zijn twee methoden gekozen om te werken aan het automatiseren. Hierover is de school heel enthousiast; ze merken dat het leerlingen motiveert en helpt. Ook is het rekenkwartier ingevoerd. Elke dag is er een kwartier verplichte rekentijd in elke klas. Leerkrachten mogen dat zelf invullen door een rekenspelletje te doen met de hele klas of bijvoorbeeld specifieke kinderen bij zich te nemen om te oefenen. Op die manier kan de aanpak afgestemd worden op de doelen die in de betreffende klas nog behaald moeten worden. Tenslotte wordt er geïnvesteerd in het rekenonderwijs door voor elke unit een rekenkast te bestellen. Die wordt door de rekenwerkgroep gevuld aan de hand van de gekozen methode. Zo zijn de materialen geordend en kunnen leerkrachten snel en makkelijk extra oefening voor bepaalde sommen in de klas gebruiken.

## Een nieuwe methode en geïntegreerd taalaanbod

Ook in het taalonderwijs wil de school gaan investeren. Daarvoor wordt een nieuwe taalmethode gekozen en geïmplementeerd en men wil aan de slag met een rijke taalomgeving. Bijvoorbeeld door het aanbod minder te verkavelen en onderdelen als spelling en begrijpend lezen, maar ook leesplezier en leesmotivatie meer te integreren. Tenslotte is het plan om drie boekenhoeken, één per unit, te realiseren. De directeur heeft dit echter bewust naar volgend schooljaar doorgeschoven, omdat ze zich ervan bewust is dat het gewone werk ook doorgaat: *“je kan niet alles tegelijk”*, is de conclusie.

## Een uitgebreid burgerschapsplan

Voor de basisvaardigheid burgerschap bleek het bepalen van de inzet lastiger. De focus op de school ligt duidelijk op rekenen en taal, maar omdat het hele bestuur een reparatieopdracht had gekregen voor burgerschap moest een klein deel van de subsidie hiervoor worden ingezet. Een projectleider heeft daarom bepaald hoe alle scholen aan de eisen moesten voldoen. Dat vindt de directeur jammer omdat het niet aansluit bij wat er al gebeurt op de school, die zich bevindt in een gedeeld gebouw met dagbesteding voor mensen met een beperking. *“De grootste angel in het geheel was het plan opschrijven, want er gebeurt al van alles. Voor rekenen en taal zijn [vanuit het bestuur] doelen vastgesteld die je zelf kan invullen. Dat had voor burgerschap ook gekund. Ik had liever een vast doelenkader gehad waar iedereen zich aan moest houden en dat je daarin je eigen werkwijze kan verwerken. Met dit opgelegde plan lijkt het wel alsof ik een hele leerlijn schrijf en is het burgerschapsplan bijna dikker dan het schoolplan. Dat kost veel tijd en geld. Daar had ik iemand voor kunnen invliegen, maar ik vind rekenen en taal belangrijker en wil je middelen dus liever daaraan uitgeven”*, licht de directeur toe.

## Coördinatoren faciliteren in uren én in hun rol

Voor zowel rekenen als taal waren al voor de subsidie coördinatoren actief. Hun rol was echter minder groot en minder zichtbaar. Doordat zij nu beiden een dag per twee weken uitgeroosterd zijn om met de basisvaardigheden aan de slag te gaan, komt er meer van de grond. Hierover vertelt de rekencoördinator: *“Ik ben al jaren coördinator en heb er een cursus voor gevolgd, maar ik voelde het nooit zo. Het laatste jaar kan ik een dag weg uit de klas en kan ik meters maken. Het is een fijn gevoel dat ik nu echt iets kan betekenen en dat collega's me steeds beter weten te vinden met vragen. Mijn rol staat echt meer op de voorgrond.”* Maar met het faciliteren in uren alleen ben je er nog niet, merkte de school. Er is daarom veel

aandacht voor het in positie brengen van de coördinatoren. De directeur ziet dit als een belangrijke taak en ziet daarnaast een rol voor haarzelf als sparringpartner wanneer dat nodig is. Naar de rest van het team wordt duidelijk gemaakt dat het werken aan de onderwijsresultaten een gedeelde verantwoordelijkheid is en dat de coördinator uiteindelijk de kar trekt en collega's daar ook op aan mag spreken. *“Ik merk die steun vanuit de directeur, zij draagt dat ook uit. En soms vind ik ook dingen lastig, dan kijkt zij altijd mee vanuit haar expertise. Ze heeft me echt in mijn rol gezet en vleugels gegeven, ik ben heel blij met die samenwerking”*, voegt de rekencoördinator toe.

### **Verbetercyclus op basis van gedeeld leiderschap en data**

Deze ondersteuning van de coördinatoren past bij de reeds bestaande structuur binnen de school waarin gedeeld leiderschap voorop staat. De directeur vertelt hierover: *“Ik sta eigenlijk vooral aan de zijkant. Iedere PLG heeft doelen, die we weergeven op de datamuur. Iemand, een leerkracht, leidt dat, die stuurt de werkgroep aan. Iedere week is er zo'n datamuursessie van een kwartier om input op te halen en met die data verder zaken op te pakken. Ik kijk hoe het loopt, zet mensen in hun kracht en kan mee sparren maar het is echt hun verantwoordelijkheid.”* Doordat de datamuur in de teamkamer zichtbaar is staan gemaakte afspraken en doelen centraal en blijft een verbetercyclus constant aanwezig. Door ook teamafspraken op te nemen, wordt er ook gezorgd voor verantwoordelijkheidsgevoel. Deze manier van werken sluit goed aan bij het werken aan de basisvaardigheden: het doelgericht werken aan het verbeteren van taal- en rekenvaardigheden krijgt zo een natuurlijke plek in de werkwijze van de school.

Gedeeld leiderschap zorgt ook voor draagvlak en een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel. De gezamenlijke verantwoordelijkheid in de werkgroepen draagt bij aan betrokkenheid van het team en er heerst een positieve samenwerkingscultuur op de school. Mede daardoor is er weinig weerstand en worden de nieuwe maatregelen rondom de basisvaardigheden gemakkelijk met het team opgepakt.

### **Ook leerlingen werken doelgericht**

Naast de datamuur voor de school als geheel, heeft ook elke klas een datamuur met daarop de doelen van de kinderen. Het inzichtelijk maken van de reken- en taaldoelen motiveert leerlingen enorm, merkt de school. Leerlingen worden ook zelf betrokken bij hun doelen: *“In de bovenbouw hangen we bijvoorbeeld de rekendoelen op. En aan het einde van de les vragen we wie het nog lastig vindt, dan mag je zelf je foto bij het doel hangen. Zo weet de leerkracht wie er nog iets extra nodig heeft voor een bepaald doel, maar komt het ook vanuit leerlingen zelf. Dat leert hun ook zelfkritisch en kwetsbaar te zijn”*, aldus de directeur.

### **Zoeken naar duurzame inzet**

Het feit dat de middelen slechts twee jaar ingezet kunnen worden, vindt de school jammer. Er is gezocht naar vormen van inzet die over vijf jaar nog te gebruiken zijn, waardoor er veelal is gekozen voor het implementeren van methodes. Toch zet de directeur ook tijdelijk extra handen in de klas in: *“Volgend jaar ga ik voor een groep toch extra handen inzetten, omdat daar veel gedragsproblematiek is. Dan kom je niet aan leren toe dus het is echt nodig, maar het is maar even en dat is zonde.”* De rekencoördinator hoopt dat de rekenmethodes kunnen blijven, al is ze daar sceptisch over: *“Ik heb me laten vertellen dat ze waanzinnige prijsverhogingen hebben doorgevoerd, dus ik vrees dat er minimaal één af zal moeten vallen.”* Ook de ureninzet van de coördinatoren is na volgend schooljaar onzeker en dat is een risico met een leerkracht die fulltime werkt.

## Resultaten op beleid moeten zich gaan vertalen in praktijk

Het is nog vroeg om harde uitspraken te doen over de resultaten, vindt de directeur, maar de doorstroomtoets laat een positieve trend zien. Met de invoering van het rekenkwartier wordt er elke week vijf kwartier extra aan rekenen besteed en alle doelen zijn concreet uitgeschreven en behandeld. Daarmee lijkt er een eerste inhaalslag te zijn gemaakt. Op beleidsvlak zijn er al grote stappen gemaakt en nu moet dat in praktijk zijn plek vinden. Daar gaat de rekencoördinator volgend jaar op focussen. *“We hebben leerkrachten helder gemaakt van hoofd- en bijzaken van methoden zijn zodat er een sterke basis neergezet wordt. Dat in combinatie met het visueel en zichtbaar maken van de doelen, voor leerkrachten en leerlingen, is al een grote stap in de goede richting”*, concludeert de directeur.

## Enthousiasme over begeleide leernetwerken

De school heeft gekozen om deel te nemen aan de begeleide leernetwerken uit nieuwsgierigheid: wat zouden ze hier wellicht uit kunnen halen? Ondanks wat terughoudendheid aan de start, is de directeur blij met de keuze om deel te nemen. Het is een relatief klein netwerk met een klein aantal scholen, maar dat vindt de directeur, die samen met de ib’er de bijeenkomsten bijwoont, juist een voordeel: *“Dit voelt wel heel vertrouwd, daardoor is er veel interactie. We kunnen dieper op zaken in gaan en het feedback geven en ontvangen voelt veilig, we hebben echt veel aan elkaar.”* De frequentie zou wat de directeur betreft zelfs hoger mogen, om elkaar nog beter scherp te houden. En, voegt de directeur toe: *“Het zou mooi zijn als we de reken- en taalspecialisten van de scholen eens samen kunnen zetten.”* Andere positieve aspecten van het begeleid leernetwerk zijn dat de voorbereiding niet te veel tijd in beslag neemt en dat een school in contact komt met scholen van andere besturen. Er worden veel tips en ervaringen uitgewisseld, en dat is precies waar de school behoefte aan had. Tenslotte is de school zeer te spreken over de betrokken onderwijscoördinator vanuit het ministerie van OCW. Ze bieden fijne ondersteuning, denken goed mee en zijn heel toegankelijk.

## Scholen op bezoek

De school is een keer ontvangende school geweest binnen het begeleid netwerk. De ontwikkelvraag die daarbij voorop stond was gericht op het instructiegedrag van leerkrachten bij rekenen, omdat hierop nog een rode draad binnen de school ontbreekt. Tijdens het bezoek heeft de school eerst gepresenteerd waar zij staan, wat ze doen en waar ze vandaan komen. Vervolgens vonden er klassenbezoeken en besprekingen daarvan plaats. Dit is door de school tevens teruggekoppeld naar het team.

## ‘Instructional rounds in education’: meekijken vergroot het draagvlak

De ‘instructional rounds in education’ wordt als een waardevolle methode gezien: *“Het is prettig dat iemand van buitenaf meekijkt in je organisatie en dat je vervolgens dezelfde dingen ziet als je samen reflecteert. Naar het team toe helpt dat soms, dat ook een ander het heeft gezien dus misschien moeten we daar toch meer op steken: het creëert extra draagvlak”*, stelt de directeur. Het ontvangen van feedback van buitenaf biedt handvatten om het onderwijs en de onderwijskwaliteit verder te ontwikkelen.

## Evidence-informed werken en ‘theory of action’ zijn behulpzame methoden

Ook over het werken aan de hand van een ‘theory of action’ is de directeur enthousiast. De tot voorheen onbekende methode stelt de school in staat concrete doelen en handelingen uit het grote geheel te filteren. Om daarmee vervolgens evidence-informed aan de slag te gaan, is nog wel een uitdaging. De

directeur ziet hier kansen en probeert haar team hier ook warm voor te maken: *“Ik steek er wel energie in om te zorgen dat zij er ook enthousiast over worden, bijvoorbeeld door aan de voorzitters mee te geven om eens van kennisrotonde gebruik te maken. Of soms bestel ik voor een hele werkgroep een boek om toch een beetje te sturen.”*

### **Rol van de schoolleider in het begeleid leernetwerk**

Een van de doelen van de begeleide leernetwerken is het stimuleren van de focus op de sleutelrol van de schoolleiding. Dit sluit mooi aan op de werkwijze en structuur die binnen de school al stevig stond. Daarover vertelt de directeur: *“Mijn sleutelrol is juist mensen in hun kracht zetten en verantwoordelijkheid geven. Ik ben maar een poppetje op een plaats, maar als het team iets draagt wordt het ook gedaan. Mijn rol is vooral coachend en een sparringpartner zijn. En het hebben van hoge verwachtingen in mijn team vind ik belangrijk.”*

### **Het begeleid leernetwerk in de toekomst**

De school zou er wel iets voor voelen om het begeleid leernetwerk in de toekomst te handhaven. Dat zou dan, net als nu, idealiter een kleine groep moeten zijn met scholen van andere schoolbesturen, omdat dat het meeste oplevert. De directeur ziet kansen als deze werkwijze aan de kwaliteitscyclus van de school wordt gekoppeld. Tegelijkertijd zijn er ook beren op de weg: *“Iemand moet het voorzitten, vanuit een externe partij. Als je het onderling regelt dan zeggen mensen toch af, dat is een groot risico. Als er iemand bij is die verstand heeft van dit soort processen en dat in de gaten houdt, zou dat helpen, maar dan moet je daar met elkaar wel middelen voor vinden om dit te bekostigen.”*

# Praktijkvoorbeeld 3: “Met betekenisvol onderwijs werken aan gelijke kansen”

Voor deze casebeschrijving is gesproken met de schoolleider en een leerkracht (groep 2, onderbouwcoördinator en is een spil binnen het team rondom de basisvaardigheden).

## Typering van de school en activiteitenplan

**Verstedelijking:** zeer sterk stedelijk (2.500 of meer adressen per km<sup>2</sup>)

**Sector:** primair onderwijs

**Aantal leerlingen:** 100 - 150 (1 oktober 2022)

**Leerlingscore:** 2,5-3,0

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

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** taal (40%), rekenen-wiskunde (40%), burgerschapsvorming (20%)

**Grootste financiële inzet:** 1. deskundigheidsbevordering van het schoolteam; 2. aanschaf van (extra/nieuw) lesmateriaal en/of lesmethoden; 3. meer en/of andere ICT-middelen

**Mate van tevredenheid uitvoering activiteitenplan:** tevreden

**Betrokkenheid externe uitvoering activiteitenplan:** nee, we maken geen gebruik van externe partijen

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

## Gelijke kansen als drijfveer

De directeur en het team op de school, die zich in een achterstandswijk bevindt, hebben een opvallende eigenschap gemeen: een enorme persoonlijke ‘drive’ om zich in te zetten voor gelijke kansen voor kinderen. *“Ik heb de grote verschillen in het onderwijs gezien en ik wil juist voor deze groep kinderen iets betekenen. Zij hebben mij het hardst nodig en krijgen dat minder van hun ouders mee. Want hoe kan het dat ik als kind van arbeidsmigranten wel de taal heb ontwikkeld en dat kinderen met twee Nederlandssprekende ouders nu een taalachterstand hebben? Dat ging bij mij malen”*, aldus de directeur. Na een aantal jaren als leerkracht op deze school te hebben gewerkt, ontwikkelde de directeur zich tot haar huidige functie. Ook de school was in deze tijd in ontwikkeling en groeit snel. Daarmee was er op sommige vlakken een tekort aan middelen en materialen. De subsidie biedt de school de ruimte om meer materiaal aan te schaffen, waar het hele team kansen in zag.

## Het maken van een plan bevordert samenwerking

Het activiteitenplan is grotendeels opgesteld door de directeur. Het meenemen van het team, door hen te stimuleren om kritisch te zijn, mee te denken en met ideeën te komen, bleek lastig: *“Ik ben de meest ervaren in het relatief nieuwe team. Ze vertrouwen daarmee sterk op mij.”* Toen het plan er eenmaal lag is het team gezamenlijk om tafel gegaan voor de uitvoering en werd het team betrokken door hen bijvoorbeeld zelf materialen aan te laten schaffen. De directeur merkt dat het team nu, in de uitvoering, het plan steeds meer eigen weet te maken. Het proces achter de subsidieregeling en het werken aan de basisvaardigheden draagt daarmee niet alleen bij aan de basisvaardigheden maar ook aan het versterken van de samenwerking met en binnen het team.

## **Creatief en betekenisvol onderwijs**

Op de school is veel aandacht voor betekenisvol onderwijs, waarin coöperatieve werkvormen, onderzoekend leren en creatieve lessen een rol spelen. Dat zijn tegelijkertijd zaken die door het lerarentekort lastig te realiseren zijn. De directeur moedigt haar collega's dan ook aan om creatief om te gaan met hun lessen en te kijken wat er kosteloos mogelijk is: *“Want dat is meer dan je denkt. Kijk waar jouw talenten als leerkracht liggen, ga met kinderen naar buiten en de natuur in, nodig een vader die bouwvakker is uit als het gaat om afmetingen.”* Een wens is om meer samen te werken met vakdocenten om de taalvaardigheid te verbreden: *“Je ziet dat kinderen steeds meer geïsoleerd leven en dat er thuis minder gesprekken worden gevoerd. Ik zie dat terug in taal: brieven of een verhaaltje schrijven lukt steeds minder goed, terwijl dat een hele belangrijke basale vaardigheid is”,* licht de directeur toe.

Dat aandacht voor cultuuronderwijs geen onderdeel uitmaakt van de subsidieregeling vindt de school jammer: *“Kinderen zitten veel thuis en onze doelgroep komt minder de deur uit, naar musea bijvoorbeeld, zoals ik vroeger wel deed op school. Die verbinding met het buitenschoolse maken vind ik daarom belangrijk, dat kunnen we als school echt levend maken.”*

## **Taal als hoogste prioriteit**

Taalonderwijs had voor de school de hoogste prioriteit bij het besteden van de subsidiegelden. Veel leerlingen hebben namelijk ook bij andere vakken moeite om de essentie uit teksten te halen en vraagstellingen te begrijpen. Daarbij heeft de school bewust stevig ingezet op de onderbouw. De kleuterleerkracht vertelt hierover: *“We vinden het inzetten bij kleuters heel belangrijk. Het begin van de schoolcarrière van kinderen moet sterk staan, zodat ze in groep 3 een goede start kunnen maken. Als je zwak begint en kinderen niet genoeg aanbiedt, heb je een valse start gemaakt.”*

Om het tij te keren, wordt er veel ingezet op het visualiseren. Daarnaast is er een leeshoek ingericht in elke klas: *“Er is ook een bibliotheek in school, maar zo'n mini bibliotheek in de klas helpt enorm. Samen met de leerlingen zijn de boeken uitgekozen en de leeshoeken worden veel gebruikt”,* vertelt de directeur. In het kader van taal is er tenslotte gekozen voor scholing van leerkrachten, bijvoorbeeld door tijdens studiedagen aandacht te besteden aan 'close reading'. Ook volgend jaar wordt dit doorgezet, waarbij er goed wordt gekeken wanneer dit gezamenlijk of bijvoorbeeld per bouw wordt uitgezet.

## **Rekenen levendig maken**

Ook voor rekenen heeft de school veel aandacht, vooral door het aanschaffen van materialen en leskisten om de lessen levendiger, visueel en betekenisvoller te maken. Denk daarbij aan meetlinten, maatbekers en eigen klokjes. *“We willen het hands-on leren, het zelf ontdekken nog meer stimuleren”,* vertelt de leerkracht hierover. Daarnaast is er ook aandacht voor kinderen die opvallen omdat zij behoefte hebben aan een uitdagender aanbod. Dat er veel taalachterstanden zijn, betekent immers niet dat leerlingen op andere vlakken geen extra verrijking kunnen gebruiken. Dat zag de school ook. Om kinderen die extra uitdaging nodig hebben meer te kunnen bieden is er een pluskast aangeschaft.

## **Letterlijk en figuurlijk extra ruimte bieden door samenwerkingen**

Gelijke kansen spelen niet alleen in het kader van taal en rekenen. Kinderen hebben volgens de visie van de school letterlijk en figuurlijk de ruimte nodig om zich te ontwikkelen, bijvoorbeeld door met lego of techniek in hoeken aan de slag te gaan of door buiten de klas hun talent te ontwikkelen. Daarvoor richt de

directeur zich op het vinden van partijen om dit mee op te pakken. De subsidie biedt mogelijkheden om dit soort samenwerkingen op te zetten. Zo kan de school nu technieklessen aanbieden in samenwerking met studenten van een hogeschool. Uit de subsidie worden studenten betaald en zij leren leerlingen bijvoorbeeld programmeren in het kader van digitale geletterdheid.

### **Duurzame inzet monitoren**

In het team wordt de voortgang van het plan regelmatig besproken. Daaruit maakt de directeur op dat het team soms nog terughoudend is met het uitgeven van de middelen, waartoe ze hen aanspoort. *“Ik heb het geld bewust zo uitgegeven dat het duurzaam is ingezet, net als ik bij de NP Onderwijs-middelen heb gedaan. Die materialen gebruiken we ook nog steeds”*, licht de directeur toe. Ook professionalisering van het team door de studiedagen wordt gezien als een duurzame maatregel.

### **Eerste effecten worden zichtbaar**

Ondanks dat het vroeg is om al resultaten te zien, is de leerkracht enthousiast over wat ze bij de kleuters ziet gebeuren: door de rijke hoeken met veel materiaal ziet ze dat er veel meer taal aangeboden kan worden. Het geheel heeft impact op de klas want in alle hoeken wordt meer gespeeld, ziet ze meer rollenspel en de themawoorden worden meer gebruikt: *“De woordenschat gaat omhoog en kinderen vinden het leuk en interessant.”*

Ook op het team heeft het werken aan de basisvaardigheden met het activiteitenplan zijn uitwerking gehad. De samenwerking en communicatie zijn versterkt door het samenkomen, binnen maar ook tussen de bouwen, zodat men van elkaar kan leren.

### **Positieve ervaringen met het begeleid leernetwerk**

De directeur is tot nu toe één keer aanwezig geweest bij een bijeenkomst van het begeleid leernetwerk. Ze is te spreken over de opzet omdat herkenning en het uitwisselen van ervaringen behulpzaam zijn, zeker als je relatief kort als directeur werkzaam bent. Naast dat herkenning voor haar bevestigt dat de school op de juiste koers zit, biedt het begeleid leernetwerk ook inspiratie en tips. Tot slot zijn de frequentie en tijdsinvestering naar tevredenheid en de cyclus sluit goed aan op de ontwikkelingen binnen de school.

### **Enthousiasme over de werkwijze en methodieken**

Ook over de werkwijze en methoden die achter de begeleide leernetwerken schuilgaan is de school positief. Elkaar observeren, gezamenlijk reflecteren en het terug redeneren naar leerkracht handelen, zoals in de ‘theory of action’, gebeurde al op de school en sluit daarmee goed aan. Het evidence-informed werken werpt ook zijn vruchten af, merkt de directeur op: *“Het is belangrijk dat interventies geen ‘natte vingerwerk’ zijn. Daarom moet je je inlezen en zorgen dat de interventie past bij de doelgroep, wat er speelt op school en dat de aanpak aansluit op de behoefte van leerkrachten. Daardoor wordt de focus op analyseren hier ook geaccepteerd: leerkrachten weten waarom ze het doen en zien dat het werkt, dat het onderwijs en de resultaten beter worden.”*

## **Begeleide leernetwerken verbeteren door dichter bij huis te blijven**

Ondanks dat de directeur zeker te spreken is over deelname aan de begeleide leernetwerken, ziet zij ook verbeterpunten. Doordat de leernetwerken zijn samengesteld met scholen uit een bredere regio, hebben zij te maken met verschillende problemen binnen de school. De directeur licht toe: *“De problematiek is anders en ik kan er daardoor weinig uithalen. Hun perceptie van gelijke kansen is anders. Ik merk dat degene met soortgelijke problematiek juist degene is met wie ik goed kan overleggen. Het is mooi om samen te komen, maar in deze samenstelling niet altijd heel handig.”* Vanuit dit perspectief heeft het samenwerken met scholen binnen de wijk, onafhankelijk van besturen, de voorkeur.

## **Van en met elkaar leren om de plannen uit te voeren**

Tot nu toe heeft de directeur met name met een andere, zeer ervaren directeur een band opgebouwd en weten zij elkaar te vinden om te sparren. Ook leidt de focus die wordt gelegd op het efficiënt meten en monitoren van resultaten, zonder controlerend te zijn, tot meer inzicht: *“We willen echt iets voor kinderen betekenen en dan moeten we bijhouden of wat we doen ook echt werkt”*, aldus de directeur. Met de blik op de toekomst hoopt de directeur op basis van het begeleid leernetwerk het activiteitenplan met extra kennis van buiten nog beter uit te kunnen voeren.

# Praktijkvoorbeeld 4: “Volstrekt normaal maken dat leraren van en met elkaar leren”

Voor deze casebeschrijving is gesproken met de schoolleider en ondersteuningscoördinator van de school en de onderwijscoördinator vanuit OCW.

## Typering van de school en activiteitenplan

**Verstedelijking:** zeer sterk stedelijk (2.500 of meer adressen per km<sup>2</sup>)

**Sector:** voortgezet onderwijs (praktijkonderwijs)

**Aantal leerlingen:** 150-200 (1 oktober 2022)

**Leerlingscore:** 1,0-1,2

**Doelgroep van activiteitenplan:** alle leerlingen van de school (bij taal) en alle klassen, behalve de groepen PrO/ROC (bij digitale geletterdheid)

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** taal (40%) en digitale geletterdheid (60%)

**Grootste financiële inzet:** 1. extra (tijdelijke) personele inzet van buiten de school, 2. deskundigheidsbevordering van het schoolteam en 3. inzet bovenschoolse coach

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

**Mate van tevredenheid uitvoering activiteitenplan:** tevreden

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

**Ervaren effecten:** de opbrengsten tot nu toe zijn hoger dan verwacht

## Praktijkonderwijs: nét een beetje anders

### *Veel eigen ruime*

De praktijkschool neemt geen centrale examens af en heeft geen resultaatverplichting van de Inspectie van het Onderwijs. Dit maakt dat de school veel eigen ruimte heeft bij de keuze van het onderwijsaanbod. De leerlingen krijgen aan het einde een volwaardig schooldiploma. Mits ze 80 procent van de onderwijstijd aanwezig zijn geweest, de stage goed hebben afgerond en groei hebben laten zien. Tegelijk vinden er assessments plaats. Ook worden er diverse certificaten uitgereikt op basis van portfolio's, bijvoorbeeld voor veiligheid, metaal, brand. Er zijn elk jaar maar een paar leerlingen die geen schooldiploma krijgen. Leerlingen blijven op deze praktijkschool nooit zitten.

### *Familieschool en verrijkte schooldag*

De school heeft een naschools programma, doet mee aan het concept van de 'familieschool'. Nu is de school open tot zo'n 15.20 uur, maar volgend schooljaar (2024/2025) wordt een vijf gelijke dagen schoolmodel ingevoerd. Het naschools programma begint dan om 14.15 uur en eindigt om 17.00 uur. Er is dan van alles te doen: muziek, woordenschat, drama, tekenen, gym, sport en spel, burgerschap. Deelname aan dit naschools programma is kosteloos.

### *Transparante school*

De school is een open en toegankelijke school die transparant is voor de buitenwereld. Er komt ook geregeld een delegatie uit het buitenland (Zweden, Frankrijk, Israël) over de vloer.

## **Goede aftrap: onderscheidend en inspirerend**

De directeur vertelt dat hij vorig jaar naar de aftrapbijeenkomst van de begeleide leernetwerken is geweest, in Den Haag. Samen met een collega-directeur van hetzelfde bestuur. Hij kan niet anders dan positief zijn over deze bijeenkomst, hij geeft het *“een dikke 8.”* De bijeenkomst was onderscheidend en inspirerend. Er waren goede sprekers, hoogleraren en andere goed ingevoerde deskundigen. Hij heeft drie verschillende deelsessies bijgewoond, alle van een hoog niveau. De directeur is naar de bijeenkomst gegaan om zich te kunnen oriënteren op de mogelijkheden en kansen, het gaat per slot van rekening om *“een stevige subsidie.”*

De bijeenkomst heeft meerdere vervolgbijeenkomsten opgeleverd. Kortgeleden was er nog een bijeenkomst bij een school in de buurt, op een evenementenlocatie. Daar is hij naartoe gegaan met de adjunct-directeur. Ook daar waren weer goede sprekers. Hij heeft één van de sprekers uitgenodigd om op gesprek te komen op school.

## **Taalonderwijs op één...**

Een flink deel van de subsidie die de school ontvangt wordt besteed aan verbetering van het taalonderwijs. De school zet bij taal in op de methodiek ‘Met woorden in de weer’. Alle docenten hebben een cursus gevolgd.

De school heeft veel tweetalige jongeren, maar minstens de helft van het docentencorps is ook tweetalig (Nederlands en Arabisch). De school kijkt naar de verbetering van het aanbod en de didactiek van taal. Veel aandacht gaat uit naar (vakoverstijgende) woordenschatontwikkeling. Tijdens één van de bijeenkomsten heeft de school gehoord dat het oké is als twee leerlingen onderling Arabisch spreken. Maar als andere leerlingen deelnemers worden van het gesprek, en deze leerlingen spreken geen Arabisch, dan is het logisch om over te stappen naar de gemeenschappelijk taal die ons verbindt: het Nederlands.

## **.. maar ook oog voor andere punten**

De ondersteuningscoördinator – niet betrokken bij de begeleide leernetwerken – vertelt dat ze bezig zijn met het realiseren de streefniveaus 1F bij taal en rekenen. Gezien de leercapaciteiten van de leerlingen (met een bandbreedte van een IQ tussen 55-85) zal dit voor een deel van de leerlingen hoogstwaarschijnlijk niet lukken.

Er wordt niet zozeer ingezet op het schoolse, maar vooral op het functioneel maken van taal, zoals woordenschatuitbreiding. En ook wordt werk gemaakt van het onderbrengen van taal- en rekenvaardigheden in de praktijklessen. Daarnaast zet de school niet alleen in op de basisvaardigheden, maar ook op zogeheten ‘arbeidsvaardigheden’. Zo wil de school de leerlingen ook enkele algemene competenties bijbrengen, zoals op tijd komen, om hulp durven vragen. Nodig om tegemoet te komen aan een van de drie uitstroomprofielen: beschut werk, betaald werk en doorleren.

## **Voltallige schoolteam betrokken**

Alle circa 45 docenten zijn aangehaakt bij de subsidieregeling. Vanuit de directie wordt iedereen erbij betrokken. De school werkt aan een open cultuur waarin docenten bij elkaar in de les kijken, waarbij ze

elkaar aanspreken op hun onderwijs en lesgeven, dit wordt ook doorgetrokken naar de functioneringsgesprekken en persoonlijke ontwikkelingsgesprekken.

De school heeft een aantal docenten in dienst die veel van hun vak weten, maar geen didactische aantekening hebben. Voor hen is een 'in company training' beschikbaar op het gebied van directe instructie. In algemene zin is er voor de docenten een ruim aanbod van trainingen: groepsdynamica, traumasensitief onderwijs, 'streetwise', enzovoorts.

Hoewel de school twee fte tekort komt, is er sprake van een vrij stabiele personele bezetting. Het verloop onder de docenten is klein. Docenten vinden het fijn werken op deze school. Dit is volgens de schoolleider een belangrijke voorwaarde om duurzaam te kunnen werken aan de verbetering van de basisvaardigheden. De school heeft een vrij groot ondersteuningsteam, wat het werk van de docenten ontlast. Ook is het team van docenten hecht. Dit komt mede door het vele teamleren, het creëren van eigen werktijd bij studiedagen, het samen optrekken, samen lunchen en ook plezier met elkaar maken. Er heerst een wij-gevoel tussen docenten en leerlingen. De omvang van de school met een kleine 200 leerlingen en zo'n 45 medewerkers draagt hier ook aan bij.

### **Nadruk op teamprofessionalisering bij verbetering basisvaardigheden**

De taal- en rekencoördinatoren van de school trekken samen op met de taal- en rekencoördinatoren van andere scholen binnen hetzelfde bestuur. Studiedagen en teamtrainingen worden ingericht rondom de basisvaardigheden. Er wordt teambreed ingezet op professionalisering. In de lessen kijkt ook een coach mee om het onderwijs nóg beter te maken. Bij de inhoudelijke vormgeving van burgerschapsvorming worden meerdere externe partijen betrokken en een breed palet aan onderwerpen aangeboden: seksuele voorlichting, gezond eten, enzovoorts. De basisvaardigheden zijn inmiddels integraal onderdeel van het schooljaarplan. Er zijn veel met elkaar verbonden kortdurende projecten.

### **Begeleid leernetwerk**

Het begeleid leernetwerk waarin de praktijkschool participeert bestaat uit heel diverse scholen die op basis van sector (vo) en taal zijn gegroepeerd. Er doen twee andere praktijkscholen mee, maar ook een vmbo-school en school met alleen havo/vwo. Het (voortgezet) speciaal onderwijs vormt geheel eigen begeleide leernetwerken. Hoewel het team betrokken en actief is, weten ze volgens de directeur waarschijnlijk niet snel de term 'begeleid leernetwerk' te plaatsen.

De school heeft een tijdje geleden drie andere scholen uit de regio op bezoek gehad in het kader van de begeleide leernetwerken. Een vierde school was verhinderd. Onderwijsprofessionals van andere scholen hebben drie lessen bijgewoond. *"Voor een enkele praktijkleraar was dit best wel een beetje spannend"*, aldus de directeur. *"Sommige praktijkleraren zijn heel goed in hun vak, maar didactisch wat minder sterk onderlegd."* De onderwijscoördinator vanuit OCW en een collega waren hier ook bij aanwezig. De onderwijscoördinator heeft deze bijeenkomst in goed overleg met de school voorbereid en georganiseerd.

Er is gevraagd om te kijken naar de lesopbouw en de didactische aanpak. De bezoekende onderwijsprofessionals mochten aanvankelijk alleen feitelijke feedback (zonder oordeel) geven, dat was de instructie. Vervolgens worden deze verzamelde feiten bij elkaar gebracht en gegroepeerd (bijv. alles wat met de inhoud heeft te maken, alles op het gebied van het gedrag van de leraren en alles met betrekking tot de leerlingen wordt geclusterd), om zo samen 'een foto van de feiten' te maken. Er vond een analyse

plaats, er werd betekenis gegeven aan de feiten. In dit proces is nagegaan of de leerling laat zien wat de bedoeling (doel) van de leraar is: leren de leerlingen wat de leraar ze wil laten leren? Dit schoolbezoek is als zeer nuttig ervaren. Bij de deelnemende onderwijsprofessionals was voldoende 'kritisch vermogen' aanwezig.

De onderwijscoördinator vertelt dat hij tijdens het scholenbezoek een praktijkles heeft bijgewoond waarin diverse tangen (gereedschap) centraal stonden. De les is daarbij zo 'talig' gemaakt (met een accent op woordenschatuitbreiding), dat het weinig meer te maken had met een techniekles. De leerlingen hebben op deze manier niet geleerd hoe ze de tangen kunnen gebruiken.

De onderwijscoördinator is van mening dat de 'theory of action' niet helemaal goed uit de verf is gekomen tijdens het schoolbezoek. Niet iedereen is even positief over deze aanpak. Maar de onderwijscoördinator heeft hier niet op ingegrepen, heeft dit gewoon laten gebeuren. Het begeleid leernetwerk is van de scholen zelf en de onderwijscoördinator wilde niet al te zeer ingrijpen in het proces en interne dialoog van de scholen. *"Niemand zit op zo'n schoolbezoek te wachten op een theoretische bespiegeling."* Het volgende schoolbezoek (na de zomervakantie) is op een school die positiever staat tegenover de 'theory of action', en de onderwijscoördinator heeft de stille hoop dat dit daar beter uit de verf komt en andere scholen in beweging gaat brengen.

Na de zomer gaat de school op bezoek bij een andere school van het begeleid leernetwerk. Hoewel het volgens de directeur soms lastig is voor teamleden om uit het operationele proces te stappen, is het wel goed om naar andere scholen te gaan. *"Het verruimt je blik"*, zo zegt de directeur. De betrokken onderwijscoördinator is ook de mening toegedaan dat de werkwijze nuttig en leerzaam is voor de scholen. *"Er ontstaan goede contacten, nummers worden uitgewisseld, er ontstaan netwerken."* Toch is het samen leren nog wel wat anders, dat vraagt om moed samen bij elkaar in de klas te kijken. Dat is echt een slag dieper. Wat leert de leerling? *"Bij elkaar in de keuken kijken zou normaal moeten zijn, maar dat is het (nog) niet"*, zo zegt de onderwijscoördinator.

Wie er aan de scholenbezoeken meedoen binnen de begeleide leernetwerken verschilt van netwerk tot netwerk. In het primair onderwijs zijn het vaak de schoolleiders en intern begeleiders. In het voortgezet onderwijs is het wisselend. Soms zijn het schoolleiders, een ander keer zijn het leraren. Maar ook stafmedewerkers onderwijs en kwaliteit van het schoolbestuur zijn aanwezig. Dit laatste is niet helemaal de bedoeling, de onderwijscoördinator gaat hier voor een volgende keer wat van zeggen. Er is een duidelijke voorkeur voor de participatie van onderwijsprofessionals uit het team van de scholen.

### **Relatie activiteitenplan en begeleid leernetwerk**

Binnen het activiteitenplan vinden allerlei acties plaats, verschillende werkgroepjes zijn met onderdelen van het plan bezig. Dat geeft een 'goede energie' in de school. De school neemt de werkzaamheden op in het jaarplan, zodat een en ander is geborgd.

Centraal in alle activiteiten van de school staat het versterken van de woordenschat van de jongeren. Dit proces was al voor de subsidieregeling in gang gezet, maar wordt nu extra bekrachtigd. De school had één taalcoördinator, maar inmiddels zijn er drie nieuwe taalcoördinatoren opgeleid met de subsidie, zodat meer leraren hiervan op de hoogste staan. De directeur én onderwijscoördinator zijn zeer te spreken over de taalcoördinator: *"Ze is zeer kundig en belezen als 'een professor'. Bovendien kan ze heel goed omgaan met de doelgroep van het praktijkonderwijs."* Tussen de taalcoördinator van deze school en die van de andere

scholen binnen hetzelfde schoolbestuur is er steeds meer contact, en dat is mede het gevolg van deze subsidieronde.

De combinatie van het activiteitenplan, de begeleide leernetwerken, 'theory of action', de didactische driehoek (leraar, leerling en leerinhoud), het evidence-informed werken et cetera vraagt aandacht. Scholen hebben veel vrijheid om er een eigen draai aan te geven, ten goede of ten kwade. Sommige onderdelen bijten elkaar een beetje in (de volgorde van) het proces. Een voorbeeld hiervan is het indienen van het activiteitenplan voor het aanvragen van de subsidie. Vaak is het maken van een analyse de eerste stap van het plan, maar in het plan zelf moet je al keuzen hebben gemaakt en een bestemming van het geld hebben bepaald. Soms lijkt het een beetje *"geld zoekt een goed doel"*, aldus de onderwijscoördinator: *"De kunst is hier een beetje omheen te werken."* Het gevaar bestaat dat sommige onderdelen van het activiteitenplan afsterven als er geen subsidie meer is.

### **Rol van de onderwijscoördinator**

De school heeft te maken met een bekwame onderwijscoördinator, *"hij heeft veel kennis en is een snelle denker."* Hij ondersteunt de school in het ontwikkelproces. Hij legt verbindingen met de wetenschappelijke wereld. Hij probeert de school op het spoor te brengen van de 'theory of action'. Dit is in de ogen van de directeur een vorm van 'backward design'. *"Je begint bij het leren en gedrag van de leerling (gevolg), en redeneert dan terug (oorzaak)."* Langs deze (omgekeerde) weg wordt er gestuurd op gewenst leraargedrag. De directeur vindt dit 'een verfrissende aanpak' en een 'heel nieuwe theorie'. Maar het is een andere visie en aanpak dan waar de directeur voor staat. De directeur is meer een voorstander van de Transactionele Analyse met leraren. De directeur ziet hierin een mooie aanvulling. Ook de onderwijscoördinator ziet de complementariteit in beide benaderingen.

### **Onderwijsresultaten 'kruipen omhoog'**

De ondersteuningscoördinator merkt op dat de onderwijsresultaten van de leerlingen voorzichtig omhoog kruipen, hoewel er nog een goede analyse van de cijfers moet plaatshebben. De school maakt meer dan voorheen werk van 'datagedreven onderwijs'.

### **Geslaagd**

De schooldirecteur vindt de deelname aan de begeleide leernetwerken geslaagd als de ontwikkelcultuur van de school is veranderd. In zijn woorden: *"Dat het bijvoorbeeld volstrekt normaal is dat leraren van en met elkaar leren en ontwikkelen."* Of het de deelnemende scholen lukt om in twee jaar tijd (deze subsidieperiode) gewoontevorming te kweken rond het bij elkaar over de vloer komen en het primair proces bloot te leggen, zijn bij de onderwijscoördinator twijfels.

Verder hoopt de directeur dat de woordenschat van de leerlingen is verbeterd en dat dit ook terug is te zien in de toetsresultaten. De onderwijscoördinator vult aan: *"Hopelijk krijgt het taalonderwijs en het lezen een stevige boost en gaan de leerlingen 'meters maken' op leesgebied."* In aansluiting hierop wordt gehoopt dat er een professionele leercultuur is aangelegd waar alle teamleden van de school in mee doen en een bijdrage aan leveren. *"Kan en wil iedereen mee?"* Dat speelt niet alleen op deze school, maar is ook een reëel vraagstuk op andere scholen.

Voor de ondersteuningscoördinator is dit traject geslaagd als de leerlingen (en hun ouders) die uitstromen naar beschut werk ook trots zijn. Onder de leerlingen heerst het gevoel dat uitstromen naar betaald werk of doorleren beter en meer is.

### **Voortzetting en opschaling van begeleide leernetwerken**

Voorzetting van het begeleide leernetwerk na twee jaar komt bij de school over als een goed idee. Wel is het zo dat er dan een ander onderwerp of aanpak moet worden ingebracht, bijvoorbeeld 'inclusief onderwijs'. Het onderwerp moet 'pakken', de vorm is minder belangrijk. *"Na een bepaalde periode raakt een onderwerp of aanpak een beetje sleets, en dan is er wat nieuws nodig"*, aldus de directeur.

Opschaling van de begeleide leernetwerken naar landelijk niveau en voor alle scholen in het primair en voortgezet onderwijs is een uitdaging, voor zover zoiets wordt gewenst. Mogelijk kunnen de circa 45 netwerken worden gehouden, en kunnen via de systematiek van train-de-trainer begeleiders worden opgeleid vanuit de scholen zelf. OCW heeft in ieder geval niet de menskracht voor het in standhouden van de begeleide leernetwerken, zo vertelt de onderwijscoördinator.

# Praktijkvoorbeeld 5: “De weg omhoog”

Voor deze casebeschrijving is gesproken met de schoolleider, de intern begeleider (tevens MT-lid) en leerkracht 7/8 (tevens leescoördinator) van de school, evenals de onderwijscoördinator vanuit OCW. Het gesprek met de onderwijsprofessionals van de school was voorafgaand aan het eerste scholenbezoek binnen het begeleid leernetwerk, met de onderwijscoördinator is erna gesproken.

## Typing van de school en activiteitenplan

**Verstedelijking:** weinig stedelijk (500 tot 1.000 adressen per km<sup>2</sup>)

**Sector:** primair onderwijs

**Aantal leerlingen:** 87 (1 oktober 2022)

**Leerlingscore:** 2,0-2,5

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

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** taal (34%), rekenen-wiskunde (33%) en burgerschap (33%)

**Grootste financiële inzet:** 1. meer fte/inzet van eigen personeel, 2. deskundigheidsbevordering van het schoolteam en 3. aanschaf van (extra/nieuw) lesmateriaal en/of lesmethoden

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

**Mate van tevredenheid uitvoering activiteitenplan:** ontevreden

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

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

## Onrustige periode achter de rug

De school heeft de afgelopen jaren vele wisselingen in team, ib-functie en directie gehad. De schoolleider is nog niet zo lang verbonden aan deze school en komt van een andere school uit een heel ander deel van het land, met een heel andere schoolbevolking: witte, hoogopgeleide ouders. Deze school is 180 graden anders. Er is op deze school sprake van grote (risico's op) achterstanden en kwetsbare gezinnen uit lage ses-groepen (sociaaleconomische status) met serieuze problemen.

De school heeft vorig jaar een herstelopdracht van de Onderwijsinspectie gekregen op het onderdeel 'zicht op ontwikkeling'. Het schoolteam zag dit wel aankomen, maar de weg van 'afschalen' naar 'inhalen' moest gevonden worden.

## Dubbelslag

De school heeft naast de subsidieregeling 'Verbetering basisvaardigheden' ook subsidie aangevraagd bij Groeikracht, zodat de verbetercultuur en evidence-informed werken een 'extra boost' kan worden gegeven.

## Deelname aan bijeenkomsten

De schoolleider heeft samen met een collega-schoolleider binnen het schoolbestuur de algemene landelijke (start)bijeenkomst bijgewoond. Ook is de schoolleider naar de regionale bijeenkomst geweest in februari 2024. Deze school heeft daar hun ontwikkelvraag gepitcht.

De bezochte bijeenkomsten worden als inspirerend ervaren, mede omdat er veel collegiale ontmoetingen zijn met andere schoolleiders uit de regio. Dit ziet de onderwijscoördinator ook. Hij ziet dat er professionele contacten en relaties ontstaan, ook buiten de georganiseerde bijeenkomsten om. De intentie was om met de collega-directeur met beide scholen simultaan een ontwikkelproces te doorlopen, maar dat is in de praktijk toch lastig gebleken.

### **Overheid pakt meer regie**

De schoolleider merkt op dat de overheid in het onderwijs meer de regie pakt dan voorheen. Altijd zijn er al wel subsidies geweest voor scholen, maar nu wordt er ook een structuur met ondersteuning geboden. De schoolleider vindt dit overigens een goede ontwikkeling.

### **Formule van begeleid leernetwerk spreekt aan**

De schoolleider vindt de werkwijze van het begeleid leernetwerk 'aansprekend'. Ook de insteek van de 'theory of action' en aanverwante denkkaders vallen in goede aarde. Er wordt een cyclische en onderzoeksmatige aanpak gepropageerd die goed past bij wat het schoolteam op dit moment nodig heeft. Er is behoefte aan een focus op het verbeteren van het handelen van de leerkrachten in de klas (het 'primaire proces'). De theorie en uitgangspunten 'pakken'. Samen van en met elkaar leren in teamverband en andere scholen is nodig – ook op deze school. De school heeft het nodig om te reflecteren op het eigen handelen met behulp van anderen. Dit helpt om aanwijzingen te krijgen om het eigen handelen te verbeteren.

De voorgestane aanpak van het begeleid leernetwerk is een fijne manier van onderwijskundig bezig zijn, zo beaamt de onderwijscoördinator. De gebruikt theorie, de aanverwante concepten, de aangereikte methodieken vallen in goede aarde en geven de school houvast om 'step-by-step' te verbeteren. Er valt bij de over-en-weer-schoolbezoeken veel van elkaar te leren, ook door het aanreiken van goede praktijkvoorbeelden. De onderwijscoördinator ziet op andere scholen soms weerstand binnen het schoolteam: dit lijkt vooral te spelen op scholen waar schoolleider en leraren al heel lang op een en dezelfde school werkzaam zijn en waar geen personele tekorten zijn (vaak in de buitengebieden van het land). De 'prikkel om te veranderen' wordt daar minder gevoeld.

### **Deelname aan begeleid leerwetwerk**

In het begeleid leernetwerk zitten vijf basisscholen. De scholen zijn redelijk overeenkomstig, ze hebben alle een vrij zware weging in termen van onderwijsachterstandenscores, lage ses-groepen. Ze hebben min of meer dezelfde 'onderwijsuitdaging'.

Op het moment van gespreksvoering met de onderwijsprofessionals van de school is er nog geen schoolbezoek geweest. Voor de zomervakantie (zie hieronder) gaan ze bij een school op bezoek. Na de zomervakantie zal het begeleid leernetwerk worden geïntensiveerd met meer schoolbezoeken over en weer (om de 2 of 3 maanden). Het is nog onduidelijk welke onderwijsprofessionals van deze school op bezoek gaan bij een ontvangende school met een verbetervraagstuk. De leraar en intern begeleider weten voor nu ook niet veel meer dan dat ze mogelijk op bezoek gaan naar een andere school en andere scholen 'een kijkje in de keuken' gaan bieden. Het is de bedoeling dat er maximaal twee onderwijsprofessionals van een school naar een andere school gaan. De schoolleider wil de deelname van teamleden laten afhangen van het specifieke vraagstuk van de school.

De onderwijscoördinator geeft aan dat deze school nog niet klaar was voor de ontvangst van de andere vier scholen. Daarom gaan ze eerst bij andere scholen op bezoek, voordat ze zelf de ontvangende school worden. Als de school onderwijsprofessionals van andere scholen over de vloer krijgt, na de zomervakantie, dan wil men graag 'taal' in de etalage zetten. Uit latere informatie blijkt dat het 'hoge verwachtingen bij rekenen' is geworden.

### **Het eerste schoolbezoek binnen het begeleid leernetwerk**

De onderwijscoördinator maakt er gewag van dat vijf scholen van het begeleid leernetwerk in juni voor het eerst bij een ontvangende school geweest. Zo'n bezoek begint om 9.00 uur en eindigt rond 15.00 uur. Eén van de scholen heeft op het laatste moment afgezegd wegens een onvoorziene omstandigheid. De schoolleider van deze school was hierbij ook aanwezig. Van andere scholen waren schoolleider en intern begeleider vertegenwoordigd. De schoolleider heeft geregeld dat de volgende bijeenkomst van het begeleid leernetwerk op hun school plaatsvindt.

Tijdens een bijeenkomst van het begeleid leernetwerk wordt gewerkt vanuit theorie en methodiek. Het theoretisch kader en de methodiek binnen het begeleid leernetwerk (waaronder 'theory of action' en 'instructional rounds') dwingt ertoe dat er niet op een oordelende manier wordt gekeken naar de leerkracht, maar naar het (gewenste) gedrag van de leerling. Hierbij wordt gestreefd naar het registreren naar objectieve feiten. Bij het begeleid leernetwerk heeft de onderwijscoördinator de rol van facilitator en procesondersteuner. De onderwijscoördinator introduceert de theorie en werkwijze. Vanuit het aangereikte raamwerk wordt bereikt dat eenieder dezelfde gemeenschappelijke taal spreekt. Ook bewaakt de onderwijscoördinator dat er vanuit een objectief perspectief wordt gekeken naar het lesgebeuren en het leergedrag van de leerling. Voorkomen moet worden dat men afdwaalt naar het beoordelen van de leraar, hoe verleidelijk dat ook kan zijn.

Tijdens het scholenbezoek zijn er rekenlessen geobserveerd in meerdere groepen. Een lesobservatie duurde 30 minuten. De kijkvraag op de ontvangende school was: wat zie je aan het leergedrag van de leerlingen de instructie? Wat er op de ontvangende school was te zien, was dat leerlingen gingen achteroverleunen, een andere leerling pakte een potlood, maar ging vervolgens niet zelfstandig aan de slag. Met post-its van verschillende kleuren zijn de observaties gecategoriseerd. Een van de opvallendheden was dat veel van de observaties betrekking hadden op de leerling en leraar, maar weinig op de leerinhoud (een 'blinde vlek'). Een ander punt van aandacht was dat rijke (reken)taal een voorwaarde is voor goed leren rekenen. Weer een ander punt dat naar voren kwam is de behoefte aan differentiatie in niveau en tempo. Nog weer een ander punt dat werd opgemerkt is de verschillen in lesgeven tussen de leraren.

Uit de lesobservaties en nagesprekken is onder meer gebleken dat de school te veel (reken)doelen wil realiseren, één leerdoel per week is realistischer. Ook is geconstateerd dat er behoefte is aan (rijk) rekentaalbeleid.

Overigens: het begeleid leernetwerk is er volgens de onderwijscoördinator in verschillende soorten en maten. Soms maakt de onderwijscoördinator mee dat er uit 'een ander vaatje' moet worden getapt, omdat één van de schoolleiders er vooral lijkt te zitten vanwege de subsidie en op verzoek van het schoolbestuur. Echter, in dit begeleid leernetwerk zit een goed 'vibe'. *"Het is een fijn en betrokken netwerk is, waarin de scholen elkaar naar een 'next level' willen stimuleren."*

## Zorg uit de klas weren, meer aandacht en tijd voor de basisvaardigheden

De schoolleider is van mening dat er binnen de school scherpere keuzes moeten worden gemaakt. De leerlingen komen uit taalarme gezinnen die weinig ondersteuning bij het leren bieden. *“Al het leren moet van de school komen.”* Het schoolteam is door de jaren heen wat ‘verdwaald’. Lange tijd was het team vooral bezig om de problemen van de kinderen en gezinnen proberen op te lossen, zorg te verlenen, en daarmee is het leren in de basisvaardigheden een beetje op de achtergrond geraakt. Dat moet volgens de schoolleider en ook de teamleden waarmee is gesproken anders. *“Leren, de basisvaardigheden beheersen én goed in je vel zitten gaan juist heel goed samen”,* aldus de schoolleider. *“Het is de plicht van de school om goed taal- en rekenonderwijs te bieden, juist ook voor deze schoolpopulatie.”*

Daarom worden de zorgen rond kind en gezin meer bij de leraar weggehouden en belegd bij de andere professionals in de school (‘ontzorgen’). De school heeft allerlei ondersteunende diensten en professionals in huis, zoals logopedie, fysiotherapie, orthopedagogiek en schoolmaatschappelijk werk. Mogelijk gaat de school zich nog verdiepen in traumasensitief onderwijs. Het is zaak dat zij de leraren helpen om zich toe te kunnen leggen op het verbeteren van de basisvaardigheden van de leerlingen.

## Werken aan collectieve ‘self-efficacy’

Het schoolteam heeft zich al een tijdje ‘handelingsverlegen’ gevoeld, maar dat is nu stapje-voor-stapje aan het veranderen. Er wordt gewerkt aan collectieve ‘self-efficacy’. De intern begeleider en leraar zijn inmiddels doordrongen van het feit dat ze zelf ‘de sleutel in handen’ hebben. Beter onderwijs zorgt voor meer zin in leren en leesplezier bij de kinderen, en dat zorgt vervolgens voor meer zelfvertrouwen bij de leerlingen. Dit geeft op haar beurt het schoolteam ‘energie’ en ‘plezier’ in werken.

## Stevig onderwijskundig leiderschap

De schoolleider maakt er werk van om het hele schoolteam betrokken en welwillend te krijgen, en dat lukt naar de mening van de overige teamleden goed. De onderwijscoördinator vanuit OCW onderschrijft dit. Toen het verbetertraject in gang is gezet, is door de schoolleider indringend met het schoolteam gesproken, er is stevig gestuurd over verandering. Leraren die niet mee wilden doen aan het verbetertraject is de optie voorgehouden om bij een andere school binnen het schoolbestuur te gaan werken. De schoolleider heeft afspraken gemaakt met het team en wil dat de leraren zich aan deze afspraken houden. De ‘eilandjes-cultuur’ en het ‘allemaal zelf willen uitvinden’ is in de ban gedaan.

De schoolleider brengt de broodnodige focus en richting waar het een lange tijd aan heeft ontbroken. De schoolleider staat open voor collegiale feedback, ook op haar eigen handelen: *“Wat kan ik als schoolleider doen om mijn team te helpen in de noodzakelijke verbeterslag.”* Ze wil groeien in onderwijskundig leiderschap.

Wat de schoolleider ook heeft ingebracht, is dat er gebruik wordt gemaakt van wetenschappelijke kennis en inzichten (‘evidence-informed werken’): wat werkt, wat niet, voor wie en onder welke condities?

## Formatie vrijspelen voor ‘co-teaching’

Met de subsidieregeling ‘Verbetering basisvaardigheden’ is onder meer extra formatie vrijgespeeld. In plaats van vijf wat kleinere combinatiegroepen met één groepsleerkracht heeft de school vier

combinatiegroepen van 24-29 leerlingen gemaakt, met elke dag een dubbele bezetting ('co-teaching'). Dit betekent dat een van de leraren op de groep meer tijd heeft om lessen voor te bereiden, de nieuwe leesmethode goed te implementeren, enzovoort.

### **Uitvoering activiteitenplan**

Het onderwijsaanbod was tot voor kort te zeer 'verknipt'. Met de uitvoering van het activiteitenplan moet dit smaller, eenduidiger en krachtiger worden. Met een duidelijk accent op 'taal, taal en nog eens taal' (in al zijn facetten, mondelinge taalvaardigheden, luisteren, technisch en begrijpend lezen, schrijven).

Er wordt sinds kort ook thematischer gewerkt en er worden veel boeken geraadpleegd. Alles is erop gericht om meer en sterkere verbindingen te maken tussen alle vakken van het curriculum, ook met het taalonderwijs dat vanuit een eigen leesmethode wordt verzorgd. Alles bij elkaar is er sprake van intensiever onderwijs met een hoge kennisdichtheid.

Onderdeel van het activiteitenplan is het invoeren en werken met een nieuwe leesmethode. De keuze voor de methode is door het hele team gedaan, waardoor er draagvlak is. Het is een aanpak waarbij rijke taal van hoog niveau op integrale (vakoverstijgende) wijze wordt aangeboden, ook in de zaakvakken en burgerschap. De school heeft hiervoor een teamlid aangesteld als coördinator. Met deze leesmethode wordt het academisch taalgebruik (taalbegrip, woordenschat e.d.) van de leerlingen bevorderd, er worden hoge verwachtingen geuit naar alle leerlingen toe. *"Jip- en Janneke-taal willen we zo veel mogelijk voorkomen"*, zo zegt de leraar waarmee is gesproken.

In het verlengde van de verbeteractiviteiten zijn er ook doorgaande leerlijnen groep 1 t/m 8 gemaakt voor mondelinge vaardigheden.

### **Streven naar hoge(re) onderwijsprestaties**

Tegelijk werkt de school aan een betere verbetercyclus, met meer tijd voor goede implementatie en evaluatie van verbeterplannen. Ook op de zeer korte termijn. Zo moet de leerlingen bijvoorbeeld aan het einde van de dag al zichtbaar iets hebben geleerd. Dat is volgens de schoolleider beter dan doelen te stellen die pas over een half jaar moeten zijn bereikt.

Op de lange termijn wil het schoolteam alle leerlingen (100%) op 1F afleveren en een gedeelte van de leerlingen op 2F. De school heeft zichzelf een pittige opdracht gegeven (ze leggen de lat hoger), maar niet onhaalbaar, zo vertellen de intern begeleider en leraar. Veel leerlingen komen met een kleine woordenschat binnen, vaak het gevolg van een taalarme thuissituatie en/of anderstaligheid.

Voorheen was er binnen het schoolteam vaak twijfel: *"Kunnen onze leerlingen dit niveau wel aan?"* Maar deze twijfel hebben ze laten varen en ingewisseld voor het streven naar een goed niveau voor alle leerlingen, geredeneerd vanuit de inhoud en met 'geloof in het potentieel van de leerlingen'.

### **Eerste successen**

Hoewel de leraar en intern begeleider van mening zijn dat er nog veel moet gebeuren, zijn ze trots op de kleine stapjes die worden gezet en z'n vruchten afwerpen. Er worden nu al kleine successen gerapporteerd. Eén. Tegenwoordig wordt door de leerkrachten meer correctieve feedback gegeven op het gedrag van de

kinderen. De kinderen leren hiervan en leraren zien ander gedrag ontstaan. Twee. In veel gezinnen gebeuren vervelende dingen, zo is er onlangs een gezin ontvoerd geweest. Waar voorheen het schoolteam de neiging had om in de slachtofferrol te duiken en de ernst van de situatie eigen te maken, wordt er nu op aangestuurd om vooral het professioneel handelen van het team in dit soort situaties te benadrukken en elkaar daarop aan te spreken. Dat is volgens de schoolleider echt 'een cultuuromslag'. De mindset is nu: *"Wij kunnen in deze situaties het verschil maken."*

Bij burgerschap wordt gewerkt aan 'kansrijk gedrag'. Er zijn afspraken gemaakt over het taalgebruik bij het naleven van gedragsregels. Te veel leerlingen zijn slordig in hun taalgebruik, zeggen voortdurend 'huh', 'hé' of 'wat?' Leraren zijn er nu op gebrand om leerlingen de juiste tools te geven voor zorgvuldig taalgebruik. Waar een leerling eerst zei, 'ik heb dorst', worden ze nu gestimuleerd om te vragen of ze iets mogen drinken. Op deze manier verloopt de communicatie tussen de leraren en leerlingen op een prettiger manier.

Bij de afgelopen Koningsspelen hebben leerlingen en ouders samen een lunch gemaakt. Ook dat is een gevolg van de nieuwe koers van de school. Er wordt anders gekeken naar de ouders: als ouders klagen of hun ongenoegen kenbaar maken hebben ze vaak (onderliggende) reële zorgen waar de school iets mee kan en moet. De schoolleider heeft een paar ouders gevraagd om eens een in de klas van hun kind te komen kijken om een audit te doen. Zo worden er stapjes gezet richting een lerende organisatie.

Het werken aan de verbetercultuur binnen de school werkt werkdruk verminderend, de rollen en taken zijn duidelijk belegd, zo vertelt de intern begeleider: *"Iedereen weet waar-ie aan toe is."* Ze hebben de weg omhoog gevonden, ingesleten (dysfunctionele) gedragspatronen worden doorbroken en er wordt gedacht in mogelijkheden en kansen (positief) in plaats van beperkingen.

## **Ambities**

Over twee jaar hoopt de school significant betere taalvaardigheden (technisch en begrijpend lezen) (en rekenvaardigheden) bij de leerlingen te kunnen opmerken. De school wil zich niet meer 'verschuilen' achter de moeilijke omstandigheden waarin de kinderen thuis opgroeien. Tegen die tijd heeft het team 'geloof in eigen kunnen'. In de ogen van de schoolleider vraagt dit nog wel wat ontwikkel- en scholingsactiviteiten.

# Praktijkvoorbeeld 6: “Koersvast werken aan de vier basisvaardigheden: goed onderwijs is geen toeval”

Voor deze casebeschrijving is gesproken met de schoolleider.

## Typering van de school en activiteitenplan

**Verstedelijking:** matig stedelijk (1.000 tot 1.500 adressen per km<sup>2</sup>)

**Sector:** primair onderwijs

**Aantal leerlingen:** 300-350 (1 oktober 2022)

**Leerlingscore:** 1,5-2,0

**Doelgroep van activiteitenplan:** alle leerlingen

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** taal (40%), rekenen-wiskunde (30%), burgerschap (15%) en digitale geletterdheid (15%)

**Grootste financiële inzet:** 1. inhuur van advies via externe deskundigen, 2. meer fte/inzet van eigen personeel en 3. deskundigheidsbevordering van het schoolteam

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

**Mate van tevredenheid uitvoering activiteitenplan:** zeer tevreden

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

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

## Fusieschool

De school betreft een fusieschool van drie scholen, met inmiddels zo'n 350 leerlingen. Ze zitten in een mooi nieuw gebouw met vele mogelijkheden. De fusie heeft zich drie jaar geleden voltrokken, maar is goed gegaan. “De neuzen staan dezelfde kant op”, zo zegt de schoolleider waarmee is gesproken.

## Leer- en expertteams

Intern is de school zo georganiseerd dat er leerteams zijn (onder-, midden en bovenbouw) en expertteams (taal, rekenen, burgerschap en digitale vaardigheden). Zo is elke leraar aangehaakt bij de verbeterstructuur en -cultuur van de school. Elk leerteam heeft een voorzitter. Er is sprake van roulerend voorzitterschap. Door de rollen te wisselen blijven de verhoudingen tussen de leraren beter in balans, aldus de schoolleider. De schoolleider schuift geregeld aan bij de interne overleggen. Een van de vaste punten op de agenda is dat de voorzitter van het leerteam een evidence-informed artikel inbrengt om met elkaar te bespreken.

## Regionale bijeenkomst

Samen met de intern begeleider, tevens kwaliteitscoördinator, is de schoolleider bij de regionale bijeenkomst geweest van vorig jaar oktober. Daar heeft de schoolleider iets minder kunnen ophalen dan

gehoopt en verwacht. Er is tijdens deze bijeenkomst veel informatie gedeeld, maar deze informatie had de school ook al bereikt via het NRO, ResearchEd, websites, enzovoorts. De 'keynote' was in de ogen van de schoolleider wel goed, maar de sessie over burgerschap viel wat in het water door toedoen van personen die bij elkaar 'vliegen zaten af te vangen'. Dit gaf een wat ongemakkelijk dynamiek.

### **Begeleid leernetwerk**

Het begeleid leernetwerk wordt als waardevol en inspirerend beschouwd. *"De begeleide leernetwerken hebben potentie"*, zo stelt de schoolleider. De aangedragen theorieën en methodieken vanuit het begeleid leernetwerk worden op prijs gesteld. Ze voelen niet als een keurslijf. Als school kun je eigen keuzen (blijven) maken.

Er doen vijf scholen aan mee, hoewel een van de scholen school is afgehaakt. Een van de redenen hiervoor is dat de school een interim-directeur heeft. Een andere reden is dat de school een geheel andere visie op onderwijsontwikkeling heeft dan de aanpak binnen het begeleid leernetwerk. Problematisch is het synchroniseren van de agenda's. Het is vrijwel schier onmogelijk om als groep tot een datum te komen waarop iedereen kan.

Deze school heeft al schoolleiders en intern begeleiders van andere scholen over de vloer gehad. De scholen hebben veel raakvlakken: ze werken aan dezelfde thematiek en kiezen daarbij voor een vergelijkbare aanpak. De school waarmee is gesproken worstelt bijvoorbeeld met automatiseren en memoriseren (bij rekenen). Dat geldt voor meer scholen. De schoolleider vindt het fijn om hierin samen op te trekken met andere scholen. Tussendoor heeft de schoolleider contact gehad met een schoolleider van een van de andere scholen, om iets langer door te kunnen praten over de keuze voor een nieuwe rekenmethode. De andere school oriënteert zich op een rekenmethode waar deze school al jaren mee werkt.

De onderwijscoördinator van OCW fungeert als procesbegeleider bij de begeleide leernetwerken. Tijdens een bezoek aan de school wordt veel met elkaar gepraat, kennis en ervaring uitgewisseld. Ook worden de 'theory of action' en andere inzichten gedeeld.

### **Relatie met activiteitenplan**

Het activiteitenplan van de school sluit naadloos aan op het schoolplan waarin ook wordt uitgegaan van het werken aan de vier basisvaardigheden. Dit zijn de pijlers van de school. Er is ook al met de NP Onderwijsmiddelen aan gewerkt. De school wil koersvast (door)werken aan de versterking van de vier basisvaardigheden. Dit gebeurt met diepte-analyses per basisvaardigheid (o.m. toetsresultaten van de leerlingen op groepsniveau) en in een kwaliteitscyclus.

Zo werkt de school al een tijd aan het verbeteren van de instructievaardigheden van leraren, met scholing in EDI. Ook wordt een van de leraren opgeleid tot EDI-coach. Dit wordt mogelijk gemaakt met de subsidiemiddelen. Door te kiezen voor de verdere professionalisering van leraren en het aanstellen van expert-leraren wordt en bijdrage geleverd aan het verduurzamen van de opbrengsten. De schoolleider volgt zelf ook meerdaagse scholingstrajecten, om bij te blijven en het goede voorbeeld te geven aan het schoolteam.

## **Duurzame inzet van subsidiegeld**

De schoolleider vindt het een hele uitdaging om in twee schooljaren 350 duizend euro uit te geven. Duurzame schoolvernieuwing en kwaliteitsverbetering is iets van de lange adem. Er is bewust voor gekozen om niet (tijdelijk) extra personeel aan te stellen, *“want daar heb je op de lange termijn niets aan.”* De schoolleider streeft ernaar om nu iets te doen waar ze over een paar jaar nog de vruchten van plukken. En dan is investeren in ‘menselijk kapitaal’ een slimme keuze.

Wat de schoolleider ook doet is een collectie basisboeken voor leraren aanschaffen (over effectief lezen, rijke teksten, EDI) en in de personeelskamer in de boekenkast beschikbaar stellen. Ook zijn er ‘samen leesboeken’ voor in de klas gekocht. Daar kunnen de leerlingen en leraren van de school jaren mee vooruit.

## **Zorg**

De schoolleider heeft zorgen bij enkele leraren: komen ze wel voldoende mee, halen ze wel het gewenste niveau van lesgeven? Gelukkig heeft de school ook een aantal ‘cultuurdragers’, leraren die vooroplopen en vooruit willen (en anderen daarin kunnen meenemen).

## **Trots**

Waar de schoolleider trots op is, is bijvoorbeeld dat de leraren in de groepen 1 en 2 hebben gewerkt aan hun didactische vaardigheden, onder begeleiding van een externe specialist. De school is inmiddels voorgedragen als goed voorbeeld voor andere scholen.

Aan het begin was er bij enkelen een beetje weerstand. Toch doet iedereen inmiddels volop mee. De schoolleider merkt dat het kritisch vermogen in het team groeit. Er wordt meer feedback op elkaar gegeven en kritische vragen gesteld. De gesprekken gaan meer over de kwaliteit en opbrengsten van het onderwijs. Zo worden leraren die zich bij tegenvallende onderwijsresultaten verschuilen achter de (on)leerbaarheid van de kinderen (dyslexie, ADHD) kritischer bevraagd. De school wil hoge verwachtingen uitspreken naar alle leerlingen.

Hoewel er na een schooljaar nog geen meetbare resultaten zijn geboekt, ligt de lat hoog. De school wil om te beginnen 85 procent van de leerlingen op 1F brengen bij taal en rekenen. Maar uiteindelijk willen ze dat alle leerlingen 1F haalt, en een deel zelfs 2F.

## **Blijvend leren**

Voor de schoolleider is de deelname aan de begeleide leernetwerken geslaagd als het onderwijs op de school is verbeterd, dat leraren blijven leren en zich steeds blijven afvragen: hoe kunnen wij het beter doen?

# Praktijkvoorbeeld 7: “Vooral rekenen-wiskunde heeft verbetering”

Voor deze casebeschrijving is gesproken met de schoolleider en twee projectcoördinatoren.

## Typing van de school en activiteitenplan

**Verstedelijking:** (1.000 tot 1.500 adressen per km<sup>2</sup>)

**Sector:** voortgezet onderwijs

**Aantal leerlingen:** 550-600 (1 oktober 2022)

**Leerlingscore:** 0,3-0,4

**Doelgroep van activiteitenplan:** alle leerlingen (behalve de examenjaren bij taal)

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** taal (40%), rekenen-wiskunde (40%) en burgerschap (20%)

**Grootste financiële inzet:** 1. meer fte/inzet van eigen personeel, 2 deskundigheidsbevordering van het schoolteam en 3. extra (tijdelijke) personele inzet van buiten de school

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

**Mate van tevredenheid uitvoering activiteitenplan:** zeer tevreden

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

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

## Samen optrekken

Deze vmbo-school heeft samen met een andere school van een ander bestuur (die samen één brin-nummer delen) subsidie aangevraagd en gekregen. Beide schoolleiders zijn naar de landelijke startbijeenkomst geweest en zijn daar enthousiast over. Ze trekken in het gehele traject samen op. De startbijeenkomst wordt als zinvol en inspirerend beschouwd. Er waren deskundigen op het gebied van de basisvaardigheden die goede inhoudelijke praatjes hebben verzorgd. Er heeft uitwisseling plaatsgevonden in kleinere sessies, met andere scholen. Scholen hebben elkaar kunnen inspireren. Er is door het ministerie van OCW duidelijkheid verschaft over de uitwerking en voorwaarden van de subsidieregeling. De schoolleider zit graag ‘dicht bij het vuur’ en staat graag ‘aan de frontlinie’ van nieuwe ontwikkelingen.

## Begeleid leernetwerk

Na de startbijeenkomst zijn er twee regionale bijeenkomsten georganiseerd rond het begeleid leernetwerk. Vijf vmbo-scholen uit de regio vormen een begeleid leernetwerk. Tijdens de eerste bijeenkomst op een school uit het begeleid leernetwerk is vooral verkend waar de scholen staan, waar ze naar toe willen, hoe concreet dat is. Op een ander school zijn er lesbezoeken geweest en is er gezamenlijk gereflecteerd op het onderwijs en didactiek. De schoolleider zegt hierover: “Sterk aan de begeleide leernetwerken is de focus op wat er in de klas gebeurt.”

In het najaar volgen nog eens twee bezoeken aan scholen uit het begeleid leernetwerk. Wanneer de vier andere scholen op de school waarmee is gesproken komen, is nog onbekend. De schoolleider vertelt dat ze de input van andere scholen wil gebruiken om het rekenbeleid en -praktijk onder de loep te nemen. Bij het rekenonderwijs zijn de leerlingen niet of minder gemotiveerd, omdat het niet meetelt met de zak-

slaagregeling: *“Ze doen niet hun best.”* De ontwikkelvraag van de school is dan ook: hoe krijgen we de leerlingen bij rekenen meer intrinsiek gemotiveerd? Ofschoon de school er naar eigen zeggen best goed voor staat, hoopt de schoolleider binnen het begeleid leernetwerk goede ideeën te krijgen over het vraagstuk van de motivatie bij het rekenonderwijs.

### **Ondersteuning vanuit OCW**

De onderwijscoördinator vanuit OCW begeleidt het begeleid leernetwerk. De onderwijscoördinator licht de theoretische modellen toe, legt verbanden tussen de scholen en is bereikbaar voor vragen. De schoolleider wil hem vragen of niet-bestede subsidiemiddelen in de bestemmingsreserve mogen worden opgenomen, want dat zingt rond onder de scholen.

### **Ruimte voor eigen aanpak**

De schoolleider vindt de aangereikte theorieën en methodieken binnen het begeleid leernetwerk prettig, maar ziet voldoende ruimte om daarin zelf keuze te maken, passend bij de werkwijze van de school. De school is ontwikkelingsgericht vanuit een holistisch mensbeeld, heeft formatief evalueren hoog in het vaandel staan, en past de PDCA-cyclus toe, zowel met de leerlingen als met de docenten.

### **Inzet op drie van de vier basisvaardigheden**

De school zet in op taal, rekenen-wiskunde en burgerschap, drie van de vier basisvaardigheden. Er gaat de komende tijd vooral veel aandacht en tijd uit naar het rekenonderwijs, daarin moet de grootste verbeterslag worden gemaakt, zo zegt de schoolleider. Zo wordt er een geheel nieuw rekenbeleid uitgewerkt en in praktijk gebracht. Er zit momenteel te weinig lijn in. Er moet meer samenhang bij rekenen komen, ook met andere vakken van het onderwijsprogramma. Ze willen de rekendidactiek in de klas verbeteren, en rekenen op een vakoverstijgende manier benaderen. De huidige methodiek die wordt gebruikt bij rekenen voldoet niet, *‘ze leren er niet (beter) van rekenen’*, aldus de schoolleider. De komende tijd worden de coaches van de leerlingen opgeleid in rekendidactiek, zodat zij het rekenonderwijs kunnen verzorgen. De huidige situatie is dat een rekendocent en coach het rekenonderwijs geven (duo-lesgeven), maar dat werkt niet goed.

De pas aangestelde projectleiders vullen aan: rekenen-wiskunde vraagt om de grootste investering. Momenteel wordt een deel van de lessen door de docenten zelf ontworpen. Maar dit is suboptimaal. Mogelijk wordt er ook (meer) externe hulp van buiten ingeroepen om het rekenonderwijs te verbeteren. Wellicht is er meer scholing van de reken-wiskundedocenten nodig.

Bij taal willen ze andere, nieuwe vaardigheden bij de leerlingen stimuleren, zoals leesmotivatie en -plezier. De school heeft veel (nieuw)leesboeken in de mediatheek aangeschaft, er wordt volop aan leesbevordering gedaan. De bedoeling is om de mediatheek meer te verbinden met de lessen. De klassen worden ‘taliger’ gemaakt, door onder meer in elke klas een boekenkast te maken en ook tijdschriften beschikbaar te stellen. Ook komen er extra leeslessen. Daarvoor worden de flexuren en coachuren in het rooster mogelijk anders ingevuld, interactiever en levendiger. Voorts is er een duo-leesproject in de school: leerlingen die wel en niet graag lezen zijn aan elkaar gekoppeld om samen te gaan lezen.

Voor burgerschapsonderwijs werkt men vanuit de zeven bouwstenen van de SLO. De school doet al veel (losse) projecten en activiteiten op het gebied van burgerschapsvorming. In de komende tijd wil dit gaan (her)ordenen en meer expliciet maken.

Het zijn de drie werkgroepen rondom de basisvaardigheden die hier op praktisch niveau druk mee in de weer zijn.

### **Inzet van projectleiders**

De projectleiders waarmee is gesproken zijn pas dit kalenderjaar op 'de rijdende trein' gestapt. Ze omschrijven hun rol en bijdrage als 'verbinders' en 'activeerders', maar ook als 'enthousiasmeerders' en noemen deze opdracht 'een flinke puzzel'. Ze positioneren zich tussen de schoolleiders van beide scholen en de drie werkgroepen binnen de school. Er is binnen de school nog geen goede 'vibe' die noodzakelijk is voor een succesvol project. Er is in het afgelopen jaar vooral geïnvesteerd in de voorbereiding van het plan en het bepalen van de activiteiten die moeten worden uitgevoerd in het tweede jaar. Veel is 'work in progress'. In het eerste kwartaal van het nieuwe schooljaar wordt een begin gemaakt met de uitvoering. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat er geen grondige analyse van de onderwijsprestaties en/of kwaliteit van het onderwijs aan vooraf is gegaan.

Men moet nog precies definiëren wat er aan activiteiten moet worden opgezet, voor welke leerjaren en welke onderwijsniveaus. Waar willen we het geld aan uitgeven? Bij burgerschapsvorming kijkt men nu vooral naar de bouwstenen van de SLO en gaat men na wat er al aan activiteiten binnen de school wordt gedaan, en wat nog niet. Het blijkt dat er vooral nog inspanningen nodig zijn bij digitale geletterdheid, solidariteit en inclusie en duurzaamheid. De hiaten wil men vanuit de subsidiemiddelen opvullen. Mogelijk wordt er een methode voor burgerschapsvorming aangeschaft.

### **Interne aansturing**

Intern heeft de school drie procesbegeleiders aangesteld (voor elke basisvaardigheid één) die het ingediende activiteitenplan tot uitvoering brengen. Die krijgen op jaarbasis 166 uur (4 uur per week). Leden van de drie werkgroepen krijgen 40 uur op jaarbasis. Dit alles wordt mede mogelijk gemaakt door de subsidieregeling. Ook de vaksecties zijn hierbij aangehaakt, zodat alle teamleden actief bezig zijn met het verbeteren van de basisvaardigheden.

### **Externe ondersteuning**

De school maakt gebruik van een lokale onderwijsadviesdienst om de projectplanning en begeleiding in de school te verzorgen. Ook regelen ze de verantwoording van de subsidiegelden. De school is een eenpitter, heeft geen ondersteunend bestuurskantoor met beleidsmedewerkers. De school is 'vrij plat' georganiseerd, er wordt overwegend met zelfsturende teams gewerkt. Bij de inzet van de NP Onderwijs-middelen is ook een extern bureau in de arm genomen.

Volgens de twee projectcoördinatoren zit er bij de onderwijsadviesdienst die is ingehuurd voor het schrijven van het activiteitenplan en ondersteuning bij de uitvoering 'weinig beweging'. Mede daarom zijn zij nu bezig om voor de drie basisvaardigheden, taal, rekenen-wiskunde en burgerschapsvorming dingen uit te zoeken en in kaart te brengen en het geheel meer te stroomlijnen en af te stemmen. Digitale vaardigheden wil men min of meer verweven met burgerschapsvorming.

## **‘Incidentele middelen’ voor ‘structurele uitdagingen’**

Op basis van het leerlingenaantal krijgt de school bijna 1 miljoen euro subsidiegeld binnen de subsidieregeling ‘Verbetering basisvaardigheden’ om in twee schooljaren uit te geven. De schoolleider noemt dit ‘incidentele middelen voor structurele uitdagingen’. Volgens de projectleiders is het doel om het subsidiegeld daar te krijgen waar de grootste behoeften zitten. Dat is in deze fase nog niet kristalhelder.

Voor de havo-/vwo-afdeling van deze school is bij tranche 3 subsidie aangevraagd. Als deze subsidie wordt toegekend willen ze dwarsverbanden leggen tussen de verschillende locaties van de school. De school is inmiddels redelijk bedreven in het aantrekken van subsidiegeld. Er zijn ook al subsidies voor Maatschappelijke DienstTijd en Erasmus+ verkregen.

## **Schrikken van de onderwijsresultaten van de leerlingen**

Hoewel de school niet zo van het toetsen is, hebben ze wel Dia-taal en -rekenen afgenomen. Van de uitkomsten zijn ze ‘geschrokken’, zo vertelt de schoolleider. Nu ze de tegenvallende uitkomsten kennen, kunnen ze hier met hun onderwijs beter op aansluiten.

## **De toekomst van het begeleid leerwerk**

De schoolleider verwacht dat als de structuur van het begeleid leernetwerken wegvalt, het netwerk ophoudt te bestaan. Want dan moeten de scholen het zelf gaan organiseren, en dat komt er gewoon niet van wegens al dat andere wat moet worden geregeld. Overigens zit de school in diverse netwerken, ze zijn een academische opleidingsschool en onderhouden nauwe banden met het regionale (v)mbo.

## **Verwachtingen**

Over een jaar hopen de projectcoördinatoren dat er leerlijnen zijn voor de drie basisvaardigheden, dat er meer expertise is opgebouwd in het schoolteam en dat er een duurzame inzet is gepleegd, in professionalisering en activiteiten voor de leerlingen. Hopelijk is er dan ook meer eigenaarschap bij de docenten en een cultuur van samen van en met elkaar leren.

# Praktijkvoorbeeld 8: “Koers houden”

Voor deze casusbeschrijving is gesproken met de directeur en de intern begeleider.

## Typering van de school en activiteitenplan

**Verstedelijking:** sterk stedelijk (1.500-2.500 adressen per km<sup>2</sup>)

**Sector:** primair onderwijs

**Aantal leerlingen:** 250-300 (1 oktober 2022)

**Leerlingenscore:** 0,9-1,0

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

**Invzet van subsidie op basisvaardigheden:** Nederlandse taal (40%), rekenen-wiskunde (30%), en burgerschapsvorming (30%).

**Grootste financiële invzet:** 1. meer fte/invzet van eigen personeel; 2. inhuur van advies via externe deskundigen

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

**Mate van tevredenheid uitvoering activiteitenplan:** zeer tevreden

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

**Ervaren effecten:** de opbrengsten tot nu toe zijn hoger dan verwacht

## Aanleiding voor deelname

De schoolleider heeft de subsidie aangevraagd omdat de subsidie dusdanig ‘fors’ was, dat de school met de middelen forse stappen zou kunnen zetten in het versterken van de ondersteuningskwaliteit van de school, de school groepen klein kon houden én de school onderwijsvernieuwing kon bespoedigen. Daarnaast was de schoolleider geïnteresseerd in deelname aan de begeleide leernetwerken.

## Achtergrond van de professionalisering van de school

Vijf jaar geleden heeft het team met elkaar het functioneren van de school geëvalueerd. Zij waren tot de conclusie gekomen dat de resultaten van leerlingen ondermaats waren en dat dit mogelijk zou kunnen komen doordat dat de instructie van leerkrachten te ‘vrij’ was en het team te weinig controle had over de ontwikkeling van leerlingen. Aangezien de school Daltononderwijs biedt, rees de vraag op in hoeverre je kunt sturen als Daltonleerkracht. Je wilt de leerlingen immers ruimte bieden om eigenaar te zijn over hun eigen ontwikkeling. Het schoolteam heeft toen met elkaar besloten dat ze de Daltongedachte nog steeds omarmen, maar dat goede sturing naar eigenaarschap en zelfstandigheid essentieel is voor leerlingen die dat nodig hebben.

Met ondersteuning van het programma ‘Goed worden, goed blijven’ van de PO-Raad heeft de school besloten om gebruik te gaan maken van Expliciete Directe Instructie (EDI). De school is een traject gestart waarin de hele school aan de hand werd genomen in het aanleren van het gebruik van EDI. Ook is met ondersteuning van het programma ‘Goed worden, goed blijven’ besloten om collegiale consultaties te integreren in de professionele cultuur van de school. Het team ervaaarde veel spanning voor het geobserveerd worden. Toch was er draagvlak voor keuze om collegiale consultaties te gaan toepassen, omdat men wist dat de noodzaak tot kwaliteitsverbetering groot was. In het eerste jaar zijn enkele collega’s

tot observatoren opgeleid. In de jaren erna heeft de school ook andere docenten de kans gegeven om bij elkaar mee te kijken en heeft de school een kijkwijzer opgesteld als handvat voor tijdens het observeren. Het eerste resultaat van de collegiale consultaties werd gauw zichtbaar: leerkrachten begonnen kritischer naar andermans én eigen leerkrachthandelen te kijken.

### **Continuering van de gekozen koers gericht op professionalisering**

Om de professionaliseringsstappen van de afgelopen jaren een extra 'boost' te geven, heeft de schoolleider de subsidieregeling 'Verbetering basisvaardigheden' ingezet om de externe begeleiding rondom het EDI-traject met een jaar te verlengen. Het traject toont resultaat: leerkrachten zijn scherper geworden in het neerzetten van aanbod. Zij zijn nu leidend in de manier van het aanbieden van leerstof, in plaats van dat de methodes leidend zijn. Het aanbod sluit daardoor beter aan op de leerlingen.

Ook heeft de schoolleider met de middelen een remedial teacher aangenomen voor ondersteuning (0,8 fte). Deze collega wordt onder andere ingezet om klassen over te nemen zodat andere collega's ruimte krijgen voor collegiale consultatie. Om de observaties te borgen neemt de school de observatiecyclus mee in het jaarrooster. Zo heeft de school voor komend schooljaar drie cycli ingepland, in welke de intern begeleiders vergezeld met een collega leerkracht gaan observeren. Collega's vinden geobserveerd worden inmiddels niet meer spannend. Zij weten dat het doel is om van elkaar te leren.

De middelen van de subsidie zijn daarnaast ingezet op het opleiden van twee intern begeleiders tot kwaliteitscoördinatoren en het scholen van leerkrachten in de onderbouw gericht op het faciliteren van spel in de hoeken. De opleiding tot kwaliteitscoördinator heeft ervoor gezorgd dat het team heeft besloten om kernteams op te zetten waarbij ieder kernteam een kwaliteitskaart opstelt, passend bij de kern van het team (bijv. kernteam rekenen stelt een kwaliteitskaart rekenen op). Het doel van het opstellen van de kwaliteitskaarten is om een doorgaande leerlijn te creëren in de didactiek die de school hanteert.

### **Gebruik van andere methodieken**

#### ***Taal***

Voor het versterken van taal heeft de school de methoden 'Leeshelden' en 'Blink lezen' ingekocht. Voor Blink lezen heeft de school een implementatietraject gevold om te leren hoe zij dit effectief in kunnen zetten. Daarnaast heeft de school vanuit de NP Onderwijs-gelden de methode 'Staal taal en spelling' aangeschaft. De school is ook aangesloten bij de Bibliotheek op School. Tot slot wil de school nog meer aandacht gaan besteden aan het inrichten van leeshoeken. De school heeft al een kwaliteitskaart spelling opgesteld, en is voornemens een kwaliteitskaart begrijpend lezen op te stellen.

#### ***Rekenen***

Voor rekenen gebruikt de school Snappet en is voor de bovenbouw de nieuwe methode '123' ingekocht. In de onderbouw en groep 3 gebruikt de school sinds kort de rekenmethode SemSom. Ook heeft de school een kwaliteitskaart rekenen ontwikkeld. De school werkt inmiddels niet meer volgens de lijn van de methode, maar vanuit ontwikkeldoelen. Iedere periode staan enkele doelen centraal.

### **Burgerschap – wat doen we al wel en wat nog niet?**

De school heeft nog weinig middelen van de subsidie ingezet om burgerschap onderwijs te versterken. De school heeft ook nog geen visie op burgerschap. Ondanks dat zowel de schoolleider als de intern begeleider

van de school denken dat er op school al veel onbewust aan burgerschap wordt gewerkt via de Daltonkernwaarden, de lessen wereldoriëntatie en de sociaal-emotionele methode, hebben zij het idee dat ze nog niet aan de wettelijke kaders voldoen. Het plan is om volgend schooljaar burgerschap op te pakken, waarschijnlijk door een extern persoon in te huren die de school begeleidt in de ontwikkeling van een visie. Mogelijk zal hier eerst draagvlak voor moeten gecreëerd worden.

### **Promotie van de school en zijn kernwaarden**

Tot slot heeft de school redelijk wat middelen ingezet voor PR-doeleinden. Zo heeft de school een cartoonist ingehuurd om de kernwaarden van Dalton in een grote poster uit te werken en heeft de school een promotiefilmpje voor de school laten maken.

### **Het begeleid leernetwerk nog niet doelgericht genoeg**

Op het moment van opstellen van deze casus is voor deze school één netwerkbijeenkomst georganiseerd, waar de school bij aanwezig was. De schoolleider had hoge verwachtingen van het begeleid leernetwerk, maar heeft deze naar beneden moeten bijstellen. De netwerkbijeenkomst duurde vijf uur, waarvan 2,5 uur informatie gedeeld werd met de scholen. De netwerkbijeenkomst ging in op waar je als school invloed op hebt en hoe je vervolgens in kaart kunt brengen wat voor effect dat heeft op de leerlingen. Het gevoel van de schoolleider na afloop van de bijeenkomst was dat ze een manier aangeleerd hebben gekregen om verantwoording af te leggen bij OCW. Dat vindt zij niet nodig, aangezien andere partijen (bestuur, schooldirectie) deze taak al uitvoeren.

In de netwerkbijeenkomst was ook ruimte voor uitwisseling tussen scholen. Dit onderdeel van de netwerkbijeenkomsten heeft veel potentie en kan heel leerzaam voor elkaar zijn. De intern begeleider van de school ervaarde dit moment ook als een erg inspirerend moment waarin ideeën goed werden uitgewisseld. Omdat het de eerste bijeenkomst van het netwerk was, was het doel van de uitwisseling en de manier waarop informatie zou worden uitgewisseld nog niet helder. Dat kan volgens de schoolleider een volgende keer beter door bijvoorbeeld af te spreken dat iedere school aan elkaar pitcht waar ze geld aan hebben uitgegeven en waar ze positieve effecten zien. Een duidelijk moment voor feedback aan de organisatie van het leernetwerk is ook gewenst, zodat het leernetwerk in dienst van de behoeften van de scholen kan komen te staan.

Sinds de netwerkbijeenkomst heeft de schoolleider geen contact gehad met de schooldirecteuren binnen het leernetwerk. De schoolleider heeft hier geen behoefte aan; kennis wordt al met scholen binnen het eigen bestuur uitgewisseld. De intern begeleider heeft nog contact met één school uit het leernetwerk, maar geeft ook aan dat het leernetwerk voor hun school mogelijk te weinig oplevert ten opzichte van de tijdsinvestering die ze ervoor maken.

### **Goede resultaten op rekenen en spelling, begrijpend lezen verdient aandacht**

Op het gebied van rekenen zijn de gemiddelde opbrengsten van alle leerlingen in schooljaar 2023/2024 boven het landelijk gemiddelde. Dat is een mooie prestatie. De school heeft het afgelopen schooljaar hun schooleigen doelen omhoog bijgesteld. De schooleigen doelen worden nog niet in alle leerjaren behaald, maar niveaus zijn omhoog gegaan.

Op begrijpend lezen behaalt de school minder positieve resultaten, ondanks dat de school dit jaar gestart is met een nieuwe methode en er nu veel gelezen wordt in de klas. Veel leerjaren scoren onder het landelijk gemiddelde. De intern begeleider ziet een mogelijke verklaring in het feit dat leerkrachten de methode nog aan het leren kennen zijn en de methode nog niet doelgericht inzetten. *“Een methode is een hulpmiddel om je doelen te bereiken. Als je die precies volgt, doe je ook dingen die niet nodig zijn. We moeten meer toe naar het koppelen van begrijpend lezen en taal en spelling en schrijven et cetera. We moeten meer doelgericht werken.”* Om volgend jaar verdere stappen te zetten op het gebied van begrijpend lezen gaat een collega zichzelf scholen in Blink lezen en gaat een kernteam een kwaliteitskaart voor begrijpend lezen opzetten waarin onder meer aandacht uitgaat naar het koppelen van begrijpend lezen aan wereldoriëntatie en waarin aandacht uitgaat naar hoe leerkrachten zicht houden op de ontwikkeling van leerlingen op het gebied van begrijpend lezen.

### **Het lerarentekort als knelpunt**

De school heeft het lastig met het vinden van goede en voldoende professionals. Er is bovendien veel uitval van leerkrachten. Daardoor is het lastig om het subsidiebedrag effectief, volledig en duurzaam in te zetten. De schoolleider vindt dat er landelijk soms verkeerde keuzes worden gemaakt in het tegengaan van het lerarentekort. Zij is van mening dat je de pabo aantrekkelijk houdt door een hoge standaard te hanteren, in plaats van de norm voor de pabo te verlagen. Bovendien zorg je met een hoge standaard dat je de beste mensen voor de klas krijgt.

De school heeft nog geen beleid voor hoe zij nieuwe leerkrachten meenemen in de lijn van werken die schoolbreed is afgesproken. Vanwege het lerarentekort lukt het niet om een ‘mentor on the job’ aan te stellen. De school wil de nieuwe leerkrachten uiteraard wel introduceren aan de kwaliteitskaarten, zodra die af zijn.

### **Liever structureel dan incidenteel**

De schoolleider en de intern begeleider zijn erg blij dat ze gebruik mogen maken van de subsidieregeling ‘Verbetering basisvaardigheden’. Toch zouden zij graag in het Nederlandse systeem minder met subsidies willen werken en meer met structurele middelen. Dat laatste verschaft namelijk duidelijkheid voor scholen én collega’s. Wie kan blijven werken op school? Waar kan de school op lange termijn op investeren?

## Praktijkvoorbeeld 9: “De docent bepaalt”

Voor deze casusbeschrijving is gesproken met de teamleider van de bovenbouw (vanaf volgend jaar adjunct-directeur), de projectleider en coördinator burgerschap en de onderwijscoördinator van OCW.

<b>Typering van de school en activiteitenplan</b>
<b>Verstedelijking:</b> sterk stedelijk (1.500-2.500 adressen per km <sup>2</sup> )
<b>Sector:</b> voortgezet onderwijs
<b>Aantal leerlingen:</b> 700-800
<b>Leerlingscore:</b> 0,2-0,3
<b>Doelgroep van activiteitenplan:</b> alle leerlingen van de school
<b>Inzet van subsidie op basisvaardigheden:</b> Nederlandse taal (25%), rekenen-wiskunde (25%), burgerschapsvorming (25%) en digitale geletterdheid (25%)
<b>Grootste financiële inzet:</b> 1. aanschaf van extra/nieuw lesmateriaal en/of lesmethoden, 2. meer en/of andere ICT-middelen.
<b>Relatie met NP Onderwijs:</b> een intensivering van de activiteiten in het kader van het NP Onderwijs
<b>Mate van tevredenheid uitvoering activiteitenplan:</b> tevreden
<b>Betrokkenheid externe uitvoering activiteitenplan:</b> ja, private externe partijen (partijen zonder een wettelijke taak en maximaal 80% financiering door het Rijk) én publieke externe partijen (partijen met een wettelijke taak en minimaal 80% financiering door het Rijk)
<b>Ervaren effecten:</b> de opbrengsten tot nu toe zijn ongeveer zoals verwacht

### Van middelen naar ideeën

De projectleider van de basisvaardigheden is eindverantwoordelijke voor het aanvragen van allerlei subsidies, waaronder die van de basisvaardigheden. Samen met de vorige teamleider heeft hij de subsidie binnengehaald en vervolgens de vraag uitgezet bij de secties Nederlands, Wiskunde en ITTL (Informatietechnologie): *“We kunnen een flinke pot geld investeren in het onderwijs, dus kom met ideeën. Hoe ga jij ervoor zorgen dat de resultaten van leerlingen verbeteren? En hoe ga jij ervoor zorgen dat de investering duurzaam is?”* De secties bepalen dus grotendeels zelf hoe de middelen ingezet gaan worden. Schoolbreed is er geen plan voor het onderwijs gericht op de basisvaardigheden.

De toekomstige adjunct-directeur heeft twijfels over deze gevolgde route. Hij zou de subsidie liever inzetten door eerst te bedenken wat de school wil bereiken en welke manieren daar geschikt voor zijn, om vervolgens de middelen pas te gaan besteden. Nu is de route voor het inzetten van een groot deel van de subsidie het volgende geweest: *“We hebben nog geld, wat willen we ermee doen?”* Hij zou het willen omdraaien naar: *“Wat willen we nog meer bereiken?”* Daarnaast mag er volgens hem meer regie komen op wie bepaalt waar het geld naartoe gaat. Hij is dan ook blij dat de nieuwe directeur-bestuurder voornemens is om een schoolbrede visie te gaan formuleren voor de basisvaardigheden en hij hoopt dat uit die visie strakke afspraken op school- en sectieniveau worden gemaakt over de uitvoering.

## Nederlandse vaardigheid ondermaats, ook op andere basisvaardigheden ruimte voor verbetering

De school ziet dat kinderen bij instroom op alle fronten achterlopen op de Nederlandse vaardigheden en hier en daar ook op de rekenvaardigheden. Het lukt de school moeilijk om leerlingen op niveau te krijgen bij het lezen van teksten en bij rekenen-wiskunde. Burgerschap ziet de school vaak ongemerkt terug in hun gehele onderwijs. De school wil middelen gaan inzetten om burgerschap een bewuste en beredeneerde plaats te geven in het aanbod van de school. Digitale geletterdheid is een belangrijk onderdeel binnen de school. Zo wordt in de bovenbouw het vak ITTL gegeven. De projectleider ziet echter dat te weinig docenten kennis hebben in het aanbieden van digitale geletterdheid. Met de subsidie basisvaardigheden hoopt de school zijn onderwijs een soort 'boost' te geven.

Om meer zicht te krijgen op de ontwikkeling van de leerlingen in de Nederlandse taal en rekenen-wiskunde heeft de school Dia-toetsen en Numo aangeschaft. Numo is een digitaal leermiddel waarmee leerlingen op hun eigen niveau opdrachten uitvoeren en uitleg krijgen. Leerlingen kunnen in Numo zelfstandig werken, of werken met begeleiding van een docent/stagiaire. De docent heeft via Numo inzicht in de voortgang van de leerlingen. Via de Dia-toetsen en Numo kan de school aan het begin en aan het eind van het jaar inzichtelijk maken wat het niveau is van de leerlingen.

Om de Nederlandse taal van de leerlingen te bevorderen, zet de school nu in op extra oefenen met lezen door boeken aan te schaffen, de bibliotheek een centralere plek in het gebouw te geven en door meer ondersteuning in te zetten (oud-docenten die een paar uur in de week terugkomen om te oefenen met leerlingen – inzetten van stagiaires). Volgend jaar gaat de school nog meer tijd inruimen om te lezen (in de coachuren), gaan docenten meer voorlezen, en gaat de school manden aanschaffen met makkelijk leesmateriaal dat in de lokalen wordt gezet. Ook wil de projectleider 'minibiebs' in de lokalen ophangen zodat leerlingen overal met boeken geconfronteerd worden. Tot slot is de school aan het inventariseren of zij een (woordenschat)project kunnen starten waarin iedere periode een aantal woorden 'in de spotlights' worden gezet. De sectie Nederlands is vrij welwillend om veranderingen door te voeren.

Het bevorderen van het reken-wiskundeonderwijs komt wat moeizamer van de grond. Binnen de sectie wiskunde zijn veel wisselingen geweest. Ook is er weerstand vanuit deze sectie: *"We moeten al zoveel doen, en nu komt er nog iets bij."* De sectie houdt bovendien graag vast aan de traditionele vorm van lesgeven. Ze zijn gewend om de controle te hebben in de klas en vinden het spannend om de controle soms wat meer aan de leerlingen te geven. De toekomstig adjunct-directeur merkt op dat het zaak is om ook de collega's van de vaksectie rekenen-wiskunde te overtuigen dat het werken aan de basisvaardigheden samengaat met de inzet van vernieuwende/andere methodieken en dat dit mogelijk is zonder dat de werkdruk te hoog wordt.

Rekenen-wiskunde komt wel terug in Numo (digitaal leermiddel; wordt vooral door de brugklassers gebruikt, wat minder door de tweedeklassers en niet door de bovenbouw), maar de projectleider is er niet tevreden over. Ze hebben nu een extra 'rekenjuf' rondlopen, zij wordt nu nog betaald uit NP Onderwijsgelden.

De projectleider is zelf coördinator burgerschap. De school heeft een traject opgezet dat nu 1,5-2 jaar loopt, waarin de organisatie zijn eigen visie heeft neergezet op het gebied van burgerschap. Vanuit die visie heeft de school een schoolplan burgerschap ontwikkeld. De school heeft een deel van de subsidie gebruikt om een groot driedaags project voor de leerjaren 1 t/m 3 te ontwikkelen, welke zij in het najaar van 2023 hebben uitgevoerd (tijdens dit project zijn toneelvoorstellingen gehouden, is aandacht besteed aan 'de

schone wijk' etc.). Ook kunnen alle docenten vanuit de subsidie een abonnement krijgen op goedemorgenopschool.nl waarin iedere week actuele onderwerpen worden besproken die aanleiding geven tot een gesprek tijdens mentor/coachuren.

Verder heeft de school voor LOB Qompas (methode voor loopbaanoriëntatie en -begeleiding) aangeschaft waar de decanen tevreden over zijn en is een werkgroep opgezet die burgerschap en Qompas aan elkaar gaat koppelen. De werkgroep is nu bezig met het maken van een digitaal portfolio voor iedere leerling, waarin de leerling alles wat ze doen aan burgerschap kunnen opslaan.

Tot slot heeft de projectleider het profielwerkstuk omgezet naar een praktijkwerkstuk (op bezoek bij het mbo) zodat deze meer in het kader van LOB/burgerschap komt te staan.

In het kader van digitale geletterdheid wil de school een cursus 'Specialist digitale geletterdheid' aanbieden aan enkele docenten.

De school besteedt geen subsidiemiddelen aan professionalisering of scholing van het team, maar er is wel hard gewerkt aan de scholing. De thema's 'zicht op ontwikkeling' en 'didactiek in de klas' stonden centraal in het vorige jaarplan. In het kader daarvan zijn veel collegiale consultaties uitgevoerd en zijn collega's gestimuleerd om hun didactische aanpakken met elkaar te delen en om mee te denken met elkaar. Deze professionaliseringsstap is gezet, maar is nog geen onderdeel van de identiteit van de school. De scholing zal hierop worden doorgezet, de toekomstig adjunct-directeur sluit niet uit dat de scholing de komende tijd ook wordt gekoppeld aan de basisvaardigheden.

### **Resultaten van de interventies nog niet zichtbaar, schoolbreed nog werk aan de winkel**

Tot nu toe zijn de resultaten van de interventies nog niet duidelijk zichtbaar in de metingen. Ondanks dat de school het idee heeft dat zij de middelen redelijk goed en breed inzetten, ziet zij ook dat er nog veel kansen voor verbetering zijn. Een aantal aspecten waarvan de toekomstig adjunct-directeur hoopt dat zij als school gaan oppakken:

- Het aanstellen van een coördinator per basisvaardigheid en deze coördinator faciliteren in uren.
- Het jaarlijks evalueren van het aanbod per basisvaardigheid, door deze naast de kaders van de Inspectie te leggen.
- Het maken van afspraken hoe de school opbrengsten van de interventies meet.

Idealiter lukt het de school om collega's aan te zetten met de gedachte: *"Hoe kan ik iets aan basisvaardigheden doen in mijn klas?"*

Een voorbeeld waar de school op kan bouwen is de werkgroep burgerschap, waar de school trots op is. De werkgroep zit structureel bij elkaar en bestaat uit collega's die extra projecten en activiteiten organiseren voor de school en collega's die leerlingen betrokken weten te krijgen bij de maatschappij.

### **Begeleid leernetwerk**

In tranche 2 is men voor het eerst van start gegaan met de begeleid leernetwerken. De school heeft aangegeven deel te willen nemen aan zo'n netwerk en is aanwezig geweest op de landelijke startbijeenkomsten in september. Daarna zijn zij aangemeld voor een leernetwerk. De bedoeling van een begeleid leernetwerk is dat de school samen met vijf à zes andere scholen in een netwerk wordt geplaatst en het netwerk regelmatig bijeenkomsten heeft om in te zoomen op verbetervraagstukken van een van de

scholen. Het netwerk hanteert als leidend concept de ‘theory of action’. Dat houdt in dat het netwerk scholen uitdaagt om te inventariseren hoe de school impact wil maken in de klas (wat wil je veranderen in de vaardigheid dan wel inzet van de leerling?), om dit vervolgens terug te vertalen naar de leerkracht (hoe zou het handelen van de leerkracht dan moeten veranderen?). En verder terug te vertalen naar: Wat betekent het dan voor mijn gedrag als schoolleider/ib’er? De bijeenkomsten duren ongeveer zes uur, waarin het netwerk intensief aan het werk gaat met elkaar.

Het model is volgens de onderwijscoördinator een eyeopener voor scholen. Vaak hebben de scholen nog niet een goede probleemanalyse gedaan én hebben ze nog niet goed bedacht wat ze concreet willen bereiken. *“Kwaliteitsverbetering komt naar voren door niet eenzijdig te focussen op de inhoud per basisvaardigheid (wat overigens ook belangrijk is), maar door juist ook te focussen op het proces en de probleemanalyse, de rol van de schoolleider in het proces en hoe je met het team gezamenlijk keuzes maakt. Daarmee hoop je dat je het proces van werken aan onderwijskwaliteit versterkt (een onderzoekende cultuur creëren in de school, betrokkenheid van het hele team).”*

In de startbijeenkomst heeft de onderwijscoördinator het model ‘theory of action’ aan het leernetwerk geïntroduceerd inclusief verdiepende vragen zodat zij in hun eigen team aan de slag kunnen met hun probleemanalyse. In de volgende bijeenkomst bespreekt het leernetwerk de probleemanalyses van een of enkele scholen en gaat het leernetwerk aanbevelingen opstellen voor deze scho(o)l(en).

De school in deze casusbeschrijving was verhinderd voor de eerste netwerkbijeenkomst. De tweede en de derde bijeenkomst zal de school wel aanwezig zijn. De projectleider heeft via een andere school uit de eigen stichting verslag gekregen over de eerste bijeenkomst. De school denkt dat het begeleid leernetwerk waardevol voor hen kan zijn. Wat de projectleider uit het leernetwerk wil halen is dat hij collega’s kan motiveren dat ze zelf nieuwe, onderbouwde didactieken en methoden uitvoeren en uittesten. De projectleider van de school probeert momenteel de banden met één school te intensiveren zodat er uitwisseling tussen docenten van de twee scholen ontstaat. De eigen docenten wiskunde reageren daar nog niet positief op.

De leernetwerken worden georganiseerd door de onderwijscoördinatoren van OCW. Deze groep wil graag netwerken neerzetten van vergelijkbare kwaliteit. De onderwijscoördinatoren zijn een aantal keer bij het leernetwerk van een collega aangesloten om te kijken hoe zij dingen aanpakken. De grootste uitdaging voor de onderwijscoördinatoren is het plannen van de leernetwerken. Een mogelijk gevolg daarop kan zijn dat het leernetwerk vertraagt in zijn voortgang. Onderwijscoördinatoren proberen dit te voorkomen.

De onderwijscoördinatoren hebben besloten dat ze door willen gaan met het organiseren van begeleide leernetwerken. Voor tranche 3 organiseert de groep onderwijscoördinatoren in september grote startbijeenkomsten voor geïnteresseerde scholen.

Op het moment van schrijven van deze casusbeschrijving is er voor veel netwerken ‘slechts’ één bijeenkomst georganiseerd. Er zijn dus nog geen concrete opbrengsten uit het leernetwerk. Wat al wel opvalt is daar waar de netwerken goed lopen, daar is de kwaliteit van gesprekken hoog en het enthousiasme van scholen hoog. Bovendien is er hier en daar wat uitwisseling tussen scholen buiten de bijeenkomsten om, maar nog niet heel veel. De onderwijscoördinator hoopt dat verder op gang te brengen.

# Praktijkvoorbeeld 10: “Vernieuwing door geïntegreerd les te geven”

Voor deze casusbeschrijving is gesproken met de directeur en intern begeleider.

## Typering van de school en activiteitenplan

**Verstedelijking:** matig stedelijk (1.000-1.500 adressen per km<sup>2</sup>)

**Sector:** primair onderwijs

**Aantal leerlingen:** 200-250 (1 oktober 2022)

**Leerlingscore:** 0,8-0,9

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

**Invzet van subsidie op basisvaardigheden:** Nederlandse taal (60%) en burgerschapsvorming (40%).

**Grootste financiële invzet:** 1. aanschaf van extra/nieuw lesmateriaal en/of lesmethoden 2. meer fte/invzet van eigen personeel 3. deskundigheidsbevordering van het schoolteam

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

**Mate van tevredenheid uitvoering activiteitenplan:** tevreden

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

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

## De ‘bezem door de school halen’

De school was voorheen een ‘risico-school’: de basis was niet op orde en het beleid van de school was er niet of werd niet gevolgd. Bovendien zagen veel leerkrachten die al lange tijd in dienst waren het nut van een veranderingstraject niet in. Terwijl er wel drastische veranderingen nodig waren. Vervolgens is een interim-directeur aangenomen, die als ‘een olifant in een porseleinkast’ door de school heeft gemarkeerd. De interim-directeur heeft problemen op school aan de kaak gesteld en docenten die niet in staat waren om mee te veranderen ‘vriendelijk de deur’ geweest. Het team is daardoor ontzettend vernieuwd. Inmiddels is de interim-directeur weg en heeft de adjunct-directeur deze functie overgenomen. Samen met het vernieuwde team heeft de nieuwe directeur een verbetertraject op gang gezet. In het jaar voor de school de subsidie basisvaardigheden heeft ontvangen heeft de school besloten dat ze in de ochtenden volledige focus willen hebben op de basisvakken. In de middagen willen ze meer bezig zijn met thema’s waarbij taal overkoepelend is. Bovendien heeft het team in datzelfde jaar het rekenonderwijs grondig aangepakt. De subsidie kwam vervolgens als geroepen om ‘de verbeterflow’ van de school vast te houden en de educatieve kwaliteit ook op andere vakken te versterken. Het team had namelijk nog niet nagedacht over de vorming van burgerschap. Bovendien wist het team dat er nog slagen te halen vielen op het gebied van taal. Zo wilde de school zijn taallessen betekenisvol willen maken, om vanuit die gedachte begrijpend lezen, stellen en schrijven op te pakken.

## Voorzichtig van start

In het eerste jaar dat de school de subsidie mocht gebruiken, heeft de school voornamelijk onderzocht wat andere scholen doen. De directie was namelijk zoekende naar waar de middelen allemaal wel en niet voor mochten worden ingezet. Na gesprekken met andere directeuren en een bijeenkomst van OCW kwam de

directeur erachter dat de regels rondom de inzet van de middelen lossers waren dan zij in eerste instantie dacht.

Vervolgens is de school op zoek gegaan naar een methodiek waarin zoveel mogelijk vakken geïntegreerd zijn. Ze zijn uitgekomen bij code D, waarin wereldoriëntatie centraal staat, met speerpunten rondom burgerschap en begrijpend lezen. De school is nu bezig met de implementatiefase van de methode: in het kader van het huidige lerarentekort zoekt de school uit hoe ze code D kunnen 'ontkavelen', zodat delen van de les ook geboden kunnen worden door leraarondersteuners. Bovendien zijn ze aan het inventariseren hoe zij de methode als aanvulling op de basisvaardigheden kunnen inzetten. Leerkrachten zien de eerste effecten van de inzet van de methode: leerlingen waarderen het thematische leren.

### **Taaldidactiek aansluiten op de populatie**

Ook heeft de school de eigen taaldidactiek geëvalueerd, met inachtneming wat bij de eigen populatie past. Ze hebben een externe ingehuurd die hen helpt de nieuwe visie op het leren van taal en de daarbij passende didactiek vorm te geven en eigen te maken. Zij leidt onder andere een van de studiedagen voor de school. De school ziet dat ze nu een stevige basis voor geïntegreerd taalonderwijs hebben neergezet. Taal staat vast op de thema-agenda, er is een leerteam taal opgericht, leerkrachten oefenen met de nieuwe didactiek, de bieb wordt uitgebreid en de school doet mee aan het NT2 maatjes project. Tot slot betreft de school ouders zoveel als mogelijk met het taalonderwijs. Specifiek met de vraag: Wat kun je behalve thuis samen lezen thuis nog meer doen? Het is nu zaak om te 'finetunen' en te borgen wat er staat. Daarvoor mag de school nog een jaar gebruik maken van de subsidie basisvaardigheden.

### **Video-begeleiding als professionaliseringsmiddel**

De school heeft de subsidie daarnaast ingezet voor het aannemen van een extra collega die vier dagen ondersteuning biedt aan leerkrachten en soms groepen overneemt zodat collega's bij elkaar kunnen kijken. Ook heeft de school een externe ingehuurd die het team heeft geïntroduceerd aan video-begeleiding, met als doel van de video-consultaties om te identificeren hoe het komt dat sommige leerlingen niet of slecht tot ontwikkeling komen in bepaalde vakgebieden en welke kansen er vervolgens voor de leerkracht zijn.

### **Burgerschap, wat moeten we ermee?**

Het oppakken van burgerschap vond de school in eerste instantie lastig, het voelde als een 'moetje'. Uiteindelijk heeft de school besloten het expertisecentrum burgerschap gevraagd mee te denken. Zij hebben voor de school een eerste sessie georganiseerd waarin zij erachter zijn gekomen dat ze als school al heel veel doen aan burgerschap, maar dat dat allemaal onbewust gedaan wordt. Het was dus zaak voor de school om burgerschap op een bewuste manier te betrekken in het onderwijs van de school. Samen met het team is vervolgens gekeken naar: Wat is burgerschap voor ons? Hoe gaan we dat vormgeven? En hoe gaan we dat wegzetten in beleid? Op basis daarvan heeft de school een plan burgerschap geschreven waarin ze de visie helder hebben en de doelen voor groep 1 t/m groep 8 hebben omschreven en hebben gekoppeld aan de SLO-doelen. Ook heeft de school een collega tot kartrekker burgerschap benoemd en is een leerteam burgerschap gevormd. Tot slot heeft de school een externe partij ingevlogen die vanaf de zijlijn ondersteunt in de implementatie van het plan burgerschap. De school koppelt het werken aan het plan burgerschap aan het werken aan wereldoriëntatie middels de methode Code D. Daarnaast heeft de school een plan gekregen van het overkoepelend bestuur waarop staat hoe leerkrachten activiteiten in het kader van burgerschap wekelijks kunnen laten terugkomen in hun aanbod. Met elkaar is de afspraak

gemaakt dat burgerschap expliciet op de weekplanning van de klas terug te vinden is. Leerkrachten zijn inmiddels vrij gewend geraakt aan het werken aan burgerschap. Leerkrachten gebruiken meer sociale groepsactiviteiten en activiteiten worden beredeneerd ingezet. De school wil nog uitzoeken of ze nu alle doelen beslaan met hun aanbod voor burgerschap. Mogelijk zal de school nog een aanvulling moeten doen op hun aanbod.

### **Klein beginnen succes voor het betrekken van de school**

De ene leerkracht wordt heel enthousiast van verandering en de andere helemaal niet. De school heeft dit getackeld door klein te beginnen vanuit leerteams, om de nieuwe vorm van lesgeven vervolgens als een olievlek te laten verspreiden over de andere leerkrachten. Sommige leerkrachten zijn verder in het toepassen dan de andere. Bovendien heeft de directie persoonlijke ontwikkelplannen geïntroduceerd aan het team, waarin ambities voor iedere leerkracht worden geformuleerd. De directie voert geregeld gesprekken met de leerkrachten over het persoonlijk ontwikkelplan.

### **Ouders fanatiek meenemen in het verbetertraject**

De school heeft de ouders gedurende het schooljaar heel erg meegenomen in de inzet van de subsidie. Iedere week deelt de school opbrengsten en informatie met ouders. Ook traint de school ouders in hoe zij een goed boek kunnen kiezen voor zichzelf en voor hun kind, betreft de school ouders bij thema's en projecten en worden veel momenten door leerkrachten gebruikt om gesprekken met ouders aan te gaan. Tot slot zijn er enkele ouders die de bibliotheek runnen.

### **Het lerarentekort voor zijn**

Het huidige lerarentekort vormt een uitdaging, al heeft de school daar momenteel niet zoveel last van. De school wil problemen die kunnen ontstaan door een lerarentekort echter voor zijn, door te kijken hoe sommige vakken aangeboden kunnen worden door lerarenondersteuners.

### **Uitwisseling bij het begeleid leernetwerk erg nuttig**

Het begeleid leernetwerk van deze school bestaat uit vijf scholen. Op het moment van schrijven van deze casusbeschrijving heeft het leernetwerk één bijeenkomst gehad. De directeur is hierbij aanwezig geweest. Zij was erg te spreken over de begeleiders vanuit OCW.

De school heeft een hoge instroom van kinderen met een taalachterstand in het Nederlands. De directeur heeft tijdens het begeleid leernetwerk de vraag voorgelegd hoe zij ervoor kunnen zorgen dat ze deze kinderen goed meekrijgt in het taalaanbod. *Wat hebben zij extra nodig? Moeten kinderen bijvoorbeeld ook veel in hun eigen taal praten?* De OCW-begeleider had op dit thema zelf veel kennis, wat erg waardevol voor de school was. Daarnaast had een van de directeuren veel ervaring met het NT2-leerlingen. Hij gaf dan ook aan: *“Als wij leerlingen een opdracht meegeven, dan kijken we naar welke leerlingen dezelfde taal spreken. Als we hen bij elkaar zetten om eerst de opdracht in het Turks te maken en vervolgens in het Nederlands, dan kwamen ze tot een beter antwoord.”* Hieruit is bij de eigen school het NT2-maatjes project voortgevloeid.

Daarnaast vond de directeur het heel waardevol om de vraagstukken van de andere directeuren te horen en mee te denken. In sommige vragen herkende ze haar eigen school, waardoor zij de aangereikte

oplossingen ook zou kunnen gebruiken op haar school. De school heeft het idee dat ze ook iets hebben kunnen brengen. De school had net het rekenonderwijs volledig vernieuwd. Daar kon zij de collega-directeur mee helpen. In de volgende bijeenkomst reflecteert het netwerk op de voortgang van de individuele scholen op de door hun geïntroduceerde discussievraag.

Sinds de eerste bijeenkomst van het begeleid leernetwerk heeft de directeur geen contact meer gehad met andere deelnemers van het leernetwerk. De directeur vindt dat jammer, zij vindt dat deze uitwisseling vaker mag plaatsvinden. De bijeenkomsten zouden bijvoorbeeld iets structureler ingepland kunnen worden. *“Als je de bijeenkomsten nu al voor aankomend schooljaar plant, dan kan de directie daar in de jaarplanning rekening mee houden.”* De directeur heeft na de eerste bijeenkomst nog wel contact gehad met de onderwijscoördinator van OCW, wat ze erg prettig vindt.

De school hoopt dat de begeleide leernetwerken blijven bestaan en dat OCW zich daar hard voor maakt. De directeur denkt niet dat het leernetwerk zichzelf over twee jaar staande houdt.

### **Ontwikkelresultaten nog niet zichtbaar, betrokkenheid van leerling en ouders gegroeid**

De professionele houding van leerkrachten is volgens de directeur enorm gegroeid. Op het gebied van leerlingresultaten is het eerlijk gezegd nog te vroeg om harde conclusies te trekken. Voor de M-toets was het nog te vroeg om verandering in ontwikkeling te kunnen zien bij leerlingen en de E-toets wordt tijdens het moment van schrijven van deze casusbeschrijving nog afgenomen. Niettemin merkt de school dat leerlingen zich voorzichtig beter ontwikkelen in hun technisch leesniveau. Het niveau bij begrijpend lezen blijft nog achter. De school hoopt winst te behalen door het lezen meer te motiveren in de school.

Op de methodetoetsen zien leerkrachten een stijging in betrokkenheid van leerlingen in het onderwijs. Verder is er een hele positieve sfeer onder de kinderen, heerst er rust in de school en zijn ouders erg betrokken. De driehoek tussen ouder-leerkracht-leerling is enorm gegroeid.

### **Advies aan andere scholen bij de inzet van de subsidie**

- Neem de tijd. Doe onderzoek: Waar staan we nou eigenlijk? Wat hebben we nodig? Start echt bij nul!
- Doe het samen met het team, betrek iedereen vanaf het begin erbij.

## Colofon

Titel	Werken aan basisvaardigheden. Addendum bij implementatieonderzoek subsidieregeling 'Verbetering basisvaardigheden', tranche 2, beginmeting
Auteur	IJsbrand Jepma, Emiel Helmich en Carlijn Waaijer
Versie	1
Datum	08-10-2024
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)