

# Werken aan basisvaardigheden

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

IJsbrand Jepma  
Emiel Helmich  
Carlijn Waaijer

Sardes

Oktober 2024



Casusbeschrijvingen  
van 10 scholen

# Werken aan basisvaardigheden

# Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Praktijkvoorbeeld 1: <i>“Toerusten van individuen én het systeem voor structurele onderwijsverbetering”</i>	8
Praktijkvoorbeeld 2: <i>“De scope is gedraaid”</i>	13
Praktijkvoorbeeld 3: <i>“Alles wat je aandacht geeft, groeit”</i>	19
Praktijkvoorbeeld 4: <i>“Als je wil, dan kán het!”</i>	23
Praktijkvoorbeeld 5: <i>“Goed faciliteren om brede inzet aan elkaar te verbinden”</i>	28
Praktijkvoorbeeld 6: <i>“Duurzame onderwijsverbetering door brede professionalisering”</i>	34
Praktijkvoorbeeld 7: <i>“Duurzaam verankeren”</i>	39
Praktijkvoorbeeld 8: <i>“Een gedragen visie ontwikkelen en een professionele leercultuur creëren”</i>	44
Praktijkvoorbeeld 9: <i>“Gegronde aanpakken team-eigen houden”</i>	50
Praktijkvoorbeeld 10: <i>“Duurzame professionalisering op basisvaardigheden”</i>	56
Colofon	57

# Samenvatting

Sardes maakt in het kader van het implementatieonderzoek naar de subsidieregeling ‘Verbetering basisvaardigheden’<sup>1</sup> per tranche<sup>2</sup> tien verdiepende casusbeschrijvingen van scholen die subsidie krijgen voor de verbetering van de vier basisvaardigheden van hun leerlingen: 1) taal, 2) rekenen-wiskunde, 3) burgerschapsvorming 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.

De subsidiescholen stellen binnen de subsidieregeling een activiteitenplan op, welke ze vervolgens tot uitvoering brengen. Hiervoor hebben ze twee schooljaren de tijd. Het betreft in onderhavige rapportage zes scholen uit primair onderwijs (po) en vier scholen uit voortgezet onderwijs (vo) die onderdeel uitmaken van tranche 1 (2022-2024). De scholen hebben zowel een basis- als aanvullende subsidie ontvangen. We hebben in de verdiepende studie meer po- dan vo-scholen meegenomen omdat er in Nederland ook meer po- dan vo-scholen zijn. Deze tien scholen zijn in schooljaar 2022/2023 gestart met de planuitvoering en tijdens de subsidieregeling (eind 2023/begin 2024) al een keer bevraagd. Van deze ‘beginmeting’ is reeds verslag gedaan.<sup>3</sup> In die publicatie staat ook achtergrondinformatie over de selectie- en wervingsprocedure van de scholen die we hier niet herhalen.

De voorliggende casusbeschrijvingen zijn een vervolg op de eerdere casebeschrijvingen. *Hoe kijken zij terug op de subsidieregeling, de ondersteuning van het basisteam, de uitvoering van het activiteitenplan, de procesbegeleiding van de onderwijscoördinator, hoe worden de verworvenheden geborgd en zijn er al eerste (voorzichtige) resultaten?*

Ruim een half jaar geleden spraken we de scholen voor het eerst. Ze waren toen al een poosje bezig met de uitvoering van het ingediende activiteitenplan, zodat van een echte beginmeting geen sprake is. In mei 2024 zijn de scholen opnieuw benaderd met de vraag of ze wilden meewerken aan de eindmeting. Alle scholen hebben hier positief op gereageerd. Per school zijn gesprekken gevoerd met gemiddeld zo’n drie verschillende onderwijsprofessionals van binnen en buiten de school, 28 in totaal. De gesprekken zijn grotendeels online (in MS Teams) gevoerd, een enkele school is bezocht. Dit is in de periode juni tot en met juli 2024 gedaan (op 31 juli 2024 verliep de subsidieperiode).

In samenvatting en terugblik over de gehele subsidieperiode zijn dit de belangrijkste resultaten van de tien casebeschrijvingen.

*De startpositie verschilt van school tot school.* Scholen verschillen van elkaar. In velerlei opzichten, zo ook in de ontwikkelingsfase bij aanvang van de subsidieperiode. Waar de ene school voortvarend uit de startblokken kon vertrekken, had een andere school betrekkelijk veel tijd nodig om het ontwikkelproces uit te lijnen en in de benen te zetten. Voor een deel is dit terug te voeren op het al dan niet hebben van een

---

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

<sup>2</sup> Er zijn gedurende de gehele subsidieperiode drie tranches van scholen die elk twee schooljaren omvatten: 2022-2024, 2023-2025 en 2024-2026.

<sup>3</sup> Jepma, IJ., Helmich, E., & Waaijer, C. (2024). *Werken aan basisvaardigheden. Addendum bij implementatieonderzoek subsidieregeling ‘Verbetering basisvaardigheden’, tranche 1, eerste meting.* Sardes.

interne verbeterstructuur met duidelijk belegde rollen en taken van onderwijsprofessionals. De effectieve ontwikkeltijd verschilt dus per school.

*Op stoom komen kost (voorbereidings)tijd.* Veel van de onderzochte scholen zeggen tijd nodig gehad te hebben voor het maken van een (data)analyse en het doen van onderzoek naar wat nodig is om tot een verbetering van het onderwijs en de basisvaardigheden van de leerlingen te komen. Gedeeltelijk kan dit worden verklaard uit het feit dat bij aanvang niet alle scholen een dergelijke verbeterstructuur hadden waarin het gebruikelijk is om periodiek naar kwaliteit en opbrengsten te kijken aan de hand van cijfers. Slechts één school is het niet of nauwelijks gelukt om verder te komen dan het organiseren van een verbeterstructuur en het maken van beleidsplannen, passend bij de visie en missie van de school. Op deze school hebben de leerlingen tijdens de subsidieperiode nagenoeg niets gemerkt van de subsidieregeling; voor hen is er niets veranderd of verbeterd in onderwijsaanbod en/of didactiek. Op de overige scholen is het gelukt om de gemaakte plannen uit te voeren.

*Focus op basisvaardigheden.* Het heeft er alle schijn van dat er – geheel in lijn met de bedoeling van de subsidieregeling – meer focus is gekomen op de kern van het onderwijs: de basisvaardigheden. Er zijn (per basisvaardigheid) beleids- en uitvoeringsplannen gemaakt. Daarbij hebben taal (lezen) en rekenen-wiskunde meer aandacht gekregen dan burgerschapsvorming en digitale geletterdheid, hoewel de laatste twee basisvaardigheden zeker niet over het hoofd gezien zijn. Al met al lijkt het erop dat deze focus niet alleen is aangebracht, maar ook voor de komende tijd wordt vastgehouden. Er bestaat een gedeeld besef dat de kwaliteit van het onderwijs en het niveau van de basisvaardigheden van leerlingen onder druk staan en aanhoudende zorg nodig hebben.

*Neerzetten van een interne structuur voor onderwijsverbetering.* Een flink deel van de scholen had bij aanvang van de subsidieperiode geen structuur en cyclus voor onderwijsverbetering had, zoals hiervoor ook al aangestipt. De subsidie is onder meer aangegrepen om een professionele verbeterstructuur te organiseren, bijvoorbeeld in de vorm van leer- en ontwikkelteams en werkgroepen. Hiervoor is formatie vrijgespeeld en zijn onderwijsprofessionals gevraagd voor nieuwe de invulling van rollen en taken (lijn- en staffuncties), zoals coördinatoren en projectleiders basisvaardigheden. Sommige onderwijsprofessionals vinden die nieuwe rollen en taken verrijkend, terwijl anderen het lastig vinden hun positie te bepalen en op overstijgend niveau met onderwijs bezig te zijn en in een andere relatie te staan tot onderwijscollega's. Met behulp van de subsidieregeling is het vermogen van de scholen om tot ontwikkeling en onderwijsverbetering te komen hoogstwaarschijnlijk gegroeid.

*Introductie van specialismen (functiedifferentiatie).* Nagenoeg alle deelnemende scholen hebben specialistische coördinatoren voor (een of meerdere) basisvaardigheden opgeleid en aangesteld met een duidelijke rol en takenpakket. Dit is integraal onderdeel van de verbeterstructuur geworden en vaak een verlengstuk van directie en MT om meer grip op schoolverbetering en onderwijskwaliteit te krijgen.

*Schoolbrede aanpak met dialoog.* Alle scholen hebben de volledige schoolteams betrokken bij de verbetering van het onderwijs. Er zijn op scholen kwaliteitsdialogen gestart, leraren zijn samen onderwijs gaan ontwerpen, uitvoeren en evalueren en hebben elkaars lessen bezocht en besproken. Als gevolg hiervan is er meer zelfregie en eigenaarschap ontstaan bij de inrichting van het onderwijs.

*Oog voor (duurzame) deskundigheidsbevordering/professionalisering.* Veel scholen zien het investeren in onderwijsgeevenden als een duurzame vorm van schoolontwikkeling en kwaliteitsverbetering, de beste borging op blijvend succes. Binnen die scholen zijn diverse professionaliseringstrajecten, zoals opleiding,

training, coaching en/of videoconsultatie uitgevoerd. Aangenomen mag worden dat hierdoor het deskundigheidsniveau van leraren en onderwijsondersteunend personeel met betrekking tot het onderwijs in de basisvaardigheden is toegenomen.

*Evidence-informed werken is geïntroduceerd.* Hoewel niet alle scholen de menu- of interventiekaart (basisvaardigheden) en/of expliciet evidence-informed werken noemen in hun ontwikkelproces, heeft een aantal scholen dit concept wel toegepast. Wetenschappelijke kennis en inzichten gebruiken en/of zelf verzamelde data (van onderwijsopbrengsten) analyseren in combinatie met opgebouwde praktijkkennis en rekening houdend met de schoolspecifieke context, biedt voor deze scholen meerwaarde bij het maken van onderwijskundige beslissingen inzake curriculum, didactiek en effectieve leerstrategieën voor leerlingen.

*Verskil tussen primair en voortgezet onderwijs.* Hoewel de aantallen scholen in dit verdiepende onderzoek te klein zijn voor het doen van 'harde uitspraken', kan worden opgemerkt dat het vo-scholen wellicht meer moeite kost en heeft gekost dan po-scholen om tot systematische onderwijsverbetering te komen. Hiervoor kunnen volgens ons diverse verklaringen worden aangedragen. Deels hebben de verklaringen te maken hebben met de grootte en complexiteit van de schoolorganisatie: vo-scholen zijn gemiddeld genomen groter dan po-scholen en de organisatiestructuur van po-scholen is wezenlijk anders dan die van vo-scholen. In het po is per jaargroep één of een tweetal leraren verantwoordelijk voor alle basisvaardigheden. In het vo zijn leraren georganiseerd in diverse vaksecties, zijn er meerdere leraren per onderwijsniveau en vak met een strikter onderscheid in onder- en bovenbouw. Dit bemoeilijkt de aansturing.

*Schoolleiders hebben hun rol gepakt.* We zien dat de schoolleiders in stelling zijn gebracht met de subsidieregeling, het ging 'om serieus geld'. Bij vrijwel alle scholen hebben schoolleiders onderwijskundig (en gedeeld) leiderschap aan de dag gelegd. De sturing op onderwijskwaliteit lijkt daarmee versterkt.

*Inhuur van externe partijen naar behoefte.* Scholen zijn meer of minder afhankelijk van externe partijen voor het verbeteren van de kwaliteit van onderwijs en daarmee het verbeteren van de basisvaardigheden van de leerlingen. Enkele scholen hebben een groot beroep gedaan op de inzet van onderwijsadviseurs, trainers en sparringpartners, andere scholen hebben meer op eigen kracht gewerkt aan schoolontwikkeling en kwaliteitsverbetering.

*Waardering voor de rol van de onderwijscoördinator.* Betrokken scholen zijn over het algemeen te spreken over de inzet van de onderwijscoördinator vanuit OCW. Vooral de 'stok achter de deur' en rol als 'critical friend' worden gewaardeerd. Een enkele school(leider) had graag meer inhoudelijke ondersteuning gehad.

*Voorzichtig optimisme over verbetering van basisvaardigheden.* Hoewel twee schooljaren door de scholen (veel) te kort worden bevonden om significante vooruitgang in het niveau van de basisvaardigheden bij de leerlingen te kunnen rapporteren, zijn meerdere scholen positief over de stappen die zijn gezet. Er is een kiem gelegd voor (duurzame) schoolontwikkeling en kwaliteitsverbetering, een noodzakelijke randvoorwaarde voor hogere onderwijsopbrengsten bij de leerlingen. Meerdere scholen merken een eerste (kleine) vooruitgang in de basisvaardigheden van hun leerlingen. Andere scholen verwachten binnen afzienbare tijd merkbare én meetbare vooruitgang te kunnen rapporteren.

*Verstorende factoren.* Niet elke school heeft er evenveel last van gehad, maar er zijn scholen die te kampen hebben gehad met een personeelstekort, personele wisselingen en vervanging van 'dragende' medewerkers binnen de uitvoering van de activiteitenplannen. Dit heeft bij enkele scholen roet in het eten

gegooid, waardoor de uitvoering van de activiteitenplannen met wisselend succes is verlopen. Meerdere scholen vonden het lastig om te werken aan de basisvaardigheden in het besef dat de kerndoelen voor een enkele basisvaardigheid nog niet waren uitgekristalliseerd. En ook de tweejarige subsidieperiode wordt als belemmerend gepercipieerd. Een structureel probleem vraagt om een structurele oplossing voor de lange termijn, zo kan uit de monden van de betrokkenen worden opgetekend.

*Vervolg.* Er zijn zorgen over het wegvallen van de subsidiegelden. Lang niet alle scholen weten goed hoe ze de met zorg opgebouwde structuur en cultuur levend gaan houden, al hebben ze daar zeker hun best voor gedaan. Desondanks heeft een aantal scholen mogelijkheden (in de vorm van deze en andere subsidiegelden, zoals Ontwikkelkracht) gevonden om de ingezette koers vast te houden en te blijven werken aan het verbeteren van het onderwijs en in het verlengde daarvan aan het verbeteren van de basisvaardigheden van de leerlingen.

Wanneer we nog eens boven de individuele casebeschrijvingen uitstijgen, kunnen we concluderend stellen dat de subsidieregeling 'Verbetering basisvaardigheden' met een looptijd van twee jaar de scholen van de eerste tranche (tijdelijk) vooral de financiële armslag heeft gegeven om tijd, rust en ruimte te vinden voor (duurzame) schoolontwikkeling en kwaliteitsverbetering. Effectonderzoek naar de ontwikkeling van de onderwijsresultaten zal nu moeten uitwijzen of deze impuls ook een kentering in het niveau van de basisvaardigheden van de leerlingen betekent.

# Praktijkvoorbeeld 1: “Toerusten van individuen én het systeem voor structurele onderwijsverbetering”

Voor deze casusbeschrijving is gesproken met de directeur, twee intern begeleiders en de onderwijscoördinator vanuit OCW.

## Typering van de school en activiteitenplan<sup>4</sup>

**Verstedelijking:** sterk stedelijk

**Sector:** primair onderwijs

**Aantal leerlingen:** 450-500

**Leerlingscore:** 1,0-1,2<sup>5</sup>

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** taal (55%) en rekenen-wiskunde (45%)

**Inzet van subsidie op activiteiten:** deskundigheidsbevordering van het schoolteam, extra inzet/fte van eigen personeel, inhuur van advies/ondersteuning via externe deskundigen, anders, namelijk persoonlijke coaching van leerkrachten, ib'er en directie

**Besteding:** 5% aan publieke (bibliotheek) en 95% aan private externe partijen (leraren die zzp'er zijn, aanbieders van trainingen voor onderwijspersoneel en onderwijs(advies)bureaus)

**Besteding van al het subsidiegeld:** ja

**Wijziging van activiteitenplan:** nee

**Uitvoering van activiteitenplan:** goed

**Opbrengsten en (duurzame) borging:** bij taal en rekenen-wiskunde merkbare vooruitgang

## Vertragen aan de start om integrale aanpak op te stellen

“Het grote gevaar van een subsidie als deze is versnippering”, stelt de directeur. Het was daarom prettig dat er aan het begin van het traject tijd werd geboden om op zoek te gaan naar integraliteit. Zo kon op een rijtje worden gezet wat er nodig en mogelijk was binnen de school. Ook is er tijd geïnvesteerd in het zoeken van een goede externe partij om het professionaliseringstraject mee aan te gaan. Dit is een goede zaak geweest. “Het enige wat jammer was, is dat er veel tijd zat tussen de toekenning en het eerste gesprek met de onderwijscoördinator van OCW. Ik dacht dat ik daarop moest wachten voor we van start konden, en heb daardoor twee maanden verloren, dat is zonde.”

## Coaching als kern van het plan

Binnen de plannen van deze school lag de focus hoofdzakelijk op de coaching van de leerkrachten, intern begeleiders en de directie. Want, zo vertellen de intern begeleider: “Als we inzetten op de leerkracht en die de juiste tools heeft, dan vertaalt zich dat in de klas en in de lessen en komt dat via hen bij leerlingen terecht.” Nu de subsidie afloopt, wordt hier tevreden op teruggekeken; 25 van de 27 leerkrachten hebben

<sup>4</sup> Deze informatiebox bevat openbare gegevens van DUO/CBS, zoals aangeleverd door OCW en gegevens uit de ingevulde enquête van de eindmeting tranche 1 die is ingevuld door de school.

<sup>5</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.



gebruik gemaakt van het aanbod. Er was veel ruimte voor maatwerk waardoor leerkracht met gepersonaliseerde doelen aan de slag konden gaan. Binnen de school wordt gezien dat leerkrachten nieuwe werkvormen toepassen en deze zich in kleine stapjes steeds meer eigen maken.

Een belangrijk uitgangspunt binnen de school, en daarmee ook binnen het activiteitenplan en de coaching, is het eigenaarschap bij leerkrachten en leerlingen. Bij sommige leerkrachten lag hier expliciet de focus op en daar worden mooie voorbeelden gezien. Zo laten leerkrachten leerlingen hun eigen lesdoelen opschrijven, wat vooral in de hogere groepen het eigenaarschap heel zichtbaar maakt.

### **Leerkrachten in hun kracht**

Een andere concrete opbrengst van het professionaliseringsaanbod is dat is besloten dat het voor één van de leerkrachten, in het belang van de basisvaardigheden, beter is geen volledige eigen klas te draaien. Door de subsidie heeft deze leerkracht de kans gekregen om techniek en handvaardigheid te gaan geven; iets wat aansluit bij de eigen talenten en interesse. *“Daarmee kunnen sommige dingen uit de lessen nu visueel en tastbaar gemaakt worden, zoals het zagen van kubussen. Dat is veel winst om iemand zo in te zetten, voor alle betrokkenen.”* Ook in het kader van gelijke kansen vindt de school het mooi dat leerlingen een breed palet aangeboden krijgen op school.

### **Kwaliteitskaarten en nieuwe taalmethode om te werken aan kwaliteit**

Naast het professionaliseringstraject zijn er enkele andere maatregelen ingezet om te werken aan de basisvaardigheden. Er is tijd vrijgemaakt voor de lees- en rekencoördinator, die beiden een halve dag per week kregen om zich op hun taak te richten. Het lezen wordt daardoor zichtbaarder binnen de school en er is actieve samenwerking met de bibliotheek om de boekencollectie te verbeteren. Ook koos en implementeerde de school een nieuwe taalmethode. Komend jaar wordt de leescoördinator een taalcoördinator en wordt zij een hele dag per week vrij geroosterd. Ondanks dat het rekenen minder soepel op gang is gekomen, wordt ook deze inzet verlengd.

Voor verschillende onderwerpen zijn kwaliteitskaarten ontwikkeld, waarvan er vier af zijn en enkelen nog worden afgemaakt. Zo heeft de intern begeleider een kwaliteitskaart over ondersteuning en gedrag geschreven en maakte de taalcoördinator er een over technisch lezen. Niet alleen het feit dat er hierdoor gewerkt wordt aan basisdocument over hoe er op school gewerkt wordt, is waardevol; ook de gesprekken die men hierover met elkaar voert, dragen bij aan de onderwijskwaliteit. De intern begeleiders onderstrepen dit: *“Het is maar een document, maar het helpt. Je moet erdoor nadenken over je visie en je kan het leerkrachten af en toe doorsturen ter herinnering; dit zijn onze afspraken. Daardoor spreek je dezelfde taal.”* Momenteel is een kwaliteitskaart rondom rekenen bijna af en is een versie over NT2-onderwijs in ontwikkeling.

### **Financiële ademruimte**

Tenslotte benoemt de directeur dat het vooral heel belangrijk is geweest dat de subsidie de school financiële ruimte heeft gegeven om in te kunnen zetten op kwaliteitsverbetering. *“Er is daardoor een beetje lucht gegeven om eens een extra assistent in te huren, om de rekencoördinator tijd te geven. Dat is misschien wel meer de essentie; het ontlasten en ruimte geven, want naar die uren is ook veel geld gegaan. Ook bijvoorbeeld zodat ik zelf lessen kon zien en goed kon nabespreken”,* aldus de directeur.

## Laatste deel van de subsidie uitgegeven aan nieuwe vragen

Een belangrijk gespreksonderwerp was de vraag hoe je bijdraagt aan verbetering van de lessen. Ondanks dat het team nog steeds achter hun aanpak en keuze staat, heeft deze werkwijze ook een nieuwe vraag opgeworpen: *“Door de focus op individuele coaching ontdekten we dat er meer ondersteuning nodig is om gezamenlijk het gesprek over een gezamenlijke leerlijn en alles wat door de school heen loopt te kunnen voeren”*, zo vertelt de directeur. Het laatste deel van de subsidie is daarom gebruikt om voorzitters van de reeds bestaande onderwijsontwikkelgroepen te versterken in hun coördinerende rol. Het staartje van de inzet van de externe partij gaat zich richten op hoe de voorzittende leerkrachten gesprekken over onderwijskwaliteit en leerlijnen kunnen voeren met het team. Het toerusten van leerkrachten zit daarmee niet enkel op individuen maar ook op de systeemorganisatie. Tenslotte is gezien dat het waardevol is ook de leerkrachtondersteuners meer mee te nemen in het traject. Nu blijkt dat hier nog ruimte voor is, wordt ook deze groep nog coaching aangeboden.

## Borgen van de opbrengsten van coaching

Tijdens een studiedag richting het einde van het traject is er expliciet aandacht geweest voor het borgen van de aanpak, met name de coaching. Hoe maken we concreet afspraken om te zorgen dat iedereen zijn of haar eigen klas uitkomt? Door hier met elkaar afspraken over te maken krijgt het bij elkaar in de klas kijken en van elkaar leren een vaste plek.

Ook is er een expliciete koppeling gemaakt tussen de coachingsdoelen, zowel persoonlijk als schoolbreed, en de lesbezoeken die de directeur doet. De kijkwijzer die hiervoor wordt gebruikt, is gezamenlijk aangepast en er is een systematiek opgezet om leerkrachten op basis daarvan bij elkaar te laten kijken en gericht van elkaar te laten leren. De ambitie is om dit vervolgens breder te trekken en te koppelen aan de PEP-cyclus. In plaats van met elkaar het gesprek te voeren over wat iemand leuk vindt en welke taken iemand wil doen, wordt er gekeken naar wat er in de klas is gezien en wat een leerkracht kan bijdragen aan de bredere onderwijsontwikkeling: wat kunnen anderen leerkrachten van jou leren en wat zou jij van een ander willen leren?

## Kleine successen maar cultuurverandering blijft uit

Ondanks dat er veel aandacht is geweest voor de professionalisering van het team, heeft de directeur niet het idee dat er een echte cultuurverandering heeft plaatsgevonden. Maar er zijn absoluut positieve punten op te merken, stelt hij: *“Mijn eigen ambitieniveau aan de start lag wel hoger dan de resultaten die ik nu 1,5 jaar later zie. Maar ik zie ook echt dat we gegroeid zijn. Het gesprek wat we voeren is anders en we hebben het met elkaar vaker over de kwaliteit van het onderwijs. Dat is misschien wel grotere winst dan wat ik in individuele klassen zie gebeuren.”* Ook de intern begeleiders stellen dat ze, ondanks de successen die ze zeker ook zien, hadden verwacht als organisatie verder te zijn. Wat hier wellicht aan heeft bijgedragen is het feit dat de coaching zeer individueel gefocust was. Een blik naar buiten, naar het team en de verbinding met elkaar werd gemist. In de samenwerking zijn daarom weinig nieuwe stappen gezet. Daarentegen zien de directeur en intern begeleiders op individueel niveau bij leerkrachten wel degelijk (kleine) successen in hun aanpak en de gehanteerde werkvormen. Al met al denkt men wel dat het maximale uit de aanpak is gehaald.

## **Leerlingresultaten, maar ook werkomstandigheden gaan vooruit**

Verandering kost tijd, maar de doorstroomresultaten van het afgelopen jaar waren naar tevredenheid van de school. Het lijkt erop alsof de resultaten omhoog zijn gegaan. Zo was bijvoorbeeld de groep 8 van het afgelopen jaar heel sterk in vergelijking met voorgaande jaren. Die lichte stijging kan zomaar de kentering zijn van de dalende trend, wordt gehoopt. Ook de onderwijscoördinator heeft er vertrouwen in dat de stijging in resultaten de komende jaren zal doorzetten als gevolg van de cultuurveranderingen die op de school plaatsvinden.

De directeur vindt het daarnaast belangrijk om naar het brede plaatje te kijken: *“We hebben ook een complete formatie, weinig ziekte, weinig geldzorgen: per saldo ben ik een heel tevreden schoolleider die blij is met de subsidie.”* De lucht en ruimte die de subsidie biedt, maakt het werken op de school aantrekkelijker en helpt daardoor om de cultuur verder uit te bouwen en neer te zetten. De intern begeleiders voegen hieraan toe: *“Kinderen zien minder andere gezichten, want door deze inzet hebben we nog geen klas naar huis hoeven sturen en zijn er minimaal externen op school. Gedragsincidenten zijn ook teruggelopen, en als er wat was hadden we ruimte om iets te regelen en het op te pakken.”*

### **Waar schrijf je succes aan toe?**

Er is geen twijfel dat de coaching en de subsidie een rol hebben gespeeld in de veranderingen die zich de afgelopen 1,5 jaar voordeden binnen de school. Toch vinden de betrokkenen het lastig om te bepalen wat de precieze invloed van verschillende ontwikkelingen en actoren is geweest. Het feit dat een nieuwe directeur met een eigen, sterke visie aan het roer kwam te staan heeft onmiskenbaar ook invloed gehad op de resultaten. Ook het feit dat er andere methodieken zijn om de resultaten van leerlingen te meten, kunnen bijdragen aan de opgemerkte verschillen.

### **Grotere verschillen tussen leerkrachten als onverwacht effect**

De coaching had ook een onverwacht effect: de verschillen tussen leerkrachten bleken eerder groter dan kleiner te worden. De meest actieve, leergierige leerkrachten wisten de coach goed te vinden en konden er voluit van profiteren. Leerkrachten waar de meeste groei te behalen viel, deden dit minder en hadden er daardoor minder baat bij: *“Niet alle leerkrachten konden even snel mee, daardoor worden de verschillen groter”*, luidt de verklaring van de onderwijscoördinator.

Ondanks dat er veel ruimte was voor maatwerk, bleef het traject ‘opgelegd’. Er was minder intrinsieke motivatie dan van tevoren werd gehoopt en verwacht. Ondanks dat een deel van de leerkrachten echt bij zichzelf is gaan nadenken over wat men wil en waar iemand zich op wil ontwikkelen, is dit niet bij iedereen gebeurd en hebben de meesten het traject zoals voorgeschoteld gevolgd. Ook voor OCW is het een eyeopener dat dergelijke interventies, waar ook de onderwijscoördinator erg enthousiast over is, op deze wijze kan uitpakken. Desalniettemin is men blij met de keuze voor coaching omdat het langere traject ook een vliegwieltje kan zijn voor blijvende gesprekken en ontwikkeling.

### **Systemische aanpak heeft ook nadelen**

De voorkeur van het ministerie om evidence-informed aanpakken te kiezen, wordt begrepen door de school. Dit levert echter in praktijk ook knelpunten op als het gaat om de samenwerking met externe partijen. Hoe groter zo’n partij is, hoe beter ze systeemoplossingen kunnen leveren. Maar daarmee ziet de

directeur van deze school meer standaardplannen en is er minder bereidheid om de aanpak aan te passen op wat de school specifiek nodig heeft. *“Die systemische aanpak is een kracht, maar tegelijk ook een zwakte. Ik zou liever in co-creatie een aanpak neerzetten en prioriteiten stellen. Dat samen met de scholen veranderen mis ik bij de grote clubs. Zo miste ik nu confronterend coachen: ze waren er meer als procesbegeleider en bewogen daarom vooral mee met de leerkrachten. Dat is oké, maar daarmee krijg je geen schooltransformatie, dat moet je nog steeds zelf doen”,* aldus de directeur. Ook de intern begeleider herkent dat het coachingstraject wat meer pit had mogen hebben: *“Met iets meer pit, meer kritische vragen word je wel meer aangezet door de coach. Blinde vlekken van jezelf zie je niet.”* Tegelijkertijd wordt ook ervaren dat je voor een dergelijk traject eigenlijk wel een externe partij nodig hebt om je erdoorheen te helpen en om te kunnen spiegelen, omdat dat soms confronterend kan zijn. In de zoektocht naar het verder implementeren van evidence-informed werken binnen het onderwijs, is dit een relevant aandachtspunt volgens de school.

### **Integrale ondersteuning vanuit OCW is wenselijk**

De directeur had vanaf het begin een sterke eigen visie. Daardoor was er inhoudelijk weinig behoefte aan ondersteuning en had de schoolleider niet het idee dat hij op dat vlak heel veel meerwaarde uit de samenwerking heeft gehaald. Echter: hij heeft geen spijt dat hij voor de aanvullende subsidie met ondersteuning heeft gekozen: *“Het feit dat ze af en toe langs kwam, weer belde of dat je een evaluatiegesprek had, zette mij wel weer op scherp. Het dwong mij me goed voor te bereiden.”* Ook de onderwijscoördinator zelf herkent deze rol: *“Andere scholen pakken minder zelf de regie en bellen vaker. Hier was het vooral ‘de thermometer erin steken’.”*

De schoolleider mistte in de gesprekken diepgaande integrale ondersteuning. Uniek aan deze subsidieregeling is dat deze rechtstreeks aan scholen wordt gekoppeld, en niet via de schoolbesturen. De gedachte dat er op deze manier directer bij scholen aangesloten kan worden, wordt door de school gewaardeerd. *“Maar het ministerie moet mensen dan meer toerusten om te zorgen dat zij ook op dat integrale stuk kunnen ondersteunen. Dan hebben niet alleen de bestuurders, maar ook de schoolleiders op dat niveau een goede gesprekspartner, dat is waardevol”,* stelt de directeur.

### **Geleerde lessen: ‘een speedboot naast de olietanker’**

Terugkijkend op het geheel was de aanpak in eerste instantie wellicht iets te groots opgezet door de hele school te willen veranderen, subsidie over iedereen binnen de school te verdelen en iedereen coaching aan te bieden. De directeur blikt hierop terug: *“Ik ben misschien iets meegevoerd door de systeemaanpak en evidence-informed theorie. Daardoor heb ik iets te weinig ruimte gelaten voor impulsen of experimenten, iets wat enigszins vrijer door het geheel beweegt. Eigenlijk heb ik een olietanker gekocht, en die vaart de goede kant op, maar ik had er graag ook een klein speedbootje naast willen kopen.”*

### **Structurele kwaliteitsverbetering is gebruikelijk geworden**

De subsidie bood vrijheid om echt te kijken waarin in de school moest ontwikkelen, zonder dat geld een belemmering hoefde te zijn. Hierdoor werden passende interventies gekozen en is het werken aan structurele kwaliteitsverbetering gebruikelijk geworden: *“Waar eerst het runnen van een school voorop stond en kwaliteit aan bod kwam als er tijd over was, is dit nu een continu aandachtspunt waarover het gesprek de hele tijd wordt gevoerd”,* besluit de directeur.

## Praktijkvoorbeeld 2: “De scope is gedraaid”

Voor deze casebeschrijving zijn geïnterviewd de manager onderwijs, programmamanager basisvaardigheden en onderwijscoördinator van OCW.

### Typering van de school en activiteitenplan<sup>6</sup>

**Verstedelijking:** middelgrote stad

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

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

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

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

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

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

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

**Verloop uitvoering activiteitenplan:** goed

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

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

### Solidariteit: drie scholen profiteren van subsidiegeld

Omdat één van de andere scholen binnen de scholengemeenschap (bestaande uit 3 scholen) subsidie binnen tranche 2 heeft gekregen, gaan ze als collectief door op de ingeslagen weg. Al het subsidiegeld dat voor tranche 1 en tranche 2 is gekregen, is op één hoop gegooid voor alle drie de scholen binnen de scholengemeenschap. Binnen de scholen is het solidariteitsbeginsel van kracht. Het is niet een bewuste keus geweest op met de scholen op gefaseerde wijze mee te doen aan de subsidieregeling, maar dit is nu wel een prettige bijkomstigheid. Bij abrupte stopzetting van de subsidiemiddelen was samen doorgaan op de ingeslagen weg een stuk lastiger geweest. De onderwijsmanager: *“Bovendien werkt het zo dat je als school vaak een jaar kwijt bent met de voorbereiding, en er maar één jaar overblijft voor de uitvoering. Nu ontstaat er ook tijd en ruimte voor de borging van plannen in de uitvoering op de werkvloer.”*

De onderwijscoördinator onderschrijft de lezing van de school: *“Het is nog te vroeg om te oogsten, dat kan waarschijnlijk pas vanaf volgend schooljaar.”* Scholen, en deze school vormt daarop geen uitzondering, hebben veelal een schooljaar nodig om een goede analyse en een planaanpak te maken. In het tweede jaar kan men pas overgaan tot uitvoering van het plan. En vanaf het derde jaar kan men – hopelijk – de eerste resultaten oogsten. *“Er is in de subsidieperiode vooral een structuur voor verbetering in de benen gezet.”*

---

<sup>6</sup> Deze informatiebox bevat openbare gegevens van DUO/CBS, zoals aangeleverd door OCW en gegevens uit de ingevulde enquête van de *begin*meting tranche 1 die is ingevuld door de school. Deze school heeft de enquête van de *eind*meting niet ingevuld. Dit betekent dat fragmenten uit de casebeschrijving niet volledig hoeven samen te vallen met de gegevens uit de informatiebox.

Terzijde: Wat volgens de onderwijsmanager gek was aan de subsidieregeling, is dat deze bij de start per kalenderjaar is uitgekeerd en niet per schooljaar. Dit staat haaks op hoe scholen werken. Later is dit overigens aangepast naar schooljaar.

### **De ‘scope is gedraaid’**

Wat de subsidieregeling de school heeft gebracht is niet in één woord of beeld te vangen. Teruggebracht naar de kern kan worden gezegd dat *‘de scope is gedraaid’*, aldus de manager onderwijs. Iedereen is nut en noodzaak van de basisvaardigheden gaan inzien.

### **Uitvoering activiteitenplan**

Het ingediende activiteitenplan is grotendeels volgens de bedoeling uitgevoerd. Dat geldt volgens de onderwijscoördinator voor veruit de meeste scholen: *“Ze houden zich aan het plan. Wellicht omdat het hun eigen plan is, gebaseerd op hun eigen bevindingen van hun eigen school.”* Waarschijnlijk heeft deze school ook nog subsidiegeld in kas dat ze de komende jaren kan blijven inzetten voor de verbetering van de basisvaardigheden. Dat er zeer waarschijnlijk nog geld over is, komt ook omdat de school in het eerste jaar nauwelijks iets heeft uitgegeven: men heeft de tijd genomen om goed in kaart te brengen wat er nodig was om structurele, duurzame verbetering in te zetten.

### **Dé onderwijsverandering: ‘overall is taal’**

De school heeft een aantal scherpe keuzes gemaakt, en bovendien alles doorgetrokken naar alle leerjaren en schooltypen. De school heeft ruimte voor docenten gecreëerd in de lestabel, waardoor er tijd ontstond voor professionalisering en samenwerking binnen het team. Voor elke basisvaardigheid is een projectleider aangesteld. Het werken aan de vier basisvaardigheden is op integrale wijze handen en voeten gegeven, met het hele schoolteam. Als gevolg daarvan zijn de basisvaardigheden ingebed in het hele schoolprogramma. Docenten zijn naast hun eigen schoolvak (natuurkunde, Engels e.d.) ook taal en rekenen gaan geven. De grote beweging is dat al het onderwijs, in alle vakken, meer ‘taalgericht onderwijs’ is geworden. Maar ook dat de vier basisvaardigheden zijn doorgetrokken door het hele curriculum.

Flink wat leraren hebben zich aan het begin en ook tijdens de uitvoering van de plannen beklagd over de veelheid ervan. Zo zei één van de leraren: *“Moet ik nu ook nog lesgeven in de basisvaardigheden?”* Er was sprake van een vorm van lichte weerstand en ook handelingsverlegenheid. Tegelijkertijd heeft het de docenten ook veel plezier opgeleverd. Zo is een docent die rekenen is gaan geven, zelf beter geworden in rekenen en ook gaan toepassen in de eigen lessen (kunst en cultuur). Ook het onderwijsondersteunend personeel, zoals de technisch onderwijsassistenten, hebben volop meegedaan.

In de beleving van de onderwijscoördinator zijn bij taal en rekenen-wiskunde de meeste vorderingen gemaakt. Burgerschapsvorming heeft zich in een ander tempo ontwikkeld. Dit wordt logisch gevonden: voor taal en rekenen zijn er duidelijke eisen, doelen en verwachtingen. Voor burgerschapsvorming zijn er alleen een wettelijke opdracht en concept-kerndoelen. Digitale vaardigheden daarentegen is overall consequent doorgetrokken. Alles bij elkaar moet het onderwijsaanbod in de basisvaardigheden nog beter op elkaar worden afgestemd. Dat is een van de uitdagingen voor de komende periode.

## Groeiende aandacht voor digitale vaardigheden

Waar eerst vooral veel aandacht was voor taal en rekenen (en een beetje burgerschapsvorming), verschuift in de tweede helft van de subsidieregeling de aandacht meer naar digitale vaardigheden. Hier zetten ze thans vol op in. Een van de zaken die de mediamentor oppakt is het realiseren van een doorgaande lijn met het naburige mbo. Het mbo ondersteunt hierbij vanuit de Kennisagenda. In de keuzeprofielen van de school zijn meer activiteiten en opdrachten ondergebracht die de digitale vaardigheden van de leerlingen stimuleren. *“Het blijkt dat de leerlingen wel goed zijn in de sociale media, ze kunnen TikTok’en, maar bestanden opbouwen en veilig opslaan in een documentenstructuur, is er niet bij. Vaak wordt er gedacht dat de leerlingen heel goed zijn in ICT, maar dat valt in de praktijk vies tegen”*, zo zegt de programmamanager basisvaardigheden. Leerjaar 2 van de school gaat schooljaar 2024/2025 aan de slag met digit-mbo, wat doorloopt en afgetoetst kan worden eind leerjaar 3 (met een escape in leerjaar 4). Ze gaan dan mogelijk van school met het keuzedeel ICT basis mbo.

Interessant is dat zich bij het werken aan digitale vaardigheden generatieverschillen voordoen. Zo zijn er docenten met senioriteit die het gebruik van ChatGPT niet toejuichen, maar graag een betoog met de hand geschreven op papier zien. Toch zijn er ook seniordocenten die nu AI gaan inzetten.

## Analyse van burgerschapsvorming

De vaksecties binnen de school is gevraagd om in kaart te brengen wat er al wordt gedaan aan burgerschapsvorming. Het is er alleen nog niet van gekomen om hier een analyse en synthese van te maken. Deze stap moet nog worden gezet. Op basis hiervan zal nog worden gekeken naar wat er nog aan het onderwijsprogramma toegevoegd kan worden om een dekkend aanbod op burgerschapsonderwijs te realiseren. Wel heeft de school afgelopen jaar meegedaan aan de Dag van de democratie, er zijn scholierenverkiezingen gehouden. Kortom, er worden al uitingsvormen van burgerschapsvorming in praktijk gebracht. Daarbij: vanuit het schoolbestuur is een studiedag over burgerschapsvorming verzorgd en gaat het ontwikkelde instrument vanuit de bestuurlijke werkgroep ingezet worden.

De onderwijscoördinator zegt in dit verband: *“De school heeft de tijd genomen om eerst in kaart te brengen wat er al is en om te onderzoeken of dit in lijn is met de visie van de school. De volgende stap is om dit in een overzicht te plaatsen en het samenhangend en doelgericht te krijgen. Het doel op zich is niet om burgerschapsonderwijs te hebben. Het doel is om inzichtelijk te krijgen wat de concrete leerdoelen van de school zijn, gekoppeld aan de onderwijsvisie, zodat er een helder beeld is van de kennis, houding en vaardigheden die je de leerlingen wilt meegeven wanneer ze de school verlaten.”*

## Over het verbeterproces

De onderwijscoördinator merkt op dat de school geen soepel traject heeft gelopen. Vooral de personele wisselingen in het schoolteam, waar overigens veel scholen last van hebben, hebben het traject vertraagd. De uitval van de eerste programmamanager heeft ook voor oponthoud gezorgd. De school was aan het begin ook erg zoekende naar een manier om het team in beweging te krijgen en van het subsidiegeld een zinvolle en duurzame onderwijsverbetering te maken (geen ‘eendagsvlieg’). Met de komst van een nieuwe programmamanager basisvaardigheden is ook de sturing op het project veranderd. Er is nu meer sprake van ‘gespreid leiderschap’. Er worden meer opdrachten met een verantwoordelijkheid erbij gegeven.

Het is de onderwijscoördinator opgevallen dat er gedurende het traject veel adviesvragen bleven komen, waar andere scholen soms al een stapje verder waren in het proces. De school heeft de weg naar de onderwijscoördinator goed weten te vinden met al hun vragen. Het proces kende daarmee een organisch verloop en voorzag in de behoeften van zowel het team als de school.

Er is – vanuit het perspectief van de onderwijscoördinator geredeneerd – bij de scholen vaak geen sprake van onwil, eerder van onvermogen om tot schoolverbetering te komen. Lang niet altijd zijn de randvoorwaarden goed ingevuld. Er zijn te weinig docenten, te veel wisselingen, er zijn geen boventallige fte's, maar soms is ook de aansturing vanuit de projectleiding en directie niet heel krachtig, enzovoort. Scholen zijn in het algemeen vrij fragiele organisaties waarbij succes of falen sterk samenhangt met de inzet van een paar onderwijsprofessionals.

De onderwijscoördinator heeft gedurende het verbetertraject geen contact gehad met de directeur van de school. Dit is afwijkend ten opzichte van andere begeleidingstrajecten. Mogelijk is dit ook van invloed geweest op de uitvoering. *“De beste resultaten op scholen zijn daar waar bestuur, directie en schoolteam samen intensief betrokken zijn.”*

### **Schoolteam beter toegerust**

Leden van de expertgroep hebben een podium gekregen om de basisvaardigheden verder te brengen. Er staat nu een sterker schoolteam van twee jaar geleden. Docenten zijn beter toegerust. Er is ook veel meer dialoog over onderwijskwaliteit, *“een gunstige ontwikkeling”*, aldus de onderwijsmanager en programmamanager basisvaardigheden.

### **Borging**

De borging heeft vorm gekregen door binnen elke expertgroep rondom de basisvaardigheden een beleidsplan te laten maken. Op deze manier zijn alle activiteiten gedocumenteerd binnen het schoolteam. Binnen de beleidsplannen is ruimte en aandacht voor borging van de basisvaardigheden. Immers, zonder borging is de kans groot dat de behaalde doelstellingen niet zijn verankerd in het onderwijs. Zo is gegarandeerd dat er blijvende aandacht is voor de basisvaardigheden. Ook is er ruimte gecreëerd binnen de lessentabel en zijn de uren opgeplust.

### **Externe inhuur**

De school heeft voor de verschillende onderdelen van het plan een handvol (landelijke) onderwijsadviesdiensten en instituten geraadpleegd, een mix van private en publieke organisaties (denk aan: SLO, Expertisepunt Burgerschap, hogeschool, landelijk opererende onderwijsadviesdiensten). Met deze ondersteuning zijn coördinatoren (taal, lezen rekenen) opgeleid, studiedagen voor het team gehouden, verdiepingscursussen gevolgd, 'teach-the-teacher' aanpak geïmplementeerd, advies ingewonnen. Te veel om op te noemen.

Volgens de onderwijscoördinator is de school tevreden over de ondersteuning die ze heeft gehad van de ingehuurde onderwijsadviesbureaus. Aangezien deze school onderdeel is van een krachtig schoolbestuur met veel ondersteuningsmogelijkheden, hebben ze daar tijdens het verbetertraject ook van kunnen profiteren.



## Rol van de onderwijscoördinator

De onderwijscoördinator vanuit OCW heeft de school op een positieve manier bijgestaan, zo vertellen de onderwijsmanager en programmamanager basisvaardigheden. De onderwijscoördinator heeft een landelijk overzicht, kan kaders meegeven en weet wat er speelt en heeft zicht op goede praktijkvoorbeelden. De onderwijscoördinator kwam vaak met nuttige tips voor websites en bronnen. Het contact is altijd prettig geweest. Een klankbordfunctie en 'critical friend' zijn de beste omschrijvingen van de rol van de onderwijscoördinator.

De onderwijscoördinator is ook naar eigen zeggen vooral een 'critical friend' geweest. Ze is in ieder geval géén adviseur geweest, want daar zijn de onderwijsadviesbureaus voor. Voor het duiden van de wettelijke opdracht bij de basisvaardigheden en het uitleggen van de beleidsmatige context is ook een beroep gedaan op de onderwijscoördinator. Door de jaren heen is de rol van de onderwijscoördinator geëvolueerd. In alle eerlijkheid is het onderwijscoördinatoren opgevallen dat de interne infrastructuur van kennis en verbetering van scholen – uitzonderingen daargelaten – te wensen overlaat, en dat er soms uit een ander vaatje moest worden getapt. Wanneer bijvoorbeeld scholen nog nooit hebben gehoord van Onderwijskennis en de Kennisrotonde van het NRO, dan is er een andere weg te gaan voordat de school meer aan evidence-informed werken doet.

## Contact met onderwijscoördinator blijft

Afgesproken is dat het contact met de school niet wordt verbroken. De begeleiding stopt, maar de lijntjes tussen de school en onderwijscoördinator blijven openstaan voor vragen. Ook is de onderwijscoördinator nieuwsgierig naar wat er uiteindelijk aan effecten worden gesorteerd. Verwacht wordt dat de school straks bij binnenkomst weet wat het niveau van de basisvaardigheden van de leerlingen is. Ook is het de bedoeling dat er straks doorlopende leerlijnen zijn in de basisvaardigheden ('vakoverstijgend'). Verder is er straks een visie op onderwijs voor de drie scholen gezamenlijk, met ruimte voor de eigenheid van elke school. In het taalbeleid wordt gewerkt met rijke teksten met kruisverbanden naar de andere schoolvakken. Vermoedelijk gaat ook het leesplezier van de leerlingen omhoog. Dit alles zal eraan bijdragen dat de onderwijsresultaten van de leerlingen nog verder zullen stijgen, zo is de verwachting van de onderwijscoördinator. De onderwijscoördinator vervolgt: *"Er is een verbetering in gang gezet door de school die onderliggend is aan de basisvaardigheden: professionalisering, taal- en rekenbeleid, inzichtelijk maken van behoeftes en voorzieningen bij burgerschapsvorming en digitale geletterdheid en niet te vergeten het vergroten van het leesplezier, met als doel alle basisvaardigheden te verbeteren."*

## Hulp bieden aan andere scholen

Het is in de ogen van de onderwijscoördinator positief te noemen dat deze school bereid is om prioriteitsscholen uit tranche 2 te helpen bij ondersteuning en begeleiding. Het schoolbestuur ziet scholen uit tranche 1 ook graag als buddiescholen binnen de eigen vereniging van tranche 2 scholen binnen de subsidie. Een ander positief punt is dat de school andere scholen mee laat profiteren van het subsidiegeld. Als ze bijvoorbeeld een bijeenkomst organiseren met een interessante spreker, dan nodigen ze andere scholen uit de buurt uit om ook te komen.

## **De hoogste slagingspercentages in de regio**

Het is en blijft te vroeg om over opbrengstverbetering in de basisvaardigheden bij de leerlingen te spreken. Maar de school heeft van alle scholen in de regio (voor alle 3 de scholen binnen de scholengemeenschap) wél de hoogste slagingspercentages, dat wil ze wel even gezegd hebben. En daar zijn ze stiekem best trots op.

## **Prioritering voor het komende jaar**

Gevraagd naar de prioriteiten voor het komende schooljaar worden genoemd: verdergaande professionalisering van het schoolteam, kennisdeling en borging van de plannen in beleid en praktijk.

Met de bibliotheek wordt een groot leesplan ontwikkeld om het leesplezier terug te brengen bij de leerlingen. Lezen moet als een 'experience' worden neergezet, aantrekkelijk ingebed en geframed. Niet als '20 minuten per dag stillezen in de busopstelling', aldus de manager onderwijs.

## Praktijkvoorbeeld 3: “Alles wat je aandacht geeft, groeit”

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

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

**Verstedelijking:** platteland

**Sector:** primair onderwijs

**Aantal leerlingen:** 50-100

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

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** taal (70%), rekenen-wiskunde (10%), burgerschapsvorming (10%) en digitale geletterdheid (10%)

**Inzet van subsidie op activiteiten:** extra inzet/fte van eigen personeel, deskundigheidsbevordering van het schoolteam, aanschaf van (extra) lesmateriaal, meer en/of andere ICT-middelen, inhuur van advies/ondersteuning via externe deskundigen

**Besteding:** 80% aan publieke (bibliotheek, aanbieders van trainingen voor onderwijspersoneel en onderwijs(advies)bureaus) en 20% aan private externe partijen (financiële dienst)

**Besteding van al het subsidiegeld:** ja

**Wijziging van activiteitenplan:** ja, ons activiteitenplan is in zekere mate gewijzigd, de omvang van het plan is niet gewijzigd, ten tijde van het opstellen van het activiteitenplan hadden we nog geen definitieve keuze gemaakt t.a.v. de activiteiten/interventies, er was nog financiële ruimte om het activiteitenplan uit te breiden en door voortschrijdend inzicht

**Uitvoering van activiteitenplan:** goed

**Opbrengsten en (duurzame) borging:** bij taal, burgerschapsvorming en digitale geletterdheid merkbare vooruitgang, bij rekenen-wiskunde nauwelijks vooruitgang

### De wind mee

Onlangs zijn de onderwijscoördinator en de teamleider vanuit OCW op de school langs geweest. De schoolleider heeft de onderwijscoördinator uitgenodigd om volgend jaar nog eens langs te komen en te kijken hoe het dan gaat. Dan kan hij tevens kennismaken met de nieuwe schoolleider, de huidige schoolleider zwaait af wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. “De school heeft de afgelopen twee jaar de wind mee gehad”, aldus de schoolleider. Alles viel volgens hem gelukkigerwijs samen. Het is een mooie manier om zo de school te kunnen achterlaten en met pensioen te gaan.

### Faciliteren van schoolteam

Volgens de schoolleider is het grote voordeel van de subsidieregeling dat er veel formatie-uren konden worden vrijgespeeld. Daardoor konden ontwikkelgroepen worden ingericht, coördinatoren worden opgeleid, gesprekken tussen leraren buiten de groep plaatsvinden, enzovoorts. De school heeft twee taalcoördinatoren opgeleid, wat een borgingseffect heeft. Zij hebben ook het beleidsplan voor lezen geschreven.

---

<sup>7</sup> Deze informatiebox bevat openbare gegevens van DUO/CBS, zoals aangeleverd door OCW en gegevens uit de ingevulde enquête van de eindmeting tranche 1 die is ingevuld door de school.

De school heeft er bewust voor gekozen om de klassen niet kleiner te maken. Door de fusie met een andere school is er bovendien veel extra personele capaciteit vrijgekomen ('overformatie'). Dat heeft de school goed gedaan.

### **Voltallige schoolteam betrokken**

Het schoolteam is betrokken geweest bij de uitvoering van het activiteitenplan. De schoolleider spreekt van 'een puzzel', waarbij de randen (de doelen en kaders) zijn gegeven. Maar waarbij alle leraren de puzzelstukjes in het midden moeten leggen. Alle leraren hebben een bijdrage geleverd aan het leggen van de puzzel. Volgens de onderwijscoördinator staat er een goed en hecht (klein) team dat haar best heeft gedaan om een slag te maken met de verbetering van de basisvaardigheden. Ook zonder verder een beroep te kunnen doen op de onderwijscoördinator kan de school inhoudelijk verder.

### **Gedeeld en verbindend leiderschap**

De schoolleider heeft een vorm van gedeeld en verbindend leiderschap gebezigd om het activiteitenplan tot uitvoering te brengen. De leraren hebben de kansen gekregen (in uren en taken) om het onderwijs te verbeteren, en dat hebben ze gedaan. Ze hebben 'teacher leadership' getoond. Iets waar de schoolleider trots op is.

### **Uitvoering van het activiteitenplan**

De schoolleider is ervan overtuigd dat met de subsidieregeling een goed beleidsplan voor lezen is opgesteld. In het meerjarige plan is neergezet hoe ze het leesonderwijs voor leestechiek, leesbegrip en leesmotivatie handen en voeten geven. De intensieve samenwerking met de plaatselijke bibliotheek is hier ook onderdeel van.

De school is een zogeheten LIST-school. LIST staat voor Lees Interventie-project voor Scholen met een Totaalaanpak. Maar de afkorting wordt door LIST-scholen ook wel vertaald naar Lezen IS Top, omdat binnen deze methodiek leesmotivatie de grootste sleutel is tot het vloeiend en vlot kunnen lezen van teksten. De weg daar naartoe is al acht jaar geleden ingezet. Er is een systematische en planmatige aanpak voor lezen ontwikkeld. Elke dag wordt er veel gelezen in de school. Iedere ochtend start met 30 minuten 'stil' lezen vanaf midden-groep 4. Ook de leraren lezen (stil) mee ('goed voorbeeld doet volgen'), kinderen lezen aan elkaar voor, er wordt aan boekpromotie gedaan, er worden schrijvers van kinderboeken uitgenodigd op school, enzovoorts. Er is sprake van een groep doorbrekende aanpak. Afhankelijk van het leesniveau van de kinderen doen ze mee met een groep. Er is begeleiding van een (lees)expert van buiten die de school hierbij heeft geholpen om dit op poten te zetten. Ze worden door betrokkenheid van iemand van buiten 'bij de les gehouden'.

### **Aandacht voor alle basisvaardigheden**

Behalve op lezen zijn er ook inspanningen gepleegd op rekenen, burgerschapsvorming en digitale vaardigheden. Zo is er geïnvesteerd (er zijn nieuwe materialen aangeschaft) en scholing gevolgd op het gebied van 'bewegend rekenen'. Bij burgerschapsvorming zijn de kernconcepten uitgewerkt in kennis, vaardigheden en gedrag voor de leerlingen. Er is een concretiseringslag met de doelen gemaakt in 'ik-boodschappen'. Gezien de ligging van de school staat ook het 'noaberschap' hoog in het vaandel bij het verwezenlijken van de doelen van burgerschapsvorming.

Ter bevordering van digitale vaardigheden is onder meer meegedaan met de Lego Leage, waarbij de school een regionale wedstrijd won en mee mocht doen met de landelijke competitie. Dat was een hele belevenis voor de leerlingen en leraren. Er wordt bij digitale vaardigheden bovendien samengewerkt met de Ideeënfabriek van de stichting waaronder de school valt. De 21<sup>e</sup>-eeuwse vaardigheden worden integraal aangeboden en geoefend met speciale aandacht voor probleemoplossend leren.

De onderwijscoördinator is van mening dat de school vooral vorderingen heeft gemaakt op taal en lezen. Hier lag nadrukkelijk het accent op. Maar de school heeft hierbij een brede benadering gekozen. Zo is er in de keuze van de teksten bijvoorbeeld ook veel aandacht uitgegaan naar burgerschapsvorming. Alleen bij digitale geletterdheid zijn er wat kansen blijven liggen.

### **Evidence-informed werken**

De onderwijscoördinator vertelt dat er niet heel erg zwaar is ingezet op evidence-based werken. De school heeft haar onderwijs verbeterd op basis van kennis uit (praktijk)onderzoek en kennis over de praktijk. De onderwijscoördinator heeft diverse goede praktijkvoorbeelden (evidence-informed werken) aangedragen en de school is heel tevreden over deze manier van begeleiding.

Bij de andere tranches subsidiescholen wordt er meer nadruk gelegd op evidence-informed werken. OCW heeft daar zelf ook een evolutie in gemaakt. Volgens de onderwijscoördinator is het ingestoken ontwikkeltraject en de keuzes die daarbij zijn gemaakt vrij vergelijkbaar met hoe andere scholen dit hebben gedaan.

### **Klassenbezoek**

De schoolleider en intern begeleider bezoeken inmiddels geregeld de klassen, om zo een vinger aan de pols te houden. Dan wordt er met een kijkwijzer gekeken naar verschillende aspecten van het lesgeven. Dit is onderdeel van de professionele leercultuur van de school. Ook leraren kijken soms bij elkaar in de klas. Samen van en met elkaar leren is steeds gewoner geworden.

### **Benutten externe ondersteuning en onderwijscoördinator**

De school heeft veel op eigen kracht gedaan, maar deels is er ook expertise van buiten ingehuurd bij een onderwijsadviesbureau. De school heeft veel steun en begeleiding ervaren van de onderwijscoördinator vanuit OCW. De onderwijscoördinator staat aan de frontlinie van ontwikkelingen (bijv. nieuwe kerndoelen SLO), heeft een goed netwerk en kent vele voorbeelden in den lande. Zijn bijdrage wordt als zeer waardevol gepercipieerd. De onderwijscoördinator zegt zelf dat hij de schoolleider vooral aangemoedigd heeft om aan en door te pakken, 'angst weg te nemen', maar heeft de school ook een duwtje in de richting gegeven bij een andere invulling van begrijpend lezen, meer passend bij de nieuwste inzichten uit onderzoek.

### **Opleving van de resultaten**

De school merkt een opleving in de resultaten van de leerlingen bij lezen. Dat is een fijne opsteker én een bevestiging van hun vermoeden dat ze op de goede weg zijn. Zo blijkt volgens de schoolleider maar weer: alles wat je aandacht geeft, groeit. Wel hadden ze ook gehoopt dat er meer leerlingen ouders naar de bibliotheek zouden gaan, maar dat is niet het geval. Dit heeft mogelijk te maken met de reisafstand (ruim 5 kilometer). De eigen bibliotheek (Bibliotheek in School) werkt samen met de plaatselijke bibliotheek en wordt veel gebruikt. Onder schooltijd wordt er veel gelezen. Buiten de scholen-uren om is nog geen

toename zichtbaar (school-monitor Bibliotheek op School). De komende jaren is er daarom veel aandacht voor leesbevorderingsactiviteiten.

### **Besteding van subsidiegeld**

De schoolleider heeft meerdere verantwoordingsdocumenten opgesteld voor de subsidieregeling en opgestuurd aan de onderwijscoördinator. De besteding van de extra financiële middelen is zeer serieus genomen. De schoolleider heeft geregeld dat er ook volgend jaar nog extra formatie beschikbaar is voor de school. Er is subsidiegeld opgespaard, dat volgend jaar en eventueel het jaar erop kan worden ingezet. Op deze manier lukt het de school om de periode te overbruggen tot het moment (1 januari 2027) dat alle scholen structurele middelen krijgen voor de basisvaardigheden.

### **Kritiek op tijdelijke middelen voor structurele problemen**

De schoolleider is kritisch op het vele tijdelijke subsidiegeld voor het onderwijs. Bij een afkondiging van een nieuwe subsidieregeling is dit onmiddellijk terug te zien in de mailbox van de school. Allerlei organisaties en instanties besteden er aandacht aan en bieden hun hulp en begeleiding aan. Dit leidt af van de corebusiness van de school: goed onderwijs in de basisvaardigheden. Volgens de schoolleider bestaat inmiddels 15-20 procent van de bekostiging uit tijdelijke middelen. Daar ziet hij graag verandering in komen. *“Met tijdelijke middelen kun je geen opgave met een structureel karakter uitvoeren. Bovendien is het zeer vermoeiend om van subsidie naar subsidie te rennen”*, aldus de schoolleider.

### **Op ingeslagen weg verder**

De school is naar eigen zeggen nog niet klaar, het onderwijs kan nóg beter. Ze gaan op de ingeslagen weg verder. Hierbij zal vooral aandacht komen voor het versterken van het begrijpend lezen.

## Praktijkvoorbeeld 4: “Als je wil, dan kán het!”

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

### Typering van de school en activiteitenplan<sup>8</sup>

**Verstedelijking:** platteland

**Sector:** primair onderwijs

**Aantal leerlingen:** 200-250

**Leerlingscore:** 0,6-0,7

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** taal (60%), rekenen-wiskunde (30%) en burgerschapsvorming (10%)

**Inzet van subsidie op activiteiten:** extra inzet/fte van eigen personeel, deskundigheidsbevordering van het schoolteam, inhuur van advies/ondersteuning via externe deskundigen

**Besteding:** 85% aan publieke (aanbieders van trainingen voor onderwijspersoneel en onderwijs(advies)bureaus) en 15% aan private externe partijen (aanbieders van trainingen voor onderwijspersoneel)

**Besteding van al het subsidiegeld:** ja

**Wijziging van activiteitenplan:** nee

**Uitvoering van activiteitenplan:** zeer goed

**Opbrengsten en (duurzame) borging:** bij taal en rekenen-wiskunde merkbare vooruitgang, bij burgerschapsvorming nauwelijks vooruitgang

### Geslaagd traject

De schoolleider heeft binnenkort de evaluatie met de onderwijscoördinator van OCW. Daar zal hij vertellen dat hij terugkijkt op een geslaagd traject. Vanaf het begin heeft de schoolleider een bottom-up benadering voorgestaan. Met de insteek van deze subsidieregeling is dat mogelijk gemaakt. De school heeft binnen de gestelde kaders de ruimte genomen om te doen wat goed was voor de school. Tegelijkertijd was dat ook wel een beetje spannend, zo geeft de schoolleider toe.

De schoolleider is zeer te spreken over de subsidieregeling. Daarmee is het onderwijs serieus genomen. De subsidieregeling heeft veel mogelijk gemaakt. “Het gaat om vreselijk veel geld”, aldus de schoolleider. De ondernemerszin van de school is ermee geprikkeld. Zo heeft de school veel meer specialismen in het schoolteam dan voor de subsidieregeling. Daarmee is het team deskundiger geworden.

Van de andere kant is de onderwijscoördinator zeer te spreken over de ontwikkeling van de school. Tijdens de eindevaluatie verwacht ze dat er positieve onderwijsresultaten zijn te melden op het gebied van taal en rekenen. Hoewel de school een ‘voldoende’ heeft van de Onderwijsinspectie, was er twee jaar geleden zeker nog ruimte voor verbetering.

---

<sup>8</sup> Deze informatiebox bevat openbare gegevens van DUO/CBS, zoals aangeleverd door OCW en gegevens uit de ingevulde enquête van de eindmeting tranche 1 die is ingevuld door de school.

## Complimenten van het bestuur

De bestuurder van de school, werkgever van de schoolleider, vertelde tijdens een bijeenkomst dat de schoolleider de (on)mogelijkheden van de mensen ziet, en de rug recht houdt. Er zijn ook schoolleiders die bij gemopper in het team (het is druk, dit kan er ook niet nog eens bij, enzovoorts) de neiging hebben om mee te buigen, maar deze schoolleider is blijven staan voor de zaak. Dat vond de schoolleider fijn om te horen.

## Gedeeld en inspirerend leiderschap

De school is volgens de onderwijscoördinator gezegend met een inspirerende schoolleider die aan 'gespreid leiderschap' doet, hoewel de directeur zelf onbekend is met deze term. De schoolleider heeft in het ontwikkelproces van de school altijd het hele team betrokken en individuele onderwijsprofessionals 'in hun kracht' gezet.

De schoolleider heeft laatst op een podium gestaan om andere scholen te inspireren. De school is naar de mening van de onderwijscoördinator *"een perfect voorbeeld voor andere scholen en onderwijsprofessionals."*

## Magneetfunctie

De school heeft het geluk over een vrij stabiel team te beschikken. Iedereen wil wel op deze school werken verteld de directeur. Leraren melden zich spontaan met de vraag of er een vacature is. De school heeft uitdrukkelijk géén last van een personeelstekort. Daarbij: enkele wat oudere leraren willen nog niet met pensioen. Verder wordt geconstateerd dat het aantal leerlingen licht stijgt, tegen de prognoses in. Er zijn ook enkele leerlingen van andere scholen overgenomen. De school staat inmiddels goed bekend in de regio, ze heeft een 'magneetfunctie'.

## Uitvoering van het activiteitenplan

De schoolleider denkt dat zo'n 90 procent van het oorspronkelijke activiteitenplan is uitgevoerd, zo'n 10 procent dus niet. Vooral bij taal en rekenen is gedaan wat is voorgenomen. De ondersteuning van de experts van de onderwijsadviesdienst verdienen alle lof, zo zegt de schoolleider. De bijeenkomsten waren inhoudelijk sterk, er is goed meegedacht met het beleid en de praktijk, *"alles klopte"*. Soms waren de leraren aan het einde van de dag wat minder scherp (na een drukke onderwijsdag), maar desondanks is er veel geleerd. Ook de externe EDI-trainer (Expliciete Directe Instructie) heeft met het schoolteam belangrijke stappen voorwaarts gezet.

Soms gaat er in het verbeterproces ook wel eens wat mis. Zo is de leraar, die de opleiding tot coördinator burgerschapsvorming volgde, ermee gestopt. De opleiding schoot te kort. Wel is gaandeweg duidelijk geworden wat er op landelijk niveau wordt nagestreefd met burgerschapsvorming.

De onderwijscoördinator onderschrijft de lezing van de schoolleider: alleen voor wat betreft burgerschapsonderwijs had de school nog een verbeter slag kunnen maken. Dit heeft voor een deel te maken met het ontbreken van heldere kerndoelen. Maar ook de opleiding van de coördinator burgerschap viel wat tegen, deze kwam niet volledig tegemoet aan de verwachtingen en het gewenste niveau. Er zijn te



weinig concrete handvatten aangereikt waarmee de coördinator het burgerschapsonderwijs onder handen kon nemen.

### **Gebruikmaken van externe ondersteuning**

De school heeft gebruik gemaakt van de diensten van een onderwijsadviesdienst en een zelfstandige expert op het gebied van EDI. Daarmee heeft het schoolteam een professionaliseringsslag kunnen maken. De school heeft teambreed EDI ingevoerd. Dit was nodig omdat er veel verschillen waren in hoe leraren les gaven. Nu zitten ze meer op een lijn. Binnen de school is inmiddels ook een EDI-expert opgeleid, waardoor er sprake is van borging. Andere scholen binnen het schoolbestuur doen inmiddels ook een beroep op deze schoolinterne EDI-expert, zodat er sprake is van een 'olievlekwerking'.

De onderwijsadviesdienst heeft de school vooral geholpen bij het versterken van het taal- en leesonderwijs. Hierdoor is taal meer verweven met de zaakvakken, lezen wordt op veel verschillende manieren gestimuleerd. Er zijn leerbijeenkomsten en werkbijeenkomsten georganiseerd voor de leraren. Al met al is de school tevreden over hoe ze in hun ontwikkelproces zijn bijgestaan door externe ondersteuners.

Naar het oordeel van de onderwijscoördinator heeft een school goed ingevoerde specialisten van buiten nodig voor nieuwe input, kennis en inzichten. De veranderingskracht in de scholen is vaak te gering om op eigen kracht vernieuwingen op een diep niveau door te voeren en vast te houden. Schoolbesturen zijn vaak ook niet bij machte om de individuele scholen te helpen bij ontwikkelingen. Er zijn wel scholen die weinig tot geen gebruik maken van externe inhuur, en veel op eigen kracht doen, maar deze scholen hebben doorgaans veel meer tijd nodig om tot gewenste ontwikkeling te komen.

### **Verduurzamen van verworvenheden**

Er zijn binnen de school meerdere coördinatoren opgeleid, er zijn inmiddels voor drie van de vier basisvaardigheden (digitale vaardigheden vormt de uitzondering) een coördinator. Door personeel intern op te leiden tot expert en coördinator is een bijdrage geleverd aan het verduurzamen van de opbrengsten. De ambulante tijd die zij hebben gekregen heeft de school goed gedaan. Er zijn klassenconsultaties geweest, lessen bekeken en beoordeeld. De coördinatoren zijn als het ware een toevoeging aan het MT geworden. Ook de intern begeleider heeft zich sterk ontwikkeld. De school heeft zo een aantal 'kartrekkers' in huis die de school minder kwetsbaar maken bij een eventueel vertrek van de schoolleider.

Wat volgens de onderwijscoördinator ook goed is geweest van de school, is dat ze een pas gepensioneerd personeelslid langer hebben vastgehouden. Deze onderwijsprofessional heeft een jonger iemand van het schoolteam opgeleid. Ook hier is ingezet op verduurzaming van competenties.

### **Transpanter onderwijs**

Voor het schoolteam heeft zich verder geprofessionaliseerd. Waar het eerst vrij ongewoon was om de deuren open te zetten en anderen mee te laten kijken, is dat 180 graden gedraaid. Nu is het zo dat er vrijwel wekelijks wel iemand bij de leraren over de vloer komt, een collega, een interne coach, of iemand van buiten.

## Trots op schoolteam

De schoolleider is er trots op dat niemand is afgehaakt, iedereen heeft het hele verbetertraject meegedaan. Eén van de leraren is uit haar schulp gekropen, bij een andere leraar is 'een muurtje afgebroken' (later corrigeert hij dat in 'kijkgaatjes gemaakt'). De schoolleider vertelt in beeldspraak welke persoonlijke ontwikkeling de leraren hebben doorgemaakt. Soms raakt een leraar haar zelfrespect ergens tijdens de onderwijsloopbaan kwijt, maar door dit traject zijn leraren weer aangehaakt: *"Het zelfbewustzijn is er weer."*

## Stijgende lijn bij rekenen

Twee jaar geleden stond de school er vooral bij rekenen niet zo goed op. Maar nu is er een stijgende lijn te zien op de rekencores van de leerlingen. En dat is volgens de schoolleider ingezet door alles wat er binnen het rekenonderwijs is verbeterd. Het zal nog even duren voordat ook het driejaarlijks gemiddelde een aanzienlijke stijging laat zien, maar de school is er van overtuigd dat dat het rekenonderwijs blijvend is verbeterd. Er is een goede drive in het schoolteam om op de ingeslagen weg door te gaan. *"Ze hebben de weg omhoog gevonden."*

Desondanks is het nodig om enig geduld te betrachten, zo zegt de onderwijscoördinator. Van de twee subsidiejaren is het redelijk ervanuit te gaan dat het eerste jaar vooral besteed is voorbereiding: onderzoek doen, goede analyse maken, personeel opleiden, infrastructuur opzetten, enzovoorts. Er is op deze en veel andere scholen in de afgelopen twee jaar vooral gezaaid, de zaadjes zijn nu aan het ontkiemen. Het is nog te vroeg om te oogsten, aldus de onderwijscoördinator.

## Fijne ondersteuning van de onderwijscoördinator

De schoolleider is zeer te spreken over de ondersteuning van de onderwijscoördinator. En ook het 'basisteam' van externe ondersteuning wordt gewaardeerd. *"De scholen die de aanvullende niet hebben aangevraagd, hebben zichzelf in de voet geschoten"*, aldus de schoolleider. Die hebben veel meer zelf moeten uitzoeken en op eigen kracht moeten doen.

De onderwijscoördinator zegt zelf vooral als 'procesbegeleider' te hebben opgetreden. De school heeft haar altijd serieus genomen in de ondersteuning, begeleiding en advisering. De onderwijscoördinator heeft zich nooit controlerend of inspecterend opgesteld.

Met de inzet van de onderwijscoördinator is er meer focus op de verbetering van de basisvaardigheden en ook evidence-informed werken gekomen. De school heeft serieus werk gemaakt van evidence-informed werken: eerst nadenken, dingen uitzoeken, te rade gaan bij wetenschap, experts raadplegen, enzovoorts. Zo heeft de school gekozen voor coaching van de leraar in de klas, een zeer effectief bewezen professionaliseringsstrategie. Leraren hebben zich kwetsbaar moeten opstellen, er zijn opnames van elkaars lessen vertoond. Dát is volgens de schoolleider pas 'diep leren'.

## Begeleide leernetwerken

Meer dan een handvol scholen binnen het schoolbestuur heeft inmiddels subsidie voor tranche 2 gekregen. Zij doen mee aan de begeleide leernetwerken. Wellicht is het opzetten van een begeleid leernetwerk voor alle scholen binnen het bestuur toekomstmuziek. Toch ziet de schoolleider de meerwaarde van de

systematiek bij tranche 1. Bij de begeleide leernetwerken zijn vaak de schoolleider en intern begeleider actief, maar hoe betrek je hierbij het voltallige schoolteam?

De ondersteuning van de school door een onderwijscoördinator wordt door de onderwijscoördinator zelf als intensiever en diepgravender beschouwd dan de begeleide leernetwerken bij tranche 2. In tranche 1 zijn alle basisvaardigheden 'afgepeld' en heeft de onderwijscoördinator op geregelde basis contact met de school over de voortgang. Bij de begeleide leernetwerken staat de onderwijscoördinator op grotere afstand van de school en bovendien wordt er vooral gefocust op het taalonderwijs (een versmalling). De scholen moeten meer op eigen kracht doen.

### **Voortzetting via Groeikracht in onderwijs**

De school ziet kans om door te gaan via Groeikracht, er is subsidie aangevraagd. Daarmee hoopt de schoolleider dat het schoolteam de opgebouwde zelfregie bij professionalisering verder uitbouwt en de onderzoekscultuur versterkt. *"Het onderwijs is vaak gevangen door het mantra 'zien en doen', terwijl het minstens zo verstandig is om ook even op onderzoek uit te gaan en niet al te snel in de actiemodus schieten."*

### **Kloof tussen beleid en praktijk dichten**

De onderwijscoördinator vertelt dat subsidiescholen worden uitgenodigd om de Hoftoren van OCW te bezoeken voor een rondleiding en gesprekken met beleidsmedewerkers over onderwijs. Op deze manier wordt de kloof tussen beleid enerzijds en de praktijk van het onderwijs anderzijds overbrugd.

## Praktijkvoorbeeld 5: “Goed faciliteren om brede inzet aan elkaar te verbinden”

Voor deze casusbeschrijving is gesproken met de adjunct-directeur en twee docenten Nederlands, die tevens taalcoördinatoren zijn.

### Typering van de school en activiteitenplan<sup>9</sup>

**Verstedelijking:** zeer stedelijk

**Sector:** voortgezet onderwijs

**Aantal leerlingen:** 700-750

**Leerlingscore:** 0,4-0,5

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

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

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

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

**Verloop uitvoering activiteitenplan:** goed

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

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

### Een breed palet aan maatregelen

Deze school heeft duidelijk gekozen voor een brede inzet op alle basisvaardigheden. De subsidie is gezien als een manier om alle vier de domeinen aan te pakken, met elkaar in samenhang te brengen en dat stevig in de school te laten landen. Om dit voor elkaar te krijgen zijn voor elke basisvaardigheid twee collega's één tot ,5 dag per week uitgeroosterd om als kartrekker op te treden. Elke maand vond er een bijeenkomst plaats met deze werkgroepen onder leiding van een externe onderwijsadviseur om met elkaar de stand van zaken in beeld te houden. Ondanks de verschillen in aanpak, is er de afgelopen 1,5 jaar veel gebeurd op de school.

### Een sterke taalbasis met een focus op lezen en rijke teksten

Een belangrijk aspect van het activiteitenplan was taal. Om de taalvaardigheid van leerlingen te verhogen, zijn verschillende maatregelen genomen. Ten eerste is er een schoolbreed leeskwartier ingevoerd, wat na

---

<sup>9</sup> Deze informatiebox bevat openbare gegevens van DUO/CBS, zoals aangeleverd door OCW en gegevens uit de ingevulde enquête van de *beginmeting* tranche 1 die is ingevuld door de school. Deze school heeft de enquête van de *eindmeting* niet ingevuld. Dit betekent dat fragmenten uit de casebeschrijving niet volledig hoeven samen te vallen met de gegevens uit de informatiebox.

een hobbelige start nu steeds meer als standaard onderdeel van de lesdag wordt ervaren door de hele school. Helpend hierbij is dat er ook een schoolbieb is opgezet in samenwerking met de bibliotheek. Er was door de subsidie tijd en geld om de collectie te actualiseren en met leerlingen samen vorm te geven. Ook zijn er vrijwilligers aangetrokken die de bibliotheek bemensen en is er een uitleensysteem georganiseerd.

Tenslotte zijn er ook klassen naar de bibliotheek geweest, een samenwerking waarover de taalcoördinatoren zeer te spreken zijn: *"We hebben goed contact, ook over hoe de ervaringen zijn geweest, zowel bij ons als bij de consulent van de bibliotheek. Voor volgend jaar is er meteen een nieuwe planning gemaakt waarin rekening is gehouden met de verbeterpunten. We voelen beiden evenveel verantwoordelijkheid en dat werkt prettig."*

Binnen het plan is er verder veel tijd gestoken in het ontwikkelen van lessen met rijke teksten. In klas 1 t/m 3 wordt gemiddeld een van de drie lessen per week nu gegeven op basis van rijke, ongecensureerde teksten. *"Dat betekent dat we de teksten niet aanpassen naar het niveau, zoals in methoden veel gebeurt, omdat daarmee veel context verloren gaat,"* licht de adjunct-directeur toe. Om tot de nieuwe werkwijze te komen, zijn de conceptkerndoelen van SLO gebruikt en geïmplementeerd in de vakgroep. Onderdeel van de gesprekken en aanpak van de vakgroep was het zoeken van verbinding met andere vakken. *"Er is een hele Teams-pagina opgezet om te kijken wanneer andere vakken welke onderwerpen behandelen. Dan kunnen we daar vanuit het vak Nederlands teksten bij zoeken. Die verzamelen we op die pagina zodat de vakdocent, maar ook Nederlands docent ermee aan de slag kan. Zo hopen we tot meer samenhang te komen. Bijvoorbeeld voor aardrijkskunde: daar ging het over vulkanen en dan bieden wij daar ook een actuele tekst over aan",* vertelt de taalcoördinator.

Vooraf voor het werken met rijke teksten is, nu men ziet wat het oplevert, enthousiasme. Docenten kunnen weer echt bezig zijn met hun vak en zien urgentie in het feit dat leerlingen vastlopen in het lezen, bijvoorbeeld met instructieteksten bij examens. Het leeskwartier levert meer weerstand op, omdat niet alle docenten daar de urgentie van voelen en niet allemaal zelf houden van lezen. Uit de start van het traject bleek het lastig voor docenten zelf om anderen, buiten hun eigen team, aan te spreken op het leeskwartier. De schoolleiding zit er daarom meer bovenop door hierover het gesprek aan te gaan en ook zelf met een boek eens in een les aan te schuiven.

### **Een doorlopende leerlijn in rekenstrategieën binnen en buiten de school**

Twee bevlogen wiskundedocenten zijn gaan kijken naar welke problemen hun collega's ervaren in het reken- en wiskundeonderwijs, zowel in de onder- als bovenbouw. Daaruit bleek dat leerlingen rekenen moeilijk, niet leuk maar ook niet nuttig vinden. Als school met veel praktijkvakken rondom techniek zagen ze een kans in het verbinden van beiden. In dat kader is een methode geschreven gefocust op hoe het wiskundeonderwijs wordt gegeven, speciaal toegespitst op de praktijkvakken. Zo wordt bijvoorbeeld het berekenen van hoeken nu binnen elk vak waar dit voorkomt via dezelfde rekenstrategie benaderd. Voor een deel van de vakken ligt er nu zo'n aanpak en de ambitie is dit verder te ontwikkelen. Om dit te borgen zijn de wiskundedocenten nu als een regiehouders aangesteld.

Een waardevol neveneffect is dat er in de loop van het jaar ook contact is opgebouwd met het primair onderwijs. Er zijn gesprekken gevoerd over hoe de scholen er samen voor kunnen zorgen dat leerlingen die binnenkomen op basis- of kaderniveau een goede overgang ervaren. Er werd namelijk opgemerkt dat deze groep leerlingen in groep 7 en 8 vastlopen: hun rekenniveau is dan vaak bereikt en ze komen niet meer goed mee met de methoden die op basisscholen wordt gehanteerd. Daarom is er door de docenten een

boekje en methode ontwikkeld gericht op deze leerlingen. Hierin staan praktische rekenstrategieën die de leerkrachten van groep 7 en 8 kunnen gebruiken om de leerlingen voor te bereiden op de overstap naar deze vo-school. Door een tweejaarlijks overleg te handhaven wordt deze samenwerking onderhouden.

### **Digitale geletterdheid komt moeizaam van de grond**

Van ontwikkelingen rondom digitale geletterdheid waren hoge verwachtingen, maar deze bleken niet allemaal realistisch. Terugkijkend is dit, mede door veel personele wisselingen, een ondergeschoven kindje geweest. Het aanbrengen van focus bleek ingewikkeld: wat moest digitale geletterdheid wel en niet omvatten? Uiteindelijk is in klas 1 gestart met het implementeren van Digiwijs in het curriculum. In de vierde klas is men bezig om te kijken of er op projectmatige basis aan de conceptkerndoelen gewerkt kan worden. Tenslotte is er intern een vragenlijst afgenomen met betrekking tot de digitale vaardigheden van de docenten. Hieruit kwam naar voren dat zij hun werk goed digitaal kunnen uitvoeren, maar dat er winst te behalen is op de kennis rondom sociale media. *“Het is belangrijk dat je hier wel wat van weet als je er met kinderen over in gesprek moet. Daarom organiseren we volgend jaar een schoolbrede studiedag waarop we hier met elkaar in verdiepen”*, vertelt de adjunct-directeur.

Met de blik op de toekomst wordt het vak Digiwijs in de eerste klassen doorgezet. Ook wordt er een vakgroep opgezet om ontwikkelingen verder vorm te geven, waarbij collega's niet langer een hele dag gefaciliteerd worden maar wel een aantal uren.

### **Een doorgaande lijn voor burgerschapsvorming**

Tenslotte had de school aandacht voor burgerschapsvorming. Ook hier was er sprake van een lastige start waarbij ideeën en initiatieven alle kanten op gingen. Uiteindelijk is men begonnen met het zichtbaar maken van wat er al gebeurde binnen de school. Door dit naast de conceptkerndoelen te leggen, werd duidelijk waar gaten zaten. Dit stelde de school in staat bewuste keuzes te maken: wat voegen we toe om aan de doelen te voldoen, en wat moet worden geschrapt? Deze aanpak heeft geleid tot een doorlopende leerlijn burgerschapsvorming van klas 1 t/m 4 en er is een GSA ('gender sexuality alliance') opgericht. Ook is het democratisch bestel binnen de school onder de loep genomen. Er wordt nu gewerkt met klassenvertegenwoordigers per afdelingsgroep en een afvaardiging daarvan in een leerlingenraad.

De borging van de leerlijn ligt in de vakgroep. Nu de grote lijnen uitstaan is het zaak de uitvoering concreet te maken en te blijven bespreken en evalueren. Rondom burgerschapsvorming worden ook interne audits georganiseerd binnen de scholengroep: *“We zijn benieuwd of het dan zichtbaar genoeg wordt en of deze inzet dan voldoende is”*, kijkt de adjunct-directeur vooruit.

### **Basisvaardigheden inbedden in curriculumvernieuwing**

Binnen een grote school kan het uitdagend zijn om het hele team mee te krijgen in onderwijsontwikkelingen. De basisvaardigheden zijn daarom ingebed in een schoolbrede curriculumvernieuwing. Door twee teambrede ontwikkelmiddagen per jaar te organiseren hoopt de school de neuzen dezelfde kant op te krijgen. Collega's krijgen daarbij de opdracht om te kijken naar hun lesplannen en deze naast de visie, de kerndoelen en exameneisen te leggen. Hoe komt bijvoorbeeld lezen terug bij het vak Engels? En hoe zorgt een docent dat er digitaal gewerkt wordt zonder dat alles in ChatGPT wordt gemaakt? Door met elkaar het gesprek te voeren en dit mee te nemen naar de eigen vakgroep, krijgen de basisvaardigheden in alle doorlopende leerlijnen een plek.

## Rol en verantwoordelijkheden van de coördinatoren

Ondanks dat er in tijd voldoende wel gefaciliteerd om de plannen uit te voeren, verliep de samenwerking tussen de directie en de (taal)coördinatoren niet altijd soepel. De vraag waar welke verantwoordelijkheid ligt en hoeveel tijd bepaalde ontwikkelingen kosten bleek soms een struikelblok: *“Ik vond het lastig om collega’s mee te krijgen: bij sommigen ging dat beter dan bij anderen. We hadden daarover ook andere verwachtingen dan de directie: wij wilden iets opzetten en erover in gesprek, maar er kwam meer verantwoordelijkheid bij ons te liggen. Niet officieel maar het werd wel steeds bij ons neer gelegd.”* Waar er aan de start meer sturing en controle vanuit de directie werd ervaren, werd dat later meer losgelaten wat niet altijd prettig was voor de taalcoördinator(en): *“Het is heel groot en het voelde alsof het alleen bij ons lag terwijl wat we doen voor de hele school is. Dat vind ik persoonlijk lastig. Je kan ook niet te veel van ons verwachten.”*

## Hoe monitor je merkbare en meetbare resultaten?

De docenten die zich als kartrekker bezig hielden met basisvaardigheden, gaven aan het belangrijk te vinden om inzichtelijk te krijgen wat hun inzet oplevert. Daarom is gezamenlijk gekeken naar goede indicatoren voor resultaat. Zo wordt er bij taal vooral naar de Cito-scores gekeken, maar is bij rekenen ook relevant om te analyseren of minder leerlingen wiskunde gaan laten vallen. Voor het werken met rijke teksten wordt een vragenlijst afgenomen bij leerlingen om te inventariseren hoe zij dit hebben ervaren en hoeveel het in hun klas is gebeurd. Deze resultaten zullen in de vakgroep besproken worden. Over concrete resultaten kan en wil de school nog geen uitspraken doen. De Cito-uitslagen worden momenteel afgenomen of geanalyseerd en daar wordt nieuwsgierig naar uitgekeken. Wel wordt gezien dat de betrokkenheid van leerlingen groter is, dat er meer gelezen wordt binnen de school en dat leerlingen de weg naar de bibliotheek bijvoorbeeld beter weten te vinden.

## Projectmatig en onderzoeksmatig werken met een externe adviseur

Door het gehele traject heeft de school samengewerkt door een externe onderwijsadviseur. Hij is onderlegd in projectmatig werken en heeft vooral ondersteund door het inbrengen en scherp houden van de PDCA-cyclus. De school is zeer te spreken over deze samenwerking: *“Hij hield ons scherp door vragen te stellen, richting te geven en het doel voor ogen te houden. Daardoor kwam er samenhang in alles wat we doen, binnen de school en rondom basisvaardigheden. Hij heeft het overzicht bewaard en naar ons als schoolleiding vertaald”,* vertelt de adjunct-directeur. Daarnaast hielp de expertise op onderzoeksmatig werken de docenten om dit eens te proberen. Door de focus te houden op het formuleren van succescriteria en een plan van aanpak, zien mensen nu in dat dit helpt en achteraf veel inzicht biedt. Toch zijn de taalcoördinatoren ook kritisch: waar de samenwerking in het begin heel behulpzaam was, werd dit later minder. *“Het Plan en Do kwam goed aan bod, maar ik miste de Check een beetje richting het einde. Terwijl dat juist iets is waarvoor aan het begin werd gewaarschuwd dat het vaak wordt vergeten. Dat is zonde.”*

Om echt te spreken van een verandering in de mindset van het personeel was de inzet te kort, maar er is wel een aanloop genomen naar een volgend traject, Ontwikkelkracht, waarmee de school deze lijn wil voortzetten. *“Ze weten nog niet precies hoe en wat, maar er wordt herkend en erkend dat deze manier van werken belangrijk is en wat oplevert. Dat zaadje is zeker geplant”,* stelt de adjunct-directeur.

## Teleurgesteld over de samenwerking met OCW

Er is vanaf de start van het traject een moeizame samenwerking met het ministerie van OCW. De ondersteuning zoals deze aan de start werd geschetst, heeft niet plaatsgevonden. Er is geen begeleiding en weinig tot geen contact geweest tussen de school en de onderwijscoördinator. Daarover zegt de adjunct-directeur: *“Dat is ook een gemiste kans, want dan ga je eerst in de afwachtende houding. Het is jammer dat we daardoor niet eerder een externe partij zijn gaan zoeken die ons kon ondersteunen.”* Uiteindelijk bood de aangetrokken externe adviseur de expertise en ondersteuning die de school zocht. Wel hadden ze het prettig gevonden als OCW meer had ingezet op het faciliteren van ontmoeting en uitwisseling tussen scholen, zoals nu in tranche 2 wordt gedaan.

## Puzzelen om inzet te kunnen borgen

Nu de subsidie afloopt, staat de school voor de vraag hoe zij de inzet kunnen laten voortleven. Er is voor elke basisvaardigheid nagedacht over manieren om nieuwe werkwijzen te borgen. Maar een groot onderdeel van de subsidiegelden is gegaan naar het faciliteren van mensen: *“Onderwijsontwikkeling is heel belangrijk en dat moet je faciliteren. Maar professionalisering is ook een deel van de taakuren. Dus dat wordt de puzzel”*, aldus de adjunct-directeur. Er wordt momenteel nog gekeken naar hoeveel uren er beschikbaar blijven voor de verschillende kartrekkers. Daar ziet de school een groot knelpunt: *“Onze kritiek zit vooral op het enorme gat wat er nu gaat vallen. Dat doet ook pijn bij collega’s, want ze hebben geproefd aan een andere manier van werken die heel erg gewaardeerd wordt en die resultaat oplevert. Daardoor zien we ook dat mensen om zich heen gaan kijken: je kan binnen het onderwijs ook op een andere manier aan het werk. Dat we mensen verliezen aan het werken op het hoofdkantoor of aan beleidsontwikkeling, is een onvoorzien resultaat.”* Ook de docenten herkennen deze worsteling: het faciliteren bleek enorm belangrijk omdat coördinatoren een grote verantwoordelijkheid voelen om hun project in de school te laten landen. Tegelijkertijd zien zij ook in dat de huidige inzet niet kan worden uitgebouwd zonder voldoende uren hiervoor. Daarom kiezen zij prioriteiten en proberen ze zaken bij de vakgroep te betrekken zodat de verantwoordelijkheid breder gedeeld kan worden.

Verder worden veel aanpakken geborgd in de vakgroep van het betreffende vak. De coördinatie van de schoolbibliotheek wordt opgepakt door de schoolleiding vanuit de visie dat dit niet enkel iets is wat belangrijk gevonden wordt door de collega’s van taal. Tenslotte wordt er, zoals eerder benoemd, overkoepelend gewerkt aan curriculumvernieuwing, waar de basisvaardigheden een onderdeel van zijn geworden.

## Geleerde lessen: goed faciliteren is essentieel

Het grootste leerpunt voor de school is dat onderwijsontwikkeling vraagt om het faciliteren én begeleiden van personeel. Waar eerst vol enthousiasme zelf werd begonnen, kwam men tot de conclusie dat dit met het dagelijkse werk ernaast lastig vol te houden is. *“Als je het wil, moet je het goed doen. Niet hap snap en iedereen een beetje, maar goed investeren in de mensen, in uren en in ondersteuning. Als je goed faciliteert kan je ook verwachtingen goed uitspreken en ervanuit gaan dat mensen dat doen”*, stelt de adjunct-directeur. Vanuit de taalcoördinatoren wordt toegevoegd dat het scheppen van heldere verwachtingen over de taken en verantwoordelijkheden belangrijk zijn voor een goed en vruchtbaar proces. Ook is het belangrijk om al in een vroeg stadium na te denken over borging: *“Want als je het nu loslaat of niet bijhoudt, is het ook zo weer weg.”*



## Onderzoeksmatig werken en overstijgende samenwerking als grootste opbrengst

De afgelopen jaren heeft de subsidie de school veel gebracht. Op alle basisvaardigheden zijn stappen gezet om leerlingen beter te kunnen bedienen en ondersteunen. Overkoepelend worden twee grote opbrengsten gezien. Ten eerste bood de subsidie de ruimte om eens goed te onderzoeken wat er echt nodig was en daarbij te kijken naar de school, de missie, de visie en wat er past bij het praktisch onderwijs wat wordt gegeven. Door deze brede blik en het onderzoeksmatig werken zag men dingen die anders door de waan van de dag niet boven water komen en kwamen de docenten tot een andere, meer professionele aanpak. Ten tweede is er meer collegiale en overstijgende samenwerking ontstaan op elk domein: er is onderwijs ontwikkeld wat wordt toegepast, maar waar men ook met elkaar over in gesprek gaat. Zaken zijn niet van bovenaf besloten, maar door de professionals in de klas opgezet en in verbinding tot uitvoering gebracht. Vanuit de subsidie wordt er nu over de muren van het eigen klaslokaal gekeken en er is verbinding gemaakt tussen vakken, tussen bouwen en zelfs buiten de eigen school met de bibliotheek en het basisonderwijs.

## Praktijkvoorbeeld 6: “Duurzame onderwijsverbetering door brede professionalisering”

Voor deze casestudie is gesproken met de adjunct-directeur, een leerkracht van groep 3 (tevens lid van het kernteam en bouwcoördinator) en de onderwijscoördinator van OCW.

### Typering van de school en activiteitenplan<sup>10</sup>

**Verstedelijking:** sterk stedelijk

**Sector:** primair onderwijs

**Aantal leerlingen:** 400-450

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

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

**Inzet van subsidie op activiteiten:** extra inzet/fte van eigen personeel, deskundigheidsbevordering van het schoolteam, aanschaf van (extra) lesmateriaal, inhuur van advies/ondersteuning via externe deskundigen en anders, namelijk inhuur externe voor het bieden van verlengde leertijd

**Besteding:** 60% aan publieke (aanbieders van (huiswerk)begeleiding/extra hulp aan leerlingen, aanbieders van trainingen voor onderwijspersoneel en onderwijs(advies)bureaus) en 40% aan private externe partijen (aanbieders van (huiswerk)begeleiding/extra hulp aan leerlingen)

**Besteding van al het subsidiegeld:** ja

**Wijziging van activiteitenplan:** ja, ons activiteitenplan is zeer beperkt gewijzigd, het plan is opgeschaald, ten tijde van het opstellen van het activiteitenplan hadden we nog geen definitieve keuze gemaakt t.a.v. de activiteiten/interventies, door nieuwe informatie over de prestaties van onze leerlingen en door voortschrijdend inzicht

**Uitvoering van activiteitenplan:** zeer goed

**Opbrengsten en (duurzame) borging:** bij taal en rekenen-wiskunde aanzienlijke vooruitgang

### Effectieve didactiek binnen een gelijke werkwijze door de hele school

Vanaf de start van de subsidie vond de school het belangrijk om met elkaar te werken aan de onderwijskwaliteit en hierbij de neuzen dezelfde kant op te krijgen; *“Zodat we allemaal vinden: dit is een effectieve les en zo willen dat er hier op school wordt lesgegeven”*, vertelt de adjunct-directeur. De aanpak van de school bestond daarmee voornamelijk uit een professionaliseringstraject, waarmee het team aan de hand van twaalf bouwstenen in twee jaar tijd getraind wordt in effectieve didactiek. In het afgelopen jaar zijn de eerste zes bouwstenen behandeld en geïmplementeerd, en volgend jaar komen de andere zes aan bod. Een externe coach bezocht de school en organiseerde collegiale consultaties, iets wat al langer op de agenda van de school stond maar er nog niet van was gekomen. De leerkracht benadrukt dat deze lesbezoeken heel waardevol waren: *“Bij de lesbezoeken zat ook altijd een andere leerkracht en je kon van tevoren aangeven waar je de focus op wilde leggen. Na schooltijd kwam dan iedereen samen en werd er onder haar leiding positieve feedback gegeven, waarbij werd gekeken naar mogelijkheden maar ook naar*

<sup>10</sup> Deze informatiebox bevat openbare gegevens van DUO/CBS, zoals aangeleverd door OCW en gegevens uit de ingevulde enquête van de eindmeting tranche 1 die is ingevuld door de school.

*wat er al goed ging. Die werkwijze was prettig en heeft ervoor gezorgd dat mensen de waarde in zien van bij elkaar gaan kijken.”*

### **Verder professionaliseren**

Maar er werd breder ingezet op scholing door ook specifieke mensen in hun kracht te zetten. Zo is een leerkracht opgeleid tot beeldcoach om met, vooral startende, leerkrachten aan de slag te gaan. Daarnaast zijn er twee mensen opgeleid tot leescoördinator. Zij hebben een leesplan opgezet en borgen blijvende expertise op lezen binnen de school. Voor rekenen heeft de coördinator vanuit de subsidie de opleiding tot rekencoördinator behaald. Door bewust leerkrachten de mogelijkheid te geven zich te ontwikkelen, wordt de opgedane kennis en kunde behouden. En de aanpak valt mooi samen met het brede scholingstraject binnen het hele team. Hierover zegt de adjunct-directeur: *“We geven echt een boost aan het team. Via het traject betrekken we er de theorie bij en deze mensen zijn opgeleid en leveren weer praktische input.”* De onderwijscoördinator van OCW onderschrijft dit en voegt toe dat, doordat cyclische onderwijsverbetering een plek heeft gekregen in de school, de aanwezige kennis ook beter landt: *“Ik zie wel terug dat de kennis van de leescoördinator, de rekencoördinator en de beeldcoach meer benut wordt in plaats van dat het alleen binnen de school aanwezig is.”*

### **Evidence-informed werken krijgt een plek**

De schoolleiding hechtte vanaf de start veel waarde aan evidence-informed werken en wilde in het aanpakken van de basisvaardigheden wetenschappelijke inzichten de school binnen halen. Om hier ook de komende periode van te blijven profiteren werd het belangrijk gevonden om deze manier van werken breder in de school neer te zetten. Vanuit het kernteam werden de leerteams dan ook aangestuurd om met literatuur aan de slag te gaan. *“Het evidence-informed werken heeft in de leerteams een belangrijke plaats. En dat heeft ook invloed op alle andere werkgroepen merken we: die gaan ook steeds meer vanuit literatuur werken. Je weet dan dat wat je doet ook werkt, dat besef komt steeds meer”*, vertelt de adjunct-directeur.

### **Overige inzet op het jonge kind, taalmethode en leertijdverlenging**

Naast het opleiden en professionaliseren van het team zijn er een aantal andere maatregelen genomen om de basisvaardigheden te versterken. Zo is er een externe specialist Jonge Kind ingeschakeld in de onderbouw. Zij keek mee naar het thematisch werken, het spelen in de hoeken en het stimuleren van de taalontwikkeling. Voor de overige groepen is er een nieuwe methode voor begrijpend en technisch lezen aangeschaft en geïmplementeerd. Ondanks dat de leerkrachten en leerlingen hier even aan moesten wennen omdat het niveau hoger lag dan bij de vorige methode, wordt nu gemerkt dat leerlingen goed mee komen. Het feit dat parallel hieraan collegiale consultaties lopen draagt bij aan de implementatie, zo stelt de onderwijscoördinator: *“Daarmee zorg je ervoor dat de nieuwe taalmethode wordt gebruikt zoals hij bedoeld is en wordt het schooleigen gemaakt”*. Tenslotte zijn de subsidiegelden gebruikt om voor schooljaar 2023-2024 leertijdverlenging, drie kwartier per week, voor groep 3 te realiseren. Dit is de enige niet-duurzame inzet van de middelen, maar dit is een weloverwogen keuze, vertelt de onderwijscoördinator: *“De inzet op de leertijdverlenging in groep 3 is wellicht niet duurzaam, daar hebben we het over gehad, want alleen deze groep heeft daar profijt van. Maar deze leerlingen zaten tijdens corona op de voorschool en konden dus wel een extra zetje gebruiken. Dat speelt nu ook niet meer.”*

## **Kernteam en leerteams kleuren de plannen in**

De uitvoering van de plannen is gecoördineerd door een kernteam, bestaande uit enthousiaste leerkrachten die hiervoor een stapje extra wilden zetten. Zij sturen leerteams, van ongeveer vier leerkrachten per team, aan. Steeds wanneer een nieuwe bouwsteen wordt geïntroduceerd komen de leerteams samen. Deze structuur past goed bij de school en staat naast de werkgroepen die vooral op vakgebied ingedeeld zijn. Door een deze leerteams staat er een intensievere structuur om bezig te zijn met de basisvaardigheden, wat helpt bij het opzetten en borgen van specifieke thema's. De leerkracht die deel is van het kernteam is enthousiast over haar rol: *“Je bespreekt met elkaar hoe we het kunnen aanvliegen binnen het team en de verschillen die daarin zitten. Het is soms zoeken hoe we iedereen kunnen aanspreken en motiveren, maar het is leuk om daarmee bezig te zijn.”*

Volgend jaar blijven het kernteam en de leerteams intact om ook de implementatie van de andere zes bouwstenen in goede banen te leiden. Wel worden de teams wat groter gemaakt omdat het lastig bleek in kleine groepjes voldoende mensen bij elkaar te krijgen. Ook worden de leerteams vanaf volgend jaar niet door één maar door twee mensen geleid, zodat hierin samengewerkt kan worden en het voorzitterschap geborgd is in geval er iemand uitvalt. Tenslotte waren de leerteams dit jaar ingedeeld op basis van de parallel-groepen, maar dit wordt volgend jaar breder getrokken om ook van andere leerjaren te kunnen leren: *“We werken al veel samen met de parallelgroep, dus we gaan het breder trekken zodat je meer inzichten krijgt. Je ziet dan ook meer waar je naartoe werkt en hoe die opbouw in elkaar zit. Zo kunnen we meer van en met elkaar leren”,* vertelt de leerkracht hierover.

## **Breed draagvlak onder het team**

Ondanks wat kleine fricties en weerstand in het begin, lukt het de school goed om het hele team mee te nemen in de ontwikkelingen. De schoolleiding merkt op dat het helpt als het team ziet dat er op alle vlakken iets met de nieuwe werkwijze wordt gedaan: *“Met de lesbezoeken vanuit de directie en intern begeleider hebben we sinds dit jaar ook een kijkwijzer gebruikt die gebaseerd is op die eerste zes bouwstenen, dat breiden we volgend jaar uit. Mensen vinden het leuk dat er echt wat mee wordt gedaan en moeten daardoor ook echt wel aan de slag. Daar halen ze kennis en energie uit merk ik”,* aldus de adjunct-directeur. Overigens ziet de school ook in dat het veranderen van gewoontes ook om tijd vraagt. Dat ziet ook de leerkracht: *“Het moet erin slijten zodat het op een bepaald moment behoort tot de tools die je altijd paraat hebt. Maar we zien al wel dat bijvoorbeeld het gebruik van wisbordjes, het geven van denktijd en gebruik van beurtstokjes steeds consistentener voorkomen. Na een langere tijd komt dat er wel in.”*

## **Scherp blijven op de grote lijnen met de onderwijscoördinator**

De school is ondersteund door een onderwijscoördinator vanuit het ministerie van OCW. Vooral aan het begin vonden ze dit waardevol: *“Ik heb ze toen wel nodig gehad en het was fijn dat ze er waren. Bijvoorbeeld om mee te denken over welke partijen je kan aanhaken en hoe je het geld kan inzetten. Ze keken ook echt mee: hoe is jouw team en wat hebben zij nodig? Daarin waren ze een sparringpartner”,* vertelt de adjunct-directeur. Gaandeweg werd de behoefte aan ondersteuning minder, mede omdat de externe partij veel inhoudelijke kennis meenam de school in. De gesprekken werden ervaren als prettige tussenstations, omdat de scherpe vragen de schoolleiding hielpen alert te blijven en hen aan het denken zetten, bijvoorbeeld over het nog sterker borgen van de behaalde resultaten. Ook de onderwijscoördinator heeft ervaren dat hij op deze school vooral de doorlopende lijn heeft geagendeerd gedurende het traject. In samenspraak is afgesproken dat de onderwijscoördinator over een jaar nog eens contact zoekt met de

school. Daarover zegt hij: *“Ze vonden dat prettig als een soort stok achter de deur. Dat biedt weer even de gelegenheid om uit te zoomen en de lange lijn die is ingezet terug in beeld te brengen.”*

### **Stijgende lijn zichtbaar**

In opbrengstvergaderingen worden de resultaten van leerlingen gezamenlijk in de gaten gehouden en besproken. Deze structuur stond al voordat de subsidie voor de basisvaardigheden in beeld kwam, maar komt nu steeds meer tot leven. Daarbij wordt er sinds de subsidie meer gericht gekeken naar hoe het komt dat bepaalde resultaten verbeteren: er wordt gekeken naar de inhoud achter de resultaten. Zo werd bijvoorbeeld geconstateerd dat bepaalde instructiemethoden leiden tot hogere betrokkenheid en dat op dit vlak ook hogere resultaten gezien werden. Harde uitspraken doen over de resultaten, en in hoeverre een stijging toe te kennen is aan de inzet vanuit de subsidie, blijft echter lastig. Wel worden de eerste positieve ontwikkelingen gezien. De leerkracht heeft het gevoel dat dit sterk te maken heeft met de focus die het traject op instructie legt: *“We zijn ons bewuster van hoe kinderen leren, bijvoorbeeld de vergeetcurve en dat daarom herhaling belangrijk is. Door je daar meer bewust van te zijn, ga je minder snel alleen de methode volgen maar haal je doelen van eerder in het jaar ook weer eens terug, bijvoorbeeld met een korte som van de dag. Dat bewustzijn maakt mijns inziens dat de resultaten verbeteren.”*

Met name in de groepen 3 t/m 6 wordt groei gezien op rekenen en technische aspecten van taal zoals spelling. *“Als het gaat om uitstroom zitten we heel mooi, boven het landelijk gemiddelde zelfs. We zien dus dat we sinds NP Onderwijs-gelden, waarmee deze reparaties al begonnen, echt wel flink aan het stijgen zijn. Maar we willen ernaartoe dat we met de tussenmetingen ook op het landelijk gemiddelde komen, vooral bij begrijpend lezen blijft dat achter”,* licht de adjunct-directeur toe.

### **Leerkrachten faciliteren om te borgen**

Het goed kunnen faciliteren van leerkrachten om aan de slag te gaan met hun ontwikkeling en de kwaliteit van hun lessen is een essentiële voorwaarde voor de geboekte resultaten. Dit wordt door zowel de schoolleiding als de leerkracht ondersteund. Het feit dat leerkrachten niet na een werkdag zich moeten verdiepen maar dit onder leiding kunnen doen, werkt als een motor. Hoewel dit volgend jaar nog voortgezet kan worden, is dit voor de jaren daarna onzeker. De school hoopt op een nieuwe subsidie waaruit dit bekostigd kan worden, maar heeft hier nog geen concreet plan voor.

### **(Te) snelle start maakte het lastig het team mee te nemen**

Het belang van breed draagvlak binnen het team is deze school heel duidelijk geworden. Hierin is aan de start geïnvesteerd maar achteraf gezien was het prettig geweest als hiervoor meer tijd beschikbaar was. Ondanks dat de school van tevoren tijd heeft genomen om helder in kaart te brengen waar de behoeften binnen de school lagen, was er de wens het team hierin meer mee te nemen. Dit heeft grotendeels te maken met de bestedingstermijn van de subsidie, vertelt de adjunct-directeur: *“Ik zou daar als ik het opnieuw kon doen langer de tijd voor nemen. We hebben nu snel mensen in opleidingen gezet, en alhoewel dat zeker de juiste mensen waren hadden we dat beter kunnen voorbereiden. Doordat we het geld snel moesten uitgeven moesten we snel schakelen en regelen en meer tijd om het team mee te nemen had wel geholpen.”*

## Duurzame onderwijsverbetering

Al met al zijn de juiste mensen op de juiste plekken terecht gekomen en wordt opgemerkt dat er hard wordt gewerkt door het team om met elkaar de onderwijskwaliteit verder te verbeteren. Dat ziet ook de onderwijscoördinator: *“Het is een school waar heel duidelijk onderwijsverbetering heeft plaatsgevonden door overheidsgeld, dus het is een mooi voorbeeld.”* De professionalisering heeft geleid tot duurzame verbetering waar je school de komende tijd de vruchten van kan plukken. Kijkend naar de toekomst stelt de adjunct-directeur: *“Je ziet door de hele school hoe iedereen bezig is met professionalisering en kennis tot zich nemen, daardoor kunnen we mooie dingen doen als school. Hopelijk komen er meer subsidiepotjes zodat we dit kunnen blijven doen, want dat is nodig. Ondanks dat inzetten op professionalisering duurzaam is, wil je dat kunnen blijven voortzetten.”*

## Praktijkvoorbeeld 7: “Duurzaam verankeren”

Voor deze casebeschrijving is gesproken met de schoolleider, de voormalige projectleider (inmiddels teamleider) en de onderwijscoördinator vanuit OCW.

### Typering van de school en activiteitenplan<sup>11</sup>

**Verstedelijking:** platteland

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

**Aantal leerlingen:** 150-200

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

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** taal (30%), rekenen-wiskunde (30%), burgerschapsvorming (25%) en digitale geletterdheid (15%)

**Inzet van subsidie op activiteiten:** extra inzet/fte van eigen personeel, deskundigheidsbevordering van het schoolteam, aanschaf van (extra) lesmateriaal

**Besteding:** 100% aan publieke externe partijen (bibliotheek)

**Besteding van al het subsidiegeld:** nee, 40% is niet besteed, resterende budget wordt besteed aan het uitvoeren van de activiteiten uit het activiteitenplan na de subsidieperiode en aan andere maatregelen om de basisvaardigheden van leerlingen te verbeteren

**Wijziging van activiteitenplan:** ja, ons activiteitenplan is zeer sterk gewijzigd, het plan is opgeschaald, ten tijde van het opstellen van het activiteitenplan hadden we nog geen definitieve keuze gemaakt t.a.v. de activiteiten/interventies, we hebben eerst onderzoek gedaan en daarna beleid gemaakt en daarna een uitvoeringsagenda

**Uitvoering van activiteitenplan:** goed

**Opbrengsten en (duurzame) borging:** bij taal merkbare vooruitgang, bij rekenen-wiskunde, burgerschapsvorming en digitale geletterdheid nauwelijks vooruitgang

### Samen optrekken met andere school

De school heeft twee vestigingen. Voor één vestiging is subsidie aangevraagd en verkregen, maar beide vestigingen zijn in het ontwikkeltraject samen opgetrokken.

### Open activiteitenplan, voornamelijk met weinig impact voor onderwijs en leerlingen

De school heeft destijds een vrij open plan ingediend. Dit is een bewuste keus geweest. Ze wilden graag ‘bottom-up’ met het voltallige schoolteam een zorgvuldig traject lopen met een gedragen plan als sluitstuk. Men wilde niet gehaast en ondoordacht te werk gaan en het geld uitgeven aan zaken waar ze later spijt van zouden krijgen.

De school heeft in de ogen van de schoolleider en voormalig projectleider de afgelopen twee schooljaren ruim de tijd genomen om een interne structuur neer te zetten en een plan voor de vier basisvaardigheden op te stellen, gebaseerd op de visie en missie van de school. “We zijn met de ‘why’, ‘how’ en ‘what’ aan de

---

<sup>11</sup> Deze informatiebox bevat openbare gegevens van DUO/CBS, zoals aangeleverd door OCW en gegevens uit de ingevulde enquête van de eindmeting tranche 1 die is ingevuld door de school.

*slag gegaan*”, aldus de schoolleider. Dit betekent tegelijkertijd dat de leerlingen van de school nagenoeg nog niets hebben gemerkt van de activiteiten binnen subsidieregeling. Docenten gaan na de zomervakantie over tot uitvoering van het pas opgestelde beleidsplan en uitvoeringsagenda.

De onderwijscoördinator bevestigt dat de school veel tijd heeft genomen om tot een interne projectstructuur te komen en het verbeterproces uit te lijnen. De school en het team hadden dit ook nodig. Dit maakt evenwel dat er tot dusverre niet veel impact is gemaakt op de kwaliteit van het onderwijs en de basisvaardigheden van de leerlingen. Wel zijn er in de afgelopen twee schooljaren wat losse projecten en activiteiten uitgevoerd, zoals de Bibliotheek op School en op het gebied van leesmotivatie. Een ander voorbeeld van zo’n activiteit is ‘het woord van de dag’. Dit wordt vanuit verschillende vakken (‘vakoverstijgend’) aangeboden.

Andere scholen hebben volgens de onderwijscoördinator meer concrete stappen gezet. In de woorden van de onderwijscoördinator is het proces aan het begin ook enigszins vertraagd, de school maakte een roerige tijd door. Er was ook tijdelijk een gebrek aan onderwijspersoneel. Verderop in het traject is de school in rustiger vaarwater gekomen.

### **Structuur van onderwijsverbetering optuigen**

Met de mogelijkheden van de subsidieregeling is onder meer geïnvesteerd in het formatief vrijspelen van coördinatoren basisvaardigheden, voor één dag in de week. De extra uren die de subsidieregeling mogelijk heeft gemaakt, waren zeer welkom. Verder zijn er veel nieuwe contacten en relaties opgebouwd, zoals met de bibliotheek. Het professionele netwerk van de school is eveneens uitgebreid. En ook is er met de basisscholen samengewerkt bij het maken van een doorgaande lijn in rekenen.

De onderwijscoördinator verklaart eveneens dat de school de afgelopen jaar veel heeft geïnvesteerd in het formeren van werkgroepen en het coördineren van ontwikkelprocessen in de school. Er zijn experts per basisvaardigheid gekomen. Er is een ‘professionele kwaliteitsdialoog’ op gang gebracht, in de werkgroepen konden docenten meedoen en meepraten. Zo is er gewerkt aan inspraak en eigenaarschap, noodzakelijk voor de ontwikkelingsfase van de school, maar tevens tijdrovend.

### **Aanpak basisvaardigheden vervlechten met eigen onderwijsformule**

De school maakt zich sterk voor gepersonaliseerd onderwijs. Dat is de hoofdstructuur van het onderwijs op deze school. De tijd en aandacht voor de basisvaardigheden zal in deze structuur moeten worden opgenomen, dat is volgens de school de grote uitdaging voor de komende tijd. Het is niet zo dat de komst van de basisvaardigheden de structuur van het onderwijs heeft aangetast, zoals dat op andere scholen wel het geval is. Deze school vaart graag haar eigen koers. Zoals de schoolleider al aangeeft, is er voortdurend voor gewaakt dat de voorgenomen plannen en activiteiten passend zijn voor de visie en missie van de school, logisch voortvloeiend uit de eigen onderwijsformule.

Volgens de schoolleider is het voor de gemiddelde docent best lastig om vanuit een visie en missie een onderwijsprogramma rond de basisvaardigheden te ontwerpen. De aanpak van de school is dat de basisvaardigheden vragen om een vakoverstijgende aanpak. Daarom heeft dit redelijk wat tijd in beslag genomen. Niettemin is dit een nuttig en noodzakelijk proces geweest. Er is nagedacht, er zijn discussies gevoerd, en dat heeft tot diepere bewustwording gezorgd. Volgende week staat er weer een



(team)vergadering op het programma. Er wordt nu intenser samengewerkt tussen docenten dan voorheen. *“De afstand tussen management en docenten is door het gezamenlijke ontwikkelproces verkleind.”*

### **Vooraf bij taal en rekenen een verbeteringslag gemaakt**

Mede onder invloed van de subsidieregeling is ook de expertise op het gebied van de basisvaardigheden binnen het team toegenomen. Vooral bij taal en rekenen was het nodig om een verbeteringslag te maken. Op het gebied van burgerschapsvorming deed de school al veel. Op het gebied van digitale vaardigheden zijn ook enkele vruchtbare stappen gezet.

### **Bijsturing door schoolleider**

De schoolleider omschrijft zijn rol in het ontwikkelproces van de school als volgt. Hij heeft vooral de ontwikkelingen gevolgd en de kwaliteit van het proces bewaakt. Naar eigen zeggen zat hij er ‘dicht bovenop’. Zo heeft de voormalige projectleider dat ook ervaren. Op een gegeven moment heeft hij moeten bijsturen. Bij burgerschapsvorming dreigde het op een gegeven moment de verkeerde kant op te gaan. Er moest worden gekozen voor een type burgerschapsvorming, maar de keuze vloeide niet logischerwijs voort uit de visie en missie van de school.

### **Nieuwe projectleider**

Tijdens de subsidieperiode is er een nieuwe projectleider aangesteld, iemand van buiten die wel vaker voor het schoolbestuur opdrachten uitvoert. Deze projectleider heeft volgens de schoolleider ‘een vlotte pen’ en kan stukken ‘wetenschappelijk onderbouwen’. De onderwijscoördinator heeft het vermoeden dat de overdracht van het project beter had gekund, omdat in de gesprekken met de nieuwe projectleider onderwerpen naar voren kwamen die al waren afgehandeld. Ook zijn er tijdens de overleggen geregeld nieuwe ideeën gegenereerd, waardoor het leek dat er in de tussenliggende tijd binnen de school niet veel vorderingen werden gemaakt. De algemene indruk is dat de afstemming tussen schoolleiding, projectcoördinator, werkgroep en (secties binnen het) docententeam beter had gekund.

### **Tweesporen aanpak**

Er ligt nu een tweesporen aanpak. Enerzijds is er een breed gedragen beleidsplan met een lange route geformuleerd. Anderzijds is er een uitvoeringsagenda gekomen. Bestaande activiteiten zijn helder omschreven en er zijn nieuwe activiteiten toegevoegd op basis van het ontwikkelproces van de afgelopen tijd. Er zijn inmiddels diverse ‘karttrekkers’ die een vooruitgeschoven post hebben bij de uitvoeringsagenda. De uitvoeringsagenda is opgeknipt in ‘stukjes’, zodat er tussentijds ook wat gevierd kan worden als er iets is gerealiseerd. Omdat de eindevaluatie met de onderwijscoördinator al in april is gevoerd, heeft laatstgenoemde geen inzage gehad in de finale plannen.

Na de zomervakantie vangt dus de implementatie van het beleidsplan aan. Hoewel de school naar eigen zeggen een ‘volwassen kwaliteitssysteem’ heeft met negen domeinen, zijn daar de vier basisvaardigheden aan toegevoegd. Dit betekent dat leraren, leerlingen en ouders wordt gevraagd om deze onderdeel van het onderwijsaanbod te evalueren.

## Onderwijsverbetering in vo lastiger dan in po

Vanuit een meer beschouwend perspectief gezien, vertelt de onderwijscoördinator dat vo-scholen het over het algemeen meer moeite kost om tot onderwijsverbetering te komen dan po-scholen. De organisatiestructuur van het vo is hier mede debet aan. Vo-scholen zijn grotere en ook complexere organisaties met vaksecties, afdelingen en vakdocenten. Het onderwijsprogramma en daarmee ook de basisvaardigheden van de leerlingen zijn verdeeld over meerdere vakdocenten, terwijl in het po één leraar (of een duo) verantwoordelijk is voor alle leerlingen uit de klas. Alle vier de basisvaardigheden zijn duidelijk belegd. Als docenten biologie, economie en wiskunde van een vo-school op een en dezelfde manier de leerlingen een effectieve rekenstrategie moeten bijbrengen, dan is dat een stuk ingewikkelder. Docenten in het vo zijn eerst en vooral op de inhoud en didactiek van hun eigen vak gericht. Ook het verstevigen van de aandacht voor taal, burgerschapsvorming en digitale geletterdheid vraagt in het vo om een vakoverstijgende aanpak, die nog niet zo eenvoudig is.

## Datagedreven onderwijs en 'datacoach'

Een andere beschouwende observatie die de onderwijscoördinator deelt, is dat het po over het algemeen meer datagedreven onderwijs voorstaat. Een intern begeleider van de school analyseert meestal de resultaten van de leerlingen en maakt analyses op het niveau van de individuele leerlingen, de groep, bouw en de school (in vergelijking met andere referentiegroepen). De intern begeleider maakt daarbij een diepgaande analyse van het onderwijsaanbod en de didactische aanpak van de leraren. Wat gaat goed, wat kan beter? Hoewel er ook vo-scholen zijn die inmiddels een zogeheten 'datacoach' in dienst hebben, is de verbetercultuur rondom de toetsresultaten van de leerlingen over het algemeen wat zwakker ontwikkeld. Hier kan het vo nog wel stappen in maken, zo ook deze school. De school neemt sinds kort weliswaar Dia-toetsen af voor taal en rekenen, maar de resultaten worden nog niet structureel gebruikt voor onderwijsverbetering.

## Subsidiegeld overgehouden

Zo'n 40 procent van de subsidie is door de school nog niet uitgegeven. Dit is ook niet verplicht, bovendien is de subsidie niet geormerkt. Het subsidierestant wordt de komende jaren gebruikt voor de uitvoering van het nieuwe beleidsplan.

Met name in het voorgezet onderwijs zijn er hoge subsidiebedragen uitgekeerd, zo zegt de onderwijscoördinator. Veel scholen hebben moeite gehad om deze grote bedragen een goede bestemming te geven. *"In twee jaar tijd een aanzienlijke geldsom uitgeven aan verstandige dingen, is misschien ook best veel gevraagd."* Hoewel alle scholen de intentie hebben om het subsidiegeld nuttig te besteden, zijn er in enkele gevallen niet altijd even doordachte keuzen gemaakt. De onderwijscoördinator heeft dit bij meerdere vo-scholen gezien. Sommige scholen hebben er stress van gehad. Zoals in de regeling wordt benoemd, vloeien de middelen die overblijven nadat het activiteitenplan is uitgevoerd na afloop van de regeling terug in de algemene middelen van school. Daardoor heeft deze school de mogelijkheid ook komend jaar nog door te gaan met de ingezette verbeteringen.

## Waardering voor begeleiding van onderwijscoördinator

De begeleiding van de onderwijscoördinator vanuit OCW kan op waardering rekenen. Er is op een prettige manier meegedacht. Voort zijn er nieuwe ideeën ingebracht. Toen de school enigszins vast liep bij digitale

vaardigheden is er contact gelegd met een andere onderwijscoördinator binnen OCW die expert op dit terrein is. De school heeft zich in de contacten met de onderwijscoördinatoren nooit gecontroleerd gevoeld. Integendeel. Ze heeft veel vrijheid ervaren en ook genomen om op een geheel eigen wijze vorm en inhoud te geven aan de subsidieregeling.

### **Toekomstwens**

Over vijf jaar zijn de vier basisvaardigheden volledig vervlochten met het curriculum van de school, zo is de bedoeling. Dan wordt er niet meer gesproken over de basisvaardigheden zoals dat nu wordt gedaan. Het is dan geen issue meer. Dan is er ook geen apart rekenuurtje meer, dit is dan geïntegreerd in andere vakken. De onderwijscoördinator is hoopvol gestemd: *“Uiteindelijk zullen de plannen impact hebben op de kwaliteit van het onderwijs en het niveau in de basisvaardigheden van de leerlingen.”*

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

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

### Typering van de school en activiteitenplan<sup>12</sup>

**Verstedelijking:** sterk stedelijk

**Sector:** primair onderwijs

**Aantal leerlingen:** 400-450

**Leerlingscore:** 0,6-0,7

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

**Inzet van subsidie op activiteiten:** extra inzet/fte van eigen personeel, deskundigheidsbevordering van het schoolteam, extra (tijdelijke) inzet/fte van buiten, inhuur van advies/ondersteuning via externe deskundigen en aanschaf van (extra) lesmateriaal

**Besteding:** 50% aan publieke (culturele aanbieders, bibliotheek, aanbieders van trainingen voor onderwijspersoneel en onderwijs(advies)bureaus) en 50% aan private externe partijen (leraren die zzp'er zijn en onderwijs(advies)bureaus)

**Besteding van al het subsidiegeld:** ja

**Wijziging van activiteitenplan:** ja, ons activiteitenplan is zeer beperkt gewijzigd, door voortschrijdend inzicht

**Uitvoering van activiteitenplan:** niet goed, niet slecht

**Opbrengsten en (duurzame) borging:** bij taal, rekenen-wiskunde, burgerschapsvorming en digitale geletterdheid merkbare vooruitgang

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

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

---

<sup>12</sup> Deze informatiebox bevat openbare gegevens van DUO/CBS, zoals aangeleverd door OCW en gegevens uit de ingevulde enquête van de eindmeting tranche 1 die is ingevuld door de school.

## Ondersteuning vanuit het Rijk

De schoolleider geeft aan de aanvullende subsidie te hebben aangevraagd omdat daar een stuk ondersteuning van het Rijk bij zou komen. De onderwijscoördinator is gedurende de subsidieperiode drie keer per jaar in gesprek gegaan met de school en heeft haar rol tijdens deze gesprekken ingestoken als 'critical friend'. Voorbeelden van de ondersteuning die zij heeft geboden, zijn: kritisch meekijken naar de in te zetten interventieprogramma's, een kritische blik naar externe organisaties wie wel en wie niet ingezet kunnen worden, verrijkende informatie voorzien aan de school en het helpen om het professionaliseringsproces te monitoren en te evalueren. *"Het is fijn dat iemand meekijkt om het kaf van het koren te scheiden, daar is namelijk tijd en expertise voor nodig."* In eerste instantie had de schoolleider een intensievere ondersteuning vanuit de onderwijscoördinator verwacht. De verwachtingen bij beide partijen zijn echter helder aan elkaar gemaakt. Het contact bij de start van het traject was bovendien geruststellend en leidde in het team tot vertrouwen dat de inzet van de subsidie goed zou komen. Inmiddels is het traject afgerond en heeft de school de samenwerking met het basisteam als bijzonder prettig en synergetisch ervaren. De onderwijscoördinatoren zijn immers geregeld op school langs geweest om van de school te leren. *"Deze samenwerking heeft ervoor gezorgd dat de blik van het team en de ideeën van het team over het ministerie zijn veranderd. Het is niet meer een ver-van-mijn-bed show voor leerkrachten. Het is hen echt opgevallen dat het voor OCW belangrijk is dat we goed onderwijs geven."*

De onderwijscoördinator van deze school is ook erg te spreken over de prettige samenwerking. Naast het prettige contact en de warme ontvangst zegt de onderwijscoördinator het volgende: *"De school heeft de signalen die uit onderzoek naar voren zijn gekomen over gespreid leiderschap en het werken met kartrekkers ongelofelijk goed opgepakt, dat zij als voorbeeldschool kunnen dienen. Je voelde aan het einde van het traject dat de zaken gedragen werden door de hele school."*

## Een gedragen visie ontwikkelen en een professionele leercultuur creëren

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

### Invulling professionaliseringslag

De school deelt het schooljaar op in zes periodes. De eerste twee periodes staan in het teken van taal, de derde periode staat in het teken van burgerschapsvorming, de vierde in het teken van digitale geletterdheid en de vijfde en zesde periode in het teken van rekenen. Elke periode start

met een studiedag. Daarin wordt een periode opgestart en de vorige afgesloten. Interne coaches leiden de studiedag.

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

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

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

Ook heeft de school zijn inhoudelijke visie geherformuleerd. Met de inhoudelijke visie bedoelt de school vanuit welke didactiek er wordt lesgegeven en wat er wordt aangeboden op school. Voor het thema taal hadden zij hiervoor een interne leerwerkgroep opgericht. De leerwerkgroep doet onderzoek, leest wetenschappelijk onderzoek en baseert daarop de veranderingen die zij wilden invoeren in de organisatie. Ook hebben zij veel contact met de taalschool.

Door de input van de teamleider, de vier coaches en de leerwerkgroep taal is op een aantal momenten al kennisgemaakt en geoefend met een nieuw gekozen didactiek. Zo hebben ze thematisch werken in de onderbouw geïntroduceerd. Ook zijn ze bezig de lessen planmatig en heel gestructureerd in te vullen, zodat alle kinderen meekomen met de les, en zodat dezelfde aanpak op taal door de hele school wordt gehanteerd. Om invulling te geven aan deze invoeringen, heeft de school samenwerking met de Bibliotheek op School (dBoS) gezocht. Een professional van dBoS is dit schooljaar een aantal keer langsgelopen om de school te helpen met de inzet van didactiek rondom leesstrategieën en leesbevordering. Bovendien hebben zij de schoolbibliotheek een volledige metamorfose gegeven.<sup>13</sup>



<sup>13</sup> De foto's in dit portret zijn met toestemming verkregen van de school en zijn gemaakt door de bezoekende onderzoeker.

Tot slot heeft de school schrijfvaardigheid opgepakt. *“Dat hadden de onderbouw kinderen uit de coronatijd nauwelijks gehad, waardoor het woord- en letterbeeld niet goed bij deze leerlingen is ontstaan. Je ziet dus ook dat de leesvaardigheid van deze leerlingen nu lager is. Daarom hebben wij geïnvesteerd in een oefentherapeut die in kleine groepjes schrijflessen is gaan geven in de groepen 3 t/m 5.”*

Op het gebied van burgerschapsvorming heeft de schoolleider het volgende geconstateerd: *“Er gebeurt veel onbewust bekwaam, maar we willen het bewust bekwaam laten gebeuren.”* Om dit te realiseren, heeft de school besloten burgerschapsbeleid vast te laten leggen en te versterken, door middel van de methode Wetenswaardig. Deze methode is zorgvuldig na veel onderzoekswerk uitgekozen. In deze methode zitten zes van de negen domeinen van het curriculum burgerschapsvorming verwerkt. Tenminste, dat is de aanname op basis van de ontwikkelaar. De school neemt dat niet als zoete koek aan, zij vullen hun aanbod aan als zij zien dat de connectie met de negen domeinen er niet of weinig is. De school heeft Wetenswaardig daarnaast uitgekozen omdat het zich ook grondig richt op begrijpend lezen en schrijven. De school laat burgerschapsvorming verder terugkomen door de leerlingenraad en de impact van hen zichtbaar in de school op te stellen. Tot slot heeft de school een aantal leerkrachten (opnieuw) laten scholen in hun aanpak voor een veilig pedagogisch klimaat (Kanjertaining).

Op het gebied van digitale geletterdheid had de school al aanbod. Zo werden lessen rondom programmeren op Scratch en Python gegeven. De kennis rondom het ontwikkelen van digitale geletterdheid was echter nog niet geborgd in de organisatie. Daarom is door middel van de subsidie een externe docent aangetrokken die twee jaar voor vier dagen in de week samen met de eigen groepsleerkracht ICT-vaardigheden aan de groep aanleert. Bovendien is een ICT-coördinator in het leven geroepen.

Tot slot heeft de schoolleider een externe onderwijskundige ingehuurd, die net zoals de onderwijscoördinator van OCW fungeert als ‘critical friend’, of in de termen van de schoolleider als ‘nar’. Deze persoon mag alles zeggen tegen hem en het team, is bij studiedagen aanwezig volgt het ontwikkelingsproces. Vanuit zijn deskundigheid merkt hij vaak op: *Waarom doe je dit, klopt dit wel met je visie? Waar is dit op gebaseerd?, enzovoort.* De schoolleider raadt het iedereen aan om je eigen feedback te creëren door iemand daarvoor aan te stellen. Daarnaast verwacht de directeur ook dat pabo-studenten kritisch zijn op de school en vragen te stellen zoals: *Waarom doe je dit? Wat is de achterliggende gedachte?*

## **Tevreden over de uitvoering**

### ***Halverwege de subsidieperiode***

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

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

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

### ***Aan het einde van de subsidieperiode***

Aan het einde van de subsidieperiode is de Inspectie onverwachts op bezoek gekomen. Zij bevestigden de ontwikkeling van de school, welke volledig gedragen wordt door het team. De school kijkt op een nog meer empirische manier naar wat ze wil en waar ze in gelooft. Er wordt samen ontwikkeld en er is altijd ruimte voor verdere uitdaging. De gedachte, 'is de methodiek passend voor de kinderen en passend bij ons als professionals', is op de school nu heel aanwezig. Een voorbeeld: de schoolleider heeft recent een discussie gevoerd met enkele leerkrachten over of de school Veilig Leren Lezen nog gaat blijven gebruiken. Deze methode is volgens verschillende collega's gemaakt voor het gemiddelde kind. De school heeft een heel groot spreidingsgetal dus twijfelt de school of ze niet een ander aanbod moet kiezen. Een punt van aandacht blijft nog dat collega's ook op informele momenten feedback aan elkaar geven.

### **Gedragen visie**

De grootste succesfactoren van de school zijn volgens de schoolleider: *"Het zorgen voor een gedragen visie en missie van de hele school, met een schoolklimaatovereenkomst die door alle leerkrachten gedragen wordt. Ook is er een hele duidelijke beslisboom in de organisatie, met duidelijke gedragsregels. Als je dat neerzet, dan kun je als school groeien en zet je professionals in hun kracht."*

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

### **Personeelstekort**

De school ervoer gedurende de subsidieperiode het gebrek aan personeel als een belemmerende factor. De schoolleider had het voor elkaar gekregen om extra personeel aan te trekken om leerkrachten in hun werk te ontlasten en om ruimte te creëren voor leerkrachten om bij elkaar te gaan observeren, maar een deel van het extra personeel was in de ziekteverzuim terechtgekomen. Inmiddels is het ziekteverzuim verminderd. Er zijn nu genoeg mensen die op deze school willen werken en het ziekteverzuim is laag.

### **Te weinig tijd**

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



overigens aan het einde van de subsidieperiode op teruggekomen; het uitgeven van de subsidie en het vinden van een goede werkdrukbalans bleek haalbaar.

## **Borging**

De school is van plan al hun inspanningen op de lange termijn te borgen in kwaliteitskaarten en via het verspreiden van kennis en expertise over meerdere personen. De keuzes die gemaakt zijn, zijn volgens de schoolleider ook uitvoerbaar als de subsidie er niet is.

## **Aandachtspunten voor andere scholen**

Scholen zijn volgens de schoolleider over het algemeen naar binnen gekeerd, terwijl veel partijen met een school samen willen en kunnen werken. Een voorbeeld is ASML, een bedrijf dat een druk op het onderwijs in de regio Eindhoven heeft gelegd. Tegelijkertijd willen zij ook de relatie aangaan met het onderwijs. Zo faciliteert ASML Wetenschap & Technieklessen op de basisscholen. De schoolleider geeft daarom aan andere schoolleiders mee: *“Zorg voor goede communicatie met de buitenwereld.”*

De schoolleider geeft aan: *“Als schoolleiders en als leerkrachtopleiders moeten we hoge verwachtingen hebben van Pabo- en ALPO-studenten, net zoals we dat van onze eigen leerlingen horen te hebben. De toekomstige leerkrachten zijn allen kritische denkers, we mogen van ze verwachten dat ze zelf met kritische vragen komen en mondig durven te zijn.”*

Tot slot noemt de schoolleider dat het voortgezet onderwijs mee zal moeten bewegen met het curriculum van het basisonderwijs. In het basisonderwijs leren we leerlingen zelfstandigheid aan, volgens de schoolleider heeft het voortgezet onderwijs kansen om op deze zelfstandigheid voort te bouwen en deze beter te benutten.

## Praktijkvoorbeeld 9: “Gegronde aanpakken team-eigen houden”

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

### Typering van de school en activiteitenplan<sup>14</sup>

**Verstedelijking:** sterk stedelijk

**Sector:** primair onderwijs

**Aantal leerlingen:** 200-250

**Leerlingscore:** 1,4-1,6

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

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

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

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

**Verloop uitvoering activiteitenplan:** goed

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

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

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

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

### Reden voor de aanvullende subsidie

De schoolleider geeft aan dat hij de aanvullende subsidie heeft aangevraagd, in de hoop nog meer financiële ruimte te creëren voor de aanpak van de basisvaardigheden. De ondersteuning vanuit de

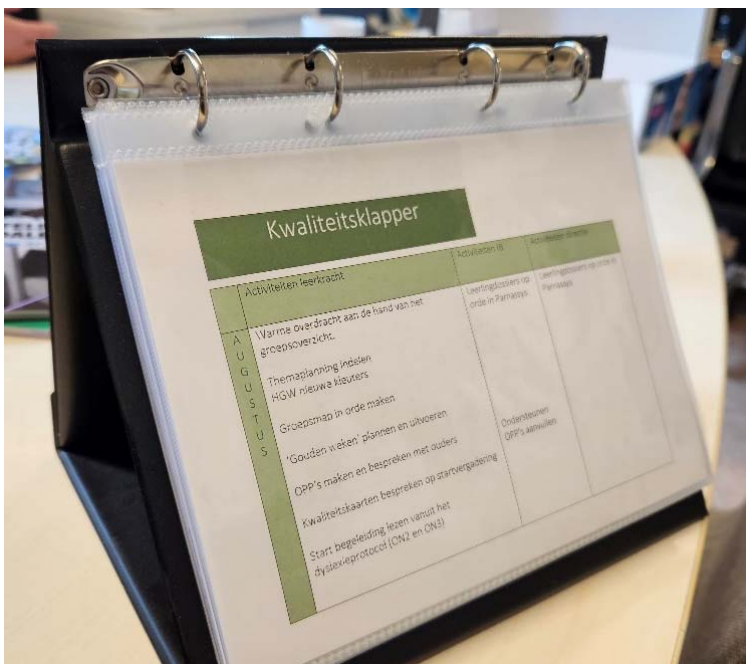
---

<sup>14</sup> Deze informatiebox bevat openbare gegevens van DUO/CBS, zoals aangeleverd door OCW en gegevens uit de ingevulde enquête van de *beginmeting* tranche 1 die is ingevuld door de school. Deze school heeft de enquête van de *eindmeting* niet ingevuld. Dit betekent dat fragmenten uit de casebeschrijving niet volledig hoeven samen te vallen met de gegevens uit de informatiebox.

onderwijscoördinatoren OCW was voor deze school geen doorslaggevende reden om de aanvullende subsidie aan te vragen.

### Gegronde aanpakken duurzaam team-eigen maken

De schoolleider vindt het belangrijk dat de middelen worden ingezet op het eigen maken van kennis en vaardigheden, en minder op het inzetten van extra personeel. Want: *“Extra personeel gaat weer weg, geleerde inhoud blijft.”* Om ervoor te zorgen dat geleerde inhoud een stevige plek binnen de school krijgt, had de school vanuit de NP Onderwijs-middelen kartrekkers aangesteld op de thema’s taal, rekenen en hoogbegaafdheid. Deze kartrekkers kregen binnen hun aanstelling ruimte van één dag in de week voor het uitvoeren van hun taken. Deze ruimte zou vervallen als de school de basisvaardigheidensubsidie niet had toegekend gekregen. Met de vrijgekomen financiële ruimte door de subsidie basisvaardigheden kon de school de rol en positie van de kartrekkers in de school behouden en verstevigen. Volgens het train-de-trainer principe werden zij onder begeleiding van een onderwijsadviesdienst getraind om videoconsultaties uit te voeren bij collega’s. Tijdens de videoconsultatie maken zij gebruik van kijkwijzers/kwaliteitskaarten waarop de afgesproken didactische aanpak staat omschreven. De inhoud van de kijkwijzers/kwaliteitskaarten is vanuit studiedagen tot stand gekomen, waarin collega’s geschoold werden in wetenschappelijk bewezen vakdidactiek. De kwaliteitskaarten kunnen ook gezien worden als een uitwerking van de vakbeleidsplannen. De kwaliteitskaarten zijn kort maar krachtig vormgegeven (alle informatie op één A4) en zijn aanwezig in iedere klas. Bovendien worden een of meerdere kwaliteitskaarten op iedere studiedag besproken.<sup>15</sup>



Om leerkrachten en kartrekkers voldoende ruimte te bieden om de aanpak en vakdidactiek eigen te maken, heeft de schoolleider in het eerste subsidiejaar een invalleerkracht voor één à twee dagen in de week ingevlogen. Deze invalleerkracht nam gedurende de lesdag enkele lessen van anderen over, zodat groepsleerkrachten hun lessen rekenen volgens de nieuwe vakdidactiek echt goed kon voorbereiden, met

<sup>15</sup> De foto's in dit portret zijn met toestemming verkregen van de school en zijn gemaakt door de bezoekende onderzoeker.

maatwerk voor alle kinderen. Bovendien kregen de kartrekkers hierdoor ruimte om onder schooltijd te oefenen met het uitvoeren van videoconsultaties. Nu de subsidie stopt, gaan de kartrekkers de consultaties na schooltijd gaan uitvoeren. De frequenties van de videoconsultaties zullen hetzelfde blijven, omdat ze hebben ervaren dat een verlaagde frequentie direct ten koste gaat van de educatieve kwaliteit. De school heeft besloten om een jaar langer met de train-de-trainer samen te werken. Een van de kartrekkers is namelijk weggefallen en de schoolleider wil dat de train-de-trainer een nieuwe kartrekker opleid.

Aan de start van schooljaar 2024/2025 was de school van plan om te starten met het zelf vormgeven van het begrijpend lees- en schrijfonderwijs. Dit is in eerste instantie verlaat vanwege uitvallende leerkrachten. Uiteindelijk heeft de schoolleider het plan afgeblazen en heeft hij besloten om toch met een methode te gaan werken, omdat men merkte dat invalleerkrachten de eerder ontwikkelde eigen methodes niet goed oppakten en omdat het veel tijd vergt van collega's om nieuwe leerkrachten in te werken in de didactiek. De school heeft besloten om met een nieuwe methode te gaan werken en de didactiek van deze methode grotendeels te volgen. De didactiek wordt vastgelegd op een kwaliteitskaart voor begrijpend lezen. Voor schrijven zal de school voor nu de huidige taalmethode blijven gebruiken, ondanks dat ze daar niet helemaal tevreden over zijn.

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

#### **Voorbeeld gebruik competentielijn 'leren denken en leren'**

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

In onderstaande foto's is te zien hoe dat er in de praktijk uitziet. Op foto 1 is per vaardigheid een doel geformuleerd en zien we een lijn van 1 tot 15. Als de klas bij 15 aanbeland, hebben zij het doel goed onder de knie en wordt een nieuw doel voor die vaardigheid geformuleerd. In foto 2 zie je op het dagrooster wanneer de klas bewust gaat oefenen met de doelen.



Overige aspecten waar de school subsidie voor heeft ingezet zijn het aanschaffen van een nieuw leerlingvolgsysteem (LVS). De school moest namelijk over naar een ander LVS, omdat hun eigen op hield te bestaan. Bovendien waren zij daar ontevreden over (verouderd, kon niet alles in beeld brengen). Tot slot had de school in de kleuterbouw nog geen LVS, waardoor zij stoeiden met het in kaart brengen van de ontwikkeling van hun kleuters. Nu hebben zij twee nieuwe LVS'en (één voor groep 3 t/m 8, één voor de kleuterbouw), die zij op dit moment aan het evalueren zijn.

### Tevreden over de uitvoering

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

Op leesgebied zag de school na één subsidiejaar direct resultaten. Kinderen lezen meer en zijn veel leesvaardiger geworden. Bovendien was de geïntroduceerde aanpak goed eigen te maken. Op het gebied van rekenen zagen ze in eerste instantie nog geen grote ontwikkeling plaatsvinden bij hun leerlingen en was het eigen maken van de didactiek vrij tijdsintensief. De resultaten halverwege het tweede subsidiejaar vielen echter tegen. De school heeft met elkaar op de resultaten gereflecteerd: 'Waarom vallen de resultaten tegen terwijl we onszelf aan het ontwikkelen zijn?' Dit heeft succes gehad; de eindresultaten van het tweede subsidiejaar tonen vooruitgang. Op begrijpend lezen en schrijven zijn nog geen resultaten zichtbaar omdat ze dit verbetertraject pas sinds kort hebben opgepakt.

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

## Succesfactoren

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

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

## Fit tussen expertise van buiten en schoolse context

De school ondervindt weinig knelpunten. Men had eerst de angst dat het verbetertraject ten koste zou gaan van de eigen identiteit van de school, maar de school heeft genoeg aangrijpingspunten gevonden om *“het eigen pirouette sausje”* toe te voegen aan de in huis gehaalde expertise.

## Korte tijdsduur

De schoolleider noemt enkele aandachtspunten op voor het ministerie van OCW en voor de maatschappij. Zo vindt hij de tijdsduur waarin de subsidie gebruikt mag worden erg kort in vergelijking met de hoogte van de subsidie. De schoolleider had graag gezien dat deze investeringstijd langer zou zijn, of dat meer scholen bediend hadden kunnen worden met de subsidie. De school heeft uiteindelijk 1/6<sup>e</sup> van het totale subsidiebedrag niet besteed.

Ook merkt de schoolleider op dat het onderwijs vaak negatief in het nieuws wordt gebracht, terwijl dit niet bijdraagt aan het terugdringen van het lerarentekort. Hij pleit er daarom voor dat ook mooie dingen en ontwikkelingen uit het onderwijs in het nieuws gebracht worden. Alle scholen weten immers al dat de resultaten op de basisvaardigheden achteruit zijn gegaan, en veel scholen en het ministerie zijn al hard aan het werk via goede initiatieven om goede veranderingen teweeg te brengen. Deze initiatieven mogen best een keer belicht worden.

## Begeleiding vanuit OCW wordt gewaardeerd

In eerste instantie was de schoolleider huiverig voor de inzet van het basisteam. De rol van het basisteam was in eerste instantie namelijk niet helder geformuleerd naar hen toe, waardoor de school niet wist wat zij konden verwachten. Een reële angst was dat de school een deel van zijn autonomie zou verliezen aan het basisteam. De school was dan ook blij dat de onderwijscoördinator van deze school direct bij de eerste kennismaking aangaf vooral als sparringpartner te gaan fungeren. Uiteindelijk heeft zij vooral als

procesbegeleider gefungeerd, omdat de school al een eigen adviseur had die kon helpen alle didactische vormen aan elkaar te koppelen. De schoolleider is tevreden met deze invulling van de onderwijscoördinator.

### **Vooruit kijken**

De school gaat de ingeslagen koers voortzetten. De kartrekkers, de kwaliteitskaarten en de videoconsultaties blijven een essentieel onderdeel van de school. Het thema burgerschapsvorming zal in schooljaar 2025/2026 een aandachtspunt worden.

## Praktijkvoorbeeld 10: “Duurzame professionalisering op basisvaardigheden”

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

### Typering van de school en activiteitenplan<sup>16</sup>

**Verstedelijking:** zeer sterk stedelijk

**Sector:** voortgezet onderwijs

**Aantal leerlingen:** 1.000-1.050

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

**Inzet van subsidie op basisvaardigheden:** taal (50%), rekenen-wiskunde (30%), burgerschapsvorming (15%) en digitale geletterdheid (5%)

**Inzet van subsidie op activiteiten:** extra inzet/fte van eigen personeel, deskundigheidsbevordering van het schoolteam, inhuur van advies/ondersteuning via externe deskundigen en aanschaf van (extra) lesmateriaal

**Besteding:** 100% aan publieke externe partijen (aanbieders van (huiswerk)begeleiding/extra hulp aan leerlingen, aanbieders van trainingen voor onderwijspersoneel en onderwijs(advies)bureaus)

**Besteding van al het subsidiegeld:** ja

**Wijziging van activiteitenplan:** ja, ons activiteitenplan is zeer beperkt gewijzigd, de omvang van het plan is niet gewijzigd, er was nog financiële ruimte om het activiteitenplan uit te breiden

**Uitvoering van activiteitenplan:** goed

**Opbrengsten en (duurzame) borging:** bij taal merkbare vooruitgang, bij rekenen-wiskunde aanzienlijke vooruitgang en bij burgerschapsvorming en digitale geletterdheid is dit onbekend

### Financieringsruimte creëren voor een structurele aanpak basisvaardigheden

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

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

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

### Reden voor de aanvullende subsidie

De directeur geeft aan de aanvullende subsidie om dezelfde reden te hebben aangevraagd als de basissubsidie: om financieringsruimte te creëren voor een structurele aanpak basisvaardigheden. Zij hoopte

---

<sup>16</sup> Deze informatiebox bevat openbare gegevens van DUO/CBS, zoals aangeleverd door OCW en gegevens uit de ingevulde enquête van de eindmeting tranche 1 die is ingevuld door de school.



met nog meer middelen een nog grotere stap te kunnen maken in het opkrikken van de basisvaardigheden bij hun leerlingen. De ondersteuning vanuit de onderwijscoördinatoren OCW was voor deze school geen doorslaggevende reden om de aanvullende subsidie aan te vragen, maar wel een welkome bijkomstigheid.

### **Gedragen gedegen beleidsontwikkeling dat toegepast wordt in de klassen**

De school kwam er na een analyse van henzelf achter dat (nieuw) beleid nodig was op school gericht op de basisvaardigheden. Het opstellen van breed gedragen taal- of rekenbeleid is echter geen geringe opgave, wist de projectleider basisvaardigheden. Zij had in een artikel gelezen dat *“De meeste scholen kunnen worden onderverdeeld in twee groepen scholen. De eerste groep scholen organiseert veel, maar de activiteiten zijn los zand en niet verankerd in gedegen beleidsplannen. De tweede groep scholen heeft prachtige beleidsplannen, maar daar komt in de praktijk weinig tot niks van terecht.”* Zij zag het als belangrijke taak voor de school om op wetenschap gebaseerd beleid te schrijven dat ook toegepast wordt in de klassen en breed gedragen wordt. Om hier professionele hulp bij te ontvangen, hebben zij deze hulpvraag bij een onderwijsadviesbureau neergelegd.

Tijdens de intake kwam het onderwijsadviesbureau direct al met goede inzichten, zoals het ontwikkelen van taalbeleid als schoolbrede taak, in plaats van alleen bij de sectie Nederlands. Het onderwijsadviesbureau concludeerde namelijk dat de school heel taalvaardige docenten heeft, maar dat zij nog niet actief en beredeneerd leerlingen taalvaardiger proberen te maken. Het onderwijsadviesbureau heeft vervolgens een tweejarig traject voor de school samengesteld, waar de school actief in wordt meegenomen. Sinds september 2023 is het onderwijsadviesbureau met het traject begonnen en is onder hun leiding een stuurgroep taal met docenten uit allerlei verschillende vakgroepen opgericht. De stuurgroep is verantwoordelijk voor het opstellen en implementeren van het taalbeleid. Zij voeren onder andere uitgebreide analyses van de schoolresultaten uit, nemen enquêtes af onder collega's en doen lesbezoeken. Ook is er een schoolscan gemaakt om te zien waar verbeteringen mogelijk zijn, zodat de school zich gericht kan inzetten op kwaliteitsverbetering. Zo bleek dat de leerlingen van deze school uitvallen op woordenschat en dat het zaak is voor hen om veel teksten te lezen. Verder is er een studiedag ingevuld door het onderwijsadviesbureau en is door duo's van coördinatoren (vakdocenten) onder begeleiding van de projectleider basisvaardigheden taal- en rekenbeleid geschreven.

Ook op het gebied van rekenen zag de school kans voor schoolbreed beleid dat zich erop richt dat er vakoverstijgend dezelfde rekenkundige uitleg wordt gebruikt. De vakdocenten die iets met rekenkundige vaardigheden aanbieden hebben bijvoorbeeld afgesproken om zoveel mogelijk uit te leggen aan de hand van verhoudingstabellen. Daarnaast heeft de school nauw contact met de organisatie vakoverstijgend rekenen.

### **Het beleid wordt deels toegepast in de praktijk**

Inmiddels schat de basisvaardighedencoördinator in dat 80-90 procent van de vakdocenten zich ervan bewust zijn dat zij met taal aan de slag moeten in hun vak. Tegelijkertijd schat zij in dat 'slechts' 30-40 procent actief met taal bezig is in de klas. De school gaat zich in schooljaar 2024/2025 richten op het bieden van concrete handvatten om met taal aan de slag te gaan, aangezien de school ziet dat collega's hier behoefte aan hebben. Het streefdoel is dat aan het einde van het jaar minstens de helft van de vakdocenten beredeneerd met taal werkt in hun vak. De school ziet op het gebied van rekenen dat ze al grote stappen hebben gemaakt. Veel collega's werken al met een eenduidige aanpak, zoals is afgesproken

in het rekenbeleid. De school zet daarom met het ingehuurde onderwijsadviesbureau meer in op taal dan op rekenen, zodat de gebruikte taaldidactiek ook structureel en duurzaam aangepakt wordt.

### **Drie jaar genieten van de subsidiemiddelen**

De toegekende subsidiemiddelen van de school zijn voor een deel ingezet voor het bekostigen van de professionele partij. Het traject dat in samenwerking met de professionele partij nog het hele schooljaar 2024/2025 loopt, is al volledig betaald omdat de subsidie binnen twee jaar ingezet moest worden.

### **Bekostiging van projecturen voor interne collega's wordt na de subsidie een grote puzzel**

Een ander deel van de middelen is ingezet voor het vrijspelen van projecturen voor interne collega's. Hier is meer tijd in gaan zitten dan men denkt, zegt de projectleider basisvaardigheden. *“Omdat projectmatig werken ‘wezensvreemd is aan het vo’, moeten coördinatoren heel strak gemanaged worden. Dit geldt bijvoorbeeld voor het schrijven van een beleidsplan en het aansturen van mensen als coördinator. Daar gaat heel veel tijd in zitten.”* Bovendien moeten coördinatie-taken tussen lessen worden gepland en dat is soms lastig. Tot slot blijft het lastig om collega's te betrekken bij het project, naast de waan van de dag. Sinds schooljaar 2024/2025 kunnen de projecturen van de interne collega's niet meer uit de subsidie bekostigd worden. Toch is de school overtuigd dat zij de projecturen in stand moeten houden om kwalitatief te werken. Het zal de komende jaren een fikse puzzel zijn om de interne projecturen financieel te faciliteren. De projectleider basisvaardigheden denkt niet dat het aantal projecturen voor interne collega's op den duur veel naar beneden kan, ondanks dat collega's groeien in hun vaardigheden. Zij hebben nog steeds veel begeleiding nodig. Bovendien zorgen personele wisselingen ervoor dat je nieuwe collega's moet introduceren aan het projectmatig werken.

### **Andere interventies en evalueren volgens de PDCA-cyclus**

Verder zijn middelen ingezet voor andere interventies zoals het inhuren van taal- en rekentutoren, het aanschaffen van lesmateriaal, het scholen van docenten en diverse initiatieven om taal en lezen onder de aandacht te brengen bij de leerlingen (zoals uitbreiding bibliotheek, bezoek aan literatuurmuseum) en het opzetten van een Professionele LeerGemeenschap waarbinnen collega's kunnen experimenteren. De extra interventies evalueren zij jaarlijks door middel van de Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA-cyclus). Zo heeft de school de eerste twee jaar taal- en rekentutoren ingezet in de hoop snelle verbeteringen te zien, maar hebben zij deze na twee jaar afgeschaft omdat de school net zoveel bereikte met de tutoren als met verplichte extra zelfstandig werktijd. Bovendien werken de taal- en rekentutoren niet volgens de schoolbreed afgesproken vakoverstijgende afspraken voor rekenen en taal, waardoor hun aanpak tot verwarring bij leerlingen kan leiden.

Een andere uitkomst die de school heeft opgehaald door te werken met de PDCA-cyclus is dat ze beter inzichtelijk hebben waarom leerlingen zich op een bepaalde manier ontwikkelen. Zo is de school tot de ontdekking gekomen dat het rekenniveau in leerjaar twee stagneert. Na kort onderzoek kwamen zij erachter dat er in leerjaar twee weinig vakken zijn waar rekenkundige vaardigheden worden geoefend. (economie/natuurkunde wordt nog niet aangeboden, wiskunde focust zich veel op andere vaardigheden zoals rekenkundig meten en tekenen). De school gaat nog bedenken wat ze op basis van deze bevinding gaan doen.

Verder is de school begonnen met het organiseren van workshops rondom digitale geletterdheid. De workshops gaan bijvoorbeeld in op het gebruik van Word en Excel en het herkennen van 'fake news'. De school wil ernaartoe dat opdrachten in andere vakken minimale eisen hebben die gekoppeld zijn aan hetgeen de leerlingen leren in de workshops.

Op het gebied van burgerschapsvorming zijn ambities geformuleerd. Het doel van de school is om twee activiteiten per leerjaar aan te bieden.

Tot slot betreft de school ouders steeds actiever met als doel om ouders te informeren wat zij thuis met hun kinderen kunnen doen (wijzen op de bibliotheek; veel lezen etc.).

### **Tevreden over de uitvoering**

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

De school is vastberaden om deze projectcultuur vast te houden. Er blijven coördinatoren verantwoordelijk voor de uitvoering van de beleidsstukken. De projectleider zegt: *"Dit moet gewoon, ongeacht of er financiële ruimte voor is of niet."*

Waar de school nog aan wil werken is dat een beleid niet afhankelijk is van individuen. Nu ligt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van een beleid vaak nog wel bij één persoon. Hiervoor wil de school gebruik maken van expertgroepen. Een expertgroep is een groep van meerdere collega's die soms bij elkaar komen voor overleg omtrent het beleid rondom een thema.

### **Veranderen kost tijd**

Kortgezegd is het draagvlak voor het werken aan de basisvaardigheden vergroot, de kwaliteit van de coördinatie is verbeterd en rekenen is vakoverstijgend geïmplementeerd. Voor rekenen ziet de school een positieve ontwikkeling. In vwo 4 zie je dat leerlingen de aanpak voor het vakoverstijgend rekenen meebrengen naar de bovenbouw. Bovendien zien ze stijgende resultaten. De school durft nog geen conclusies te verbinden aan de effecten op de taalontwikkeling van leerlingen. De school zegt dat dit komt doordat de ingezette interventies meer tijd nodig hebben om invloed uit te oefenen op de taalontwikkeling van leerlingen. Bovendien zeggen zij dat het meten van taalontwikkeling moeilijker is. Wat de directeur en projectleider basisvaardigheden wel zien, is dat *"Het gevoel van urgentie echt is gegroeid, waardoor docenten nu bij elkaar gaan zitten om een gezamenlijke aanpak op te stellen."*

### **Structurele bekostiging**

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

## **Begeleiding van de onderwijscoördinator**

De onderwijscoördinator van deze school wordt met name gezien als sparringpartner voor de school. Zij luistert naar de (voortgang van de) plannen op de school en denkt mee in hoe deze plannen nog effectiever te verwezenlijken. Als voorbeeld heeft zij de school gekoppeld aan een expert op het gebied van digitale geletterdheid, waarmee de school een waardevol gesprek heeft gevoerd. Een bijkomend voordeel van de onderwijscoördinator is dat zij tips kan geven vanuit andere scholen die ze spreekt en dat zij de school kan informeren over landelijke ontwikkelingen. Dit was in eerste instantie niet de rol die de school van de onderwijscoördinator had verwacht. De school had een wat intensievere ondersteuning rondom de school verwacht, zoals het ministerie in eerste instantie had gecommuniceerd. Toch is de school niet ontevreden met de ondersteuning vanuit de onderwijscoördinator. Zij hebben in een intakegesprek duidelijk elkaars verwachtingen uitgesproken waardoor de school goed weet hoe zij de kennis van de onderwijscoördinator kunnen inzetten en in welke mate van intensiviteit. In de praktijk betekent dit voor de school dat de onderwijscoördinator één keer in de drie á vier maanden een gesprek voert met de directeur en de projectleider basisvaardigheden en tijdens dit gesprek de rol van sparringpartner neemt. Het was heel nuttig dat de onderwijscoördinator de school had gewezen op nationale expertise punten. De onderwijscoördinator kon minder ondersteuning bieden in het opzetten van samenwerkingen gericht op lokale initiatieven.

## **Blik vooruit**

De school heeft grote stappen gezet in beleidsontwikkeling en het delen van de urgentie van het inzetten op basisvaardigheden met alle collega's. Ook wordt er al vakoverstijgend gerekend. Het is nu zaak voor de school om docenten meer handvatten te geven in hoe zij taalgericht hun vakdidactiek kunnen vormgeven. Deze handvatten wil de school vast gaan leggen in de sectieplannen. Daarnaast wil de school op het gebied van digitale geletterdheid ook nog stappen zetten. Zo willen ze beleid opstellen voor het gebruik van AI en leerlingen daar workshops in aanbieden. Tot slot wil de school de activiteiten rondom burgerschapsvorming opstarten.

## Colofon

Titel	Werken aan basisvaardigheden. Addendum bij implementatieonderzoek subsidieregeling 'Verbetering basisvaardigheden', tranche 1, eindmeting
Auteur	IJsbrand Jepma, Emiel Helmich en Carlijn Waaijer
Versie	Definitief
Datum	24-10-2024
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)

Sardes is onderdeel van Stichting CAOP