

Eindrapport Verkenning proces leermiddelenkeuze

Verkenning naar de rol van een
vergelijkingsinstrument van leermiddelen
voor een betere match tussen vraag en aanbod
in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs

Kennisnet, met bijdrage van SLO

in opdracht van het Doorbraakproject Onderwijs & ICT

versie 1.0

Samenvatting

Deze verkenning is gestart omdat uit een tweetal rapporten, namelijk het Evaluatierapport van de Wet Gratis Schoolboeken (en de bijbehorende beleidsbrief) en het rapport 'Kwaliteit, betrouwbaarheid of innovatie?', bleek dat innovatie in de markt moeizaam tot stand komt, waardoor met name nieuwe vragen en het aanbod van leermiddelen nog onvoldoende op elkaar aansluiten.

De verkenning richtte zich op de volgende **vragen**:

- Hoe kan het selectieproces van leermiddelen in de school beter worden ondersteund, zodat scholen een goed geïnformeerde en weloverwogen keuze kunnen maken uit het beschikbare aanbod en leermiddelen kunnen kiezen die aansluiten bij hun visie en werkwijze?
- Welke instrumenten kunnen ondersteuning bieden bij het selecteren en kiezen van leermiddelen en hoe verhouden deze zich tot bestaande instrumenten?

Deze vragen zijn door Kennisnet en SLO onderzocht, in het kader van het Doorbraakproject Onderwijs en ICT (PO-Raad, VO-raad, EZ en OCW). Hiervoor zijn literatuurstudie, gesprekken met onderwijsprofessionals en experts en intensieve ontwerpessies ingezet.

Uit deze verkenning blijkt dat het keuzeprocess op scholen nu vaak resulteert in een keuze van leermiddelen die niet naar volle tevredenheid aansluit bij de eigenlijke wensen van leraren en de visie van de school. Dit zien we vooral waar leraren op zoek zijn naar meer flexibele leermiddelen, wat een (relatief) nieuwe vraag is. Er is urgentie om dit te veranderen vanuit de bredere wens om onderwijs meer op maat in te richten.

De **knelpunten** voor het keuzeprocess blijken te liggen op meerdere vlakken:

- Het keuzeprocess binnen de school (het schoolbestuur) zelf: het blijkt moeilijk om de onderwijsvisie te expliciteren en te concretiseren in leermiddelenbeleid, het keuzeprocess zelf wordt in zekere zin onbewust onbekwaam doorlopen en kennis over leermiddelen en het keuzeprocess wordt slechts heel beperkt gedeeld.
- Randvoorwaardelijke knelpunten betreffen de markt (het aanbod) en de marktwerking: er is ontevredenheid over het aanbod, over de wijze van aanschaf van het aanbod en over de transparantie van het aanbod.

Omdat de knelpunten op meerdere vlakken liggen, zal moeten worden gezocht naar een combinatie van verschillende oplossingsrichtingen.

Uit de knelpunten valt te concluderen dat er verschillende behoeften bestaan, die onderling op spanning staan. Allereerst de behoefte aan ontzorging en de behoefte aan flexibiliteit, een spanning die extra urgent is gezien de stand van zaken op het gebied van werkdruk in het po en het vo. Ten tweede de wens dat de markt levert waar behoefte aan is versus de moeilijkheid om duidelijk en

eensgezind te formuleren wat gewenst is. In een combinatie van verschillende oplossingsrichtingen moeten beide spanningen in balans worden gebracht.

Uit de knelpunten zijn drie **oplossingsrichtingen** te destilleren:

- Een grotere transparantie van het aanbod creëren,
- Handvatten bieden voor een professionele organisatie van het keuzeproces in de school,
- Het zelflerende vermogen van de sector bevorderen.

Bij deze oplossingsrichtingen passen meerdere **maatregelen**. Op basis van de verkenning kan worden geconcludeerd dat een combinatie van drie maatregelen het meest effectief lijkt:

- 1) Inzetten op meer informatie over leermiddelen, zodat een goed beeld van leermiddelen kan worden verkregen voor de keuze:
 - Een *verzameling van gegevens over leermiddelen*, zodat leermiddelen objectief en zorgvuldig kunnen worden vergeleken met behulp van bibliografische, onderwijskundige en onderzoeksmatige gegevens.
 - Een *review- en een previewfunctionaliteit* voor leermiddelen, zodat een helder beeld van het leermiddel kan worden verkregen.
- 2) Het verzamelen en ontwikkelen van tools en handvatten om het keuzeproces en het gebruik van leermiddelen praktisch te faciliteren:
 - Kennisintensieve instrumenten* zoals een overzicht van potentiële kwaliteitscriteria, voorbeeldprocesplannen en -inkoopvoorwaarden, en proceshandreikingen.
 - Concrete handvatten* voor een flexibelere inzet van bestaande leermiddelen, zodat leraren de leermiddelen kunnen gebruiken in lijn met de visie van de school.
- 3) Het bevorderen van expertise op het vlak van het keuzeproces:
 - Scholing* op alle niveaus, met betrekking tot het informatielandschap, keuzecriteria, en proces.
 - Kennisdeling* op leraarniveau (binnen en tussen teams), schoolleidersniveau én bestuursniveau, over het keuzeproces en over leermiddelen.

Om deze maatregelen te realiseren, worden **aanbevelingen** gedaan.

De belangrijkste aanbevelingen zijn:

Maatregel	Aanbeveling
Verzameling van gegevens over leermiddelen	<p>Zorg dat logistieke, bibliografische, onderwijskundige en onderzoeksmatige gegevens over leermiddelen op een gestandaardiseerde manier beschikbaar komen, bij voorkeur opgeleverd door de makers van het leermateriaal.</p> <p>Vraag hiernaar vanuit het onderwijs met het Programma van Eisen voor leermiddelen en inkoop-eisen.</p> <p>Laat de gegevens landen in bestaande infrastructuur en maak deze bereikbaar via kanalen die leraren graag gebruiken.</p>

Review- en een preview-functionaliteit	<p>Faciliteer (online en offline) initiatieven voor uitwisseling van ervaringen met het keuzeproces en leermiddelen tussen bestuurders onderling, schoolleiders onderling en vooral leraren onderling. Daarbij dienen reviews over leermiddelen een prominente plek te hebben.</p> <p>Zorg voor een previewfunctionaliteit: een soepele en directe route van het verkennen van het aanbod in zo'n vergelijkingsportaal, naar het inzien van materiaal naar aanschaf en gebruik. Voor digitaal materiaal is dit bij voorkeur 'just in time'.</p>
Kennisintensieve instrumenten	<p>Verzamel bestaande instrumenten (zoals een overzicht van potentiële kwaliteitscriteria, voorbeeldplannen en -inkoopvoorwaarden, en proceshandreikingen) en laat aanvullende instrumenten ontwikkelen waar nodig.</p> <p>Maak met deze instrumenten leermiddelenbeleid concreet, met bijzondere aandacht voor de taak- en rolverdeling, de communicatielijnen en de relatie met de onderwijsvisie.</p>
Concrete handvatten	<p>Stimuleer dat bestaande concrete handvatten worden verzameld voor een flexibelere inzet van bestaande leermiddelen. Faciliteer bovendien de ontwikkeling van aanvullende handvatten. Denk daarbij aan andersvormige handleidingen, voorbeelden van diverse lessen gegeven met het materiaal, en inzicht in de leerdoelen en leerlijnen.</p>
Scholing	<p>Zorg voor meer scholing (met name post-initieel) op het vlak van het kiezen van leermiddelen en het laten aansluiten van leermiddelen bij de onderwijsvisie. Benut de ontwikkelingen rond Curriculum.nu om het denken over leermiddelen (ook in relatie tot leerdoelen, leerlijnen en onderwijsvisie) meer vaart te geven.</p>
Kennisdeling	<p>Stimuleer kennisdeling over het keuzeproces op alle niveaus.</p>

Voor Kennisnet en SLO lijken de volgende taken een logisch vervolg op deze verkenning:

- Ondersteuning van het verzamelen en ter beschikking stellen van metadata en reviews met de technische infrastructuur.
- Ondersteuning van het objectiveren van verzamelde gegevens (zowel metadata als reviews) over leermiddelen met expertise, zoals richtlijnen of checks.
- Herbepaling van de toekomst van de Onderwijsinnovatie-etalage op basis van de ontwikkelingen rondom de verzameling van informatie, de review- en de previewfunctionaliteit.
- Ondersteuning van het delen en ontwikkelen van open materialen (Wikiwijs).
- Monitoring van het keuzeproces (bijvoorbeeld door uitbreiding van de Leermiddelenmonitor).

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
Inhoudsopgave	6
Inleiding	7
Doelstelling	8
Gerelateerde trajecten	9
Aanpak	10
Keuzeproces	13
Knelpunten in het keuzeproces	18
Knelpunten in het keuzeproces binnen de school	18
Knelpunten in de randvoorwaarden van het keuzeproces	21
Analyse van de knelpunten	24
Oplossingsrichtingen	28
Oplossingsrichting 1: Transparantie van het aanbod	28
Oplossingsrichting 2: Professionele schoolorganisatie	32
Oplossingsrichting 3: Lerende sector	34
Conclusies en aanbevelingen	36
Conclusies	36
Aanbevelingen	38
Verzameling van gegevens over leermiddelen:	38
Review- en previewfunctionaliteit	39
Kennisintensieve instrumenten	39
Concrete handvatten	39
Scholing	40
Kennisdeling	40
Overige	40
Rol van Kennisnet en SLO	40
Bijlagen	42

Inleiding

In het kader van het Doorbraakproject Onderwijs en ICT (PO-Raad, VO-raad, EZ en OCW) hebben Kennisnet en SLO de voorliggende verkenning uitgevoerd naar het proces van leermiddelenkeuze in het primair en voortgezet onderwijs. In deze verkenning is ook gekeken op welke manier een vergelijkingsinstrument (zoals een site waarop leermiddelen kunnen worden vergeleken) een bijdrage aan dit keuzeproses kan leveren.

De verkenning is gestart omdat uit een tweetal rapporten, namelijk het [Evaluatierapport van de Wet Gratis Schoolboeken](#) (en de bijbehorende beleidsbrief) en het rapport '[Kwaliteit, betrouwbaarheid of innovatie?](#)', bleek dat innovatie in de markt moeizaam tot stand komt, waardoor met name nieuwe vragen en het aanbod van leermiddelen nog onvoldoende op elkaar aansluiten. Deze rapporten benadrukken onder andere het belang van meer transparantie van de leermiddelenmarkt en het belang van het versterken van een helder geformuleerde markt vraag vanuit het onderwijs.

Het belang van een goede match tussen vraag en aanbod wordt eens te meer benadrukt door de grote bedragen die uitgegeven worden aan leermiddelen: deze worden in de genoemde rapporten geschat op gemiddeld 200 euro per leerling in het primair onderwijs en 316 euro per leerling in het voortgezet onderwijs, wat zou duiden op een totale marktomvang van ongeveer 600 miljoen euro in beide sectoren samen.

Staatssecretaris Sander Dekker kondigde deze verkenning in januari 2017 in een [voortgangsrapportage over het Doorbraakproject](#) aan de Tweede Kamer als volgt aan:

“Zoals ik al aangaf, bekijk ik met de sectororganisaties welke stappen nog nodig zijn om de marktwerking op de leermiddelenmarkt verder te verbeteren. We verkennen de komende periode hoe een instrument voor de vergelijking van leermiddelen, waarin leraren zelf een belangrijke inhoudelijke rol spelen, eruit kan zien, zodat leraren beter ondersteund worden bij hun keuzes.”

Doelstelling

Het doel van deze verkenning is om uit te vinden hoe het selectieproces van leermiddelen in de school beter kan worden ondersteund, zodat scholen een goed geïnformeerde en weloverwogen keuze kunnen maken uit het beschikbare aanbod en leermiddelen kunnen kiezen die aansluiten bij hun visie en werkwijze. Hierbij is verkend welke instrumenten ondersteuning kunnen bieden bij het selecteren en kiezen van leermiddelen en hoe deze zich verhouden tot bestaande instrumenten.

De verkenning richt zich op het primair onderwijs (po) en het voortgezet onderwijs (vo).

Daarbij hebben we ons gericht op verschillende niveaus:

- de school,
- de markt (het aanbod),
- de marktwerking.

Aan het eind van deze rapportage benoemen wij enkele oplossingsrichtingen en te gebruiken instrumenten. Het staat niet bij voorbaat vast welke partijen dit zouden moeten oppakken. Of dit publieke of private partijen moeten zijn en of dit publiek gefinancierd wordt, moet nader worden bezien. Op basis van de uitkomsten van de verkenning worden aanbevelingen gedaan aan diverse partijen, maar deze partijen beslissen zelf over de daadwerkelijke uitvoering daarvan.

Gerelateerde trajecten

Naast deze verkenning lopen ook andere trajecten die relevant zijn voor dit thema. Daarom is gevraagd om te zorgen voor verbinding met deze trajecten, zodat er geen relevante andere ontwikkelingen buiten beschouwing gelaten worden.

De volgende trajecten rond leermiddelen zijn relevant:

- De verkenning catalogusfunctionaliteit en verkenning onderwijskundige metadata vanuit [Edu-K](#), omdat hierdoor (potentieel) informatie over leermiddelen beschikbaar komt.
- De curriculumherziening die is ingezet door [Curriculum.nu](#), omdat nieuwe leerdoelen worden opgesteld en hierbij een nieuwe match van leerdoelen en leermiddelen nodig zal zijn.
- De [Onderwijsinnovatie-etalage](#), waarin innovatieve onderwijsproducten inzichtelijk worden gemaakt voor leraren en schoolleiders. Deze etalage wordt beheerd door Kennisnet en SLO, in samenwerking met leraren, en van advies voorzien door de PO-Raad, VO-raad, GEU, VDOD en KBB-e.
- Het platform [Wikiwijs](#), waarin open leermiddelen inzichtelijk worden gemaakt voor leraren en leraren ook zelf leermaterialen kunnen delen. Wikiwijs wordt beheerd door Kennisnet.
- Kickstarters, onderwijsproducten 'Onder de Loep' en reviews daarvan door leraren op de website van [Leerling2020](#), als resultaten en kennisuitwisseling van dat project.
- Het (recentelijk vernieuwde) [Programma van Eisen voor leermiddelen](#) van de PO-Raad en VO-raad, waarmee het onderwijs de leermiddelenmarkt positief wil beïnvloeden.

Ook trajecten over inkoop zijn relevant, omdat deze nauw verbonden zijn met het kiezen van de juiste leermiddelen. Daarom zijn de volgende trajecten van belang:

- De aanbestedingsadviesraad vanuit het Doorbraakproject Onderwijs & ICT, waarmee schoolbesturen advies krijgen over aanbestedingen.
- Het onderzoek of het zin heeft (en zo ja hoe) om de krachten van besturen te bundelen rondom de inkoop van leermiddelen, uitgevoerd door een Special Interest Groep van de coöperatie Samen Inkopen voor Onderwijs Nederland ([SIVON](#)).

Tot slot is de beëindiging van het Leermiddelenplein relevant, dat tot 2017 werd uitgevoerd door het Kenniscentrum Leermiddelen van SLO. Deze site voorzag in een catalogus van en vergelijkingsfunctionaliteit voor leermiddelen. De site is per 1 januari 2017 opgeheven. OCW heeft benadrukt dat de stopzetting van het Leermiddelenplein niet te maken had met gebrek aan behoefte aan een omgeving met transparante informatie over leermiddelen. Maar de beëindiging gaf wel ruimte om na te denken over een nieuwe invulling daarvan. In samenspraak met het ministerie van OCW bepaalt SLO een nieuwe koers om duurzaam bij te blijven dragen aan het vergroten van transparantie van de leermiddelenmarkt. Vanuit die rol heeft SLO ook bijgedragen aan deze verkenning.

Aanpak

Bij het keuzeproces van leermiddelen zijn verschillende doelgroepen betrokken. Allereerst binnen het onderwijs zelf, denk hierbij aan leraren, schoolleiders en bestuurders. Daarnaast hebben zowel publieke (denk aan het ministerie van OCW, SLO, Cito) als private organisaties (denk aan uitgevers en distributeurs) invloed op het keuze- en selectieproces van scholen. In deze verkenning is ervoor gekozen het keuze- en selectieproces *vanuit het onderwijs bezien* te onderzoeken. Daarbij zijn zoveel mogelijk invalshoeken meegenomen. Behalve onderwijsprofessionals in de scholen zelf zijn ook onderwijsorganisaties rondom het onderwijs bevraagd, zoals de PO-Raad, de VO-raad, onderwijsadviesbureaus, expertisecentra en de Inspectie van het onderwijs.

In deze verkenning is het private perspectief van de uitgevers en distributeurs *niet* meegenomen. De uitkomsten van het adviesrapport zullen ter consultatie aan hun brancheverenigingen worden aangeboden.

De verkenning werd uitgevoerd in drie fasen:

1. Literatuuronderzoek en verkenning gerelateerde trajecten (voorjaar 2017),
2. Gesprekken met onderwijsbetrokkenen en experts (zomer 2017),
3. Onderzoekssessies met leraren, schoolleiders, bestuurders en experts (najaar 2017).

In de eerste en tweede fase van de verkenning is het huidige selectieproces van leermiddelen op scholen geïnventariseerd. Door de werkgroep is deskresearch¹ en praktijkonderzoek onder onderwijsprofessionals uitgevoerd. In gesprek met leraren, schoolleiders en onderwijsorganisaties zoals het CLU, onderwijsadviesbureaus en de Inspectie van het onderwijs is het huidige selectieproces van leermiddelen op scholen in kaart gebracht, is bevraagd waar knelpunten worden ervaren in dat proces en waar mogelijke behoeften aan oplossingen liggen.²

Daarnaast inventariseerden we lopende trajecten die raakvlakken hebben met de verkenning gezien de mogelijke impact op leermiddelenmarkt. Dit betrof de gerelateerde trajecten die in de inleiding zijn benoemd, en daarnaast nog enkele private initiatieven³:

- Het initiatief van Stichting Leermiddelkeuze: deze stichting heeft een idee gelanceerd voor een vergelijkingsinstrument voor leermiddelen. Het instrument is (tot nu toe) niet gerealiseerd.

¹ Zie bijlage 'Overzicht geraadpleegde literatuur' voor de belangrijkste bronnen.

² Zie bijlage 'Samenvatting gespreksverslagen' voor een overzicht van welke organisaties zijn gesproken.

³ De websites van de distributeurs zijn in de eerste fase van de verkenning ook bekeken als relevante overzichtsplaatsen van leermiddelen, maar zoals aangegeven zijn met deze partijen geen nadere gesprekken gevoerd in deze verkenning. Het betrof de websites van [Heutink, de Rolf groep](#), [The Learning Network](#) (voorheen Van Dijk Educatie) en [Iddink](#) Groep. Heutink en de Rolf groep bieden een uitgebreid overzicht van leermiddelen op hun openbare site, TLN en Iddink bieden alleen een overzicht aan voor hun klanten.

Een belangrijk kenmerk van dit initiatief is de betrokkenheid van lerarenopleidingen: studenten kunnen de leermiddelen beoordelen en leren tegelijkertijd leermiddelen beoordelen en matchen met de vraag.

- Het [MeetInstrument LeermiddelenKwaliteit](#) (MILK) van het Leermiddelen adviescentrum CLU waarmee de kwaliteit van leermiddelen vastgesteld kan worden met betrekking tot de kwaliteit van de content, de pedagogische-didactische kwaliteit en de kwaliteit van design en presentatie.
- De [Onderwijsdatabank](#) van EDventure, waarin vakliteratuur, onderzoeken, leermiddelen, websites, apps, tijdschriftartikelen en meer wordt verzameld door EDventure, de branchevereniging van onderwijsadviesbureaus.
- De [Methodematrix](#) waarmee leraren op basis van 50 vragen kunnen bepalen welke muziekmethode het best bij hen past, ontwikkeld door het Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA).
- De [Methodekieswijzer](#) waarin taalmethodes worden vergeleken op het vlak van leerinhouden, onderwijsvisie en organisatie. De methodekieswijzer is ontwikkeld door Schoolyard Education, onderdeel van het Centrum voor Leiderschap en Innovatie in het Onderwijs (onderwijsadviesdienst C-Lion).

Met de experts die zich met deze trajecten bezig houden, is een gesprek gevoerd. Ook zijn zij veelal betrokken geweest bij de onderzoekssessie voor experts in fase 3. Daarnaast heeft de werkgroep de experts die zich op de volle breedte van leermiddelen richten (dus niet specifiek één vakgebied) om aanvullende input gevraagd:

- Stichting Leermiddelkeuze heeft een adviesrapport uitgebracht over de onderzoeksvraag. Deze is te vinden in de bijlage 'Adviesrapport stichting Leermiddelkeuze'.
- EDventure heeft een advies uitgebracht op basis van een enquête onder haar leden. Deze is te vinden in de bijlage 'Enquêteresultaten Edventure'.
- CLU heeft advies gegeven op basis van het eindrapport van fase 3. Dit advies is te vinden in de bijlage 'Input CLU'.

Voor de derde en laatste fase van de verkenning is ervoor gekozen de resultaten uit de eerste twee fasen te valideren bij onderwijsprofessionals en te vertalen naar concrete oplossingen. Hierbij was het van belang te kiezen voor een methode waarbij voorspelbare en sociaal-wenselijke antwoorden zoveel mogelijk worden voorkomen. In vijf ontwerpessies zijn bestuurders, schoolleiders, leraren en experts uit het po en vo onder leiding van een onafhankelijk ontwerpbureau apart van elkaar via afwisselende 'design thinking'-oefeningen bevroegd op het selecteren en kiezen van leermiddelen. Met de methoden en technieken die hierbij zijn ingezet, is het complexe vraagstuk breed in kaart gebracht en zijn verschillende oplossingsrichtingen uitgewerkt die vanuit de onderwijsprofessionals zelf zijn geopperd.

Voor de laatste ontwerpessie zijn gericht experts uitgenodigd. Voor de overige ontwerpessies is een oproep gedaan aan bestuurders, schoolleiders en leraren via de netwerken en sociale kanalen

van de sectorraden, SLO, Kennisnet en ontwerpbureau PerfectStorm. Dit heeft voor deelname van onderwijsprofessionals vanuit veel verschillende scholen en functies gezorgd.⁴ De persoonlijke interesse of relevantie vanuit de functie vormde de motivatie voor deelname aan de ontwerpessie. Bij de beoordeling van de resultaten moet in gedachten gehouden worden dat deze vorm van selectie invloed kan hebben op de resultaten, omdat deze groep al uit zichzelf gemotiveerd is om actief na te denken over een goede inzet van leermiddelen in het onderwijs.

In bijlage 'Rapport Perfect Storm' is het rapport te vinden dat ontwerpbureau PerfectStorm heeft opgeleverd als resultaat van de ontwerpessies. Tijdens de sessies waren ook designers actief, die optekenden wat werd gezegd. Een aantal van hun tekeningen zijn ter illustratie opgenomen in dit eindrapport.

Na afronding van de drie fasen is dit rapport tot stand gekomen.

⁴ Op verzoek is een overzicht van deelnemers in te zien.

Keuzeproces

Scholen willen kwalitatief goed onderwijs verzorgen en daar ook verantwoording over kunnen afleggen. Daarvoor zijn naast goede leraren en een goede organisatie, ook goede leermiddelen onmisbaar. Het is echter niet eenvoudig aan te geven wat 'goede' leermiddelen zijn.

Tegelijkertijd wordt het palet aan leermaterialen steeds breder. 'Klassieke' methoden (de schoolboeken) worden aangevuld met digitale leermaterialen, oefensoftware, lespakketten rondom specifieke thema's, open leermaterialen en zelf gemaakte lessen. Deze materialen komen uit veel verschillende bronnen. Mede hierdoor groeit de vraag naar wat de kwaliteit van deze leermaterialen is. Het doorlopen van een bewust selectieproces om vervolgens een weloverwogen keuze te kunnen maken, wordt hiermee steeds belangrijker.

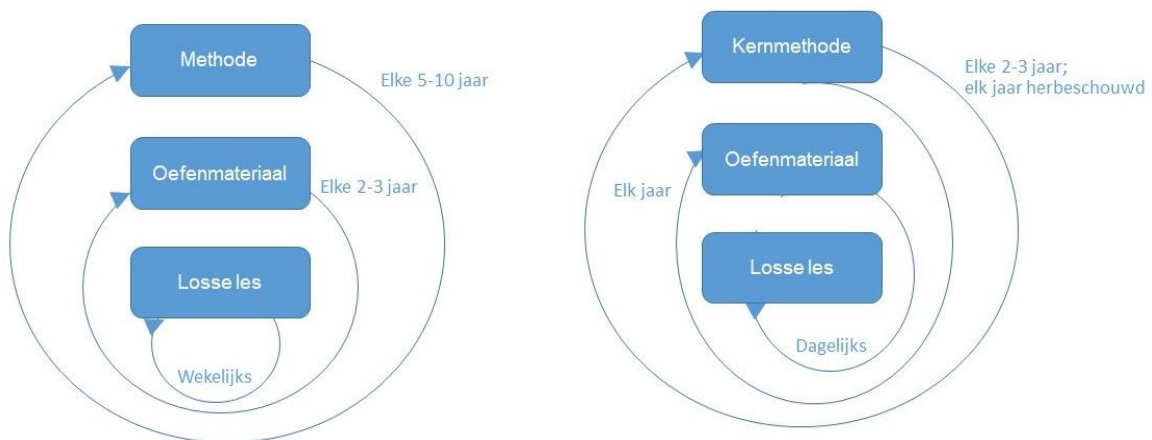
De keuze voor leermiddelen wordt gemaakt vanuit een inkoopkader. In het po is meestal een langlopend raamcontract aanwezig met een distributeur. Op het moment dat de school een nieuwe lesmethode voor een vak wil aanschaffen, wordt het keuzeproces door een werkgroep van leraren in de school gestart. Dit gebeurt gemiddeld per vak eens in de 8 à 10 jaar. Vaak bestaat de werkgroep uit enkele leraren, een intern begeleider en eventueel de schoolleider. De keuze van dit team wordt uiteindelijk doorgegeven aan de distributeur, waar de methode wordt besteld. Per aanschaf worden de kosten doorberekend. Voor aanvullende leermiddelen wordt soms een vergelijkbaar proces gevolgd, maar wanneer deze gebruikt worden in één klas, beslist de leraar van die klas vaak zelf. Aanvullende leermiddelen worden deels ingekocht via de distributeur, maar ook los. Ook wordt gebruikt gemaakt van open leermiddelen. Van de gebruikte aanvullende materialen is slechts beperkt overzicht in de school aanwezig.

In het vo wordt veelal eens in de vier jaar een aanbesteding gedaan voor de inkoop van leermiddelen. Hieruit komt meestal ook een raamcontract voort met een distributeur, waarin de kosten per leerjaar bepaald zijn. Een nieuwe lesmethode voor een vak wordt gemiddeld eens in de 4 à 6 jaar gekocht. Op het moment dat de school een nieuwe lesmethode voor een vak wil aanschaffen, voert de betreffende vaksectie meestal het keuzeproces uit. De keuze van de vaksectie wordt vervolgens na afstemming met de schoolleider besteld via de distributeur. Aanvullende leermiddelen worden veelal door leraren individueel besteld, meestal buiten de distributeur om. Er wordt ook gebruikt gemaakt van open leermiddelen. Ook in het vo is van de gebruikte aanvullende materialen slechts beperkt overzicht in de school aanwezig.

In het Doorbraakproject hebben we gezien dat, naarmate het leerproces meer op maat wordt ingericht, de behoefte ontstaat om flexibeler met leermiddelen om te gaan, en daarmee ook om leermiddelen flexibeler in te kopen. In afbeelding 1 is weergegeven hoe de cyclus van leermiddelenbeleid zich bijpassend kan ontwikkelen.

“Het liefst wil ik voor elk kind de optimale mix samenstellen van leermiddelen: het juiste leermiddel voor het juiste kind op de juiste plek.”

(Leraar)



Afbeelding 1: Flexibeler leermiddelenbeleid: van losse, staccato processen met een lange afschrijving voor methodes, naar één continu, integraal proces en uiteindelijk naar just in time beslissingen over het juiste leermiddel op het juiste moment voor iedere leerling.

In de eerste fase van de verkenning is in grote lijnen het huidige keuzeproces op scholen in kaart gebracht. Deze inventarisatie is uitgevoerd in de wetenschap dat het keuzeproces op alle scholen anders verloopt. Elke school is uniek en heeft eigen processen ingericht om tot een keuze voor haar leermiddelen te komen. Met die wetenschap zijn de kaders geschetst waarop het keuzeproces binnen scholen globaal verloopt. In afbeelding 2 is dit globale verloop weergegeven.



Afbeelding 2: Globaal keuzeproces leermiddelen.

Belangrijk voor de leermiddelkeuze zijn de criteria op basis waarvan een keuze wordt gemaakt. De schoolleiding stelt idealiter criteria vast vanuit een schoolvisie en een leermiddelenbeleid. Leraren hebben daarentegen meer didactische en inhoudelijke criteria waaraan een leermiddel moet voldoen. Ook hiervoor geldt dat elke school andere criteria hanteert en dat de selectie op basis van criteria verschilt per school. Bovendien is de kwaliteit van leermiddelen situationeel bepaald. Wat 'kwaliteit' is hangt af van de situatie waarin een leermiddel wordt gebruikt. Daarom kan er niet één kwaliteitskeurmerk en één vaste set aan kwaliteitscriteria zijn.

Door SLO is in de eerste fase van deze verkenning een algemene checklist van criteria verzameld. Deze criteria zijn in grote lijnen samen te vatten in tien hoofdcriteria op inhoud en gebruik.⁵ Afhankelijk van de specifieke situatie kunnen scholen de criteria selecteren die zij belangrijk achten voor de keuze van leermiddelen.

⁵ Zie bijlage 'Checklist criteria' voor de volledige lijst van selectiecriteria zoals samengesteld door SLO.

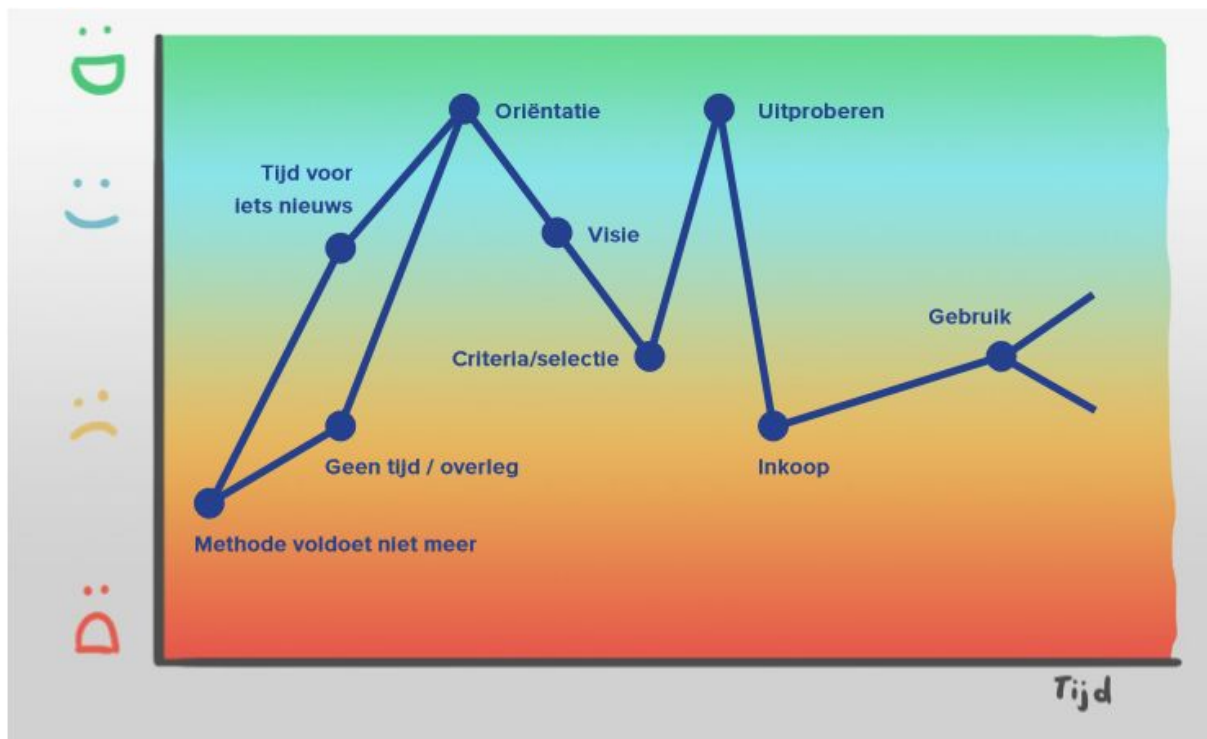
Met het huidige keuzeprocess op scholen in het achterhoofd is als laatste onderzocht hoe een keuzeprocess er *idealiter* uit zou zien. Dit is weergegeven in figuur 3. Hierbij is gekeken welke verschillende fasen er in het keuzeprocess zijn te onderscheiden en welke acties de schoolleiding en een lerarenteam kunnen ondernemen om een weloverwogen en bewuste keuze voor een leermiddel mogelijk te maken. Voor dit keuzeprocess geldt wederom dat het proces per situatie kan verschillen. Voor dit voorbeeld is specifiek gekeken naar de keuze van een methode binnen het po en vo.



Afbeelding 3: *Ideaal keuzeprocess, usecase methode kiezen po/vo.*

In de tweede en derde fase van de verkenning is uitvoerig navraag gedaan hoe het keuzeprocess binnen scholen *in de praktijk* verloopt. De nadruk lag hierbij op het identificeren van de verschillende stadia in het keuzeprocess en de momenten waarop wensen en frustraties werden ervaren. In de gesprekken herkende vrijwel iedereen het ideale keuzeprocess, maar de praktijk bleek weerbarstiger. Dit is goed te zien in de zogenaamde 'journey maps', die tijdens de ontwerpsessies door deelnemers werden getekend. Hierin konden zij zelf aangeven hoe een keuzeprocess binnen hun school(bestuur) wordt doorlopen en of zij deze stadia als positief of negatief ervaren. Onderstaande afbeelding laat een gemiddelde van alle journey maps zien. De uitkomsten tonen aan

dat veel scholen dezelfde stadia doorlopen en vergelijkbare beslismomenten herkennen. Bovendien laat het begin- en eindpunt van het proces zien dat er sprake is van een statisch proces dat negatief begint en eindigt. Samen met de andere negatief ervaren beslismomenten, zijn dit momenten die onderwijsprofessionals graag anders willen zien in het keuze- en selectieproces van leermiddelen. Opvallend is dat zelden wordt gestart met het vormen van een visie of het opstellen van criteria.



Afbeelding 4: Journey map gemiddelde keuzeproces (afkomstig uit bijlage 'Rapport Perfect Storm', p.26). Deelnemers aan de ontwerpssessies konden in een tijdlijn aangeven welke momenten zij binnen de school in het keuze- en selectieproces herkennen. Op de y-as konden zij aangeven in welke mate zij deze momenten als positief of negatief ervaren.

Knelpunten in het keuzeprocess

Uit de verkenning blijkt dat er verschillende knelpunten zijn in het keuzeprocess. Deze zijn in te delen in twee categorieën.

Eenzijds zijn er veel knelpunten te benoemen in het keuzeprocess dat uitgevoerd wordt door scholen zelf, dus: de knelpunten binnen scholen.

Anderzijds zijn er ook veel knelpunten benoemd met betrekking tot de randvoorwaarden die publieke en private partijen bieden om ervoor te zorgen dat scholen een goed keuzeprocess kunnen doorlopen. Deze randvoorwaarden zijn van invloed op het gebruik van leermiddelen of op de wijze waarop onderwijsprofessionals naar de leermiddelenmarkt kijken en deze ervaren.

In onderstaand overzicht van de knelpunten is gekozen om deze tweedeling te hanteren. Daarnaast worden actoren benoemd die de eerste verantwoordelijkheid hebben voor het oplossen van dat knelpunt. De knelpunten gelden vrijwel allemaal zowel voor het po als het vo (waar dat niet zo is, is dat aangegeven).

Knelpunten in het keuzeprocess binnen de school

Tijdens de verkenning bleken veel knelpunten betrekking te hebben op het keuzeprocess binnen de school (en het schoolbestuur). Het betreft hier veelal organisatievraagstukken.

Ten aanzien van het keuzeprocess werd door onderwijsprofessionals en experts veelvuldig het ontbreken van een duidelijke, concrete visie op onderwijs benoemd. Daarbij werd met name een doorvertaling van de visie naar hoe leermiddelen passen binnen deze visie als knelpunt genoemd. Een dergelijke doorvertaling is voor zowel leraren, als schoolleiders en bestuurders niet evident en vaak niet eenvoudig om te maken.

“Onze schoolleider en bestuurder hebben mij nog nooit gevraagd of de leermiddelen die ik gebruik wel passen bij onze visie op onderwijs. Zelf heb ik niet over die visie nagedacht bij het kiezen van de leermiddelen.” (Leraar)

Benoemd werden op dit vlak:

Knelpunt	Toelichting	Verantwoordelijkheid
a) Ontbreken concrete visie en doorvertaling naar leermiddelen	In het po en vo zijn veel scholen bezig om hun onderwijs om te vormen naar meer maatwerk. Hierachter ligt een visie op onderwijs (bijvoorbeeld: onderwijs moet ieders talenten stimuleren) die vaak niet expliciet is. De doorvertaling naar leermiddelen is nog minder vaak expliciet uitgewerkt. In zo'n doorvertaling kan bijvoorbeeld aan bod komen dat naast de inzet van een lesmethode gebruik wordt gemaakt van extra aanvullend leermateriaal, en wanneer dit wel en wanneer dit niet het geval is. Doordat een dergelijke concrete doorvertaling ontbreekt, zijn er geen of nauwelijks (onderwijskundige of organisatiekundige) kaders voor het keuzeproces. Ook zijn er geen procesmatige waarborgen ingebouwd.	Leraren, schoolleiding en schoolbestuur
b) Gebrek aan tijd en ruimte bij leraren (werkdruk)	Leraren ervaren een gebrek aan tijd en ruimte en een hoge werkdruk. Er is weinig ruimte in de aanstelling van leraren voor de selectie van leermiddelen, terwijl dit steeds meer tijd kost en ingewikkelder wordt naarmate er meer maatwerk geleverd wordt.	Schoolleiding en schoolbestuur
c) Verschil tussen criteria school en vakgroep (vo)	In het vo maken vakteams de keuze voor leermiddelen. Deze teams ervaren regelmatig problemen bij de afstemming met de schoolleiding. De criteria die de vakgroep hanteert (bijvoorbeeld volledigheid van inhoud) verschillen van de criteria die de schoolleiding hanteert (bijvoorbeeld budget). Dit knelpunt hangt samen met de ontbrekende doorvertaling van de visie naar leermiddelenbeleid.	Schoolleiding en leraren

Tabel 1: Knelpunten met betrekking tot concretisering en implementatie van visie

Naast deze knelpunten op het vlak van de schoolvisie, gaven alle doelgroepen afzonderlijk van elkaar aan dat *professionalisering* van het keuzeproces kan bijdragen aan een beter keuzeproces van leermiddelen. Een betere voorbereiding en inrichting van het keuzeproces, waarin voldoende ruimte is voor eigenaarschap bij leraren in het selecteren van de leermiddelen die voldoen aan de criteria, passend binnen de onderwijsvisie, is het ideaal.

De volgende knelpunten werden benoemd:

Knelpunt	Toelichting	Verantwoordelijkheid
d) Weinig aandacht voor keuzeproces	Scholen doorlopen vooral voor de methodes voor de kernvakken een keuzeproces wanneer de afschrijvingstermijn is verlopen. Een gevoel van noodzaak/urgentie is echter niet altijd aanwezig: deels omdat de tevredenheid met het huidige materiaal groot genoeg is, deels omdat leraren menen dat er toch niet echt veel zal veranderen. Tegelijkertijd is vaak snelheid geboden: bij het kiezen van een nieuwe methode moet die in het volgende schooljaar in gebruik zijn. Dit alles leidt ertoe dat het keuzeproces geregeld 'tussen de bedrijven door' wordt doorlopen.	Schoolleiding en leraren
e) Advies van steeds dezelfde marktpartijen	Scholen laten zich vaak door dezelfde adviseurs, leveranciers of distributeurs informeren. Logischerwijs komt de informatie veelal van de distributeur waarmee zij een langlopend inkoopcontract hebben. Eventueel kunnen zij advies vragen bij de schoolbegeleidingsdienst die zij ook voor andere vraagstukken bevragen (al wordt deze optie zelden genoemd). Bij het zoeken naar materialen wordt veelal gezocht op de sites van de grote, bekende uitgevers en deze worden desgewenst ook uitgenodigd voor presentaties. Met deze informatie wordt een redelijk beeld van de mogelijkheden opgebouwd, maar komen nieuwe of andere mogelijkheden maar beperkt in beeld.	Leraren, schoolleiding en schoolbestuur
f) Gebrek aan eigenaarschap	Leraren voelen de wens om meer regie te hebben over welke leermiddelen zij gebruiken en hoe zij deze willen inzetten. Zij ervaren niet altijd de ruimte vanuit de schoolleiding om dit te kunnen doen. Dit komt enerzijds tot uitdrukking in het budget voor leermiddelen: er is beperkt budget, de budgethouder is vaak de schoolleiding (in het vo soms ook de vakgroep). Anderzijds komt dit tot uitdrukking in de beschikbare tijd (zie ook knelpunt b).	Schoolleiding en schoolbestuur
g) Leraren voelen zich afhankelijk van de methode	Zonder methode vinden veel leraren het niet duidelijk of de beoogde leerdoelen wel worden behaald. Wanneer zij flexibeler gaan werken met leermiddelen, leidt dit daarom tot onzekerheid. Zij willen graag aan de slag met leerlijnen en leerdoelen, maar zij missen	Leraren (en schoolleiding)

	informatie en deskundigheid over hoe zij dit verantwoord kunnen doen.	
h) Weinig kennisdeling in en tussen teams	<p>Er is weinig actieve kennisdeling tussen collega's over leermiddelen. Dit geldt zowel binnen teams/vaksecties, als tussen teams/vaksecties en ook tussen scholen.</p> <p>De focus ligt op andere zaken en leermiddelen zijn geen onderwerp van het gesprek. In het vo speelt hierbij ook een rol dat het lastig is om vaksecties op hetzelfde moment vrij te roosteren voor dit thema.</p>	Leraren (en schoolleiding)
i) Gebrek aan kennis over kwaliteit van leermiddelen	Op het gebied van leermiddelen worden teams weinig ondersteund bij het gebruik van leermiddelen. Leraren zijn niet opgeleid om zelf materiaal te ontwikkelen en weten niet wanneer leermiddelen kwalitatief goed zijn. Zij weten niet welke eisen ze moeten stellen aan leermiddelen en waar ze op moeten letten bij de aanschaf.	Leraren (en schoolleiding)
j) Verloren gaan van kennis en initiatieven	<p>Leraren die van de opleiding komen hebben vaak ideeën over hoe het anders kan, maar horen dan vaak argumenten als: 'dat hebben we al eens geprobeerd' of 'wij hebben al veel ervaring hiermee, doe het maar op deze manier'.</p> <p>Leraren met een innovatieve insteek krijgen vergelijkbare opmerkingen van hun collega's of vaksectie. Wanneer zij andere leermiddelen willen kiezen of leermiddelen anders willen inzetten, is een grotere groep nodig, anders gaat hun stem verloren in de neutraliserende werking van de groep.</p>	Leraren (en schoolleiding)

Tabel 2: Knelpunten met betrekking tot de deskundigheid rondom het keuzeproces

“Onze vakgroep is best groot. Ieder heeft zijn eigen idee over wat er belangrijk is aan leermateriaal. Maar we moeten wel allemaal hetzelfde kiezen. Als ik wat nieuws wil, komt dat er in de groep niet door.” (Leraar)

Knelpunten in de randvoorwaarden van het keuzeproces

Tijdens de verkenning werden veelvuldig knelpunten benoemd die randvoorwaardelijk zijn om een goed keuzeproces te doorlopen. Zowel de leermiddelen zelf als de mogelijkheden om inzicht in het aanbod te krijgen laten volgens de onderwijsprofessionals te wensen over. Deze knelpunten zijn van invloed op het keuzeproces. Ze moeten worden weggenomen, zodat het onderwijs een beter keuze- en selectieproces van leermiddelen kan doorlopen. De benoemde randvoorwaardelijke knelpunten

onderschrijven bovendien de conclusies uit de twee rapporten die aanleiding gaven tot deze verkenning (zie inleiding).

Allereerst worden, met name door schoolleiders en bestuurders, een aantal kanttekeningen gemaakt bij de inkoop van leermiddelen en de gewenste flexibiliteit daarbij. Ze vinden dat leermiddelen betaalbaarder zouden moeten worden, zodat flexibiliteit daadwerkelijk haalbaar wordt.

Knelpunt	Toelichting	Verantwoordelijkheid
k) Weinig flexibiliteit contracten	Met name schoolleiders en bestuurders hebben de ervaring dat er weinig flexibiliteit in de markt mogelijk is als het gaat om inkoop. De contracten met distributeurs en uitgevers worden voor lange tijd afgesloten, waardoor er minder ruimte is om het leermiddelenpakket aan te passen naar behoefte van leraar en leerling.	Schoolbestuur, distributeurs en uitgevers
l) Grotere aanschaf dan noodzakelijk	Scholen ervaren dat er steeds meer oplossingen in de markt zijn, maar dat producten en diensten elkaar frequenter overlappen. Zij schaffen geregeld een heel pakket aan, waarvan ze maar een deel nodig hebben. Ook kopen ze licenties voor de hele school of een hele klas, wanneer slechts enkele leerlingen het hoeven te gebruiken. Een licentie per leerling is namelijk lang niet altijd mogelijk. Hierdoor komen scholen niet uit met het budget dat beschikbaar is voor leermiddelen en diensten.	Uitgevers, distributeurs

Tabel 3: Knelpunten met betrekking tot de betaalbaarheid van leermiddelen

Ook worden knelpunten geïdentificeerd die betrekking hebben op de leermiddelen zelf. Onderwijsprofessionals benoemen een teleurstelling bij het zoeken naar leermiddelen die daadwerkelijk maatwerk voor elke leerling mogelijk maken. Daarbij noemen ze vooral:

Knelpunt	Toelichting	Verantwoordelijkheid
m) Focus op gemiddelde	Leermiddelen zijn vaak gericht op de gemiddelde leerling, terwijl scholen steeds vaker programma's op maat willen aanbieden. Het is moeilijk om geschikt materiaal te vinden voor subgroepen leerlingen.	Uitgevers
n) Gebrek aan handvatten om flexibeler om te kunnen gaan met leermiddelen	Leraren kunnen niet goed flexibel werken met leermiddelen die zij aanschaffen. De vraag naar het zelf kunnen aanpassen van materiaal op een eenvoudige manier komt naar voren. Maar ook de vraag om inzicht in de leerdoelen en leerlijnen, zodat ze kunnen variëren met hoofdstukken en eventueel stukken kunnen	Uitgevers en productontwikkelaars

	overslaan. Een andere behoefte die veel genoemd wordt, is de wens voor tips en trucs om het materiaal op verschillende manieren in te kunnen zetten, bijvoorbeeld voor ontwerpend leren of vakoverstijgende projecten.	
o) Interoperabiliteit	Bij het kiezen van leermiddelen is het voor onderwijsprofessionals van belang dat systemen met elkaar kunnen samenwerken en informatie uit kunnen wisselen. Zeker wanneer meer maatwerk het streven is, is het belangrijk dat een goed overkoepelend beeld van de leerling kan worden verkregen en dat leraar en leerling eenvoudig kunnen wisselen tussen systemen. Dit kan niet altijd, wat problemen of veel handmatig werk oplevert.	Uitgevers en productontwikkelaars

Tabel 4: Knelpunten met betrekking tot de bruikbaarheid van leermiddelen voor maatwerk

Tot slot werd door vrijwel iedere onderwijsprofessional en expert benoemd dat er een gebrek aan transparantie wordt ervaren met betrekking tot de leermiddelen die er zijn.

Knelpunt	Toelichting	Verantwoordelijkheid
p) Gebrek aan overzicht	Onderwijsprofessionals geven aan dat er zoveel plekken zijn om overzicht van het aanbod te krijgen, dat zij door de bomen het bos niet meer kunnen zien.	Private en publieke partijen
q) Gebrek aan eenduidige objectieve informatie over leermiddelen	Onderwijsprofessionals vinden de informatie die beschikbaar is onvoldoende bruikbaar. De informatie die zij ontvangen (via mail, brochures, catalogi en websites van uitgevers en distributeurs) ervaren zij als (zeer) gekleurd door een distributeur of uitgever. Daarnaast missen zij informatie over leerlijnen, leerdoelen, onderzoek over wat werkt en informatie van andere scholen.	Private en publieke partijen
r) Geen zicht op wat werkt	Leraren vinden het belangrijk dat wanneer zij leermiddelen inzetten zij weten of iets werkt en voor wie. Dit doen zij het liefst op basis van ervaringen van andere leraren en scholen. Zij zien ook graag dat wetenschappelijke inzichten hierin worden meegenomen.	Private en publieke partijen

Tabel 5: Knelpunten met betrekking tot de transparantie over het aanbod van leermiddelen

“Er zijn zoveel plekken waar ik informatie kan vinden over leermiddelen, maar overal zit er een marketingsausje overheen. Ik wil gewoon het materiaal zelf kunnen inzien, en reviews van anderen, dan weet ik of het klopt.” (Schoolleider)

Analyse van de knelpunten

Bij de analyse van de knelpunten vallen vooral een aantal tegenstellingen op. Deze tegenstellingen gelden soms tussen de verschillende gesprekspartners, maar vaker worden beide kanten van een tegenstelling door dezelfde mensen benoemd. Dat betekent dat er conflicterende behoeften aanwezig zijn. Deze tegenstellingen geven een spanning die bij het zoeken naar oplossingsrichtingen goed in acht moeten worden genomen.

Allereerst worden een aantal tegenstellingen zichtbaar die te maken lijken te hebben met inzet en werkdruk:

1. Behoeftte aan ontzorging versus de wens voor flexibiliteit:

Een flexibelere inzet van leermiddelen vraagt vaak om veel kennis en inzet van de leraar die het materiaal inzet en ook van de onderwijsprofessionals die het materiaal inkopen.

Tegelijkertijd zien we een sterke behoefte om ontzorgd te worden in het inkopen van materiaal door dit uit te besteden aan distributeurs en in het ontwikkelen en opbouwen van leermiddelen door dit uit te besteden aan uitgevers. Deze partijen ontzorgen met hun deskundigheid de scholen.

2. *Behoeftte aan eigenaarschap versus de ervaren werkdruk:*

Dit is een vergelijkbare tegenstelling als de vorige, maar deze tegenstelling ligt meer binnen de school (het schoolbestuur) zelf. Leraren hebben veel behoefte aan eigenaarschap over het onderwijsproces, en/of willen dat meer bij de leerling kunnen leggen. Tegelijkertijd brengt een dergelijk eigenaarschap, zeker in het begin, extra werk met zich mee. Door de werkdruk die leraren al ervaren vanuit hun reguliere werk, wringt dit.

3. *Behoeftte aan concrete handvatten versus beperkt gebruik van bestaande handvatten:*

Leraren benoemen heel duidelijk een behoefte om eerste stappen naar meer maatwerk te kunnen zetten door met het materiaal dat al aanwezig is in de school, anders om te kunnen gaan. Hiervoor hebben zij behoefte aan tips en trucs: concrete handvatten. De handleidingen van de methodes bieden dit voor een deel al aan. Deze worden volgens de gesprekspartners echter nauwelijks gebruikt. Als redenen worden zowel tijdgebrek genoemd als de onbruikbaarheid van de handleidingen tijdens het gebruik van de methode in de praktijk ('het is meer een naslagwerk dat je een keer doorbladert dan een set tips en trucs').

4. *Behoeftte aan professionalisering van het keuzep proces versus weinig aandacht voor het keuzep proces in de praktijk:*

Om tot een goed keuzep proces te komen, noemen alle betrokkenen mogelijkheden om het keuzep proces te professionaliseren. Tegelijkertijd lijken tussen droom en daad praktische bezwaren in de weg te staan: tijdgebrek, werkdruk en het gevoel dat er niet zoveel te kiezen valt of dat er niet veel verandert, maken dat het keuzep proces 'tussen de bedrijven door' wordt doorlopen, waardoor professionalisering ook niet tijdig ingezet kan worden.

Deze tegenstellingen duiden erop dat het bij het zoeken naar oplossingsrichtingen belangrijk is om te zorgen voor (zeer) lage drempels voor de toepassing ervan.

Een andere tegenstelling die in veel knelpunten in verschillende vormen naar voren komt, betreft de verhouding tussen school(bestuur) en marktpartijen, in meerdere varianten:

5. *Private partijen als 'schuldige' versus het onderwijs als inkopende partij als 'schuldige':*

Met name rond de knelpunten over de flexibele inkoop (inflexibele contracten en grotere aanschaf dan noodzakelijk) wordt de schuld bij distributeurs en uitgevers neergelegd: zij willen hun businessmodel op dit vlak niet veranderen, zeggen de onderwijsprofessionals.

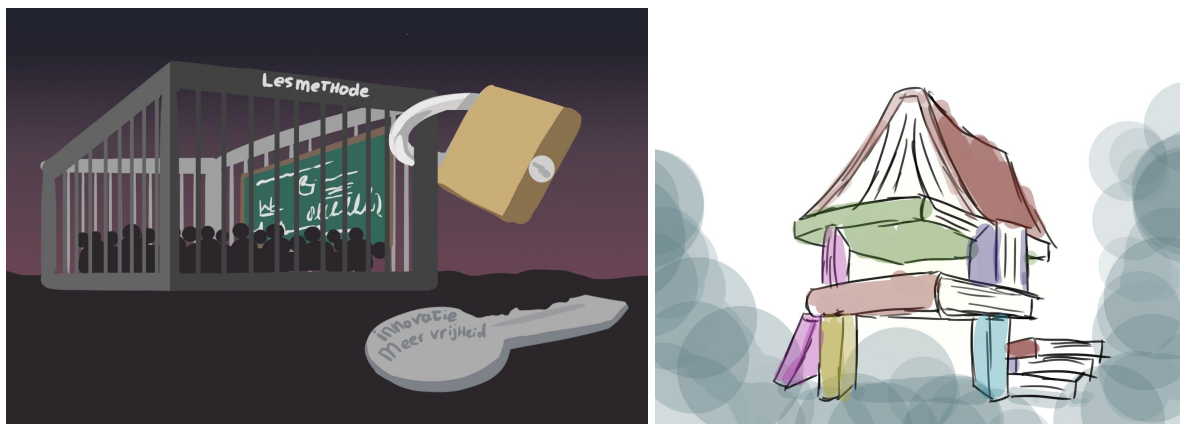
Enkele schoolbestuurders benoemen hierbij dat zij zelf ook medeverantwoordelijk zijn, omdat zij in het inkoopproces geen harde eisen stellen op dit vlak.

6. *Ontevredenheid over aanbod versus het onvermogen om de eigen behoefte duidelijk en eensgezind te formuleren:*

Van marktpartijen wordt door de onderwijsprofessionals verwacht dat zij het aanbod beter inrichten op de vraag naar meer maatwerk. Op dit vlak ervaren zij een belangrijke mismatch tussen vraag en aanbod. Tegelijkertijd formuleren meerdere onderwijsprofessionals dat zij het lastig vinden om de vraag goed te stellen, dat wil zeggen functioneel en specifiek geformuleerd. Ook (h)erkennen zij dat de vraag tussen scholen geregeld verschilt, en constateren ze dat op dat vlak meer afstemming tussen scholen onderling gewenst zou zijn.

7. *De markt willen veranderen versus gebruiken wat er al is:*

Met name in de bijeenkomsten en gesprekken met schoolleiders en bestuurders dook geregeld een bijna activistische houding op, met betrekking tot de gewenste veranderingen in de markt en de businessmodellen van marktpartijen. In de bijeenkomsten en gesprekken met leraren was veelal een ander sentiment zichtbaar: hier kwam vooral de vraag aan de orde hoe het onderwijs nu (of morgen) al anders kan omgaan met de leermiddelen die al aanwezig zijn in de school, bijvoorbeeld door extra handvatten of meer inzicht.



Afbeelding 5: Veel onderwijsprofessionals voelen zich opgesloten in de huidige aanschaf en het huidige gebruik van de lesmethode. Anderen gebruiken de methode als onderdeel van een eigen bouwwerk van leermiddelen.

Naast de tegenstellingen, vallen bij analyse ook nog enkele andere zaken op:

- *De rol van de mindset:*

Een leraar benoemde tijdens een sessie heel duidelijk de rol van de eigen mindset: 'je kunt je richten op alle onmogelijkheden, of je kunt zelf aan de slag met wat er wel is'. Een ander vulde direct aan: 'ik ga zelf uit van de leerdoelen die de kinderen in mijn klas moeten behalen en gebruik de methode daarbij op mijn eigen manier'. En een derde benoemde dit als het gebruik van de growth mindset in plaats van de fixed mindset: 'dat leren we de kinderen in de klas ook'.

Deze mindset bepaalt bijvoorbeeld of een methode wordt gebruikt als hangmat of als trampoline⁶. Maar de mindset heeft ook invloed op hoeveel eigenaarschap en

⁶ Analogie uit een [verslag van een conferentie van de GEU](#) in 2014, waar Pieter Hendrikse (destijds OMO) het aanbod van uitgevers beschouwde als een hangmat (waar je comfortabel in ligt zonder zelf

verantwoordelijkheid onderwijsprofessionals zichzelf toedichten en toeëigenen. Het verschil in mindset kan een belangrijke rol spelen in bovengenoemde tegenstellingen (al is het geen afdoende verklaring voor het bestaan ervan, omdat de tegenstellingen ook vaak door dezelfde personen benoemd zijn).

- *Het keuzeprocess als project of plan:*

Het keuzeprocess van leermiddelen lijkt (in de huidige manier van werken) bij uitstek geschikt voor een projectmatige aanpak: het heeft een duidelijk begin en einde, aan het eind is er een resultaat klaar (het leermiddel is ingekocht en geïmplementeerd) en er wordt door meerdere mensen samengewerkt aan het traject. In een meer 'just in time' variant van leermiddelen inzetten lijkt het keuzeprocess zeer geschikt voor een planmatige aanpak: een gestructureerde wijze van kiezen en samenhang creëren in het totaalpakket voor de leerling.

Toch bleek tijdens de verkenning dat weinig scholen een projectmatige of planmatige aanpak gebruiken voor het keuzeprocess. Illustratief daarbij was dat deelnemers het lastig vonden om direct een overzicht van het proces voor ogen te zien bij het tekenen van het keuzeprocess (zie ook de journey map in het vorige hoofdstuk). Criteria voor de besluitvorming tijdens het traject worden vaak in de loop van het traject geformuleerd, en niet vooraf. Ook het benoemen van beïnvloeders, beslissers en samenwerkingspartners bleek geen gemakkelijke opgave. Typisch is ook dat de knelpunten rondom de communicatie met beslissers (schoolleiding, schoolbestuurders) en met name collega's vooral een grote relatiegerichtheid laten zien en in mindere mate een taakgerichtheid.

Wat hierbij ook een rol speelt: voor de meeste leraren wordt een keuzeprocess als project maar eens in de vijf à tien jaar doorlopen, wat de kennis over het traject niet actueel houdt.

- *Uitwisseling tussen scholen:*

Uitwisseling tussen collega's is benoemd als één van de knelpunten, maar hier moet ook benoemd worden dat dit aspect door de deelnemers aan de onderzoekssessies als een belangrijke meerwaarde van de sessies werd ervaren. De mogelijkheid om elkaar te ontmoeten en met elkaar te reflecteren op het thema leermiddelen werd uitgebreid aangegrepen. Deelnemers aan de leerlabs van Leerling2020 benoemen deze meerwaarde (in bredere zin) ook als opbrengst van de leerlabs. Opvallend is dat dit zo goed wordt gewaardeerd, maar niet door onderwijsprofessionals zelf wordt georganiseerd, veelal ook niet (of heel beperkt) binnen de school of het schoolbestuur.

iets te hoeven doen), daar waar Stephan de Valk (destijds portefeuillehouder VO van de GEU) de leermiddelen liever als trampoline of springplank ziet (waarmee je actief in verschillende richtingen kunt bewegen).

Oplossingsrichtingen

Na het formuleren van de knelpunten zijn in de gesprekken en sessies oplossingsrichtingen benoemd waar scholen om vragen. Daarna is de vertaling gemaakt naar hoe dit concreet er uit zou kunnen zien. De meest genoemde en meest kansrijke oplossingsrichtingen komen hieronder aan de orde.

De oplossingsrichtingen gaan vooral in op wat er ondersteunend (oplossingsrichting 1) of in het onderwijs zelf (oplossingsrichting 2 en 3) kan worden gedaan aan de knelpunten. Er zijn wel enkele marktpartijen genoemd als (mogelijke) actor, maar naar verwachting zullen zij vooral acteren op een veranderde situatie in en vraag vanuit het onderwijs.

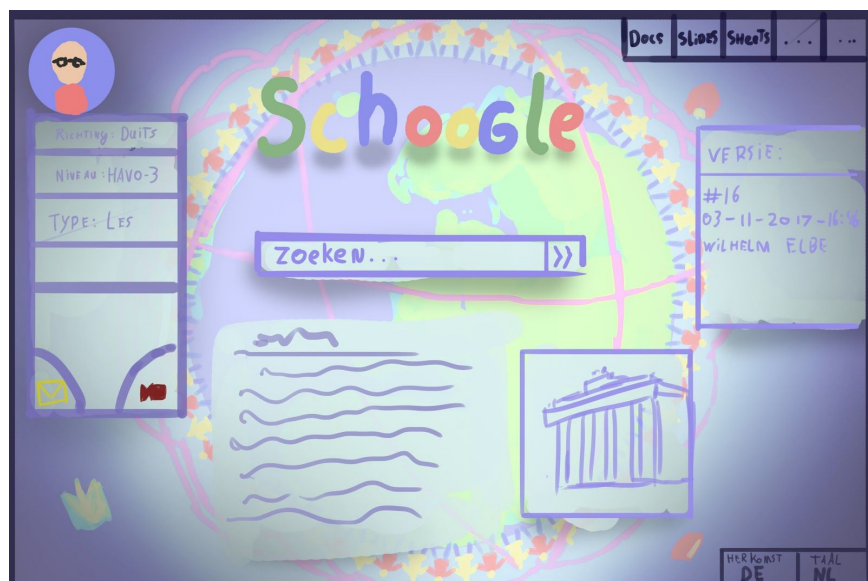
Een goede balans tussen de wens om meer ontzorging in verband met de werkdruk en de wens om meer flexibel te kunnen werken lijkt gevonden te kunnen worden door de drie oplossingsrichtingen te combineren.

Oplossingsrichting 1: Transparantie van het aanbod

Deze verkenning is gestart naar aanleiding van de vraag hoe een vergelijkingsinstrument voor leermiddelen eruit kan zien, om leraren beter te ondersteunen bij hun keuzes en om de marktwerking op de leermiddelenmarkt te verbeteren (zie ook de inleiding).

Tijdens de verkenning werd door velen benoemd dat een vergelijkingsinstrument voor leermiddelen zeker zinnig is. Het is wenselijk om snel zicht te hebben op de leermiddelen die er zijn, ze te kunnen selecteren op hun

kenmerken, en bij voorkeur ook te kunnen previewen om een goede indruk van het leermiddel te krijgen. Bij veel scholen leeft tevens de wens om het leermiddel vervolgens ook 'just in time' aan te kunnen schaffen (of gratis of via een abonnement te benaderen) en te gebruiken. Metaforen als



een Google, een Blendle⁷ of een Spotify⁸ voor leermiddelen of, minder virtueel, een apothekerskast, worden gebruikt om deze functionaliteit aan te duiden.

Afbeelding 6: Een 'Schoogle' voor leermiddelen.

De informatie over leermiddelen moet dan zo volledig mogelijk beschikbaar zijn. Daarbij zijn van belang: de basisinformatie (denk aan: titel, of het een methode is/oefenmateriaal/losse les/etc., uitgever), de onderwijskundige informatie (denk aan: didactiek, leerdoelen, leerlijn), logistieke informatie (denk aan: vindplaats, bestelinformatie, liefst gekoppeld aan een manier om direct toegang te verkrijgen). Deze informatie moet zo objectief en betrouwbaar mogelijk zijn, en ook zo worden ervaren door leraren.

Reviews van andere gebruikers werden bovendien door veel leraren benoemd als belangrijke gewenste informatiebron. Deze doen ze nu haast per toeval op: via collega's, een conferentie of een vakgerichte bijeenkomst. Graag zien zij dergelijke ervaringen meer structureel terug. Ook zien zij graag meer informatie op basis van onderzoek: ze willen graag weten wat werkt. Op basis van meerdere reviews, onderzoeksinformatie, feitelijke informatie en een preview, trekken zij graag hun eigen conclusie, voor hun eigen situatie.

⁷ [Blendle](#) is een platform waarmee gebruikers via een prepaid tarief of een abonnementsvorm losse artikelen uit kranten en tijdschriften kunnen lezen. De artikelen worden bovendien gecensureerd aangeboden: doorzoekbaar op o.a. bron en thema, of voorgesorteerd op interesse.

⁸ [Spotify](#) is een platform waarmee gebruikers gratis (maar met reclame tussendoor) of via een abonnementsvorm muziek kunnen luisteren van een groot aantal artiesten. De muziek is doorzoekbaar op allerlei kenmerken en op basis van de voorkeuren van de gebruiker doet Spotify ook voorstellen. Playlists zijn eenvoudig te delen met anderen.



Afbeelding 7: Leraren hebben behoefte aan reviews van andere leraren om meer grip te krijgen op het aanbod van leermiddelen.

Het lijkt *niet* per se gewenst om een nieuw platform op te richten waar al deze informatie en functionaliteit te vinden is. Er wordt namelijk ook benoemd dat er al veel sites zijn waar informatie te vinden is en dat het soms moeilijk is om door de bomen het bos te zien.

Op basis van deze verkenning passen de volgende maatregelen bij deze oplossingsrichting:

- A. Het garanderen en verifiëren van de betrouwbaarheid en objectiviteit van de beschikbare informatie over leermiddelen. Dit past bij de route die reeds vanuit Edu-K is ingezet, om tot een catalogusfunctionaliteit te komen met bibliografische en logistieke gegevens over leermiddelen, die vervolgens door meerdere partijen gebruikt kan worden.
- B. Het bevorderen van meer beschikbare (met name onderwijskundige) informatie over leermiddelen. Deze informatie zal verkregen moeten worden via uitgevers, of - als zij daar niet toe bereid zijn - actief zelf ingevoerd moeten worden door experts, leraren en/of studenten van lerarenopleidingen. Het inzetten van deze laatste groep wordt onder andere bepleit door Stichting Leermiddelkeuze. Deze maatregel zou eveneens bijdragen aan de kennis over leermiddelkeuze bij toekomstige leraren. Andere experts benadrukken dat het dan wel van belang is om in de gaten te houden dat de kwaliteit van de informatie voldoende gewaarborgd blijft, omdat studenten niet ervaren zijn in het werken met, overzien van en evalueren van leermiddelen en nog onvoldoende zicht hebben op het gehele vakgebied en de vertaling van leerdoelen naar leermiddelen en concreet onderwijs.

- C. Het bevorderen van het delen van reviews over leermiddelen en het beschikbaar maken van deze reviews. Als middel hiervoor worden lerarenbijeenkomsten en online communities (bijvoorbeeld op facebook) veelvuldig genoemd.
- D. Het bevorderen van onderzoek naar leermiddelen, zowel publiek als privaat, en de kennisdeling over de resultaten hiervan, zowel via uitgevers als via de bovengenoemde informatiestromen.
- E. Het bevorderen van de mogelijkheid om leermiddelen vanuit een overzicht direct te kunnen inzien en gebruiken. Dit kan bijvoorbeeld worden meegenomen in de dialoog met marktpartijen in Edu-K, maar kan ook een onderwerp zijn dat aan bod komt bij het sluiten van een contract tussen schoolbestuur en distributeur.
- F. Het verminderen van de verwarring over de veelheid aan informatiebronnen rond leermiddelen, door het informatielandschap rondom leermiddelen mee te nemen in de professionalisering van het keuzeprocess (zie onder oplossingsrichting 3).

De landelijke publieke partijen worden hier veelal benoemd als de eerste verantwoordelijken om deze maatregelen te organiseren.

Bij deze oplossingsrichting zijn twee belangrijke kanttekeningen te plaatsen:

Deze oplossingsrichting kan niet op zichzelf staan:

Hoe aantrekkelijk een vergelijkingsinstrument ook wordt gevonden door de onderwijsprofessionals, het is vrijwel nooit de eerste oplossingsrichting die ze noemen. Het gebrek aan informatie of aan overzicht is ook zelden het meest urgente knelpunt in hun ogen. Wanneer de knelpunten binnen de schoolorganisatie niet óók worden opgepakt, zal het effect van bovenstaande maatregelen daarom naar verwachting beperkt zijn.

Open leermiddelen hebben een bijzondere plek:

Een speciale rol in de gesprekken en bijeenkomsten was weggelegd voor open leermateriaal. Enkele onderwijsprofessionals bepleiten een volledige overstap naar open leermiddelen, hetzij om 'de markt te dwingen te veranderen', hetzij om volledig de regie in eigen hand te nemen. Veel meer onderwijsprofessionals en experts zagen een belangrijke meerwaarde in het zelf ontwikkelen van materiaal enerzijds als deskundigheidsbevordering voor de leraar (zelf actief leermiddelen maken, helpt je om boven de stof uit te groeien), en anderzijds om specifiek materiaal te maken voor specifieke situaties of doelgroepen. Zij gaan uit van een leraar die grotendeels een methode gebruikt, maar daarnaast eigen materialen maakt om een of beide redenen. Dit materiaal zien zij graag gedeeld worden en beschikbaar komen via een vergelijkbaar mechanisme als hierboven benoemd. Dit past bij de huidige ontwikkelingen rondom [Wikiwijs](#) en de eerder genoemde catalogus.

Oplossingsrichting 2: Professionele schoolorganisatie

Uit de knelpunten blijkt dat het voor scholen (schoolbesturen) van belang is om hun leermiddelenbeleid concreet te formuleren, helder te hebben hoe het leermiddelenbeleid past binnen de onderwijsvisie en dit beleid regelmatig te evalueren. Maar dit blijkt in de praktijk ook moeilijk om dit goed vorm te geven, zowel vanwege praktische bezwaren (zoals werkdruk), als vanwege de aard van de materie (projectmatig/planmatig karakter, zowel onderwijskundige als inkoopexpertise gewenst).

Als er wél een leermiddelenbeleid is, is ook het gesprek hierover van belang, om op deze manier gezamenlijkheid en gedeelde verantwoordelijkheid te creëren. Alle onderwijsprofessionals gaven aan dat dergelijke gesprekken tussen leraren onderling, maar ook tussen leraren en schoolleiding, schoolleiding en schoolbestuur, leraren en schoolbestuur en ook met leerlingen, zeer gewenst zijn om tot een goede uitvoering te komen. Met andere woorden: hier moet zowel sprake zijn van peer-to-peer als bottom-up en top-down communicatie. Wanneer een rolverdeling ontbreekt en niet helder is wie verantwoordelijk is voor het leermiddelenbeleid en de uitvoering hiervan, blijft dergelijke communicatie echter vaak achterwege. Sterker nog: nieuwe invloeden van starters en innovatieve invloeden van vernieuwende collega's lopen het risico om het onderspit te delven. Juist een goede rolverdeling en communicatie geeft iedere collega de ruimte om eigen talenten in te zetten, de één meer op het vlak van leermiddelen en de ander op een ander vlak.

Naast een leermiddelenbeleid is dus ook een heldere verdeling van rollen en verantwoordelijkheden noodzakelijk, evenals een heldere communicatie- en overlegstructuur.

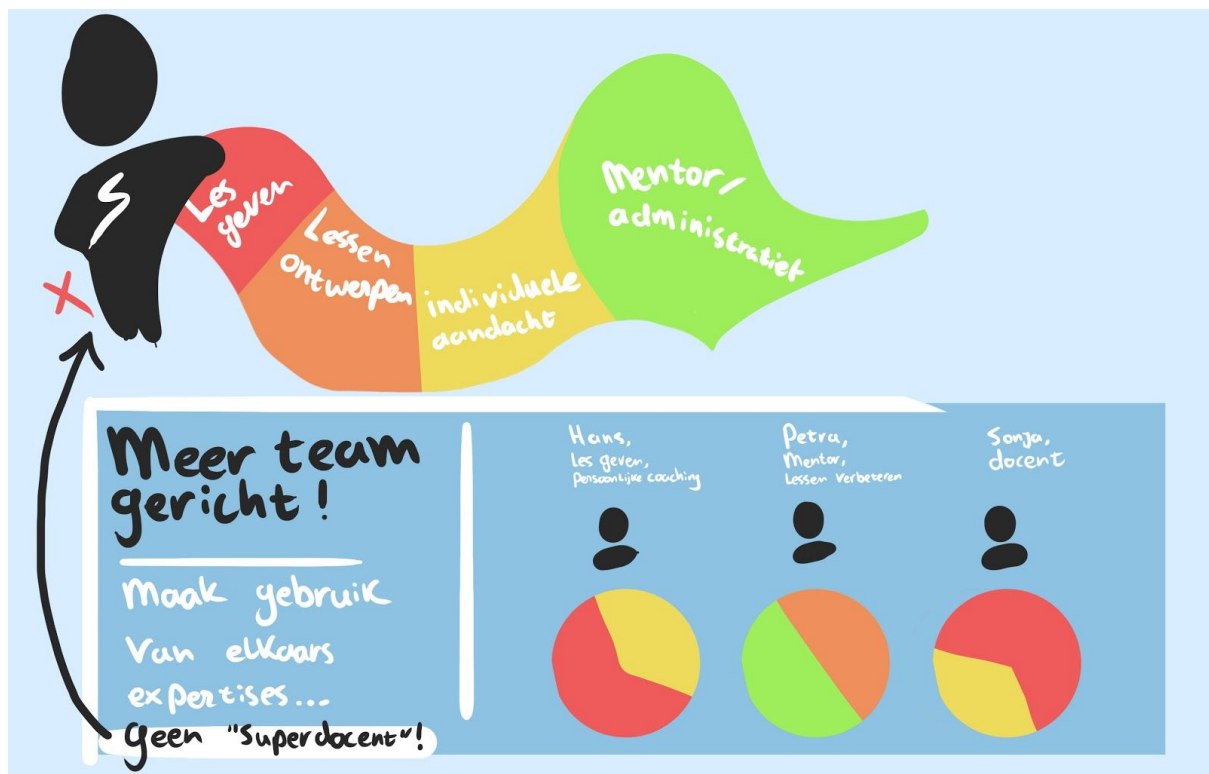
Een professionele schoolorganisatie staat sterk om aan marktpartijen duidelijk te maken wat er aan aanbod en voorwaarden gewenst is. Maar één school of één schoolbestuur biedt niet altijd genoeg marktpotentieel om veranderingen tot stand te brengen. Daarom valt ook de bundeling van de krachten van schoolbesturen onder deze noemer.

De volgende maatregelen waren in deze verkenning aan de orde bij deze oplossingsrichting:

- A. Het stimuleren van kennisdeling door het delen van best practices tussen schoolbesturen onderling, met name om elkaar te inspireren. De best practices hebben betrekking op:
 - a. leermiddelenbeleid (zoals leermiddelenbeleidsplannen),
 - b. rol- en taakverdeling (zoals het aanstellen van een leermiddelencoördinator, budgetverantwoordelijkheden en de betrokkenheid van leerlingen in het keuzeprocess),
 - c. communicatie- en overlegstructuur (zoals de frequentie van terugkoppeling aan schoolleider of team),
 - d. en evaluatiemechanismen (zoals hoe en hoe vaak zowel het beleid als de leermiddelen zelf worden geëvalueerd).
- B. Het faciliteren van visievorming op het vlak van leermiddelen en leermiddelenbeleid door het ondersteunen van onderwijsprofessionals, door bijvoorbeeld:

- a. het bieden van handreikingen (zoals inkoopvoorwaarden),
 - b. gesprekstoels (zoals bijvoorbeeld de recent ontwikkelde [vragenkaarten](#) voor gesprekken met leveranciers, maar ook gesprekstoels om het gesprek binnen een team over leermiddelen aan te gaan),
 - c. advies.
- C. Het stimuleren van kennis over leermiddelenbeleid en implementatie door dit op te nemen in de schoolleidersopleidingen.
- D. Het verminderen van de werkdruk tijdens en rondom het keuzeproces door het vrijroosteren van leraren voor deze taken.
- E. Het bundelen van de vragen aan marktpartijen door gezamenlijk in gesprek te treden met deze partijen, bijvoorbeeld in Edu-K, en door het gezamenlijk noteren van wensen en eisen, zoals in het (recent vernieuwde) [Programma van Eisen voor de leermiddelenketen](#).

Voor deze maatregelen worden met name de schoolbesturen en sectorraden als actiehouder gezien. Onderwijsadviesbureaus en landelijke publieke expertiseorganisaties worden benoemd als ondersteunende partijen.



Afbeelding 8. Schoolleiders en bestuurders gaven aan dat ze toe willen werken naar een betere rolverdeling in het team: niet allemaal dezelfde superdocenten, maar juist gebruik maken van ieders talent. Op basis daarvan kan ook een logische rol- en taakverdeling voor leermiddelkeuze tot stand komen.

Een kanttekening bij deze oplossingsrichting is dat in het vo veel van dergelijke maatregelen al eerder zijn uitgevoerd vanuit het programma Leermiddelen VO. In de jaren 2009, 2010 en 2011 heeft het Innovatieplatform-VO van de VO-raad samen met de scholen gewerkt aan innovatieve ontwikkelingen in het voortgezet onderwijs. Scholen werden ondersteund bij het actualiseren, verbeteren en vernieuwen van het onderwijs en hun leermiddelenbeleid. Ook de stichting [VO-content](#) is uit dit programma voortgekomen.

Dit programma is in het vo zeker succesvol geweest. Veel schoolbesturen in het vo beschikken nu over een leermiddelenbeleidsplan. Een cijfermatige analyse van de huidige stand van zaken is niet beschikbaar, maar op basis van deze verkenning en de ervaringen in het Doorbraakproject bestaat de indruk dat het vo (in de breedte) op het vlak van leermiddelenbeleid verder is gevorderd dan het po. Toch gelden de genoemde knelpunten ook zeker nog in het vo.

Oplossingsrichting 3: Lerende sector

Leraren willen graag onderling kennis delen en van en met elkaar leren. Ze geven, net als de schoolleiders en bestuurders, aan dat ze veel hebben aan de best practices van andere scholen. Ze willen graag weten welke leermiddelen andere leraren inzetten en welke ervaring ze daarmee hebben. Maar ze zijn ook realistisch: er is een hoge werkdruk, dus grote veranderingen zijn niet verstandig en zeker niet haalbaar. Het mag wél elke dag een beetje beter. Hoewel ze (soms sterk) verlangen naar meer flexibiliteit en meer maatwerk voor hun leerlingen, vinden ze het moeilijk om de weg daarnaartoe te schetsen. Maar als je ze vraagt wat er morgen anders moet, willen ze vooral handvatten om het huidige materiaal al direct flexibeler in te kunnen zetten. De vernieuwers onder de leraren hebben daarbovenop behoefte aan tijd en ondersteuning, om zorgvuldig stappen te zetten en hun collega's mee te nemen in hun enthousiaste ontdekkingsreis.

In de derde oplossingsrichting komen deze behoeften samen: het ondersteunen en stimuleren van het zelflerend vermogen van de professionals in het onderwijs. Maatregelen die hierbij passen zijn:

- A. Het stimuleren van kennisdeling door stevig in te zetten op het delen van ervaringen tussen leraren op het vlak van leermiddelen. Dit kan bijvoorbeeld via online communities op facebook maar ook via offline contacten als conferenties of de leerlabs (voor het vo). In oplossingsrichting 1C is dat ook benoemd om reviews over leermiddelen te verzamelen. Maar ook in bredere zin is het delen van ervaring over het keuzeprocess. Dit geldt zowel voor leraren in het algemeen als voor leraren met de taak van leermiddelencoördinator in het bijzonder.
- B. Het ondersteunen van leraren die anders met leermiddelen willen omgaan met voldoende kennis en scholing.
 - a. Instrumenten zoals het MILK van CLU, en de door SLO en Kennisnet geformuleerde criteria waarop je kunt letten bij het kiezen van (digitaal) leermateriaal, zijn bruikbaar

als kennis. Maar nadere templates zijn gewenst om het zo praktisch bruikbaar mogelijk te maken.

- b. Aanvullende scholing en ondersteuning is gewenst, vooral post-initieel omdat het met name vakbekwame leraren betreft. Hierin dient zowel de kennis aan de orde te zijn (met betrekking tot onder andere het informatielandschap en keuzecriteria), als vaardigheden om meer projectmatig en planmatig te werken en om collega's mee te nemen.
 - c. Het zelf ontwikkelen van leermiddelen als manier van deskundigheidsbevordering over (de kwaliteit van) leermiddelen en om curriculumbewustzijn te bevorderen kan ook heel nuttig zijn.
- C. Het ondersteunen van vernieuwing door het inzetten op handvatten om flexibeler met huidige leermiddelen om te gaan. Daarbij zijn genoemd:

- a. Voorbeelden van andersoortige lessen die collega's geven met hetzelfde leermateriaal,
- b. Inzicht in de leerdoelen en leerlijnen van de huidige methodes, liefst in relatie tot de leerdoeluitwerkingen zoals SLO die publiceert,
- c. De informatie die nu in de handleiding van methodes beschikbaar is, meer just in time en bruikbaarder beschikbaar maken.



Afbeelding 9: Er is behoefte aan concrete tools en handvatten om flexibeler met leermiddelen om te gaan

Leraren zullen de actor zijn die met deze maatregelen aan de slag gaan. Maar voor het creëren van de gelegenheid wordt vooral gekeken naar de landelijke overheid en de sectorraden.

Conclusies en aanbevelingen

Het doel van deze verkenning was om uit te vinden hoe het selectieproces van leermiddelen in de school beter kan worden ondersteund, zodat scholen een goed geïnformeerde en weloverwogen keuze kunnen maken uit het beschikbare aanbod en leermiddelen kunnen kiezen die aansluiten bij hun visie en werkwijze. Hierbij is verkend welke instrumenten ondersteuning kunnen bieden bij het selecteren en kiezen van leermiddelen en hoe deze zich verhouden tot bestaande instrumenten.

Deze vragen hebben we onderzocht door middel van literatuurstudie, gesprekken met onderwijsprofessionals en experts en door intensieve ontwerpessies.

Conclusies

Allereerst concluderen we dat uit deze verkenning blijkt dat het keuzeproces op scholen nu vaak resulteert in een keuze van leermiddelen die niet naar volle tevredenheid aansluit bij de eigenlijke wensen van leraren en de visie van de school, vooral waar leraren op zoek zijn naar meer flexibele leermiddelen, wat een (relatief) nieuwe vraag is. Deze conclusie is niet verrassend, gezien de twee rapporten die aanleiding gaven tot deze verkenning (zie inleiding). Er is urgentie om dit te veranderen vanuit de bredere wens om onderwijs meer op maat in te richten, een verandering die breed in de onderwijssectoren aan de gang is, maar die ook veel aandacht vergt op andere terreinen dan leermiddelenbeleid.

De knelpunten voor het keuzeproces blijken te liggen op meerdere vlakken:

- Het keuzeproces binnen de school (het schoolbestuur) zelf: het blijkt moeilijk om de onderwijsvisie te expliciteren en te concretiseren in leermiddelenbeleid, het keuzeproces zelf wordt in zekere zin onbewust onbekwaam doorlopen en kennis over leermiddelen en het keuzeproces wordt slechts heel beperkt gedeeld.
- Randvoorwaardelijke knelpunten betreffen de markt (het aanbod) en de marktwerking: er is ontevredenheid over het aanbod, over de wijze van aanschaf van het aanbod en over de transparantie van het aanbod.

De conclusie dat meerdere knelpunten op verschillende onderdelen van het keuzeproces zorgen voor een keuze die niet naar volle tevredenheid aansluit op de wens, is belangrijk. Omdat de knelpunten zo uiteenlopen, zal moeten worden gezocht naar een combinatie van verschillende oplossingsrichtingen.

Uit de knelpunten valt ook te concluderen dat er verschillende behoeften bestaan, die onderling op spanning staan. Allereerst de behoefte aan ontzorging en de behoefte aan flexibiliteit, een spanning die extra urgent is gezien de stand van zaken op het gebied van werkdruk in het po en het vo. Ten tweede de wens dat de markt levert waar behoefte aan is versus de moeilijkheid om duidelijk en

eensgezind te formuleren wat gewenst is. In een combinatie van verschillende oplossingsrichtingen moeten beide spanningen in balans worden gebracht.

Uit de knelpunten destilleerden we drie oplossingsrichtingen:

- Een grotere transparantie van het aanbod creëren,
- Handvatten bieden voor een professionele organisatie van het keuzeproces in de school,
- Het zelflerende vermogen van de sector bevorderen.

In deze oplossingsrichtingen zijn meerdere maatregelen benoemd. Op basis van de verkenning concluderen we dat een drietal maatregelen in combinatie het meest effectief lijkt:

- Inzetten op meer informatie over leermiddelen, zodat een goed beeld van leermiddelen kan worden verkregen voor de keuze;
- Het verzamelen en ontwikkelen van tools en handvatten om het keuzeproces en het gebruik van leermiddelen praktisch te faciliteren;
- Het bevorderen van expertise door scholing en kennisdeling.

Bij deze drie maatregelen passen een zestal 'instrumenten', die in de verkenning sterk naar voren kwamen.

We concluderen dat het selectieproces van leermiddelen in de school kan worden ondersteund door middel van een combinatie van de volgende maatregelen en instrumenten:

Maatregel 1: Inzetten op meer informatie over leermiddelen:

- Een **verzameling van gegevens over leermiddelen**, zodat leermiddelen objectief en zorgvuldig kunnen worden vergeleken met behulp van bibliografische, onderwijskundige en onderzoeksmatige gegevens.
- Een **review- en een previewfunctionaliteit** voor leermiddelen, zodat een helder beeld van het leermiddel kan worden verkregen.

Maatregel 2: Het verzamelen en ontwikkelen van tools en handvatten:

- Kennisintensieve instrumenten** zoals een overzicht van potentiële kwaliteitscriteria, voorbeeldprocesplannen en -inkoopvoorwaarden, en proceshandreikingen.
- Concrete handvatten** voor een flexibelere inzet van bestaande leermiddelen, zodat leraren de leermiddelen kunnen gebruiken in lijn met de visie van de school.

Maatregel 3: Het bevorderen van expertise:

- Scholing** op alle niveaus, met betrekking tot het informatielandschap, keuzecriteria, en proces.

- ❑ **Kennisdeling** op leraarniveau (binnen en tussen teams), schoolleidersniveau én bestuursniveau, over het keuzeproces en over leermiddelen.

Deze instrumenten zullen niet op korte termijn (binnen een jaar) tot grote veranderingen leiden, maar op middellange (5 jaar) en lange termijn (10 jaar of langer) verwachten we dat deze maatregelenmix effect zal hebben op de marktwerking, het aanbod en vooral op de match tussen vraag en aanbod.

Aanbevelingen

De conclusies leiden tot aanbevelingen aan de partijen die betrokken zijn bij het keuzeproces, om te komen tot de instrumenten.

Verzameling van gegevens over leermiddelen:

Vanuit deze verkenning blijken logistieke, bibliografische, onderwijskundige en onderzoeksmatige gegevens over leermiddelen van belang voor de keuze van leermiddelen. Het is belangrijk dat deze gegevens over leermiddelen op een gestandaardiseerde manier beschikbaar komen. Het gaat hierbij om actuele, historische en toekomstige gegevens.

De voorkeursroute is dat deze gegevens worden opgeleverd door de makers van het leermateriaal, omdat dat een duurzame constructie is. Bij de inkoop van leermiddelen kunnen schoolbesturen hier expliciet om verzoeken. Op sectorniveau wordt deze vraag al gesteld in het Programma van Eisen voor leermiddelen.

Wanneer deze voorkeursroute te lang duurt (blijft duren), start dan een proef om studenten van lerarenopleidingen in te schakelen (met name voor kwantitatieve data) en evalueer de bijdrage daarvan.

Voor open materialen is het lastiger om de makers te achterhalen, gegevens over dit materiaal kunnen eenvoudiger door experts gegenereerd worden. Hier kan op landelijk niveau steviger worden ingezet.

Daarnaast is het relevant om met het NRO te bekijken hoe meer onderzoeksgegevens over leermiddelen zichtbaar kunnen worden.

In alle gevallen is het belangrijk dat de beschikbaar gestelde informatie wordt gecheckt door leermiddelenexperts, om objectiviteit van de informatie te garanderen en te controleren.

Ook is het belangrijk dat de metadata landt in de bestaande infrastructuur, die past bij wat wordt opgebouwd vanuit Edu-K (zoals de catalogusfunctionaliteit). Het opbouwen van nieuwe, hiervan losstaande, techniek is niet gewenst.

Wanneer deze informatie beschikbaar is, is het van belang dat deze informatie ook bereikbaar is voor onderwijsprofessionals in een online omgeving. Leraren wensen een zo volledig mogelijk overzicht,

op de plek waar zij veel komen. Daarom is het gewenst dat zowel publieke als private partijen in hun overzichten dezelfde (geobjectiveerde) informatie gebruiken en daarbij aansluiten bij de kanalen die leraren graag gebruiken.

Review- en previewfunctionaliteit

Leraren willen graag een helder beeld van een leermiddel en de toepassing daarvan krijgen, voor zij tot de aanschaf overgaan. Daarbij willen ze graag ervaringen van collega's gebruiken. Deze worden nu niet gestructureerd uitgewisseld. Ook ervaringen over het keuzeproces worden niet gestructureerd uitgewisseld.

Een belangrijke aanbeveling is daarom om initiatieven te faciliteren voor uitwisseling van ervaringen met het keuzeproces en leermiddelen tussen bestuurders onderling, schoolleiders onderling en vooral leraren onderling. Daarbij dienen reviews over leermiddelen een prominente plek te hebben.

Stimuleer dit zowel online als offline.

Als het gaat om het online delen van reviews en ervaringen, zorg dan dat deze informatie landt in de bestaande infrastructuur en architectuur (zoals de catalogusfunctionaliteit en distributie&toegangsafspraken die worden opgebouwd vanuit Edu-K).

Zorg daarnaast voor een previewfunctionaliteit: een soepele en directe route van het verkennen van het aanbod in een vergelijkingsportaal, naar het inzien van materiaal naar aanschaf en gebruik. Voor digitaal materiaal is dit bij voorkeur 'just in time'. Maak hiervoor gebruik van bestaande standaarden, zoals Distributie en Toegang van Edustandaard.

Kennisintensieve instrumenten

Kennisintensieve instrumenten kunnen bijdragen aan een beter keuzeproces, doordat zij kennis over dit proces hanteerbaar maken. Het is belangrijk dat deze instrumenten in de scholen (schoolbesturen) zelf ontstaan zijn, zodat ze bewezen bruikbaar zijn. Verzamel deze bestaande instrumenten (zoals een overzicht van potentiële kwaliteitscriteria, voorbeeldplannen en -inkoopvoorwaarden, en proceshandreikingen) en laat aanvullende instrumenten ontwikkelen waar nodig. Maak hiervoor onder andere gebruik van kennis die de afgelopen jaren is ontwikkeld vanuit het Kenniscentrum Leermiddelen (SLO), het Doorbraakproject, en het programma Leermiddelen VO.

Met deze instrumenten kan leermiddelenbeleid concreet gemaakt worden, met bijzondere aandacht voor de taak- en rolverdeling, de communicatielijnen en de relatie met de onderwijsvisie.

Concrete handvatten

Leraren willen niet wachten tot de volgende aanschaf van een methode, om al anders met leermiddelen aan de slag te gaan. Zij vragen wel om concrete handvatten om dit te kunnen doen, zonder de werkdruk sterk te verhogen. Denk daarbij aan andersvormige handleidingen, voorbeelden

van diverse lessen gegeven met het materiaal, en inzicht in de leerdoelen en leerlijnen (liefst in relatie tot de uitwerking daarvan door SLO).

Stimuleer dat dergelijke bestaande concrete handvatten worden verzameld voor een flexibelere inzet van bestaande leermiddelen. Faciliteer bovendien de ontwikkeling van aanvullende handvatten. Maak hiervoor o.a. gebruik van de ervaringen binnen Slimmer Leren met ICT en Leerling2020.

Scholing

Via lerarenopleidingen, schoolleidersopleidingen en aanvullende scholing kan meer scholing (met name post-initieel) vorm krijgen op het vlak van het kiezen van leermiddelen en het laten aansluiten van leermiddelen bij de onderwijsvisie. Daarbij is het van belang dat er in die scholing aandacht is voor het informatielandschap, de keuzecriteria, en het keuzeproces. Benut daarbij de ontwikkelingen rond Curriculum.nu om scholing en kennisdeling op het vlak van het denken over leermiddelen (ook in relatie tot leerdoelen, leerlijnen en onderwijsvisie) meer vaart te geven.

Kennisdeling

Kennisdeling over het keuzeproces is op alle niveaus van belang. Stel hiervoor tools ter beschikking, zoals best practices, handreikingen en gesprekstoets. Organiseer bijeenkomsten over dit thema of besteed tijdens geplande bijeenkomsten (zoals bestaande netwerken en leerlabs, of zoals bijeenkomsten over thema's als Curriculum.nu en maatwerk) aandacht aan dit thema. Gebruik bestaande kanalen, online (bijvoorbeeld via facebook communities) en offline (bijvoorbeeld via vakverenigingen) om deze kennisdeling verder vorm te geven.

Overige

Naast de aanbevelingen die leiden tot de concretere instrumenten, zijn ook de volgende zaken nog van belang:

- Voer over enkele jaren een onderzoek uit om de stand van zaken op het gebied van het keuzeproces van leermiddelen te herevalueren. Dit kan eventueel gecombineerd worden met de bestaande leermiddelenmonitor die SLO in opdracht van OCW uitvoert.
- Werk toe naar meer flexibele vormen van inkoop en gebruik van leermiddelen.
- Ontwikkel curriculumbewustzijn met behulp van leerdoeloverzichten en door het zelf ontwikkelen van (enkele) lesmaterialen.

Rol van Kennisnet en SLO

Hoewel Kennisnet en SLO deze verkenning hebben uitgevoerd vanuit de grondhouding dat hier niet noodzakelijkerwijs werk voor een of beide organisaties uit voortvloeit, zien we wel taken die zouden passen bij onze organisaties. De volgende activiteiten lijken een logisch vervolg:

- Ondersteun het verzamelen en ter beschikking stellen van metadata en reviews met de technische infrastructuur (Kennisnet).
- Ondersteun het objectiveren van verzamelde gegevens (zowel metadata als reviews) over leermiddelen met expertise. Daarbij kan gedacht worden aan het opstellen van richtlijnen voor goede metadatering; zowel met betrekking tot de onderwijsinhoudelijke en leerdoelgerelateerde kant van metadateren (SLO) als de meer technische standaardisatierichtlijnen (Kennisnet). Ook kan gedacht worden aan (eventueel steekproefsgewijze) checks op de volledigheid van de informatie.
- Laat de Onderwijsinnovatie-etalage aansluiten bij de ontwikkelingen rondom de verzameling van informatie, de review- en de previewfunctionaliteit (SLO en Kennisnet). Wanneer meer informatie over leermiddelen objectief beschikbaar is en op goede wijze wordt ontsloten, moet nader bekeken worden of en hoe innovatie-informatie over leermiddelen in diezelfde structuur kan worden opgenomen. Dat betekent dat, op basis van de ontwikkelingen komend jaar, bekeken zal moeten worden hoe de toekomst van de Onderwijsinnovatie-etalage eruit zal zien.
- Blijf met Wikiwijs inzetten op het delen en ontwikkelen van open materialen (Kennisnet).
- Breid de Leermiddelenmonitor uit met het monitoren van het keuzeprocess (SLO).

Bijlagen

Zie <https://drive.google.com/file/d/127kKj-cEtYEgG8UMxgbxLQm6C3mrdKyz/view?usp=sharing>