

## Denkhulp voor bestuur en directie



**Leermiddelen**

**in het**

**Voortgezet Onderwijs**



# Inhoudsopgave

Inleiding

2

Algemeen

1 Trends en factoren

4

2 Algemene vragen over leermiddelen

6

Aanvullend

3 Aanvullende vragen over opbrengstgericht werken

8

4 Aanvullende vragen over digitale leermiddelen

9

5 Aanvullende vragen over aanbesteden

10

Colofon

12

# Inleiding Groep Educatieve Uitgeverijen

## Denkhulp voor schoolleiders bij keuzes ten aanzien van leermiddelen

De afgelopen twee jaar organiseerde de Groep Educatieve Uitgeverijen (GEU) voor bestuurders en schooldirecteuren in het voortgezet onderwijs twee conferenties over leermiddelenbeleid en digitalisering. Doel van deze conferenties was het faciliteren van een gesprek met en tussen scholen en educatieve uitgeverijen. Een gesprek over de relatie tussen ontwikkelingen op scholen, investeringen in leermiddelen en dienstverlening van educatieve uitgeverijen. Wij merkten tijdens deze conferenties dat schoolleiders behoefte hebben aan concrete handvatten bij het maken van keuzes ten aanzien van leermiddelen. Om hieraan tegemoet te komen hebben wij deze Denkhulp over leermiddelen laten ontwikkelen.

### Veranderende rol van leermiddelen en educatieve uitgeverijen

De vraag naar adaptieve en digitale leermiddelen stijgt. Dit komt door de aandacht voor opbrengstgericht werken en de voortschrijdende digitalisering binnen het onderwijs. Onderwijsinstellingen besteden de ontwikkeling hiervan steeds vaker uit aan educatieve uitgeverijen. Hierdoor krijgen educatieve uitgeverijen een nieuwe rol: die van educatieve dienstverleners. Vanuit deze rol zorgen ze er als partner van het onderwijs voor dat scholen lesmateriaal flexibel en op maat kunnen inzetten.

Educatieve uitgeverijen ontwikkelen hiertoe adaptieve leermiddelen en combineren dit met brede dienstverlening aan het onderwijs. Hiernaast werken ze gezamenlijk aan standaarden om scholen eenvoudige toegang tot digitale leermiddelen te verschaffen.

### De sleutel tot verandering ligt bij de school

Het maken van afgewogen keuzes voor leermiddelen is onderdeel van het proces van kwaliteitsverbetering op scholen. De conferenties leverden hierover de volgende aanbevelingen op:

- Het ontwikkelen van goede leermiddelen vereist intensieve communicatie tussen onderwijsinstellingen en educatieve uitgeverijen. Door een dialoog kunnen uitgeverijen en scholen van elkaars kunde en kennis profiteren.
- Belangrijker dan de vraag wat een leermiddel kost, is de vraag wat een leermiddel oplevert. Met andere woorden: leermiddelen zijn een investering, en geen kostenpost.
- Een duidelijke visie van een schoolleider is essentieel maar pas effectief als deze breed in de school gedragen wordt, dus ook door docenten.

De conferenties maakten duidelijk dat schoolleiders een steeds grotere rol spelen in het leermiddelenbeleid. Zoals gezegd willen wij hen hierbij helpen met deze Denkhulp. Wij hopen dat deze Denkhulp schoolleiders in staat stelt goed afgewogen keuzes te maken bij de aanschaf en inzet van leermiddelen. Wij nodigen ze ook uit om bij het maken van de keuzes en de inzet van leermiddelen de educatieve uitgeverijen als partner van de school in te schakelen.

Groep Educatieve Uitgeverijen  
januari 2013

## Leermiddelen: de springplank voor goed onderwijs

Lesmethoden zorgen voor kwaliteitsborging. Kerndoelen, referentieniveaus en eindtermen komen door de leerjaren heen op het juiste niveau aan de orde. Hierdoor kan in verschillende leerjaren de leerstof consistent worden overgedragen in een doorlopende leerlijn, ook bij wisseling van docent, groep of school. Begrippen en vaardigheden worden didactisch verantwoord, consistent en goed gestructureerd aangeleerd.

Goede, effectieve leermiddelen zijn altijd meer dan een verzameling lessen: ze houden rekening met doorlopende leerlijnen, verschillen tussen leerlingen, docenten en scholen en periodieke toetsing. Ook zijn ze nauwkeurig afgestemd op eindexameneisen en andere formele onderwijsdoelen. Bovendien zijn leermiddelen didactisch doortimmerd en op basis van gebruikerservaringen en marktonderzoek in de loop der jaren voortdurend verfijnd.

Leermiddelen vormen hiermee de ruggengraat en springplank voor goed onderwijs. Vanuit deze ruggengraat kan een docent zijn of haar onderwijs maken.

De cruciale rol van leermiddelen werd bevestigd in de SLO Leermiddelenmonitor 2012 waarin staat: "De methode blijkt ook dit jaar het belangrijkste hulpmiddel te zijn dat de leraar gebruikt bij het onderwijs".

# Inleiding De Argumentenfabriek

## Ambitie realiseren door juiste inzet van leermiddelen

Hoe kan ik leermiddelen zo inzetten dat ze optimaal bijdragen aan de ambities van de school? Deze vraag is relevant voor iedere bestuurder en directeur (hierna: 'schoolleider') in het VO. En lastig te beantwoorden. Want leermiddelen staan niet op zichzelf. Ze zijn verbonden met alle aspecten van het onderwijs: met de inhoud, met de leerlingen en de ouders, en met de eisen die worden gesteld door de overheid. Deze verbindingen zijn, grof gezegd, van alle tijden.

De afgelopen jaren is hier een nieuwe verbinding bijgekomen die het nadenken over leermiddelen ingewikkelder en uitdagender maakt. En dat is het verband tussen leermiddelen en de schoolorganisatie. Bij het nadenken over leermiddelen zien schoolleiders steeds scherper een relatie tussen leermiddelen en de competenties, wensen en het innovatief vermogen van docenten; het beschikbare budget; de ict-faciliteiten op school en de mogelijkheden van het schoolgebouw.

Een goede vakdocent, een helder boek, en een proper lokaal - dat was tot niet zo lang geleden de voor de handliggende combinatie van factoren. Maar anno 2013 zijn de mogelijkheden groter. Ict heeft zijn intrede gedaan in alle factoren van het leven, met name in dat van de leerlingen.

Dat hierdoor het aantal *mogelijke* combinaties van leermiddelen, docenten, ict-voorzieningen en gebouw groter is geworden, biedt kansen op vernieuwing en verbetering van scholen. Dit maakt het leven voor kinderen, docenten en schoolleiders in potentie mooier. Maar ook ingewikkelder. Want: welke combinatie past het beste bij de situatie van de school?

Bij het maken van deze ingewikkelde keuzes kan een beetje hulp bij het denken geen kwaad. Reden voor de GEU om ons dit kaartenboek te laten maken.

Het doel van dit boek is om schoolleiders in het VO te helpen bij het nadenken over leermiddelen, en daarmee over hun school en schoolorganisatie.

### Hoe zit dit kaartenboek in elkaar?

Dit boek begint met een overzicht van trends en factoren die relevant zijn bij het nadenken over leermiddelen (beleid). Hierna komen vier kaarten die - in de vorm van vragen aan schoolleiders - de onderwerpen aandragen waar schoolleiders over moeten (willen) nadenken als ze met leermiddelen aan de slag gaan. De vragen zijn voor alle schoolleiders gelijk, de antwoorden op deze vragen zullen voor iedere schoolleider anders zijn.

De eerste kaart (pagina 7) bevat de algemene vragen over leermiddelen. Hierna volgen drie kaarten met vragen over specifieke thema's. Dit zijn: leermiddelen die bijdragen aan opbrengstgericht werken (pagina 8), digitale leermiddelen (pagina 9) en het aanbesteden van leermiddelen (pagina 11).

### Hoe is dit boek gemaakt?

De inhoud van dit boek is tot stand gekomen tijdens diverse denksessies met deskundigen: schoolbestuurders, schooldirecteuren, docenten, onderwijsadviseurs, beleidsambtenaren en uitgevers. De opbrengst van het denkwerk van de deskundigen is door ons geordend, samengevat en aangescherpt. Conceptkaarten zijn voor controle en commentaar nogmaals voorgelegd aan deskundigen. Dit vormgegeven kaartenboek is de eindversie. Wij danken alle deskundigen voor hun inbreng. En wij wensen schoolleiders toe dat deze Denkhulp hen helpt om de kansen die in leermiddelen vervat liggen te zoeken, vinden en benutten.

Sara Blink  
Frank Kalshoven  
Anouk Mulder  
januari 2013

## Trends en factoren

### Waarom deze kaart?

Bij het nadenken over leermiddelenbeleid is het nuttig om een idee te hebben wat er gaande is in de wereld van het VO, van leermiddelen en van het beleid. We hebben hierom een inventarisatie gemaakt van de belangrijkste trends en factoren. Hiermee krijgen schoolleiders snel een beeld van (aankomende) zaken om rekening mee te houden bij het nadenken over leermiddelen.

### Wat staat er op deze kaart?

De kaart laat de dynamiek zien waar VO-scholen mee te maken hebben. Scholen hebben zelf eigentijdse ambities zoals maatwerk bieden, doorlopende leerlijnen organiseren of een gespecialiseerd aanbod (zoals plusklassen) realiseren. Ook de overheid is ambitieus: Nederland moet hogerop in de PISA-lijst. Mede vanuit deze ambitie stelt de overheid diverse eisen aan scholen, zoals opbrengstgericht werken en verplichte tussentoetsen.

Hiernaast hebben ook ouders hun wensenlijstje voor de scholen klaar: uiteraard goede resultaten leveren maar ook aanpalende diensten verzorgen zoals huiswerkbegeleiding.

Niet alleen scholen ervaren hierdoor druk, ook docenten zien hun werk veranderen: grote groepen kunnen hanteren én maatwerk aan individuen bieden, goed met ict uit de voeten kunnen en meer eigenaarschap van het onderwijsleerproces laten zien.

Hulp bij dit alles komt uit verschillende hoeken. Zoals van educatieve uitgeverijen op de markt van leermiddelen. Deze bieden niet alleen een breed spectrum aan leermiddelen die op diverse manieren kunnen worden geleverd, maar ook ondersteunende diensten, zoals bijscholing of hulp bij innovatie. Ook komt er hulp vanuit de ict-hoek. Automatisering en digitale leermiddelen kunnen bijdragen aan effectieve werkprocessen en tijdsbesteding, aan maatwerk voor leerlingen of aan de communicatie met ouders.

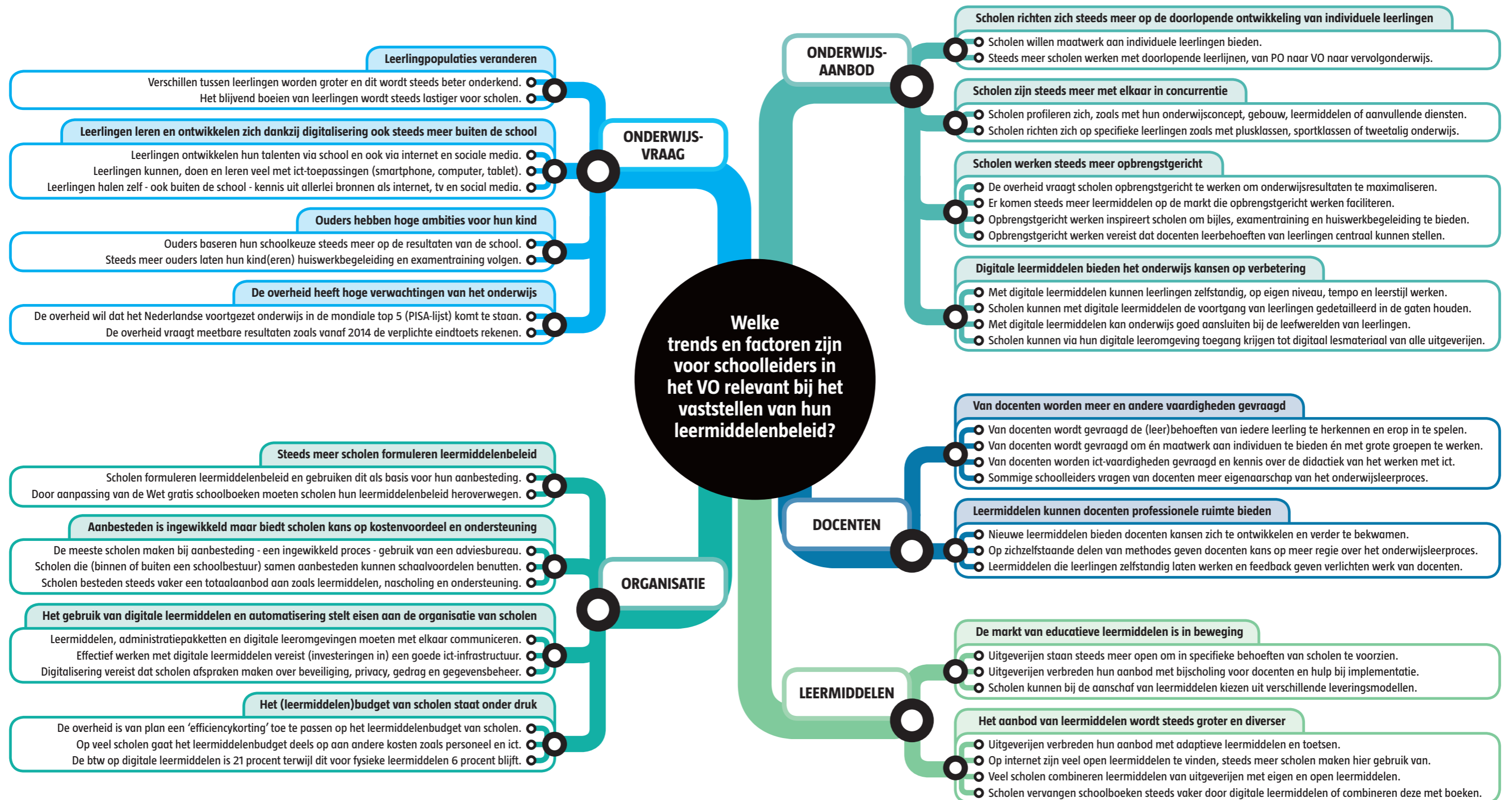
Het is aan schoolleiders om binnen deze dynamiek de juiste beslissingen te nemen. Opdat de ambities van de school gerealiseerd kunnen worden.

### Afschaffing Wet gratis schoolboeken

Door het regeerakkoord (oktober 2012) is duidelijk geworden dat de Wet gratis schoolboeken de komende jaren zal worden teruggedraaid. De precieze implicaties hiervan zijn op het moment van verschijnen van dit boek nog niet duidelijk. Wel is aangegeven dat het systeem van inkoop door scholen in stand kan blijven.

Leermiddelen zijn het belangrijkste hulpmiddel van de leraar. De GEU is er hierom voorstander van dat besluitvorming over en financiering van de leermiddelen zo dicht mogelijk bij de school blijft. De GEU blijft zich hiervoor inzetten.

## Kaart 1 Trends en factoren



## Algemene vragen over leermiddelen

### Waarom deze kaart?

Elke schoolleider wil dat leermiddelen optimaal bijdragen aan de ambities van de school. Dit betekent specifieke eisen aan de leermiddelen bij het kiezen ervan, een beslissing over de manier van verwerven en vervolgens over de wijze van implementeren.

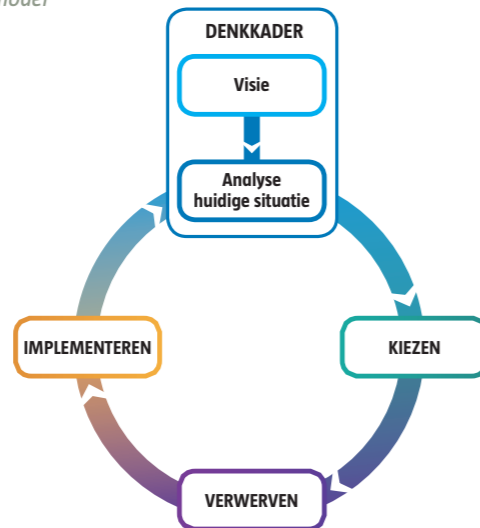
Elke schoolleider neemt hierin eigen beslissingen, die passen bij de school. Maar het type onderwerpen waarover schoolleiders een beslissing moeten nemen is gelijk.

De kaart hiernaast brengt deze onderwerpen bij elkaar, in de vorm van vragen die schoolleiders voor hun eigen situatie kunnen beantwoorden. Bij sommige vragen zal dit eenvoudig zijn, bij andere vragen zal uitgebreid intern overleg nodig zijn.

### Wat staat er op deze kaart?

Deze kaart gaat uit van een denkmodel (zie visualisatie hieronder) waarin de visie van de school richting geeft aan beslissingen over leermiddelen. Het denkmodel begint hierom met vragen naar de visie van de school. Hierna volgt de analyse van de huidige situatie: in hoeverre dragen de leermiddelen bij aan het realiseren van deze visie? De visie en analyse van de huidige situatie geven richting aan de vervolgens te nemen stappen: het kiezen van leermiddelen, het verwerven ervan en het implementeren ervan. Na het implementeren kan de cirkel opnieuw doorlopen worden, te beginnen met een analyse van de (nieuwe) situatie.

Denkmodel



Deze kaart gaat in op algemene vragen die bij alle leermiddelen beantwoord kunnen worden. Hierna volgen drie kaarten met aanvullende vragen over specifieke situaties: leermiddelen die bijdragen aan opbrengstgericht werken, digitale leermiddelen en het aanbesteden van leermiddelen.

### Het belang van visie

Een visie beschrijft de ambities en ideeën van een school; het geeft aan waar de school voor staat. De kaart hiernaast gaat er vanuit dat een school een expliciete visie heeft. De kaart refereert vooral naar visievragen die verband houden met leermiddelen maar een schoolvisie is breder. Denk aan thema's als de fysieke inrichting van het schoolgebouw, de invulling van de denominatie, de manier waarop het onderwijskundig leiderschap wordt vervuld, de wenselijkheid van een jaarklassensysteem, de gewenste omgangscultuur op school of de personeelssamenstelling. De visie op al deze zaken beïnvloedt de organisatie van het onderwijs, en hiermee dus ook de keuze van leermiddelen.



## Kaart 2 Algemene vragen over leermiddelen

**Welke vragen ondersteunen schoolleiders in het VO bij het kiezen, verwerven en implementeren van leermiddelen?**

### DENKKADER

#### Visie

##### Wat is de visie van onze school?

- Wat is onze onderwijskundige, levensbeschouwelijke, pedagogische en didactische visie?
- Welke onderwijsresultaten streven wij na (kennis, persoonlijke ontwikkeling en (sociale) vaardigheden)?
- Welke overige resultaten streven wij na, zoals tevredenheid van ouders en leerlingen?
- Welke rol zien wij voor leerlingen, docenten en ouders in het onderwijsleerproces?
- Op welke manier willen wij onze resultaten behalen?
- Wat is onze visie op leermiddelen, gezien de resultaten die wij willen bereiken en de manier waarop?
- Wat is volgens ons - op korte en lange termijn - de ideale mix van inzet van docenten, leermiddelen en ict?

#### Analyse huidige situatie

##### In hoeverre dragen de huidige leermiddelen bij aan het realiseren van onze visie?

- In welke mate realiseren wij met de huidige (inzet van) leermiddelen de resultaten die wij nastreven?
- In hoeverre zijn de huidige leermiddelen in staat het maximale uit al onze leerlingen te halen?
- Hoe waarderen de leerlingen, medewerkers en ouders (de huidige leermiddelen op) onze school?
- Welke rol vervullen leerlingen, docenten en ouders in het huidige onderwijsleerproces?
- Wat is onze huidige mix wat betreft de inzet van docenten, leermiddelen en ict?

Zie kaart 3 voor aanvullende vragen over visie op opbrengstgericht werken

Zie kaart 4 voor aanvullende vragen over visie op digitale leermiddelen

### IMPLEMENTEREN

#### Inhoud

##### Wat heeft onze school nodig om de leermiddelen te implementeren?

- Welke competenties vragen de leermiddelen van onze leerlingen en docenten?
- Hoe organiseren wij dat onze leerlingen en docenten tijdig over de juiste competenties beschikken?

#### Proces

##### Hoe organiseert onze school het proces van implementatie van leermiddelen?

- Welke stappen onderscheiden wij bij het implementeren en hoeveel tijd is er voor elke stap beschikbaar?
- Wie geven wij welke rol, verantwoordelijkheid en zeggenschap bij het implementeren?
- Hoeveel tijd geven wij medewerkers voor de aan hen toegewezen taak bij het implementeren?
- Welke hulp van buiten vinden wij nodig of gewenst bij het implementeren?

Zie kaart 3 voor aanvullende vragen over implementatie van leermiddelen die bijdragen aan opbrengstgericht werken

Zie kaart 4 voor aanvullende vragen over implementatie van digitale leermiddelen

### VERWERVEN

#### Inhoud

##### Op welke manier wil onze school leermiddelen verwerven?

- Zijn wij verplicht of vinden wij het wenselijk de leermiddelen aan te besteden?

#### Proces

##### Hoe beslist onze school over de manier van leermiddelen verwerven?

- Wie nemen op onze school de beslissing over de manier waarop wij leermiddelen verwerven?
- Welke hulp van buiten vinden wij nodig of gewenst bij het beslissen over de manier van verwerven?

#### Proces

##### Hoe organiseert onze school het financiële kader van het verwerven van leermiddelen?

- Wat is het budget per leerling dat wij aan leermiddelen willen besteden?
- Hoe organiseren wij intern de beslissing over het budget voor leermiddelen?

Zie kaart 5 voor aanvullende vragen over aanbesteden

### KIEZEN

#### Welke eisen formuleert onze school over de inhoud van leermiddelen?

- Hoe dragen de leermiddelen bij aan het bereiken van onze onderwijsresultaten?
- Hoe sluiten de leermiddelen aan op wettelijke vereisten zoals exameneisen?
- Hoe sluiten de leermiddelen aan op de diverse niveaus (vmbo, havo, vwo) van onze leerlingen?
- Hoe sluiten de didactische cycli van de leermiddelen aan bij ons onderwijsconcept?
- Hoe ontwikkelen de leermiddelen metacognitieve vaardigheden van onze leerlingen zoals reflecteren?
- In hoeverre zijn de leermiddelen aantrekkelijk, boeiend, uitdagend en veilig voor onze leerlingen?

#### Welke eisen formuleert onze school over het effect van leermiddelen op (het leren van) onze leerlingen?

- Hoe dragen leermiddelen bij aan de effectiviteit van het leren door onze leerlingen?
- In hoeverre bedienen de leermiddelen de verschillende leerstijlen van onze leerlingen?
- Welke invloed hebben de leermiddelen op de intrinsieke motivatie van onze leerlingen om te leren?
- In hoeverre bevorderen de leermiddelen de zelfstandigheid van onze leerlingen?
- In hoeverre sluiten de leermiddelen aan bij de leefwerelden van onze leerlingen?
- Hoe bieden de leermiddelen onze leerlingen inzicht in hun ontwikkeling?

#### Welke eisen formuleert onze school over het effect van leermiddelen op (het werk van) docenten?

- In hoeverre ondersteunen de leermiddelen onze docenten bij differentiatie in niveaus?
- In hoeverre bieden de leermiddelen docenten ruimte om meer regie over het onderwijsleerproces te voeren?
- In hoeverre ondersteunen de leermiddelen onze docenten bij het formuleren van lesdoelen?
- In hoeverre kunnen onze docenten met (onderdelen van) de leermiddelen zelf lessen opbouwen?
- Welk materiaal (zoals voorbeeldproefwerken) bieden de leermiddelen om onze docenten te ondersteunen?

#### Welke eisen formuleert onze school over het effect van leermiddelen op (de organisatie van) het onderwijs?

- In hoeverre dragen de leermiddelen bij aan een effectieve benutting van de tijd van onze docenten?
- In hoeverre zijn de leermiddelen in staat een analyse van de ontwikkeling van onze leerlingen te maken?
- Hoe sluiten de leermiddelen aan op de leermiddelen in het primair onderwijs en vervolgonderwijs?
- Hoe sluiten nieuwe leermiddelen aan op de leermiddelen die we nu gebruiken?
- Hoe sluiten de leermiddelen aan bij onze lessentabel?
- In hoeverre maken de leermiddelen buitenschools leren mogelijk?
- In hoeverre zijn de leermiddelen behulpzaam bij het opvangen van lesuitval?

#### Welke eisen formuleert onze school over de kosten van (werken met) leermiddelen?

- In hoeverre passen de leermiddelen en bijkomende kosten zoals ict-infrastructuur binnen ons budget?
- In hoeverre besparen de leermiddelen tijd van onze docenten?
- Hoeveel bijscholing van docenten is nodig opdat ze met de leermiddelen kunnen werken?

#### Hoe organiseert onze school het keuzeproces van leermiddelen?

- Wie formuleert de uitgangspunten voor het keuzeproces van leermiddelen?
- Wie nemen de beslissingen over welke leermiddelen wij gaan verwerven?
- Hoe ondersteunen wij degenen die beslissen over de te verwerven leermiddelen?
- Hoe organiseren wij de inspraak op de keuze van leermiddelen, zoals door vakgroepen of de MR?
- Welke hulp van buiten vinden wij nodig of gewenst bij het kiezen van leermiddelen?
- Hoe verantwoorden wij de uiteindelijke keuze van leermiddelen aan management, medewerkers en ouders?

Zie kaart 3 voor aanvullende vragen over het kiezen van leermiddelen die bijdragen aan opbrengstgericht werken

Zie kaart 4 voor aanvullende vragen over het kiezen van digitale leermiddelen

# 3

## Leermiddelen en opbrengstgericht werken

### Waarom deze kaart?

In het VO is opbrengstgericht werken een belangrijke, nieuwe uitdaging. Expliciete aandacht voor de rol die leermiddelen hierbij kunnen vervullen is nog geen gemeengoed. Omdat leermiddelen belangrijk zijn voor opbrengstgericht werken is het nuttig als schoolleiders hierover nadenken. De kaart hiernaast is een hulpmiddel bij dit denkwerk.

De vragen op de kaart gaan specifiek over leermiddelen die bijdragen aan opbrengstgericht werken. Ze zijn een aanvulling op de vorige kaart met algemene vragen op pagina 7.

### Wat staat er op deze kaart?

De kaart benoemt aanvullende vragen bij drie van de vier denkstappen uit het denkmodel (zie pagina 6). Over de denkstap van het verwerven van leermiddelen is een aparte kaart (zie pagina 11). De kaart begint met het denkkader. Dit is opgesplitst in: visie en analyse van de huidige situatie. Bij visie gaat het om vragen als: Welke opbrengsten streeft onze school na? En: Hoe meten we deze? Bij de analyse van de huidige situatie gaat het om de vraag: In hoeverre dragen de inzet en het gebruik van de huidige leermiddelen bij aan het realiseren van deze visie?

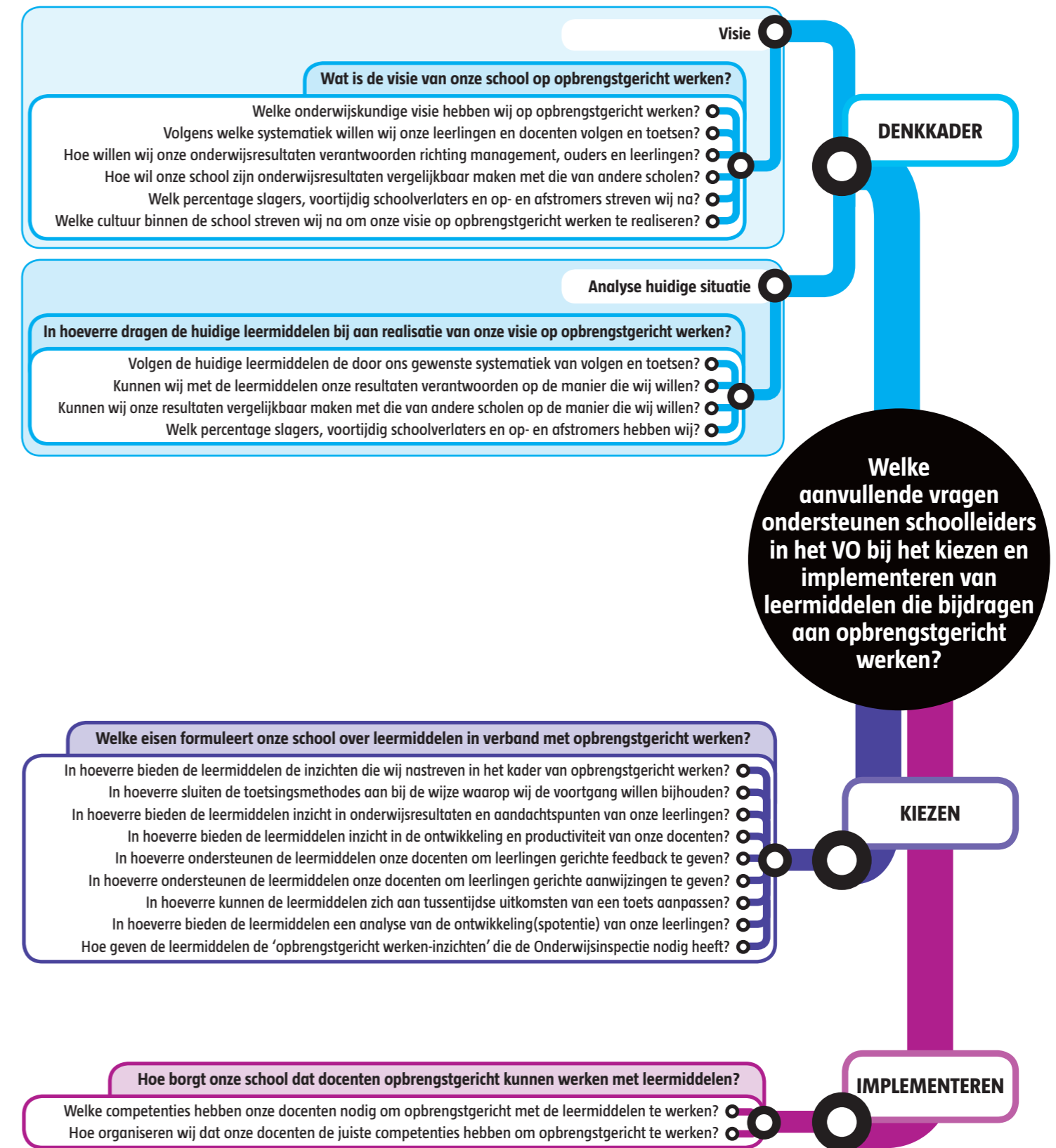
De volgende denkstap is het kiezen van leermiddelen: Welke eisen formuleert de school over leermiddelen opdat deze optimaal bijdragen aan (de visie op) opbrengstgericht werken? Hierna volgt de denkstap over het implementeren van de leermiddelen. Deze gaat over de competenties van docenten, die het opbrengstgericht werken met de leermiddelen in de praktijk brengen.

### Toetsing essentieel bij opbrengstgericht werken

In het onderwijs bestaat steeds meer aandacht voor de sterke samenhang tussen lesgeven, leermiddelen en toetsing. Door vanuit deze samenhang opbrengstgericht te werken verbeteren scholen hun resultaten planmatig en cyclisch, zowel op leerling-, groeps- als schoolniveau. Om zicht te krijgen op verbetermogelijkheden worden de onderwijsresultaten van leerlingen systematisch gevolgd. Zo halen scholen het beste uit hun leerlingen. In de visie van de GEU is toetsing essentieel bij opbrengstgericht werken. Het geeft leerlingen, ouders, docenten, schoolleiders en samenleving belangrijke informatie over de voortgang van een leerling en over het bereikte niveau. Hiernaast kunnen uitkomsten van toetsen worden gebruikt om het onderwijsaanbod te optimaliseren. Toetsing stelt de school ook in staat om de ontwikkeling van de leerling doorlopend te volgen.

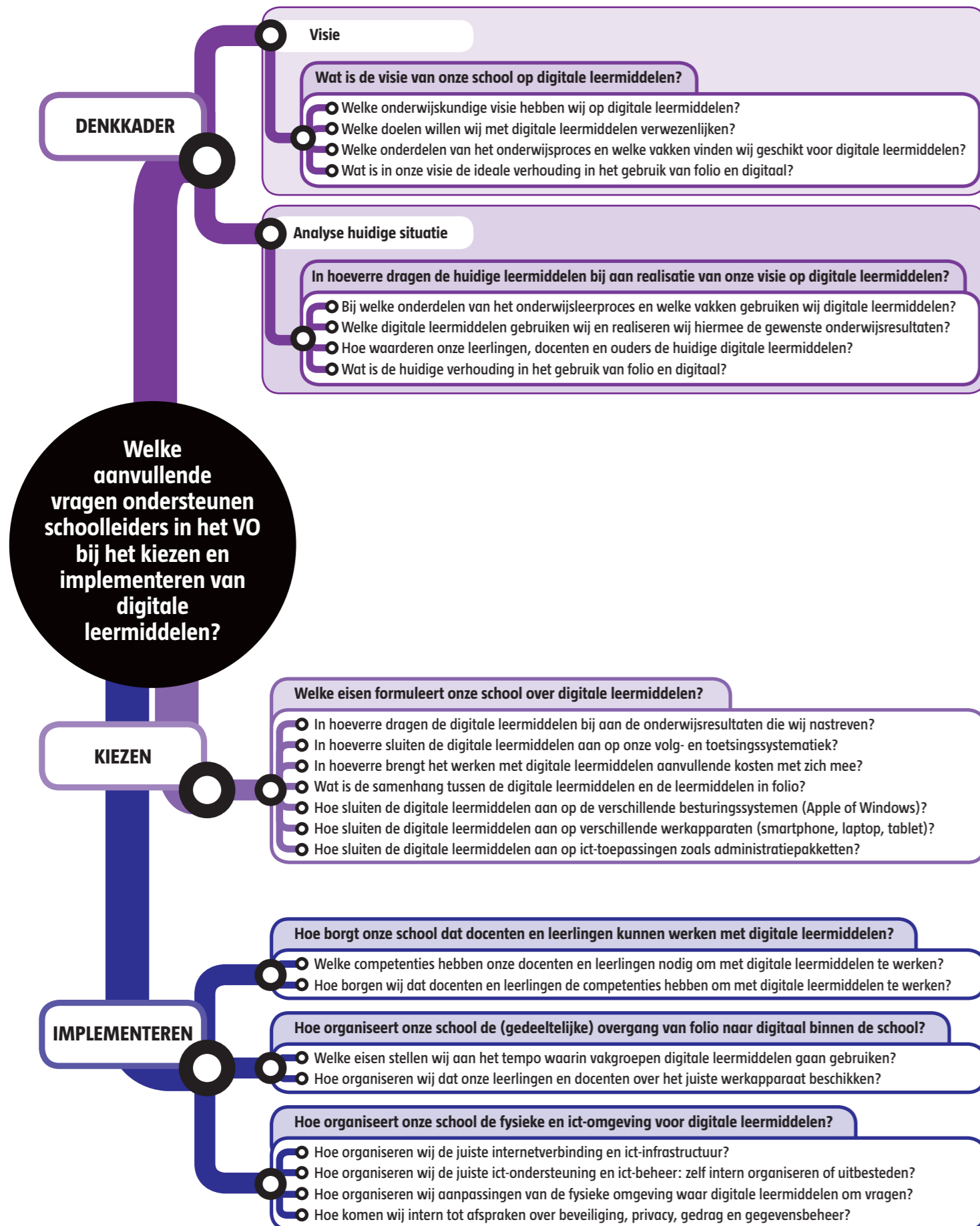
Ten slotte maakt toetsing het ook mogelijk om de eigen inspanningen van de school te evalueren en op basis hiervan de kwaliteit van het primaire proces te verbeteren. Educatieve uitgeverijen bieden scholen maatwerk ten aanzien van de toetsing en toetsingssystematiek. Op die manier leveren ze een belangrijke bijdrage aan opbrengstgericht werken.

## Kaart 3 Aanvullende vragen in verband met opbrengstgericht werken



## Kaart 4

### Aanvullende vragen in verband met digitale leermiddelen



# Digitale leermiddelen

4

#### Waarom deze kaart?

In het VO is het gebruik van digitale leermiddelen wijd verbreid. Dit betekent niet dat het gebruik ervan optimaal is. Lang niet alle docenten kennen of benutten bijvoorbeeld alle mogelijkheden van digitale leermiddelen. Het is voor scholen dus de kunst om de verleiding van de digitale revolutie te weerstaan totdat ze een consistente visie hebben ontwikkeld op het hoe en waarom van digitale leermiddelen. Immers, digitale leermiddelen zijn geen doel op zich. Deze kaart bevat vragen die schoolleiders hierbij helpen. De vragen op deze kaart zijn aanvullend ten opzichte van kaart 2 met algemene vragen op pagina 7.

#### Wat staat er op deze kaart?

De kaart benoemt aanvullende vragen bij drie van de vier denkstappen uit het denkmodel (zie pagina 6). Over de denkstap van het verwerven van leermiddelen is een aparte kaart (zie pagina 11). De kaart begint met het denkkader. Dit is opgesplitst in: visie en analyse van de huidige situatie. Bij visie gaat het om vragen als: Welke doelen wil onze school met digitale leermiddelen bereiken? En: Welke vakken vindt onze school ervoor geschikt? Bij de analyse van de huidige situatie gaat het om de vraag: In hoeverre dragen de huidige digitale leermiddelen bij aan het realiseren van deze visie? De volgende denkstap is het kiezen van digitale leermiddelen. Hierbij gaat het zowel over inhoudelijke als over technische aspecten van digitale leermiddelen. Hierna volgt de denkstap over het implementeren van digitale leermiddelen. Deze gaat over de competenties van docenten en leerlingen, de overgang van folio naar digitaal en het organiseren van de fysieke en ict-omgeving waar digitale leermiddelen om vragen.

## Digitale leermiddelen vragen meer dan een computer neerzetten

Het toepassen van ict-voorzieningen in het onderwijs vindt al decennialang plaats. Onderwijsinstellingen, uitgevers en overheid hebben forse inspanningen geleverd in het ontwikkelen van digitaal onderwijsmateriaal om de docent te ondersteunen en om onderwijs op maat mogelijk te maken. Er is niet alleen geïnvesteerd in technische infrastructuur maar ook in educatieve toepassingen en deskundigheid van docenten. Desondanks blijkt dat veel scholen die de technologie in huis hebben deze niet optimaal weten te benutten. Dit heeft te maken met verschillende factoren, zoals onvoldoende deskundigheid van docenten, haperende infrastructuur of het ontbreken van een duidelijke visie van de school op gedigitaliseerd onderwijs. Om de voordelen van digitale leermiddelen optimaal te benutten zullen scholen dus moeten investeren in een duidelijke visie (zie kaart hiernaast) en investeren in deskundigheid en infrastructuur. Educatieve uitgeverijen kunnen scholen hierbij helpen.

**Waarom deze kaart?**

Vrijwel alle VO-scholen zijn verplicht om hun leermiddelen aan te besteden. En voor vrijwel alle scholen is dit een lastige klus: veel werk, en omdat het maar een keer in de vier jaar moet, is het moeilijk er routine in op te bouwen.

Hierom hebben we een kaart gemaakt die schoolleiders helpt bij beslissingen die bij het aanbesteden genomen moeten worden. De vragen op deze kaart zijn aanvullend ten opzichte van de kaart met algemene vragen op pagina 7.

**Wat staat er op deze kaart?**

De kaart begint met het denkkader uit het denkmodel (zie pagina 6). Dit denkmodel is opgesplitst in twee onderdelen: de visie en de analyse van de huidige situatie. Bij visie gaat het om de vraag: Wat is de visie van de school op aanbesteden?

Bij de analyse van de huidige situatie gaat het vooral om te leren van de vorige aanbesteding, voor zover van toepassing. Als eigen ervaringen op het terrein van aanbesteden ontbreken kan het nuttig zijn te kijken naar ervaringen van anderen.

Vervolgens komen twee thema's aanbod. Aan de rechterkant het opstellen van de aanbesteding, waarin het vooral gaat over de inhoud van de aanbesteding. De eerste vraag over de soort leermiddelen kan beantwoord worden na het doorlopen van de kaarten 2, 3 en 4.

Aan de linkerkant ten slotte staan de vragen over het organiseren van het opstellen van de aanbesteding, zoals: Wie heeft de regie over het hele proces? En: Hoe wordt de inspraak georganiseerd?

Met deze kaart zijn we aan het eind van deze Denkhulp voor schoolleiders gekomen.

**Wanneer aanbesteden?**

Een school die geheel of gedeeltelijk met overheidsgeld wordt gefinancierd is aanbestedingsplichtig als het inkoopbedrag van leermiddelen over een periode van vier jaar hoger is dan € 200.000. Een school moet dan kiezen hoe hij de aanbesteding inricht. De vragen op de kaart hiernaast helpen hierbij.

Aanbestedingen kunnen zo worden ingericht dat naast distributeurs ook uitgeverijen kunnen inschrijven. Dit kan bijvoorbeeld via raamovereenkomsten of dynamische aankoopssystemen. Deze maken het mogelijk dat verschillende partijen worden geselecteerd om een school gedurende vier jaar van leermiddelen te voorzien. Per leermiddelenlijst kan de school dan deelopdrachten bij een leverancier (distributeur of uitgeverij) plaatsen. Deze werkwijze versterkt de marktwerking en biedt scholen veel flexibiliteit.

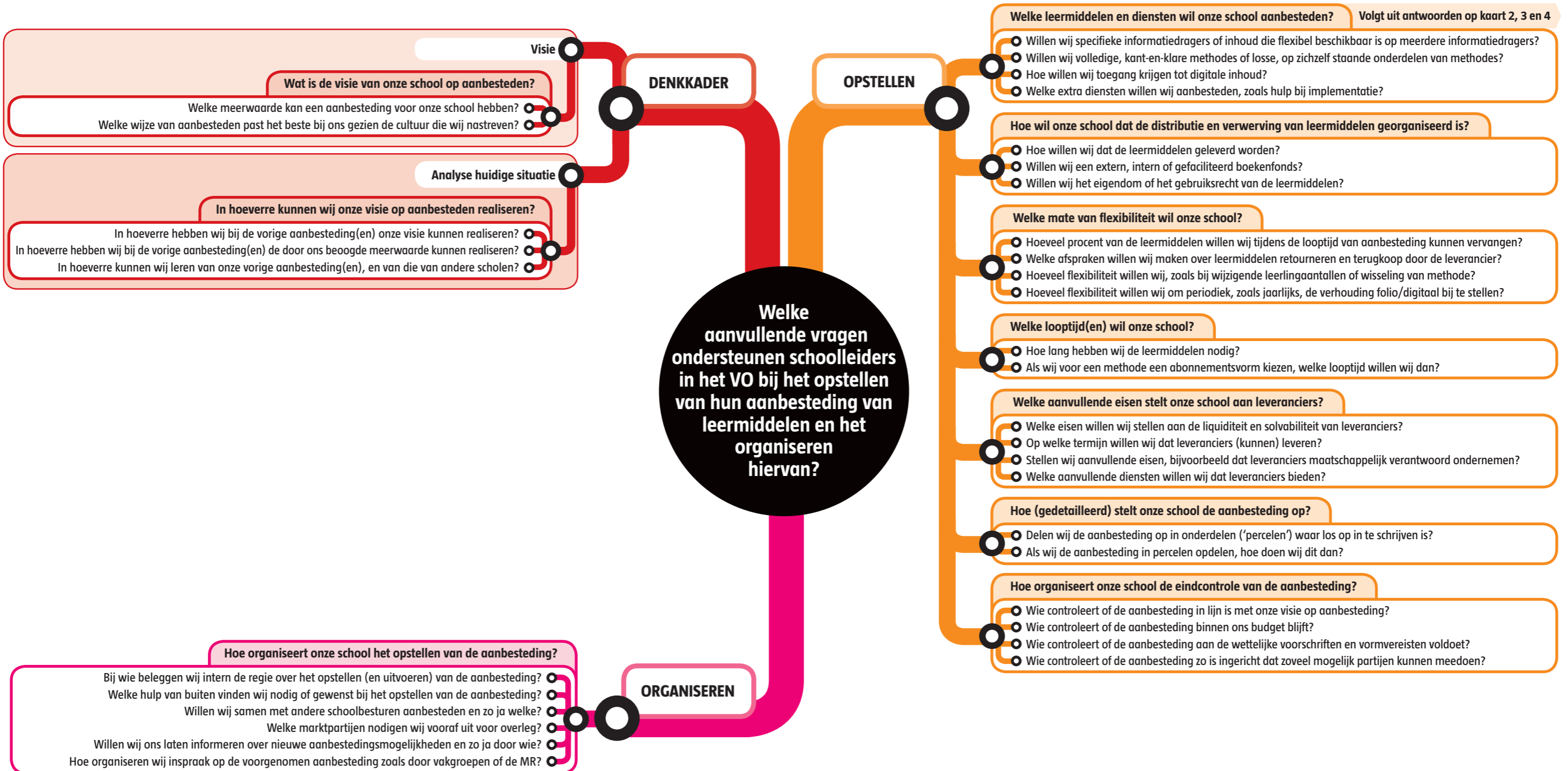
**De nieuwe Aanbestedingswet**

In de loop van 2013 treedt vermoedelijk de nieuwe Aanbestedingswet in werking. Deze voert een aantal wijzigingen door, die erop gericht zijn meer partijen de mogelijkheid te geven op een aanbesteding in te schrijven. Een aantal van deze wijzigingen ten opzichte van de huidige wet:

- De eisen die aanbestedende partijen stellen aan de inschrijvende partijen moeten realistischer zijn;
- De aanbestedingen moeten eerder worden opgedeeld in percelen;
- De aanbestedende partijen moeten na afloop van de aanbesteding bekend maken wie erop hebben ingeschreven, wie de aanbesteding heeft gewonnen en waarom.

Zie voor details: [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl)

Kaart 5  
Aanvullende vragen in verband met aanbesteden



## Wat doet de GEU?

De GEU (Groep Educatieve Uitgeverijen) is de branchevereniging van de educatieve uitgeverijen. Als branchevereniging behartigt de GEU de belangen van uitgevers die leermiddelen maken voor het primair onderwijs, het voortgezet onderwijs, de beroeps- en volwasseneneducatie en het hoger beroepsonderwijs. De GEU ontplooit activiteiten die bijdragen aan het maatschappelijk debat over de waarde van leermiddelen. De GEU vertegenwoordigt met 34 uitgeverijen een groot deel van de sector. Zie verder [www.geu.nuv.nl](http://www.geu.nuv.nl)

## Wat doet De Argumentenfabriek?

De Argumentenfabriek is een onafhankelijk analysebedrijf dat complexe vraagstukken structureert en inzichtelijk maakt. Dat doen we door allereerst een heldere vraag te formuleren. De antwoorden hierop vinden we door literatuuronderzoek en denksessies met deskundigen. De uitkomsten van dit denkwerk leggen we vast in overzichtelijke kaarten. De Argumentenfabriek is actief op meerdere terreinen waaronder zorg, onderwijs, ruimte en openbaar bestuur. Zie verder [www.argumentenfabriek.nl](http://www.argumentenfabriek.nl)

Dit kaartenboek is gemaakt en uitgebracht door

 **De ArgumentenFabriek**

**Inhoud**

Sara Blink  
Frank Kalshoven  
Anouk Mulder

**Vormgeving**

Maike Molenkamp

Januari 2013

**In opdracht van**

Groep Educatieve Uitgeverijen

  
groep educatieve uitgeverijen **Nederlands uitgeversverbond**



