

Bijlagen

Bijlage 1: Gespreksinstrumenten

Gespreksleidraad bestuur

Omgang met krimp

- Is dit bestuur erop gericht om de kleine scholen te behouden?
 - Welke overwegingen spelen een rol bij het beslissen of een kleine school (onder uw bestuur) kan blijven bestaan of zal worden opgeheven?
- Daalt het leerlingenaantal op basisschool X?
- Wat is de verwachting voor het leerlingenaantal voor de komende vijf jaar voor deze school?
- Heeft het bestuur beperkte financiële middelen voor haar kleine school/scholen?
- Hoe probeert het bestuur om met beperkte (financiële) middelen toch goede resultaten in haar kleine scholen te behalen?
 - Verwacht u organisatorische problemen voor school X door de daling van het aantal leerlingen?
 - Kunt u daar enkele voorbeelden van noemen?
- Welke maatregelen worden door het bestuur genomen om meer leerlingen aan te trekken op school X?
- Welke maatregelen worden uitgevoerd door uw bestuur om de onderwijskwaliteit van uw kleine of krimpende scholen te waarborgen?

Vacature-/personeelsbeleid

- Wat zijn de belangrijkste selectiecriteria die u als bestuur hanteert bij het aannemen van nieuw personeel voor kleine scholen?
- Als er vanwege krimp leerkrachten worden ontslagen, hoe wordt dan bepaald wie ontslagen wordt?
- In hoeverre is er sprake van mobiliteit van leerkrachten en de schoolleiders in de kleine scholen binnen uw bestuur?
 - Gaat het binnen kleine scholen in het algemeen om gedwongen of vrijwillige mobiliteit?
- Heeft de mate van mobiliteit (dus de in- en uitstroom) van de leerkrachten en de schoolleider invloed op de kwaliteit van het onderwijs op uw kleine scholen?
 - Probeert u iets te doen aan de mobiliteit van de leerkrachten en de schoolleider?

Professionalisering leerkrachten

- Is er een verschil in professionaliseringsmogelijkheden voor leerkrachten op uw grote en op kleine scholen?
- Waarop was de professionalisering in kleine scholen de laatste vijf jaar vooral gericht?
- Worden er vanuit het bestuur initiatieven genomen om de leerkrachten van uw kleine scholen bij te scholen?
 - Welke?
 - Op basis waarvan wordt bepaald waarin een leerkracht zich verder gaat ontwikkelen?

- Wordt dit per individuele leerkracht bepaald of voor het gehele team?
- Waarom is voor deze opzet gekozen?
- Op welke manier houdt u de kwaliteit van de schoolleider(s) in de gaten?

Opbrengstgericht werken

- Monitort u de prestaties van de kleine scholen die onder uw bestuur vallen?
- Gebruiken jullie een format waarin de resultaten van verschillende analyses uit het LVS genoteerd kunnen worden?
 - Worden de resultaten van de LVS-toetsen gebruikt om de schooldoelen te evalueren?
 - Op welke manier vindt de evaluatie en bespreking van de schooldoelen met de scholen plaats?
- Hoe vaak ontvangen jullie de informatie over de onderwijsprestaties van kleine scholen?
- Hoe vaak per schooljaar bespreken jullie deze informatie?
 - En wie zijn daar bij betrokken?
 - Stellen jullie in overleg met de kleine scholen prestatiedoelen op om de prestaties te verhogen?
 - Zo ja, welke (voorbeelden)?
 - Geven jullie op kleine scholen ondersteuning bij het uitvoeren van de plannen om de school- of prestatiedoelen te bereiken?
(Voorbeelden: extra ondersteuning leerkrachten, klassenbezoeken, extra tijd inplannen, meer werken volgens het directe instructiemodel, betere afspraken op schoolniveau)
 - Houdt u tussentijds toezicht (tussen twee besprekingen met de school) of de kleine school op de gewenste koers zit?
 - Zo ja, hoe?
- Stellen jullie bij kleine scholen nog andere, specifieke doelen als het gaat om OGW?
- Bespreekt het bestuur met de kleine scholen mogelijke verklaringen voor tegenvallende prestaties?
 - Naar welke factoren wordt er gekeken om tegenvallende prestaties te verklaren?
(kwaliteit instructie/lesmateriaal, klassenorganisatie, onderwijskwaliteit, hoeveelheid roostertijd vak, afspraken over afstemming tussen groepen)
- Zijn of worden uw kleine scholen getraind in opbrengstgericht werken?
 - Waarop is de training gericht:
 - Gebruik LVS-gegevens
 - Doelen leren stellen (SMART)
 - Didactiek om hogere opbrengsten te realiseren
 - OGW op schoolniveau realiseren
 - Groepsplannen maken aan de hand van LVS-resultaten
 - Hoe lang duurde de training?
 - Wat is de impact op de praktijk geweest van deze training?
- Kent opbrengstgericht werken specifieke problemen voor kleine scholen?
 - Eventueel: wat ziet u als oplossing voor deze beperkingen?

Open vraag

- Wat is volgens u de beste manier om er als bestuur voor te zorgen dat, gegeven de specifieke context van kleine scholen, de onderwijskwaliteit binnen die scholen op peil blijft?
- Heeft u zelf nog toevoegingen aan dit gesprek met betrekking tot het bevorderen van de onderwijskwaliteit in kleine scholen?

Gespreksleidraad schoolleider

Algemeen

- Bent u op meer dan één school schoolleider?
 - Hoe is dit georganiseerd?
 - Zijn er de vijf jaar veel wisselingen van schoolleider geweest? Zo ja welke?
- Hoe ziet de samenstelling van het team eruit?
 - Verhouding leerkrachten minder en meer dan 5 jaar ervaring?
 - Leeftijden?
 - Man/vrouw?
- Welke combinatieklassen hebben jullie?

Leerlingselectie

- Hoe gaat het met het leerlingaantal van de school: stabiel, loopt terug/op?
- Welke maatregelen neemt de school om meer leerlingen aan te trekken?
 - Hebben deze maatregelen het gewenste effect?
 - Nemen jullie **alle** kinderen aan die aangemeld worden bij de school?
 - Wat is jullie beleid met betrekking tot risicoleerlingen?
 - Zitten er op school leerlingen die in het speciaal onderwijs beter op hun plaats zouden zijn? (Schatting van percentage)
 - Zo ja, heeft dit gevolgen voor de andere leerlingen in de klas waar deze leerling in zit?

Verwachtingen t.a.v. leerlingen

- Wat zijn, in het algemeen, uw verwachtingen ten aanzien van de onderwijsprestatie van de leerlingen op uw school?
 - Waar baseert u deze verwachting op?
- Hoe zou u de ouderpopulatie over het algemeen omschrijven wat betreft:
 - opleidingsniveau?
 - betrokkenheid bij de school (stimuleren voor school, helpen bij het leren)?
 - verwachtingen t.a.v. de onderwijsprestaties hun kinderen?

Opbrengstgericht werken

- Welk leerlingvolgsysteem gebruiken jullie?
- In welke leerjaren worden LVS-toetsen afgenomen?
- Zijn alle leerkrachten geschoold in het gebruik van de toetsgegevens die verkregen worden met behulp van het leerlingvolgsysteem?
 - Welke training (tijdsduur/inhoud)?
 - Wat is de impact van de training op de onderwijspraktijk op uw school?

- Welke analyses uit het LVS gebruikt u om de schoolopbrengsten te bekijken (zie afbeeldingen)?
 - Dwarsdoorsnede?
 - Trendanalyse:
 - Jaargroepen vergelijken?
 - Leerlingen?
 - Formuleert u schooldoelen?
 - Voorbeeld?
 - Gebruikt u de LVS-gegevens om de schooldoelen te evalueren?
 - Hoe (vaak) worden de LVS-resultaten besproken met het team?
 - Gebruiken jullie een format waarin de resultaten van verschillende analyses uit het LVS genoteerd kunnen worden?
- Wordt er besproken wat mogelijke verklaringen kunnen zijn als de prestaties tegenvallen?
 - Naar welke factoren kijken jullie (wie met wie) daarbij?
 - Maken jullie afspraken over hoe jullie in de groepen en als school gaan werken richting de volgende LVS-afname?
 - Op welke manier geeft u ondersteuning bij het uitvoeren van de plannen richting de volgende LOVS-afname?
 - Voorbeelden: extra ondersteuning leerkrachten, klassenbezoeken, extra tijd inplannen, meer werken volgens het directe instructiemodel.
- Kunt u inschatten hoeveel procent van de leerlingen alle lesstof in de kernvakken aangeboden krijgt, zodat zij het eindniveau van groep 8 bereiken?

Ervaren aansturing schoolbestuur

- Hoe intensief ervaart u de aansturing door het bestuur op het gebied van het handhaven/verbeteren van de onderwijskwaliteit op uw school?
 - Zeer veel aansturing – Veel aansturing – Gemiddelde aansturing - Weinig aansturing – Zeer weinig aansturing
- En hoe waardevol beschouwt u de aansturing door het bestuur?
 - Zeer waardevol – Waardevol – Redelijk waardevol – Weinig waardevol – Niet waardevol.
- Welke maatregelen van het bestuur in de afgelopen drie jaar hebben een positieve invloed op de onderwijskwaliteit op uw school?

Vacaturebeleid

- Wat zijn de belangrijkste selectiecriteria bij het aannemen van nieuwe leerkrachten?

Professionalisering

- Hoe zorgt u ervoor dat alle professionele kennis aanwezig is binnen uw team?
- Op basis waarvan wordt bepaald waarin een leerkracht zich verder gaat ontwikkelen?

Coördinatie/feedback team (intern/extern)

- Is er voor leerkrachten gelegenheid om feedback op hun didactische vaardigheden te ontvangen van collega's (ook schoolleider)?

- Zo ja: Hoe gebeurt dit? En hoe vaak?
- Werken jullie samen met andere (kleine) scholen om deze feedback te geven?

Leerlingenzorg

- Hoe is de leerlingenzorg georganiseerd binnen de school?
 - (Is er een intern begeleider aanwezig op deze school?)
 - Zo niet: hoe worden de leerlingen begeleid als zij tegen leerproblemen aanlopen?
 - (Is er een remedial teacher aanwezig op deze school?)
 - (In hoeverre is de leerlingenzorg binnen de school een taak voor de leerkracht?)
 - Wat zou verbeterd kunnen worden om de leerlingenzorg effectiever te maken?

Waardering ouders ten aanzien van de school

- Inventariseert u wat de ouders van de school vinden?
 - Wat brengt u precies in kaart?
 - Denkt u dat deze inventarisatie helpt bij het op peil houden van de onderwijskwaliteit?
 - Heeft u een voorbeeld van een maatregel die er op basis hiervan genomen is?

Onderwijskundig leiderschap

- In welke mate is uw leiderschap gericht op het optimaliseren van de leeropbrengsten? Heel erg – Redelijk – Gemiddeld – Weinig – Heel weinig.
- Op welke manieren stimuleert u leerkrachten om te werken aan het optimaliseren van de leeropbrengsten?
- In welke mate vindt u dat uw school een resultaatgerichte school is?
- Wat waren de scores op de Cito eindtoets van de afgelopen drie schooljaren?
- Wat is volgens u de beste manier om er als **schoolleider** voor te zorgen dat, gegeven de specifieke context van kleine scholen, de onderwijskwaliteit op peil blijft?

Gespreksleidraad leraren

Aanpak combinatieklassen

- Hebben jullie de hele week dezelfde combinatiegroepen?
- Heeft het werken met combinatiegroepen voordelen?
- Heeft het werken met combinatiegroepen nadelen?
 - Op welke manieren proberen jullie de nadelen te beperken?
 - Werken deze manieren?
- (In hoeverre lukt het om rekening te houden met de verschillen tussen leerlingen?)
- (Nemen jullie speciale maatregelen m.b.t. klassenmanagement om met combinatiegroepen te werken?)
- Helpen de oudere leerlingen jongere leerlingen met bepaalde leeractiviteiten?
 - Zo ja, welke?

Leertijd

- Zijn er schoolbreed afspraken gemaakt over de effectieve leertijd (dus dat er zo weinig

mogelijk weglektijd is)?

- Zo ja: voorbeeld?
- Wordt er extra leertijd gecreëerd?
 - Zo ja, hoe?
- Worden de methodes voor de kernvakken voor alle groepen in zijn geheel behandeld?
- Denken jullie dat alles wat met het LVS getoetst wordt, aan bod komt tijdens de lessen?

Vorbereiding toetsen

- Nemen alle leerkrachten in deze school de LVS-toetsen af overeenkomstig de richtlijnen van het Cito?
- Op welke manier bereiden jullie de leerlingen (in alle groepen) voor op de LVS-toetsen, zodat zij zo goed mogelijk kunnen presteren tijdens toetsafnames?

Opbrengstgericht werken

- Gebruiken jullie het leerlingvolgsysteem om de resultaten van jullie leerlingen in kaart te brengen?
 - Welke analyses voeren jullie uit met het LVS?
 - Groepsanalyse?
 - Categorieënanalyse leerling? (*niet in Parnassys*)
 - Foutenanalyse?
 - Dwarsdoorsnede: één toetsmoment, meerdere groepen, meerdere toetsen?
 - Trendanalyse: één toets, meerdere toetsmomenten, meerdere groepen?
 - Jaargroepen vergelijken
 - Leerlingen: groep leerlingen, verschillende jaren
 - Vaardigheidsgroei: één vak, twee toetsmomenten, één groep
- Bespreken jullie de LVS-resultaten met het team?
 - Hoe vaak?
 - Leidt dat tot afspraken?
 - Welke?
- Onderzoeken jullie bij tegenvallende prestaties de oorzaken?
 - Naar welke mogelijke oorzaken kijken jullie?
- Ondervinden jullie problemen met het gebruik van resultaten uit het LVS vanwege het kleine aantal leerlingen in jullie groep?
- Worden de LVS-prestaties met de leerlingen besproken?
 - Hoe/met wie?
- Hoe belangrijk wordt het LVS gevonden in deze school?
 - Zeer belangrijk – belangrijk – onbelangrijk – Heel erg onbelangrijk
- Maken jullie gebruik van groepsplannen?
 - Op welke manier gebruiken jullie de LVS analyses bij het maken van groepsplannen?
 - Lukt het om het groepsplan uit te voeren in de klas?
- Kan ik een ingevuld exemplaar meekrijgen van het groepsplan (onder- en bovenbouw)?
- Zo niet:
 - Uit welke onderdelen bestaat het groepsplan - voorbeeld?
 - Gebruiken jullie het groepsplan om verschillende vormen van instructie (verlengde,

extra voorbeelden etc.) te plannen?

- Hoeveel instructiegroepen worden er opgenomen in het groepsplan?
- Specificeren jullie in het groepsplan doelen voor de verschillende instructiegroepen?
 - Wat voor doelen zijn dit: prestatiedoelen/leerstofinhoudelijk?
- En ook voor de verschillende niveaus binnen deze instructiegroepen? Voorbeeld?
- Stellen jullie ook doelen per individuele leerling?
 - Wat voor doelen zijn dit: prestatiedoelen/leerstofinhoudelijk?
- Stellen jullie doelen voor de hele klas?
- Specificeren jullie in het groepsplan de didactiek die jullie gaan toepassen voor de verschillende instructiegroepen? Voorbeeld?

Feedback collega's

- Op welke manier werken de leerkrachten samen om de onderwijsopbrengsten te verhogen?
 - Wordt er in overleg aandacht besteed aan onderwijskwaliteit?
 - Zo ja, hoe? En hoe vaak?
- Is er voor leerkrachten gelegenheid om feedback van collega's te ontvangen op hun didactische vaardigheden?
 - Zo ja, hoe (vaak)?
- Werken jullie samen met andere (kleine) scholen om kwaliteit van het onderwijs te waarborgen?
 - Zo ja: hoe ziet die samenwerking eruit?
- Welke informatie over een groep geven leerkrachten aan elkaar door, bij de overdracht van een groep?

Betrekken ouders

- Op welke manier betrekken jullie ouders bij het leerproces van hun kinderen?
 - Denken jullie dat ouders een rol kunnen spelen bij het verbeteren van de leerresultaten?
- Als jullie de ouderpopulatie van jullie school in gedachten nemen, verwachten jullie dan veel stimulans van hen richting de kinderen om goed te presteren op school?

Onderwijskundig leiderschap

- In hoeverre stimuleert de schoolleider het verbeteren van de onderwijskwaliteit en prestaties in jullie groepen? Heel erg – redelijk – weinig – helemaal niet.
 - Op welke manier?

Open vraag

Wat is volgens jullie de allerbeste manier om er als leerkracht voor te zorgen dat, gegeven de context van kleine scholen, de onderwijskwaliteit op die scholen op peil blijft?

- Hebben jullie nog toevoegingen aan dit gesprek (zaken waar jullie als kleine school tegenaan lopen maar die niet ter sprake zijn gekomen bijvoorbeeld?)

Bijlage 2: Kenmerken scholen en besturen

Tabel 1: Kenmerken geselecteerde scholen en besturen

Schoolgrootte en arrangement	Bestuursgrootte	Denominatie	Leerlinggewicht			Provincie	Dorpsgrootte
			0	0.30	1.20		
School A (<50) Zwak	Bestuur A-B (12)	Openbaar	34	7	0	Drenthe	797
School B (<50) Basis	Bestuur A-B (12)	Openbaar	40	5	1	Drenthe	940
School C (<50) Basis	Bestuur C (10)	Openbaar	33	0	0	Friesland	635
School D (<50) Zwak	Bestuur D (19)	Bijzonder	45	1	0	Friesland	3309
School E (<50) Basis	Bestuur E-F (22)	Bijzonder	40	4	1	Limburg	450
School F (<70) Zwak	Bestuur E-F (22)	Bijzonder	67	2	0	Limburg	550
School G (<50) Basis	Bestuur G (20)	Openbaar	38	1	0	Friesland	740
School H (<50) Basis	Bestuur H (11)	Openbaar	39	10	0	Drenthe	610
School I (<50) Zwak	Bestuur I (15)	Openbaar	39	4	0	Drenthe	500
School J (<70) Zwak	Bestuur J (9)	Bijzonder	68	1	0	Friesland	1451
School K (<50) Zwak	Bestuur K (18)	Openbaar	26	0	0	Friesland	839
School L (<100) Zwak (nu basis)	Bestuur L (13)	Openbaar	77	3	0	Groningen	915
School M (<50) Basis	Bestuur M (15)	Openbaar	43	1	2	Drenthe	123
School N (<50) Basis	Bestuur N (14)	Openbaar	40	8	1	Drenthe	1250
School O (<100) Zwak	Bestuur O (23)	Bijzonder	73	1	1	Groningen	1750
School P (<50) Basis	Bestuur P (18)	Bijzonder	25	0	0	Friesland	285
School Q (<50) Basis	Bestuur Q (28)	Openbaar	26	10	1	Groningen	3762
School R en S (nevenvestiging) (<100) Zwak (nu basis)	Bestuur R (15)	Bijzonder	68	8	5	Groningen	1825
School T (<50) Basis	Bestuur T (15)	Bijzonder	33	2	1	Friesland	400
School U (<50) Basis	Bestuur U (27)	Openbaar	32	1	0	Groningen	434
School V (<100) Zwak (nu basis)	Bestuur V (9, 1)	Bijzonder	87	0	1	Limburg	931
School W (<100) Zwak (nu basis)	Bestuur W (18)	Openbaar	80	0	0	Drenthe	6760 (10.455)

Tabel 2: Percentages leerlinggewichten per school

Scholen met basisarrangement					Scholen met zwak arrangement				
School	Denominatie	Leerlinggewicht*			School	Denominatie	Leerlinggewicht		
		0,0	0,3	1,2			0,0	0,3	1,2
B	Openbaar	40	5	1	R	Bijzonder	68	8	5
		87%	11%	2%			84%	10%	6%
H	Openbaar	39	10	0	A	Openbaar	34	7	0
		80%	20%	0%			83%	17%	0%
P	Bijzonder	25	0	0	D	Bijzonder	45	1	0
		100%	0%	0%			98%	2%	0%
N	Openbaar	40	8	1	I	Openbaar	39	4	0
		82%	16%	2%			91%	9%	0%
M	Openbaar	43	1	2	K	Openbaar	26	0	0
		94%	2%	4%			100%	0%	0%
Q	Openbaar	26	10	1	V	Bijzonder	87	0	1
		70	27	3			99	0	1
U	Openbaar	38	1	0	J	Bijzonder	68	1	0
		97%	3%	0%			99%	1%	0%
T	Bijzonder	33	2	0	F	Bijzonder	67	2	0
		94%	6%	0%			97%	3%	0%
E	Bijzonder	40	4	1	L	Openbaar	77	3	0
		89%	9%	2%			96%	4%	0%
G	Openbaar	38	1	0	W	Openbaar	80	0	0
		97%	3%	0%			100%	0%	0%
C	Openbaar	33	0	0	O	Bijzonder	73	1	1
		100%	0%	0%			98%	1%	1%

*Leerlinggewicht: voor de leerlinggewichten 0,3 en 1,2 krijgt een school meer geld te besteden om aan onderwijsachterstanden van de leerlingen te werken.

0,3 = opleiding ouders maximaal lbo/vbo, praktijkonderwijs of vmbo basis- of kaderberoepsgerichte leerweg (beide ouders, of ouder die met dagelijkse zorg is belast)

1,2 = opleiding ouders maximaal basisonderwijs of (v)so-zmlk (1 of beide ouders)

Tabel 3: Matching scholen

Basis	Zwak
Q	R
N	W
H	A
G	D
E	I
M	K
C	V
T	J
P	F
U	L
B	O

Bijlage 3: Schoolportretten

3.1 School A zwak

Context

School A is een openbare school met een zwak arrangement en 37 leerlingen. De school bevindt zich in een klein dorp met ongeveer 800 inwoners en valt onder een bestuur met in totaal 12 scholen, waarvan er zes minder dan 100 leerlingen hebben. Van de 37 leerlingen hebben 7 leerlingen een leerlinggewicht van 0.30. Er werken zeven vrouwelijke leerkrachten in deeltijd op de school, en op één na hebben ze allen meer dan vijf jaar leservaring. Er wordt gewerkt met combinatiegroepen: 1/2/3, 4/5 en groep 6/7/8. Groep 3 zit soms bij groep 4 en 5. De laatste zes jaar zijn er vier verschillende schoolleiders geweest op deze school, en de huidige schoolleider geeft aan dat dat slecht is geweest voor de stabiliteit van de school. De schoolleider is op nog twee andere scholen aangesteld, en op alle drie de scholen is een locatieleider aangesteld voor vier uur per week. Elke week is de schoolleider aanwezig op de drie scholen, op verschillende dagen, zodat hij alle leerkrachten regelmatig treft.

Risico's

De scholen onder het bestuur hebben te maken met krimp, dus met dalende leerlingaantallen. Het bestuur verwacht over een paar jaar scholen te moeten sluiten en kijkt naar oplossingen (fuseren, samenwerken).

Een nadeel van combinatieklassen is dat als de leerlingen in de midden-bovenbouw instructie krijgen de andere groepen zelfstandig moeten kunnen werken. Voor leerlingen die dat niet goed kunnen, is dat niet altijd gunstig. De leerkracht is altijd aan het uitleggen, er is nooit een stiltemoment, altijd ruis. Eerst groep 6 rekenen, dan groep 7 rekenen en tot slot nog groep 8 rekenen. Die instructies leiden de andere kinderen wel eens af. Oudere leerlingen helpen de jongere leerlingen. Tijdens de instructie, als de leerlingen even een som moeten maken, loopt de leerkracht meteen langs bij de andere groep om even aandacht te geven aan een kind dat met een vraag zit. De leerkrachten geven veel aandacht aan zelfstandig werken, leerlingen kunnen op de gang werken, of met een koptelefoon op als ze last van lawaai hebben. De leerkracht doet korte looprondjes, sommige leerlingen moeten heel vaak even iets uitgelegd krijgen, zodat ze weer verder kunnen. In de middenbouw leren ze al heel goed zelfstandig werken.

In de onderbouw heeft de leerkracht te maken met een combinatie van kleuters en leerlingen die instructie krijgen en dat past niet zo goed. Het valt of staat met een zelfstandige manier van werken van de leerlingen. Dus leren de leerkrachten de kleuters al om zelfstandig te werken. Bij groep 3 snappen de leerlingen al wel redelijk goed wat zelfstandig werken inhoudt.

Het is moeilijk om rekening te houden met alle verschillen tussen leerlingen, het is een knelpunt om alle niveaus te moeten bedienen. De leerkrachten clusteren leerlingen die extra instructie nodig hebben, bijvoorbeeld als leerlingen met min of meer hetzelfde moeite hebben. De leerkracht moet de tijd hebben om extra te oefenen inplannen in het rooster, en elke dag dezelfde structuur aanhouden, zodat het niet vergeten of overgeslagen wordt. Leerlingen die zelf aan het werk kunnen, ook aan het werk zetten, zodat de leerkracht gericht instructie kan geven. Leerlingen bij het bord roepen die meer instructie nodig hebben. Elke dag moet de leerkracht opnieuw inschatten wat welke leerlingen nodig hebben.

De leerkrachten gebruiken groepsplannen, maar het is moeilijk om ze zo te schrijven dat ze uitvoerbaar zijn. Het uitvoeren van de groepsplannen lukt niet altijd 100%. Extra hulp aan leerlingen hoeft en kan niet altijd door de leerkracht te worden gegeven, het kan ook op andere manieren, en daar moet het team wel meer over leren, en dat beter plannen.

Mogelijkheden

Samenwerking

Het bestuur is erop gericht om de kleine scholen te behouden, mits de kwaliteit goed is, het financieel mogelijk is, en de ouders ook willen dat de kleine school open blijft. Door ouders wordt gekeken naar het sociale aspect van een kleine school. Vanuit het bestuur worden onderwijsteams (meerdere scholen die met elkaar samenwerken) samengesteld, zodat er uitwisseling tussen de kinderen plaatsvindt, leerlingen kunnen bijvoorbeeld samen sporten en muziek maken.

Er is een samenwerking van drie scholen aangegaan (de scholen waaraan de schoolleider leiding geeft), omdat deze in de gevarenzone zitten door de terugloop van het aantal leerlingen. Elke week is de schoolleider aanwezig op de drie scholen, op verschillende dagen zodat hij alle leerkrachten regelmatig treft.

Er vindt twee keer per maand overleg plaats op een school en één keer per maand met de teams van de drie scholen. Tijdens dit overleg vormen de kwaliteitsoverzichten de kern, dus hoe de scholen presteren op verschillende vakken. De gedachte achter het samenwerken is om in elk dorp een school te behouden die aan de ondergrens van 23 leerlingen en aan de kwaliteitsnormen kan voldoen.

Professionalisering

Met de schoolleiders worden beoordelingsgesprekken gevoerd, waarbij ingegaan wordt op financiën en onderwijskwaliteit. De schoolleiders worden gestimuleerd om scholing te volgen.

Door gesprekken te voeren met de schoolleiders wordt gekeken naar wat er gedaan kan worden om de kwaliteit te verhogen, bijvoorbeeld door taal- of rekencoördinatoren aan te stellen, een intern begeleider, of meer geld beschikbaar te stellen.

Leerkrachten hebben 10% van hun jaartaak om zich verder te professionaliseren. Er wordt per school door klassenbezoeken, functionerings- en beoordelingsgesprekken bepaald waarin een leerkracht of het team zich verder gaat ontwikkelen. Het bestuur woont minimaal één keer per jaar lessen bij.

In de kleine scholen was de professionalisering de laatste vijf jaar vooral gericht op leerkrachtgedrag (het directe instructie model), klassenmanagement, administratie, omgaan met verschillen en opbrengstgericht werken.

Via nascholing zorgt de schoolleider ervoor dat de professionele kennis aanwezig is binnen het team. De helft van het scholingsbudget is voor teamscholing, de andere helft voor individuele scholing. Op basis van een bekwaamheidsdossier van de leerkracht wordt bepaald waarin hij zich verder gaat ontwikkelen. In dit dossier staan de POP-gesprekken, specialismen, competenties, functionerings- en beoordelingsgesprekken. Elk jaar vindt er collegiale consultatie plaats tussen de drie scholen, en op vergaderingen worden good practices besproken (leerkrachten geven dan voorbeelden van wat goed werkt).

Er is een mobiliteitsplan waarbij wordt gekeken naar hoe lang leerkrachten op een school werken, welke mensen graag vrijwillig naar een andere school willen, en wat op een bepaalde school nog ontbreekt. Daarna kunnen de juiste mensen op de juiste plek gezet worden. Soms is er sprake van onvrijwillige mobiliteit. In het algemeen zijn er weinig wisselingen van schoolleiders, wel wordt gewerkt in onderwijsteams (meerdere scholen die met elkaar samenwerken). School A werkt bijvoorbeeld samen met twee andere scholen, onder één schoolleider. De schoolleider zou meer mobiliteit willen, want momenteel blijven nog teveel mensen op dezelfde plek.

Het bestuur is voorbereid op de krimp en neemt maatregelen in het kader van personeelsbeleid. De laatste jaren worden er geen mensen meer aangenomen in verband met de krimp. Daarvoor lette het bestuur op kwaliteiten die nodig zijn op kleine scholen, zoals klassenmanagement (ervaring met meerdere groepen), en ook dat leraren goed kunnen differentiëren.

Het ontslagbeleid is gebaseerd op het principe van last in, first out. In tijden van krimp is het niet verstandig om dat te wijzigen. Als de situatie weer stabiel wordt, dan wordt een werkgelegenheidsbeleid gehanteerd: in kaart brengen welke mensen nodig zijn, bijvoorbeeld in welke leeftijdscategorie.

De schoolleider gaat gemiddeld vijf keer per jaar bij een groep op bezoek. De leerkrachten leggen één dagdeel per jaar een klassenbezoek af. Good practice staat daarbij centraal. Na het klassenbezoek overleggen de leerkrachten met elkaar, om van elkaar te leren.

Populatie

Het aannemen van nieuwe leerkrachten is momenteel niet aan de orde in verband met de krimp. Binnen het bestuur vinden men de mobiliteit van leerkrachten belangrijk. Als een leerkracht zeven jaar in dienst is, dan wordt gestimuleerd om eens verder te kijken. Leerkrachten die meer kunnen, krijgen meer verantwoordelijkheden. De jongste leerkracht komt als eerste aan de beurt om ergens anders te gaan werken. Via een uitzendbureau worden ook tijdelijke leerkrachten aangesteld. De schoolleider let op de vooropleiding (onderwijskunde of havo/gymnasium studeren is een pre). Andere eisen: hoge motivatie, niet afwachtend ingesteld, enthousiast en betrokkenheid bij het vak, kunnen omgaan met tegenslagen, flexibel en ervaring met combinatiegroepen.

Het leerlingaantal loopt terug. In 2016/17 is de prognose dat de school in de gevarezone terecht komt (23 leerlingen). De school probeert meer leerlingen aan te trekken door de schoolgids in de bus te doen bij mensen met jonge kinderen, of mensen op te bellen om eens op gesprek te komen bij de school. Daarnaast profileert de school zich in de krant en organiseert de school open dagen. De school geeft uitleg over hoe er lesgegeven wordt.

Het is lastig te meten of deze maatregelen ook daadwerkelijk effect hebben op het leerlingenaantal. De school kan passend onderwijs aanbieden, de zorg is goed op orde en er is een deskundig team. Niet altijd kunnen echter alle leerlingen aangenomen worden. De school hanteert een zorgprotocol en gaat met de ouders in gesprek om te kijken of het kind op deze school op de juiste plek zit. Op dit moment zitten er een aantal leerlingen op school waarbij men twijfelt of ze op deze school horen of beter op een school voor speciaal onderwijs zouden kunnen zitten. Een kleine school is wel heel overzichtelijk en alle leerkrachten kennen de leerlingen en de ouders goed, dat vergemakkelijkt het wel.

Ouderbeleid

De schoolleider heeft hoge verwachtingen van de leerlingen. De schoolleider wil graag voldoende scores, boven de inspectienorm. De ouders zijn relatief laag opgeleid, en vinden het vooral belangrijk dat hun kind met plezier naar school gaan. De schoolleider vindt het belangrijk om de lestijd efficiënt te benutten.

De ouders zijn in het algemeen erg betrokken bij de school, maar er zit wel variatie in in hoeverre ze helpen met het leren van hun kinderen. De leerkrachten geven de ouders informatie over hoe ze kunnen helpen met huiswerk maken.

Door middel van ouderavonden en om de twee jaar een enquête wordt geïnventariseerd wat ouders van de school vinden. Ook is er een leerling- en personeelsenquête. Er wordt bijvoorbeeld in kaart gebracht wat ouders van het schoolgebouw, de leerkracht, sfeer, communicatie, schoolregels, ontwikkeling van het kind, de begeleiding, en de schooltijden vinden. Ook wordt er gevraagd naar de algemene tevredenheid. De negatieve punten neemt de school mee in het schoolplan. Het is belangrijk dat ouders achter de school staan, dat is bevorderend voor de resultaten van de school.

Eerst was er een te informele omgang met de ouders, waardoor er lestijd verloren ging (ouders bleven wel eens hangen bij de leerkracht). Nu is er duidelijk afgesproken dat als de eerste bel gaat de leerlingen in de school zijn en dat bij de tweede bel de les direct kan starten.

De ouders wordt gevraagd om te helpen bij het huiswerk maken en ze krijgen tips over hoe ze dat kunnen doen. Op contactavonden worden de resultaten besproken en wordt gekeken wat de ouders kunnen doen. De leerkracht moet er vanuit gaan dat de ouders dat ook echt doen.

Veel ouders stimuleren hun kinderen weinig om goed hun best te doen op school. Ze vinden het belangrijk dat hun kinderen het fijn hebben, ze zijn zich er niet van bewust dat stimuleren de motivatie om te leren kan verhogen. Die omslag is er bij de ouders nog niet geweest op dit gebied. Ouders van zwakke leerlingen zijn juist vaak minder gemotiveerd, ze hadden vaak zelf vroeger ook moeite met school.

Klassenmanagement

De leerlingen kunnen elkaar helpen, zodat de leerkracht zelf met de les verder kan. De leerkracht kan zelf niet op elke vraag ingaan. Combinatiegroepen zijn sociaal gezien goed, omdat leerlingen zich moeten inleven in verschillende leeftijdsgroepen. Oudere leerlingen kunnen het goede voorbeeld geven aan jongere leerlingen, en de jongere leerlingen kunnen de kunst afkijken van de ouderen. Leerkrachten zijn daarnaast veel meer groepsdoorbrekend bezig.

Bij kleuters worden regels uitgelegd over uitgestelde aandacht en wordt er veel gesproken over hoe het werkt in de klas (wat doe je als je klaar bent). De leerkrachten werken met een takenbord en takenboekjes. Er is een stilteteken (rood=stil), wanneer ze zelfstandig werken. Het blijft onvoorspelbaar, want kinderen zijn jong. De leerkracht moet veel tijd investeren om de leerlingen te leren wat wel en niet mag. In het algemeen doen de leerlingen dat vrij goed.

Door zelfstandig werken te plannen en de hoeveelheid lestijd te plannen, wordt er zo effectief mogelijk met de lestijd omgegaan. Boeken pakken zorgt ervoor dat er tijd verloren gaat, daarom spreken de leerkrachten af welke leerling de spullen pakt en uitdeelt, maar sommige leerlingen vergeten dit.

Bij de jongste leerlingen probeert de leerkracht zo duidelijk mogelijk te zijn en wordt geprobeerd het tempo op te voeren om een taak te kiezen, zodat daar niet teveel tijd aan verloren gaat. In de kring moeten ze al nadenken over wat ze willen doen. Ze hebben een weekplanning en aan het begin van de week krijgen ze daar uitleg over. De bovenbouw werkt met een weektaak. De school heeft geen mogelijkheden gecreëerd voor extra leertijd, voor of na schooltijd.

De methodes voor de kernvakken worden in zijn geheel behandeld, maar het gaat vooral om de kerndoelen die behaald moeten worden. Sommige dingen worden getoetst in de Cito-toetsen die nog niet in de methodes aan bod zijn gekomen. Ook de vraagstelling is heel anders in Cito- en methodetoetsen. Voor de onderbouw wordt er geoefend met verhaaltjessommen. Ook de voorbeeldvragen in de toets worden besproken. In de toets worden soms dingen gevraagd die al een paar weken geleden aan bod zijn gekomen.

Het LVS is een stuk belangrijker dan een aantal jaar geleden. Nu is de school daar veel meer mee bezig, ook met de doorgaande lijn van de leerlingen en de school als geheel. Een paar jaar terug was welbevinden het belangrijkste.

Opbrengstgericht werken

De opbrengsten worden met behulp van ParnasSys in kaart gebracht. Het bestuur ontvangt de resultaten van alle scholen en daar wordt een totaaloverzicht van gemaakt. In gesprekken met de schoolleiders worden twee keer per jaar de opbrengsten en de schooldoelen geëvalueerd. Ook wordt er met alle schoolleiders één keer per jaar samengekomen om de schoolprestaties te bespreken en om ideeën over onderwijskwaliteit uit te wisselen. Er wordt ook gebruik gemaakt van de kennis van scholen die al wat verder zijn op dat gebied. Door middel van een visitatiecommissie wordt ervoor gezorgd dat de school alles op orde heeft voor het inspectiebezoek. De directeur van een school stelt prestatiedoelen, bijvoorbeeld “de school moet weer terug in het basisarrangement”.

Het bestuur voert gesprekken en monitort de resultaten met behulp van ParnasSys. De inspectienormen worden naast de resultaten van de scholen gelegd, om te kijken welke scholen daar onder presteren. Ook wordt daarmee gekeken of er een trend is te ontdekken in de resultaten. Er wordt besproken hoe het kan dat een bepaald onderdeel onvoldoende is, en waar dat aan ligt. Gekeken wordt bijvoorbeeld naar leerkrachtgedrag, de methode, en de leerlingenpopulatie.

De scholen onder het bestuur volgen een cursus over opbrengstgericht werken op teamniveau. Gedurende een jaar zijn er een aantal bijeenkomsten en opdrachten. De training is gericht op het verhogen van de opbrengsten, bijvoorbeeld door het maken van handelingsplannen of groepsplannen (individuele handelingsplannen werden soms vergeten dus daar werd aandacht aan besteed). Daarnaast is de training gericht op het analyseren van toetsgegevens. Voor leerkrachten is de training op maat, voor directeurs en intern begeleiders betreft het een standaardtraining.

De afgelopen drie jaar heeft er een cultuuromslag plaatsgevonden binnen de scholen op dit gebied. Eerder werden lage opbrengsten aan factoren als opleidingsniveau ouders en de combinatiegroepen gerelateerd. School A kan deze omslag nog verder maken. Op dit moment gebruikt de school het Cito-LOVS, gekoppeld aan ParnasSys. De LVS-toetsen worden vanaf groep 1 tot en met 8 afgenomen. Het team heeft een cursus gevolgd van twee jaar over opbrengstgericht werken en het maken van didactische groepsoverzichten en groepsplannen.

De schoolleider kijkt naar de dwarsdoorsnedes, trendanalyses en naar de overzichten van alle scores (waarin rood onvoldoende is en naar gekeken wordt). In het jaarverslag worden streefdoelen geformuleerd. Bijvoorbeeld: "leerlingen in groep 4 halen minimaal een vaardigheidsscore van 53 bij woordenschat". De streefdoelen zijn meestal hoger dan de norm die Cito stelt. Elk jaar past de school deze doelen aan.

Er vindt een leerlingbespreking plaats om de schooldoelen te evalueren, dus om te kijken of de leerlingen op het spoor zitten dat het team verwacht. De scores van de leerlingen worden dan vergeleken met de normen van het Cito-LOVS en de gestelde streefdoelen. De intern begeleider bespreekt de resultaten met de leerkracht, er wordt dan gekeken of de leerlingen de doelen uit het groepsplan behaald hebben. Alle vaardigheidsscores en normen staan op een formulier bij elkaar.

Om het groepsplan aan te kunnen passen, wordt besproken wat mogelijke verklaringen kunnen zijn, als prestaties tegenvallen. Dit gebeurt minimaal vier keer per jaar. Na elke methodetoets kijkt de leerkracht zelf naar wat er gebeurt en wat er gebeuren moet. De intern begeleider kijkt met de leerkrachten naar de factoren en er vindt ook overleg plaats met het hele team over de prestaties. Bijvoorbeeld, als prestaties tegenvallen, ligt het dan aan de gezinssituatie, of heeft de leerling bepaalde zaken nodig om beter te kunnen presteren.

De afspraken die het team maakt over hoe het team gaat werken richting de volgende toetsen, staan in de groepsplannen. Bijvoorbeeld dat 80% van de opdrachten die de leerling maakt, voldoende moet zijn. In het groepsplan ligt de nadruk op het directe instructiemodel.

De schoolleider zit bij alle leerlingbesprekingen (in het teamoverleg). De schoolleider houdt voor elke school bij aan welke zaken meer aandacht besteed moet worden. Hij overlegt met de leerkracht of intern begeleider of er extra mensen ingeschakeld moeten worden (voor onderzoeken naar dyslexie of ADHD bijvoorbeeld, of andere externe expertise). Er is een taal- en een rekenexpert binnen de scholen.

Het uitgangspunt van de school is dat alle leerlingen alle lesstof krijgen. Eén leerling zit momenteel op een eigen leerlijn, en die haalt niet het eindniveau van groep 8. Het is lastig om te evalueren of de leerlingen alle lesstof in de kernvakken daadwerkelijk aangeboden krijgen.

De leerkrachten gebruiken het LVS om groepsplannen op te stellen. Als de toets lager uitvalt dan verwacht, dan wordt de instructie aangepast. Toetsen, evalueren en dan weer nieuwe plannen opstellen. Knelpunt is de tijd om dat hele proces goed uit te voeren. Met de intern begeleider worden de scores besproken en wordt een verwachtingsplan opgesteld. De leerkrachten kijken naar de foutenanalyse en categorieënanalyse, de overige analyses (trendanalyse en dwarsdoorsnedes) zijn op schoolniveau en worden door de intern begeleider gedaan, en met de directeur besproken. In de onderbouw wordt ook gekeken naar het leerlingrapport per leerling en per vak, ook het alternatieve groepsprofiel wordt gebruikt om per vak te kijken hoe de leerling op de norm zit, en welke leerlingen extra hulp nodig hebben.

Eén keer per jaar worden de algemene conclusies op schoolniveau n.a.v. de LVS-resultaten besproken. Iedere leerkracht bespreekt vier keer per jaar met de intern begeleider de leerlingen individueel. De zorgleerlingen worden besproken en ook het gedrag van leerlingen. De intern begeleider maakt daarvan een verslag met afspraken over welke leerling welke hulp krijgt, welke materialen nodig zijn. De aanpak per kind en ideeën over wat eraan gedaan kan worden als prestaties tegenvallen staan hierin en worden besproken.

Met kleine groepen zegt een groepsgemiddelde niet zoveel, dus daar doet het team niet zoveel mee. Vergelijken maken met de jaren ervoor, dat kan eigenlijk niet, want dan vormt zich al snel een vertekend beeld. Over meerdere jaren is wel te zien hoe bepaalde prestaties zich ontwikkelen, maar daar is een langere periode voor nodig.

Als prestaties tegenvallen kijken de leerkrachten naar de instructie, de methode en naar het kind. Ook wordt op groepsniveau gekeken: als de resultaten op groepsniveau tegenvallen, dan ligt het aan de leerkracht. De leerkrachten kijken wat ze eraan kunnen doen, maar het kan ook liggen aan de leerlingenpopulatie.

In de bovenbouw worden de resultaten met de leerlingen zelf besproken. Grafieken laten zien, dat motiveert de leerlingen wel. Ze willen graag weten hoeveel fouten ze hebben. Bij bepaalde leerlingen kan het helpen om hun prestaties te verhogen. In de onderbouw gebeurt dit niet.

De leerkrachten gebruiken groepsplannen, maar het is moeilijk om ze zo te schrijven dat ze uitvoerbaar zijn. Het uitvoeren lukt niet altijd 100%. Extra hulp aan leerlingen hoeft en kan niet altijd door de leerkracht te worden gegeven, maar kan ook op andere manieren worden verzorgd, en daar moet het team wel wat meer over leren, en beter plannen.

De leerkrachten nemen de LVS-toetsen af volgens de richtlijnen van het Cito. Sommige toetsen worden voorgelezen, dan moet de lijn van het kind goed gevolgd worden. De leerlingen oefenen met verhaaltjessommen, omdat die wel in de toets voorkomen, maar niet in de methode, en ze oefenen door de voorbeeldvraag aan het begin van de toets. Verder worden de leerlingen niet specifiek voorbereid op de toetsen.

Door te vergaderen met het team wordt er samengewerkt om de onderwijsopbrengsten te verhogen. De leerkrachten hanteren een doorgaande aanpak: iedereen werkt op dezelfde manier. De hele school werkt naar het eindresultaat toe. Er wordt ook besproken hoe er het beste omgegaan kan worden met een individuele leerling.

Leerkrachten krijgen geen feedback van elkaar over hun didactische vaardigheden. Wel vraagt het team aan elkaar hoe ze bepaalde zaken aanpakken. Met leerkrachten van de andere scholen worden ideeën uitgewisseld over hoe tijd te besparen is, welke materialen gebruikt kunnen worden, en hoe groepsplannen ingevuld kunnen worden.

Bij het doorgeven van de groepen aan elkaar, is het de bedoeling dat alles besproken wordt dat in de groepsplannen staat (dit jaar gebeurt dat nog niet). De twee leerkrachten voeren met de intern begeleider een leerlingbespreking, waarin de belemmerende factoren worden besproken. Dit gebeurt echter niet altijd.

Er is een intern begeleider, maar geen remedial teacher. Wel leerkrachten die zich bijscholen in remedial teaching en die kennis weer delen met het team. De intern begeleider komt in de groepen, voert voortgangsoverleg met de leerkrachten en ondersteunt en controleert de leerkracht. Ook kijkt de intern begeleider hoe bepaalde ondersteuning geboden wordt en of hulpmiddelen (goed) gebruikt worden. De intern begeleider maakt ook de handelingsplannen. Maandelijks is er een overleg met de intern begeleider over hoe de zorg verloopt.

Onderwijskundig leiderschap

De schoolleider vindt zijn leiderschap heel erg gericht op het optimaliseren van de leeropbrengsten. De inspectie ziet de schoolleider als een gratis adviesgever waar de school gebruik van moet maken.

Door de leerkrachten inzicht te geven in wat de meerwaarde is van hoge opbrengsten, zodat de leerlingen op een zo hoog mogelijk niveau wegstromen, probeert de schoolleider de leerkracht te stimuleren om de opbrengsten te optimaliseren. De schoolleider benadrukt dat het belangrijk is dat de leerlingen veel mogelijkheden hebben. De schoolleider besteedt ook veel aandacht aan directe instructie en hoe de leerkracht goede instructie geeft (tijdens overleg bijvoorbeeld). Daarnaast schept de schoolleider voorwaarden: zorgen dat methoden en materialen in orde zijn, en dat de schoolleider zelf up-to-date blijft, en de leerkrachten ook. De school is erg resultaatgericht, omdat de school zo snel mogelijk weer het label 'voldoende' wil hebben.

De schoolleider deelt volgens de leerkrachten veel kennis over de resultaten en over hoe de school er voor staat, er wordt veel over gesproken, veel meer dan eerst. Er wordt besproken waar de school naar toe wil, en hoe dat aangepakt zal worden. Met de vorige directeur waren de leerkrachten meer de uitvoerenden, maakte hij een plan waar de rest van het team niet bij werd betrokken. Er zijn nu ook meer onderwijskundige vergaderingen (veel meer gericht op de inhoud). De schoolleider is zelf heel gemotiveerd en brengt dat ook over op de rest van het team.

Rol van het bestuur

Het bestuur heeft niet te maken met beperkte financiële middelen voor de kleine scholen als gevolg van de kleine scholentoeslag. Er wordt geprobeerd om meer leerlingen aan te trekken, door de school op een positieve manier te profileren en naamsbekendheid te creëren. Een voorbeeld is dat er een Plusklas is opgestart voor de meer begaafde leerlingen.

Door bovenschols te monitoren, houdt het bestuur zicht op alle resultaten van de scholen. Ook worden de jaarverslagen en schoolplannen gevolgd en vindt er elke 6 weken een gesprek met de directeur van de school plaats. Daarnaast zijn er regelmatig scholingsmomenten en inhoudelijke vergaderingen om de onderwijskwaliteit van de scholen te waarborgen.

De school krijgt volgens de schoolleider zeer veel aansturing vanuit het schoolbestuur. Er is elke zes weken overleg met de algemeen directeur. Het team levert alle resultaten vanuit het leerlingvolgsysteem, dus het bestuur heeft daar inzicht in. Een overzicht van alle scholen wordt rondgestuurd naar de scholen binnen het bestuur. Er wordt besproken wat opvalt en hoe dat veroorzaakt zou kunnen zijn. Het bestuur is heel betrokken, ook bij de scores (de laatste jaren ambitieuzer). Betrokkenheid van het bestuur vindt de schoolleider heel belangrijk. Tijdens het directieoverleg wordt daarnaast ook het belang van goede directe instructie besproken. Ook staat centraal wat nu eigenlijk een goede les is, en het belang van coöperatief werken.

Het bestuur heeft ervoor gezorgd dat er een andere directeur aangesteld werd. Vanuit het bestuur is er veel belangstelling voor de scholen en er gaat stimulans vanuit. Elke woensdagochtend gaan er leerlingen van alle scholen onder het bestuur, naar de Plusklas.

Het is een toezichhoudend bestuur dat hoge eisen stelt. Alle scholen moeten voldoende presteren. Jaarlijks is er een onderwijsdag waarin opbrengstgericht werken centraal staat. Alle personeelsleden zijn daarbij verplicht aanwezig.

Het is belangrijk om partners te zoeken om gezamenlijk te delen, en om kleine scholen in stand te houden. Alleen kan men niet voldoen aan alle eisen/wensen van alle betrokken (daar is de school te klein voor), dus voor drie scholen één rekencoördinator, één taalcoördinator en één leescoördinator. Anders gaat er veel energie van leerkrachten verloren, als een school alles alleen moet regelen

(eigenaarschap: eigenaar zijn van het schoolproces). De schoolleider speelt daar ook een belangrijke rol in: hij moet deskundig zijn, en enthousiasmeren, situationeel leidinggeven, faciliteren, kennis van zaken hebben, en bereid om heel veel tijd te investeren in de school.

Volgens het bestuur kan de onderwijskwaliteit op peil gehouden worden door een uitmuntende directeur aan te stellen die sturing geeft en een duidelijk doel heeft, daarnaast heeft de school de juiste leerkrachten nodig. Eerst was het vooral belangrijk dat het gezellig was op school.

Voor een bestuur is het belangrijk om gestimuleerd te worden om zich voor te bereiden op de krimp. Schoolbesturen moeten beleid maken en samenwerken met elkaar.

Volgens leerkrachten is het belangrijk om organisatorisch sterk te zijn, door de volgorde van de instructie goed plannen en de tijd goed in te delen. De leerlijnen moet de leerkracht goed in het hoofd hebben van alle groepen, zodat de leerkracht weet wat het doel is. En dat doel ook echt nastreven. Daarnaast is het belangrijk om zelfstandig werken vanaf heel jonge leeftijd goed in te bedden.

3.2 School B Basis

Context

De school valt onder een bestuur met in totaal 12 scholen, waarvan er zes minder dan 100 leerlingen hebben. School B valt onder hetzelfde bestuur als school A. School B is een openbare basisschool met een basisarrangement en staat in een dorp met ongeveer 950 inwoners. Er zitten 46 leerlingen op de school waarvan er zes een leerlinggewicht hebben. De school heeft in totaal vijf vrouwelijke leerkrachten, die allemaal vijf jaar of langer leservaring hebben. Er zijn drie combinatiegroepen: groep 1 en 2, groep 3, 4 en 5, en tot slot groep 6, 7 en 8. Groep 5 zit een aantal keren in de week bij de bovenbouw vanwege technisch lezen. Daarnaast komen er op drie middagen in de week leerlingen van een andere school bij en wordt er in vier groepen gewerkt. De school heeft te maken gehad met veel wisselingen van schoolleider, al 15 jaar is de situatie instabiel. De laatste vijf jaar zijn er vier wisselingen geweest en sinds vier jaar is er één directeur voor twee scholen werkzaam. Ook binnen het lerarenteam zijn er veel wisselingen geweest.

Risico's

De scholen onder het bestuur hebben te maken met dalende leerlingaantallen. Het bestuur verwacht over een paar jaar scholen te moeten sluiten en kijkt naar mogelijke oplossingen (fuseren, samenwerken). Op dit moment groeit het aantal leerlingen nog op deze school, over een jaar of drie zullen echter ook hier de leerlingaantallen dalen. Er wordt geprobeerd om meer leerlingen aan te trekken, door de school op een positieve manier te profileren en naamsbekendheid te creëren. Een voorbeeld is dat er een Plusklas is opgestart voor de meer begaafde leerlingen.

De werkdruk wordt als hoger ervaren, omdat er meer taken over minder personeel verdeeld kunnen worden.

Mogelijkheden

Samenwerking

Het bestuur is erop gericht om de kleine scholen te behouden, mits de kwaliteit goed is, het financieel mogelijk is, en de ouders willen dat de kleine school open blijft. Vanuit ouders wordt er

gekeken naar het sociale aspect van een kleine school. Vanuit het bestuur worden onderwijsteams samengesteld, zodat er uitwisseling tussen de kinderen plaatsvindt; leerlingen kunnen bijvoorbeeld samen sporten en muziek maken.

De school werkt samen met een andere school, daarmee wordt maandelijks vergaderd over het onderwijs. Doordat de leerlingen een aantal middagen van de ene school naar de andere school gaan, zijn er minder groepen. Op deze manier kunnen de kwaliteiten van de leerkrachten beter ingezet worden. Er is één MR gevormd.

De kinderen vinden de samenwerking ook leuk, en de dorpsgrenzen worden zo een beetje doorbroken. Ook wordt er samengewerkt aan onderwijskundige en beleidsmatige zaken. Daarnaast is het voor de leerlingen ook goed, omdat ze in een grotere groep zitten, het is dan meer een echte samenleving.

De gedachte achter het samenwerken is om in elk dorp een school te behouden die aan de ondergrens van 23 leerlingen, en aan de kwaliteitsnorm kan voldoen.

Professionalisering

Er is een mobiliteitsplan waarin wordt gekeken naar hoe lang leerkrachten op een school zitten, welke mensen graag vrijwillig naar een andere school willen, en wat op een bepaalde school nog ontbreekt. Daarna kunnen de juiste mensen op de juiste plek gezet worden. Soms is er sprake van onvrijwillige mobiliteit, maar het voordeel van mobiliteit weegt dan toch wel op tegen dat nadeel. In het algemeen zijn er weinig wisselingen van schoolleiders, wel wordt er gewerkt in onderwijsteams, dus meerdere scholen die met elkaar samenwerken.

Binnen het bestuur vindt men de mobiliteit van leerkrachten belangrijk. Als een leerkracht zeven jaar in dienst is, dan stimuleert men om eens verder te kijken. Leerkrachten die meer kunnen, krijgen meer verantwoordelijkheid. De jongste leerkracht komt als eerste aan de beurt om ergens anders te werken. Via een uitzendbureau worden er tijdelijke leerkrachten aangesteld.

Het ontslagbeleid is gebaseerd op het *'last in, first out'* principe. In tijden van krimp is het niet verstandig om dat te wijzigen. Als de situatie weer stabiel is dan wordt een werkgelegenheidsbeleid gehanteerd: in kaart brengen welke mensen nodig zijn (bijvoorbeeld in welke leeftijdscategorie).

Met de schoolleiders worden beoordelingsgesprekken gevoerd, waarbij ingegaan wordt op financiën en onderwijskwaliteit. De schoolleiders worden gestimuleerd om scholing te volgen. Door gesprekken te voeren met de schoolleiders wordt gekeken wat er gedaan kan worden om de kwaliteit te verhogen, bijvoorbeeld door taal- of rekencoördinatoren aan te stellen, een intern begeleider, of door meer geld beschikbaar te stellen.

Leerkrachten hebben 10% van hun jaartaak om zich verder te professionaliseren. Er wordt per school door klassenbezoeken, functionerings- en beoordelingsgesprekken bepaald waarin een leerkracht of het team zich verder gaat ontwikkelen. Het bestuur woont minimaal één keer per jaar lessen bij.

In de kleine scholen was de professionalisering de laatste vijf jaar vooral gericht op leerkrachtgedrag (directe instructiemodel), klassenmanagement, administratie, het omgaan met verschillen, en opbrengstgericht werken.

De schoolleider voert met alle leerkrachten een POP-gesprek, en in het schooljaarplan staat wat de school wil ontwikkelen; op die manier probeert de schoolleider voor alle benodigde kennis te zorgen binnen het team. De schoolleider kijkt ook in de klassen wat de leerkrachten wel en niet kunnen. De school is klein, dus het is snel duidelijk waar de hiaten zitten. De schoolleider laat de leerkrachten ook zelf reflecteren en ontdekken waar ze zich onvoldoende competent voelen. Leerkrachten krijgen op deze manier feedback op hun didactische vaardigheden, maar ook van collega's. Er vinden reflectiegesprekken plaats. De intern begeleider komt ook in de klassen kijken. Leerkrachten kunnen zelf aangeven hoe vaak ze behoefte hebben aan collegiale consultatie. In elk geval is er één dag per twee jaar de gelegenheid voor. De collega's kunnen elkaar zo een spiegel voor houden. De school werkt hierin ook samen met de andere school.

Leerkrachten overleggen met elkaar als er problemen zijn in een groep, om zo de onderwijsopbrengsten op peil te houden of te verhogen. De leerkrachten bespreken de cijfers en het welbevinden van de leerlingen, en of er eventueel externe hulp nodig is (bijvoorbeeld bij gedragsproblemen). Op die manier proberen de leerkrachten ervoor te zorgen dat de onderwijskwaliteit niet in gevaar komt.

Leerlingen- en lerarenpopulatie

De laatste jaren worden er geen mensen meer aangenomen in verband met de krimp. Daarvoor lette het bestuur op kwaliteiten die nodig zijn op kleine scholen, zoals klassenmanagement (ervaring met meerdere groepen), dus ook dat ze goed kunnen differentiëren. Als er nieuwe leerkrachten op de school komen, dan waren die al werkzaam op een andere school binnen het bestuur.

De school neemt in principe alle leerlingen aan, tenzij de school de zorg niet aan kan. Er zitten geen leerlingen op school die in het speciaal onderwijs beter zouden passen.

Volgens de schoolleider is het niveau van de ouders wisselend maar gemiddeld. De ouders hebben hoge verwachtingen van hun kinderen. Een deel van de ouders vindt het belangrijk dat hun kinderen gelukkig zijn, maar een groot deel vindt het belangrijk dat hun kinderen hard werken. Ze zijn betrokken in alle opzichten, ook binnen de school. Er wordt thuis veel gelezen, dat wordt ook gestimuleerd vanuit school.

Door middel van een ouderenquête wordt in kaart gebracht wat de ouders van de school vinden. Deze inventarisatie geeft een belangrijk signaal af, en dat wordt ook opgepakt door het team. Nauw samenwerken met de ouders wordt als heel belangrijk gezien. Een voorbeeld is dat de communicatie naar de ouders toe verbeterd is.

Ouderbeleid

Van ieder kind wordt opgeschreven hoe het gaat in de week en of er problemen zijn. Aan het eind van de week krijgt de leerling een kopie daarvan mee naar huis, zodat de ouders het ook kunnen zien. Zij kunnen dan eventueel ergens mee helpen. Ouders stimuleren hun kinderen wel om goed hun best te doen op school volgens de school. Drie keer per jaar hebben de leerkrachten contact met de ouders (twee keer met rapport en één keer zonder). Op vrijdagochtend is er een inloopochtend en er is een hele actieve MR.

De ouders worden door de school veel betrokken bij lesactiviteiten. Daarnaast worden ouders actief aangesproken op het plein, zo wordt ervoor gezorgd dat de school heel toegankelijk is voor hen. Ouders kunnen precies zien hoe het team te werk gaat, hoe de school alles doet.

Klassenmanagement

De leerkrachten geven aan dat oudere leerlingen de jongere leerlingen kunnen helpen vanwege de combinatiegroepen. Het lesaanbod is breder (zowel naar boven als naar beneden), want leergierige leerlingen kunnen al eerder met bepaalde lesstof beginnen. Leerkrachten geven aan flexibeler te worden, omdat er bij elke leerling bekeken moet worden wat hij nodig heeft. Ook professioneel wordt de leerkracht uitgedaagd in een combinatiegroep. Leerkrachten die van grotere scholen komen moeten daar nog in groeien. Leerkrachten moeten bepaalde dingen los durven laten (niet teveel aan de methode vasthouden en niet te strak plannen), en zichzelf willen ontwikkelen. Het lukt de leerkrachten goed om rekening te houden met verschillen tussen leerlingen. De leerkracht brengt de ontwikkelingslijnen van de leerlingen duidelijk in beeld en observeert veel. Met DOR (een registratie tool) kunnen middelen afgestemd worden op de te bereiken doelen. Drie keer per jaar wordt nagegaan of de leerling zijn niveau bereikt heeft.

Leerlingen leren zelfstandig werken (dat is nodig in combinatieklassen). In de bovenbouw staat op het bord wat de leerlingen moeten doen, in de ochtend wordt gevraagd waar de leerlingen behoefte aan hebben. Er wordt teruggeblikt op de lessen. Er wordt ook een weektaak gemaakt, zodat duidelijk is voor de leerling (en leerkracht) waaraan gewerkt wordt. De instructie is meestal wel klassikaal, soms voor groepen apart. Eerst een basisinstructie en dan nog een verlengde instructie voor de leerlingen die dat nodig hebben. Er wordt vanaf eind groep 2 gewerkt met een blokje, dat kunnen de leerlingen op een vraagteken zetten als ze een vraag hebben, maar eerst moeten ze een medeleerling om hulp gevraagd hebben. Ook laten de leerkrachten de leerlingen hun eigen werk nakijken. Als een leerling niet gestoord wil worden, zet hij het blokje op rood. Met behulp van een timer spreekt de leerkracht met de leerlingen af dat ze bijvoorbeeld een kwartier (stil) aan het werk gaan, en als ze klaar zijn kunnen ze zelf iets kiezen om te doen.

Er is een eerste bel waarbij de leerlingen naar binnen gaan, en bij de tweede bel start de les. Er wordt gewerkt met een planbord, zodat leerlingen direct verder kunnen werken aan een volgend onderdeel. De afspraak is dat de rust bewaard moet blijven in de klas, gesprekken voeren gebeurt buiten de klas. Kinderen moeten zelfstandig werken, dat hoeft dan niet van de instructietijd af te gaan, want kinderen kunnen elkaar vaak helpen. De leerlingen mogen niet achter de leerkracht aanlopen of (vaak) naar de leerkracht toekomen, maar behoren op hun plaats te blijven zitten. De leerkracht zit na het instructie geven achter in de klas en stuurt dan aan en helpt de leerlingen waar nodig. Het zelfstandig werken is al sinds een jaar of 6 een doorgaande lijn in de school, de kinderen vinden de manier van werken ook heel fijn.

Er wordt geen extra leertijd gecreëerd door de school, maar de leerlingen krijgen wel huiswerk ter voorbereiding van het voortgezet onderwijs. Er is veel aandacht voor lezen, en ze krijgen ook boekjes mee om thuis te lezen.

Opbrengstgericht werken

De opbrengsten worden met behulp van ParnasSys in kaart gebracht. Het bestuur ontvangt de resultaten van alle scholen en daar wordt dan een totaaloverzicht van gemaakt. In gesprekken met de schoolleiders worden twee keer per jaar de opbrengsten en de schooldoelen geëvalueerd. Ook wordt met alle schoolleiders één keer per jaar samengekomen om de schoolprestaties te bespreken en om ideeën over onderwijskwaliteit uit te wisselen. Er wordt gebruik gemaakt van de kennis van scholen die al wat verder zijn op dat gebied. Door middel van een visitatiecommissie wordt gezorgd dat de school alles op orde heeft voor het inspectiebezoek. De directeur van een school stelt prestatiedoelen, een voorbeeld is “de school moet weer terug in het basisarrangement”.

Het bestuur voert gesprekken en monitort de resultaten met behulp van ParnasSys. De inspectienormen worden naast de resultaten van de scholen gelegd, om te kijken welke scholen daar onder zitten. Ook wordt daarmee gekeken of er een trend te ontdekken is in de resultaten. Er wordt besproken hoe het kan dat een bepaald onderdeel onvoldoende is, en waar dat aan ligt. Gekeken wordt daarbij bijvoorbeeld naar leerkrachtgedrag, de methode en de leerlingpopulatie.

De scholen onder het bestuur volgen een cursus over opbrengstgericht werken op teamniveau. Gedurende een jaar zijn er een aantal bijeenkomsten en opdrachten. De training is gericht op het verhogen van de opbrengsten, bijvoorbeeld door het maken van handelingsplannen of groepsplannen (individuele handelingsplannen werden soms vergeten, dus daar werd aandacht aan besteed). Daarnaast is de training gericht op het analyseren van toetsgegevens. Voor leerkrachten is de training op maat, voor directeuren en intern begeleiders betreft het een standaardtraining.

De afgelopen drie jaar is er een culturomslag geweest op de scholen op dit gebied. Eerder werden lage opbrengsten aan factoren als het opleidingsniveau van de ouders en de combinatiegroepen gerelateerd.

Leerkrachten kijken naar de trendanalyses en er wordt daarnaast ook veel op individueel niveau gekeken. Groepsgemiddelden zijn heel lastig met kleine groepen leerlingen. De LVS-resultaten worden twee keer per jaar met het hele team besproken en twee keer per jaar door de intern begeleider en de leerkracht.

Als prestaties tegenvallen wordt gekeken of de methode gelijk loopt met de toets. Als een bepaald aspect te weinig voorkomt in een methode, dan wordt daar meer aandacht aan besteed. Of er wordt aan strategieën gewerkt bij begrijpend lezen, of iets wordt meer herhaald. De schoolleider geeft aan dat daarvoor nog een format ontwikkeld moet worden. Er wordt gekeken waar de resultaten erg afwijken van de verwachtingen van de leerkracht. Dan wordt bekeken of de leerkracht genoeg tijd aan het onderdeel besteed heeft, en of de juiste didactiek en de juiste methode wordt gebruikt (of dat een andere methode misschien nodig is). De leerkracht is als eerste verantwoordelijk, en deelt eerst met de intern begeleider wat er aan de hand kan zijn, daarna wordt het ook met het team besproken. De school bekijkt gezamenlijk naar hoe de juiste doelen geformuleerd kunnen worden en of alleen de methode gevolgd wordt, of dat er nog iets toegevoegd moet worden. De schoolleider vertelt de leerkrachten wat hij graag de leerkrachten wil zien doen, bijvoorbeeld wat betreft het pedagogisch klimaat en het directe instructie-model. De schoolleider maakt afspraken met de leerkrachten over wat zij in een format bijhouden: een planning van de leerstof, een handelingsplan voor een kind. In de weekplanning staat welk kind extra aandacht krijgt en waarvoor.

De LVS-prestaties worden ook met de leerlingen besproken, met behulp van de grafieken uit ParnasSys. De vaardigheidsgroei wordt bekeken. Doel van het gesprek is om te kijken waar de leerling aan wil werken, wat ze moeilijk vinden. Vooruit kijken is belangrijk. Bij kleuters wordt ook gevraagd wat ze van de toets vinden.

De leerkrachten maken handelingsplannen, zodat ze zorg op maat kunnen bieden. De leerlingen worden per niveau geclusterd of per leerstofonderdelen die ze lastig vinden. Handelingsplannen worden alleen voor D- en E-leerlingen en voor A+ leerlingen gemaakt. Een groepsplan voor negen instructiegroepen schrijven is teveel werk, maar wel handelingsplannen voor de leerlingen die iets extra's nodig hebben (meer en minder begaafde leerlingen). De doelen staan in de methode en op de weektaak, of op een handelingsplan. Het LVS wordt belangrijk gevonden in de school, maar de methoden vormen de rode draad. De LVS-toetsen zijn er om die te verifiëren, als er uitvallers zijn, dan wordt dat besproken.

De schoolleider weet niet of de leerkrachten geschoold zijn in het gebruik van het LVS en het maken van de analyses. Er wordt wel een plan gemaakt welke leerstof voor acht weken wordt behandeld, en dat wordt dan getoetst met de methodegebonden toets. Elke leerkracht maakt een overzicht van hoe de groep het gedaan heeft, om de groep in beeld te krijgen, en dat wordt besproken met de intern begeleider. Er wordt gewerkt in vier periodes, zodat de leerkrachten weten wat ze gaan behandelen. De toetsen worden afgenomen om te kijken of de leerlingen het geleerde kunnen toepassen. Deze worden ook geanalyseerd, ook om te kijken waar van afgeweken wordt. Er wordt ook gekeken naar de landelijke normen. De schoolleider bekijkt de uitslagen van de methodegebonden en de LVS-toetsen. Dit schooljaar gaat de schoolleider ook naar de grafieken uit het LVS kijken. Ook wordt de toets van vorig jaar naast de toets van dit jaar gelegd om te vergelijken. Een schooldoel is dat 80% van de lesstof van alle vakken door de leerlingen wordt beheerst. Door de trends te bekijken kunnen de schooldoelen geëvalueerd worden.

Het grootste deel van de toetsen wordt volgens de richtlijnen van het Cito afgenomen, uitgezonderd de toets Spelling. Voor dyslectische leerlingen is de toets verkeerd opgebouwd. De leerkrachten leren namelijk dat ze geen verkeerd gespelde woorden mogen laten zien in de les (en die zitten wel in de toets). Sommige toetsen worden in tekst-naar-spraaksoftware gezet en op die manier voorgelezen aan de dyslectische leerlingen.

Voor de toets woordenschat worden kinderen voorbereid doordat er met een 'moeilijke woordenpot' geoefend wordt. Bij rekenen worden sommige onderdelen naar voren gehaald, omdat die in de Cito-toets eerder aan de orde komen. Ook krijgen de kinderen instructie over de vraagstellingen en strategieën, bijvoorbeeld het beantwoorden van meerkeuzevragen. Voor begrijpend lezen worden hulpboeken gebruikt om te oefenen. In de onderbouw zijn de lessen ervaringsgericht, niet alleen uit een boekje leren.

De school heeft een intern begeleider voor anderhalve dag per week om de zorgtaken te coördineren. Dit zorgt ervoor dat de groepen in beeld zijn en dat er ondersteund wordt waar dat nodig is. De leerkracht is als eerste verantwoordelijk voor de leerlingenzorg. De intern begeleider maakt daar wel een plan voor.

Onderwijskundig leiderschap

Volgens de leerkrachten stimuleert de schoolleider heel erg het verbeteren van de onderwijskwaliteit van de school. Dit is een groot verschil met de voorgaande jaren. Er moest veel gebeuren, maar het gebeurde niet. Er wordt nu vaak geëvalueerd. De schoolleider geeft zelf aan dat het optimaliseren van de leeropbrengsten zijn *core business* betreft. Hij stimuleert de leerkrachten om daaraan te werken door vier periodes in te stellen waardoor vaker de resultaten in beeld komen. Na evaluatie worden in een volgende periode dan hogere opbrengsten nagestreefd. Hij probeert uit te dragen dat het belangrijk is om aan hogere opbrengsten te werken. De schoolleider stelt doelen. Het gaat om een gedragsverandering bij de leerkrachten, als je de leeropbrengsten wilt verhogen.

De school is resultaatgericht, maar vindt ook andere dingen (zoals cultuur, techniek) belangrijk. Er wordt vastgesteld wat de onderwijsbehoeften per kind zijn; de leerkracht moet eigenaarschap hebben over de resultaten.

Rol van het bestuur

Het bestuur heeft niet te maken met beperkte financiële middelen voor de kleine scholen, in verband met de kleine scholentoeslag. Er wordt geprobeerd om meer leerlingen aan te trekken, door de school op een positieve manier te profileren, en door naamsbekendheid te creëren. Een voorbeeld is dat er een Plusklas is opgestart voor de meer begaafde leerlingen.

Door bovenschols te monitoren, houdt het bestuur zicht op alle resultaten van de scholen. Ook worden de jaarverslagen en schoolplannen van de scholen gevolgd en vindt er elke 6 weken een gesprek met de directeur van de school plaats. Daarnaast zijn er regelmatig scholingsmomenten en inhoudelijke vergaderingen om de onderwijskwaliteit van de scholen te waarborgen.

De schoolleider geeft aan dat er veel en waardevolle aansturing is vanuit het bestuur. Eén keer in de zes weken komt iemand van het bestuur op de school om de toetsscores op te vragen en te praten over hoe het gaat. Er is daarnaast een netwerk opgezet voor de intern begeleiders en voor hoogbegaafdheid. Het bestuur is betrokken, en wil van dichtbij meemaken wat er allemaal speelt op de school. Het bestuur heeft onder andere de directeur op deze school vervangen, omdat er inhoudelijk te veel vrijheid was, en weinig monitoring.

Volgens het bestuur kan de onderwijskwaliteit op peil gehouden worden door een uitstekende directeur aan te stellen die sturing geeft en een duidelijk doel heeft, daarnaast heeft de school de juiste leerkrachten nodig. Eerst was het vooral belangrijk dat het gezellig was op school. Voor een bestuur is het belangrijk om gestimuleerd te worden om zich voor te bereiden op de krimp. Schoolbesturen moeten beleid maken, en samenwerken met elkaar. De schoolleider vindt het belangrijk om ervoor te zorgen dat leerkrachten contacten blijven houden met anderen en dat ze hun deskundigheid delen met collega's. Zo kunnen ze van elkaar leren en zich blijven ontwikkelen. Er dient voortdurende monitoring plaats te vinden. Het is belangrijk om te zoeken naar manieren om de kosten zo laag mogelijk te houden, bijvoorbeeld door samen te werken met andere scholen. Leerkrachten vinden scholing belangrijk, en het werken op basis van de PDCA-cyclus, een goede planning en evaluatie en het de vinger aan de pols houden. Leerkrachten geven aan veel meer te kijken naar hun eigen vorderingen, door te reflecteren op het eigen handelen en de schuld niet buiten jezelf te leggen. Een open cultuur is belangrijk om daar gemakkelijk over te praten.

3.3 School C Basis

Context

School C is een openbare basisschool met een basisarrangement en staat in een dorp met ongeveer 600 inwoners. Er zitten 25 leerlingen op de school en geen van hen heeft een leerlinggewicht. De school valt onder een bestuur met negen scholen, waarvan vier scholen minder dan 100 leerlingen hebben. De school werkt in de ochtend met de combinatieklassen 1 tot en met 3, groep 4 en 5, en groep 6 tot en met 8. In de middag zitten groep 1 tot en met 5 bij elkaar, en groep 6, 7 en 8. Dit wordt elk schooljaar opnieuw bekeken aan de hand van het leerlingaantal (en eventueel het aantal zorgleerlingen). Er zijn geen wisselingen geweest van schoolleider de afgelopen vijf jaar. De schoolleider is tevens stafmedewerker onderwijsbeleid op het bestuursbureau en geeft onderwijskundige aansturing op een andere school. Het team bestaat uit drie vrouwelijke leraren (en de schoolleider) die allemaal meer dan vijf jaar ervaring hebben.

Risico's

Het leerlingenaantal op de school daalt momenteel. De verwachting is dat de school over twee jaar zal moeten sluiten, of in 2014 een samenwerkingschool moet worden. Het bestuur richt zich op de kwaliteit van de (kleine) scholen, maar binnen de financiële mogelijkheden. Scholen zijn te klein wanneer er niet meer met drie groepen in de ochtenden gewerkt kan worden, 's middags kan wel met twee combinatiegroepen gewerkt worden omdat dan de kernvakken niet of minder aanbod komen.

Het bestuur verwacht organisatorische problemen voor een kleine school, omdat een kleine school dezelfde dingen moet doen als een grote school. Daarnaast daalt de beschikbare managementtijd en werken directeuren op meerdere scholen, waardoor die minder vaak op school beschikbaar is. Directeuren staan niet meer voor de klas. De stichting heeft vijf schoolleiders voor negen scholen.

Het bestuur heeft beperkte financiële middelen voor haar kleine scholen en moet meer aan personeel uitgeven dan er binnenkomt. Onderhoud wordt vermeden of uitgesteld, investeringen worden uitgesteld (het vernieuwen van methoden, vervangen van meubilair, investeringen in meubilair). Door bewust keuzes te maken en de gemeente te vragen om scholen in nieuwbouw te plaatsen, kan het bestuur ondanks de beperkte financiële middelen de onderwijskwaliteit op de kleine scholen blijven bewaken. Het bestuur wacht tot het gebouw gesloopt wordt. Qua omvang is het bestuur kwetsbaar (nu nog ongeveer 1000 leerlingen).

De schoolleider geeft aan dat sommige ouders de school te klein vinden, en kiezen voor een grotere school voor hun kind. Het sociale aspect weegt daarbij vaak zwaarder dan de onderwijskwaliteit.

Mogelijkheden

Professionalisering

Door mobiliteit onder leraren is het volgens de bestuurder gemakkelijker om de kwaliteit op orde te krijgen. Mensen die vrijwillig kiezen om ergens anders te werken, bloeien vaak op terwijl gedwongen mobiliteit altijd negatief is. Er is weinig wisselingen van schoolleiders binnen de meeste scholen onder het bestuur. School C heeft ook al jarenlang dezelfde schoolleider.

Vanuit het bestuur worden initiatieven genomen om leraren van kleine scholen bij te scholen. Het bestuur is bezig met OGW als thema. Voor alle scholen wordt dit opgestart vanuit het vak rekenen.

Er wordt in kaart gebracht hoe er maatwerk geleverd kan worden? De cursusbegeleider is ook in de klas, en er is interactie tussen leraren. Er worden dus externe mensen ingezet om OGW vorm te geven. Op grote scholen gaat het vooral om het zicht op het totale klassenmanagement en hoe zorgleerlingen herkend kunnen worden in een grote groep. In kleine scholen zijn de groepen kleiner, en is er meer sprake van individualistische programma's, bijvoorbeeld een leerlijn per leerling. De leraar moet op twaalf niveaus lesgeven, dat is anders dan differentiëren dan in een enkelvoudige klas met drie niveaus.

De professionalisering in kleine scholen onder dit bestuur was de laatste vijf jaar vooral gericht op klassenmanagement. Leraren op deze school laten zien dat ze inmiddels gemakkelijker in combinatieklassen hun weg kunnen vinden en dat ze daar meer kindvolgend onderwijs hanteren. Het verschilt per leraar, want oudere leraren vinden dat in het algemeen lastiger, daarom is er maatwerk per leraar om zijn kwaliteiten te verbeteren op het gebied van lesgeven in combinatieklassen. Het probleem is dat een school met minder dan 50 leerlingen te weinig personeel en te weinig tijd beschikbaar heeft, en ook te weinig scholing voor al het personeel kan bieden om alles te monitoren. Er is daarom altijd iemand van de zorggroep aanwezig bij inspectiebezoek die de directeur ondersteunt.

De schoolleider bepaalt welke competenties een leraar in zijn team verder moet ontwikkelen door functionerings- en beoordelingsgesprekken. Daarbij wordt gekeken wat de school nodig heeft aan kwaliteiten, en wat de persoonlijke doelen zijn van een leraar. De schoolleider neemt de leraren zoveel mogelijk mee in de ontwikkelingen, zodat duidelijk is wat bepaalde ontwikkelingen voor de school betekenen, én voor de leraar.

Er vinden één keer per jaar (formele) collegiale consultaties plaats door de schoolleider en door de leraren. Na afloop van een klassenbezoek worden de aandachtspunten besproken. Ook wordt daarin samengewerkt met andere scholen, zodat leraren in een zelfde groep kunnen kijken hoe een andere leraar lesgeeft. Leraren geven aan dat ze (sinds twee jaar) één keer per jaar op hun eigen school feedback krijgen op hun didactische vaardigheden ook nog één keer per jaar daarvoor naar een andere school gaan. Daarbij observeert de leraar en noteert wat opvalt, soms met behulp van een aftekenkaart. Er wordt gelet op hoe er instructie gegeven wordt.

Leerlingen- en lerarenpopulatie

De laatste vijf jaar worden er geen nieuwe leraren aangenomen door het bestuur, maar als er wel nieuwe leraren aangenomen worden, dan let het bestuur op ervaring in het werken met combinatieklassen, en of de leraar adaptief onderwijs (dus maatwerk) kan verzorgen. De school neemt geen leraren aan, het gaat om natuurlijk verloop. Als het toch wel zo ver komt, dan wordt er bij het geven van een proefles, vooral gelet hoe de leraar omgaat met combinatieklassen.

Open dagen voor onderwijs, zoveel mogelijk PR. Projectgroep voor het organiseren van zaken voor het hele openbaar onderwijs: kunst, cultuur, sport, media. Voor alle kinderen binnen de stichting en leraren, gemeentebreed ook voor andere scholen. Daar ontleent het bestuur PR aan. Studenten die gymlessen verzorgen, sport- en speldagen. Veel dingen bovenschools regelen omdat een kleine school dat niet alleen kan. Subsidies om alles te organiseren (netwerk) kosten wel veel tijd, maar de studenten kosten niets. Leraren ontmoeten ook andere leraren in andere landen en ervaren hoe het onderwijs in andere landen is, om ideeën op te doen en hun eigen situatie spiegelen.

De schoolleider geeft aan dat ouders van jonge kinderen een tasje krijgen met informatie over de school en hij organiseert open dagen, om te proberen meer leerlingen te trekken. Het leerlingenaantal loopt echter nog altijd terug. Mensen kiezen niet alleen voor kwaliteit, maar ook voor het sociale aspect van een school, dat weegt vaak zwaarder. De ouders vinden deze school dan te klein. Daar heb je als school weinig invloed op. Je probeert de ouders zo goed mogelijk te informeren en de sfeer te laten proeven.

Ouderbeleid

Tweejaarlijks worden de ouders gevraagd een tevredenheidsenquête in te vullen over de school. Het geeft duidelijk aan hoe zij tegen de school aankijken. De schoolleider geeft aan dat het wel lastig is om met de inbreng van zo weinig ouders (als bijvoorbeeld van de 18 ouders de helft de enquête invult), iets te ondernemen. Een voorbeeld van een maatregel die de school naar aanleiding daarvan genomen heeft, is dat er meer informatie aan ouders gegeven wordt over keuzes die gemaakt worden binnen de school. De schoolleider gaat ook wel in gesprek met de ouders, om op de enquête in te spelen.

Ouders worden actief betrokken bij het leerproces van hun kinderen door middel van een inloopochtend en door middel van voor- en vroegschoolse educatie (VVE-project). Na een thema is er altijd een afsluiting waarvoor de ouders uitgenodigd worden. Soms krijgen de leerlingen schrijf- of rekenbladen mee naar huis. Ongeveer de helft van de ouders voelt zich erg betrokken bij de school en vindt het belangrijk dat hun kind goed zijn best doet op school, de andere helft vindt het belangrijker dat het kind gelukkig is. Sommige ouders hebben te hoge verwachtingen.

Klassenmanagement

De leraren noemen als voordelen van combinatiegroepen dat de leerlingen kunnen samenwerken, elkaar kunnen helpen (bijvoorbeeld met lezen) en dat je overstijgend bezig kunt zijn met de leerlingen. Nadelen van combinatiegroepen is dat de leraar veel moet switchen en minder tijd heeft voor leerlingen die dat nodig hebben. Binnen de groep zijn er niveauverschillen en weinig rustmomenten, dus alle instructies moeten strak ingepland worden. Het hangt wel af van de grootte van de groep (er is bijvoorbeeld ook een leerjaar met maar één leerling). De zaakvakken worden allemaal overstijgend gegeven, maar soms is er dan teveel niveauverschil. De verwerkingsopdrachten worden aangepast aan het leerjaar. Kinderen werken in groepjes en kunnen hun antwoorden vergelijken.

Door een strakke planning aan te houden en leerlingen zelfstandig te laten werken wordt geprobeerd om de combinatieklassen goed te managen. De dagtaak staat bijvoorbeeld op het bord, en de leerlingen weten hoe ze met uitgestelde aandacht moeten omgaan.

Het rekening houden met verschillen tussen leerlingen zit voor een deel verweven in de methode, daar zitten extra opdrachten in. Er wordt ook veel gebruik gemaakt van de computer, omdat leerlingen daarop zelfstandig kunnen werken.

Er zijn binnen de school afspraken gemaakt over de effectieve leertijd. Er is sprake van veel zelfstandigheid bij de leerlingen, ze pakken zelf de spullen en gaan aan de slag. Als ze klaar zijn met een taak, dan kunnen ze iets extra's doen. Er is een zorgkwartier voor kinderen die extra zorg nodig

hebben, dat staat ook in de planning. Er is geen vaste planning m.b.t. wanneer welk vak behandeld wordt.

Er wordt in principe geen extra leertijd gecreëerd, maar soms komen leerlingen een kwartiertje eerder op school. Ouders wordt daarnaast gevraagd om thuis te lezen met hun kind. Op school wordt gecontroleerd of dat ook echt gebeurt.

Bij rekenen wordt er soms vooraf getoetst wat leerlingen al kunnen, om zo de methode iets in te kunnen korten. Verder worden alle methoden in zijn geheel behandeld voor de kernvakken.

Opbrengstgericht werken

Het bestuur ontvangt elk half jaar een map met alle opbrengsten van alle scholen, de gegevens van alle toetsen en van de kwaliteitskaarten (zelfevaluatie van school). Dit geeft een compleet beeld van hoe de scholen ervoor staan. Op de kwaliteitskaart staan alle toetsen met de vaardigheidsscores en de grens van de inspectie. De schooldoelen komen er ook nog op.

De schoolleider kijkt naar alle dwarsdoorsneden en trendanalyses, maar geeft aan dat het analyseren lastig is met kleine getallen. Een trend is niet zichtbaar als er één leerling in een groep zit, dus je moet voorzichtig zijn met het interpreteren van de gegevens. Leraren kijken naar de groepsanalyse, foutenanalyse (in het geval van niveau C of lager werkt men met handelingsplannen), categorieënanalyse, en zij stellen streefdoelen op aan de hand van eerdere resultaten. De leraren bespreken soms de resultaten met de leerling, bijvoorbeeld als die niet goed zijn best heeft gedaan, of als er misschien iets aan de hand is. Dit bespreken gebeurt ongeveer vanaf groep 4. De leraren werken vooral met handelingsplannen, soms met een groepsplan, maar dat hangt af van de grootte van de groep en hoe de groep presteert. Eerst wordt de beginsituatie in beeld gebracht: waar zit het probleem? Die probleemanalyse wordt opgeschreven en daarna wordt een doel gesteld. Er wordt in kaart gebracht waar een leerling op uitvalt en of dat aspect nog aan bod komt. Als het niet aan bod komt, dan wordt dat onderdeel in het zorgkwartier gepland. Alle kinderen nemen deel aan dit zorgkwartier, bijvoorbeeld door extra te lezen, anderen werken zelfstandig aan een plustaak. De leraren geven aan dat het in de meeste groepen lukt om het groepsplan uit te voeren, zeker met het zorgkwartier erbij. Maar voor kleuters niet altijd, als ze er even geen zin in hebben bijvoorbeeld.

Het LVS geeft de leraren een indicatie van wat zij al weten van de leerlingen. De leraar onderbouw is van mening dat handelingsplannen voor kleuters geen zin hebben, omdat het onderwijs voor hen lastiger te plannen is. De leraar biedt het aan, maar de leerling zal het (in groep 1 of 2) pas leren als de interesse er is, dus wanneer hij eraan toe is.

De informatie wordt minimaal twee keer per jaar met elkaar besproken met de beleidsmedewerker zorg en de schoolleider. Leraren geven aan dat de resultaten zes keer per jaar worden besproken met zowel het team als met de intern begeleider. Ook tussendoor (in de pauze) komen de resultaten ter sprake. Er worden afspraken gemaakt over de leerlingen, en wat de leraar eraan gaat doen als een leerling beneden verwachting scoort.

Voor alle scholen onder het bestuur geldt dat OGW moet leiden tot het maximaal haalbare. Kleine scholen moeten kindgericht werken. OGW is vanzelfsprekend, want het bestuur heeft als uitgangspunt dat de scholen de lat hoog leggen, en het maximale uit de leerling halen. Om dat te realiseren moet je opbrengstgericht werken.

Als prestaties tegenvallen dan gaat het bestuur in gesprek met de school. Er wordt dan bijvoorbeeld gekeken naar kwaliteit instructie/lesmateriaal, klassenorganisatie, onderwijskwaliteit, hoeveelheid roostertijd per vak, en afspraken over de afstemming tussen groepen. Hoe zit het met de leerlingenpopulatie, is de leerling bijvoorbeeld faalangstig bij toetsen? Ook wordt gekeken naar de vraagstelling, dus of er verschillen zitten in de vraagstelling in de methode en de LVS-toetsen. In feite wordt het totale pakket tegen het licht gehouden. Een aantal kleine scholen van deze stichting ligt in achterstandsgebieden, daar moet in de resultaten rekening mee gehouden worden. Er wordt ook gekeken of de leerlingen schoolbreed ergens op achterblijven. Tijdens klassenbezoeken wordt dit ook bekeken, en leraren kijken ook bij elkaar in de klas. De schoolleider kijkt één keer per jaar in de klas, maar regelmatig ook nog op een meer informele manier. Er wordt dan gewerkt met een kijkwijzer: 'hoe interactief is de instructie, wordt het lesdoel benoemd, is er een evaluatie aan het eind van de les, wat staat er op het bord (is dat volgens de gemaakte afspraken)? Naar aanleiding van de analyses worden er afspraken gemaakt over hoe de school gaat werken richting de volgende LVS-afname. Bijvoorbeeld dat er extra tijd wordt geïnvesteerd in een bepaald vak, dat er ander materiaal wordt gebruikt, of dat de leerlingen bepaalde strategieën krijgen aangeleerd. Bij de toetsen in juni wordt gekeken of de interventie effect heeft gehad. Tijdens vergaderingen worden de gemaakte afspraken ter sprake gebracht en geëvalueerd.

De school loopt aan tegen het effect dat zwakke leerlingen op kleine scholen hebben. Er wordt veel zorg besteed aan bepaalde leerlingen, maar het gemiddelde van groepen zegt niet zo veel.

Het bestuur stelt met de scholen geen prestatiedoelen op, want het bestuur geeft aan dat dit op kleine scholen heel lastig is. Het bestuur vindt het vooral belangrijk dat de scholen hun ontwikkelingsprofiel op orde hebben. Als openbare school kun je namelijk geen leerlingen weigeren, als je niet in kaart brengt wat de school wel en niet aankan. Het is dus van belang dat dit in kaart wordt gebracht. De balans raakt snel verstoord als er meerdere zorgleerlingen worden aangenomen.

Het bestuur ondersteunt de scholen weinig bij het bereiken van de schooldoelen, maar is daar nu wel voorzichtig mee bezig. Het bestuur brengt in kaart waar de scholen naar toe willen. Het bestuur houdt tussendoor (tussen de LVS-toetsen) geen toezicht op de scholen of ze wel op de gewenste koers zitten.

De school formuleert wel schooldoelen, bijvoorbeeld dat voor rekenen alle groepen een A scoren, of dat voor taal de leerlingen niet lager dan een C moeten scoren. Taal scoort lager, omdat er in sommige groepen veel dyslectische leerlingen zitten. Twee keer per jaar worden de LVS-gegevens besproken met de leraren en de intern begeleider.

Scholen worden getraind in OGW, bijvoorbeeld op het gebied van klassenmanagement (traject, op schoolniveau) vanuit de praktijksituatie. Het gaat om een training op maat, het is afhankelijk van de vraag hoe lang de training duurt. Leraren zijn niet echt geschoold in het gebruik van het leerlingvolgsysteem. Door de intern begeleider worden de leraren wel meegenomen in het analyseren. Ze kijken ook naar de categorieënanalyses bijvoorbeeld.

Een voordeel is dat alle scholen onder de stichting met hetzelfde administratiesysteem en hetzelfde toetssysteem werken, dus volgens dezelfde systematiek. Overall is dit op dezelfde manier geregeld, ook qua methoden (als dat mogelijk is want niet elke methode is geschikt voor kleine scholen).

De school neemt niet alle leerlingen aan, dat hangt ervan af of de school de benodigde zorg kan bieden. Bij gedragsproblemen worden kinderen naar het speciaal onderwijs doorverwezen, dat

gebeurt alleen op basis van een onderzoeksrapport. Als openbare school kun je geen leerlingen weigeren, als je niet in kaart brengt wat de school wel en niet aankan. De balans raakt snel verstoord als er meerdere zorgleerlingen worden aangenomen. Het is dus belangrijk om goed in kaart te brengen welke zorg de school aankan.

Er is een intern begeleider op de school (één dagdeel per week) die de zorgtaken uitvoert. De intern begeleider bekijkt de LVS-analyses en geeft de leraren tips over hoe de leerlingen op groepsniveau begeleid kunnen worden. Een intern begeleider haalt weer andere gegevens uit het LVS dan de leraren, omdat die wat verder van de school af staat.

Onderwijskundig leiderschap

De schoolleider geeft aan op de opbrengsten gericht te zijn, maar het maakt wel onderdeel uit van het geheel. Door de resultaten duidelijk te bespreken en met de leraren te kijken wat er anders kan, probeert de schoolleider het werken aan het optimaliseren van de leeropbrengsten te stimuleren. Ook wordt er gesproken over het gebruik van de methode en de tijd. De school is resultaatgericht, gericht op het behalen van de schooldoelen.

De leraren vinden dat de schoolleider het verbeteren van de onderwijskwaliteit stimuleert, soms loopt het wat uit de hand. Presteren staat dan teveel bovenaan, terwijl je van sommige leerlingen weinig terugkrijgt op dat gebied. Je moet eruit halen wat erin zit, maar niet dat een kind er ongelukkig van wordt. De schoolleider ziet dat niet altijd.

Rol van het bestuur

Het bestuur gebruikt een interne kwaliteitsmonitor om te zien hoe de scholen presteren. Zolang de scholen kwaliteit kunnen leveren en het financieel haalbaar is blijft de school behouden (terwijl bij andere besturen de school gesloten wordt als er minder dan vier combinatiegroepen zijn).

Monitoren, dat helpt de directeur om beleid te maken. Er is ook sprake van gemeenschappelijk beleid, deels door inspectie en deels door het eigen beleid. De schoolleider is zelf ook onderdeel van het bestuur, maar houdt ook de algemeen directeur van de stichting op de hoogte van de ontwikkelingen in de school.

Als bestuur is het belangrijk om te monitoren, korte lijnen (tussen de beleidsmakers en de school), ondernemerschap vanuit het bestuur, en ook vanuit de school. Het bestuur moet daarvoor aan de school ruimte geven. Het bestuur geeft aan dat je het kleine scholen gemakkelijker moet maken, bijvoorbeeld bij het organiseren van vakken die niet gemeten worden door de inspectie. Daar zit ruimte in om de onderwijstijd efficiënter te benutten. Dit houdt in dat als scholen hun kwaliteit op orde hebben, dat er een minimum aanbod op kernvakken geleverd wordt door de school, 50% van de onderwijstijd is dan bestemd voor taal, lezen, en rekenen. Op een zwakke school is er meer aandacht voor deze vakken (60%). Er is een wezenlijk verschil in de kleine scholen problematiek in het openbaar onderwijs in vergelijking met het christelijk onderwijs. Samenwerking tussen openbaar en christelijk is meestal niet mogelijk, de openbare school wordt dan opgeheven (de grootste maakt de dienst uit).

3.4 School D zwak

Context

School D valt onder de verantwoordelijkheid van een protestant-christelijke scholenvereniging. Het bestuur van deze vereniging is naast school D nog verantwoordelijk voor 18 andere scholen. Van deze 18 scholen hebben vier scholen minder dan 50 leerlingen. Het bestuur wil deze kleine scholen graag behouden maar het moet financieel, en organisatorisch wel mogelijk zijn. Een groot nadeel van de kleine scholen is dat met een klein team hetzelfde werk moet worden verricht, en dat daarnaast één middelmatige leraar al veel invloed heeft op de kwaliteit van het onderwijs. Volgens de bestuurder zitten in de praktijk juist niet de sterkste leraren op een kleine school.

Ouders worden intensief betrokken bij de beslissing om een school te sluiten of juist te behouden en nemen daarin regelmatig ook het initiatief. Over het voortbestaan van school D voert de bestuurder inmiddels ook gesprekken met ouders.

Op school D zitten 36 leerlingen, daarvan heeft één leerling een 0.30 leerlingengewicht. Op de school zijn naast de schoolleider vijf medewerkers werkzaam, een leerkracht voor de onderbouw, een voor de middenbouw, en een voor de bovenbouw. Naast de leraren zijn een onderwijsassistent en intern begeleider werkzaam op de school. Alle leraren hebben langer dan 5 jaar leservaring. De huidige schoolleider is sinds 2011 werkzaam op de school, daarvoor was er sprake van een schoolleider die al langer dan 23 jaar werkzaam was op de school. Voordat de huidige schoolleider aangesteld werd had de school al een zwak arrangement.

Van maandag tot en met donderdag wordt er op de school gewerkt met drie combinatiegroepen: de combinatiegroep 1,2 en 3, de groepen 4,5 en 6, en, tot slot, de bovenbouw van groep 7 en 8. Op de vrijdag wordt er gewerkt in twee combinatiegroepen, er is een combinatiegroep van de groepen 3, 4, en 5 en eentje van de groepen 6, 7 en 8. De huidige groep zes is een periode opgesplitst in twee groepen omdat er twee leerlingen waren die erg met elkaar botsten. Dit schooljaar vormt groep zes voor het eerst weer gewoon één groep.

De school bevindt zich in een dorp met ongeveer 3310 inwoners. De schoolleider geeft aan dat de school daarentegen wel een streekschool is, en dat veel leerlingen moeten reizen naar de school. Het leerlingenaantal van de school is de afgelopen jaren gekrompen, omdat een aantal ouders het vervoer van de kinderen naar de school te duur vond worden, en de organisatie van het vervoer te complex.

Risico's

Het leerlingenaantal van school D krimpt, prognoses geven aan dat er volgend jaar nog 29 leerlingen op de school zullen zitten. De organisatorische problemen van kleine scholen ziet de bestuurder als een risico voor de kwaliteit van het onderwijs, bijvoorbeeld door de combinatiegroepen of het gebrek aan menskracht. De schoolleider van school D spant zich in om de school voor meer leerlingen aantrekkelijk te maken. Er is bijvoorbeeld geïnvesteerd in het promoten van de school. Doordat de school zich bevindt in een krimpgebied, en de school geen breed toegankelijke identiteit heeft wordt het steeds lastiger om voldoende leerlingen aan te trekken.

De verwachtingen over leerprestaties zijn niet heel hoog binnen de school. De schoolleider legt uit dat 75% van haar leerlingen jongens zijn. Jongens hebben een andere werkhouding en taakgerichtheid dan meisjes, en dit beïnvloedt de leerprestaties van de school. Ouders van de school

hebben grotendeels een mbo opleiding (50%), ongeveer 12% heeft hbo en 38% heeft een lager opleidingsniveau dan het mbo. De verwachtingen van ouders ten aanzien van leerprestaties zijn over het algemeen niet erg hoog. Ouders kloppen bijvoorbeeld niet bij de leraar aan om te vragen hoe zij hun kind kunnen ondersteunen, of op welke wijze de leraar dit doet.

Over de school wordt wel eens gezegd dat het een school voor speciaal onderwijs is geworden. Op de school zitten veel kinderen met gedragsproblemen. Dit heeft zeker gevolgen voor de ontwikkeling van andere leerlingen en voor de kwaliteit van het onderwijs. Naast de niveauverschillen zijn er grote verschillen in de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen en voor sommige leerlingen blijft het zelfstandig werken lastig. De school heeft bovendien te maken gehad met een aantal leerlingen die onderling vaak ruzie hadden, er was veel onrust in de klas, ook tijdens het maken van toetsen. Ook deze onrust is van invloed geweest op de behaalde leerresultaten.

Mogelijkheden

Samenwerking

De grondslag van school D maakt dat er minder, of geen mogelijkheden zijn voor samenwerking met andere scholen. De school wil de eigen identiteit behouden.

Binnen de school worden mogelijkheden voor leraren gecreëerd waardoor zij feedback met hun collega's kunnen uitwisselen. Vorig schooljaar vonden voor het eerst collegiale visitaties plaats. Leraren vinden dit lastig en spannend om anderen in de les te laten kijken. Leraren moeten de visitaties voorbereiden door aan te geven waar hun collega's tijdens de visitaties op moeten letten, vaak is dit afhankelijk van de doelen in het persoonlijk ontwikkelingsplan. De schoolleider wil uiteindelijk twee tot drie keer per jaar collegiale visitaties gaan organiseren. Een nadeel is dat de visitaties voor onrust in de klas zorgen. Op de school zitten juist veel leerlingen die baat hebben bij gestructureerde en voorspelbare lessen.

Leraren geven aan dat zij regelmatig contact hebben met hun collega's. In deze contacten wisselen leraren informatie uit, bijvoorbeeld over hoe een specifieke leerling het best behandeld kan worden. Dit is een voordeel van kleine scholen, leraren kennen alle leerlingen. Naast deze informele uitwisselingen geven leraren aan dat de teamvergadering ook gelegenheid biedt om kennis en ervaring uit te wisselen. Door dit overleg is er binnen de school een rode draad gecreëerd. Dit houdt in dat leraren bijvoorbeeld hetzelfde mappensysteem aanhouden, groepsmappen van de verschillende combinatiegroepen zijn hierdoor voor elke leraar toegankelijk.

Professionalisering

De bestuurder vindt de rol van de schoolleider erg belangrijk, schoolleiders spelen een cruciale rol bij de kwaliteit van het onderwijs en zij moeten er voor zorgen dat het schoolteam professioneel blijft. Daarom is vooral de schoolleider het aanspreekpunt voor het bestuur. Het bestuur houdt zicht op de kwaliteit van de schoolleider door twee keer per jaar een managementgesprek te voeren. In dit gesprek staan de opbrengsten van de Cito-midden- en eindtoetsen centraal, en daarnaast de analyses die de schoolleider uitvoert met deze leeropbrengsten. De opbrengstgegevens en de analyses dienen de schoolleiders voor de managementgesprekken aan te leveren. In de gesprekken wordt vervolgens overlegd tot welke plannen de opbrengstanalyses moeten leiden.

Het professionaliseringsbeleid van het bestuur bestaat uit twee lijnen. Ten eerste is er een scholingsbudget voor elke school beschikbaar dat de schoolleiders naar eigen behoeften kunnen inzetten. Met dit budget kunnen schoolleiders voor elke fulltime leraar ongeveer 165 uur scholing faciliteren op jaarbasis. Ten tweede is er een bovenschools professionaliseringsbudget; hoe dit budget besteed wordt bepaalt de bestuurder. De bestuurder peilt daarvoor altijd wel de behoeften die er zijn binnen scholen. Momenteel wordt het budget gebruikt voor het aanbieden van een cursus voor OGW in de onderbouw, omdat bleek dat OGW juist in de kleutergroepen minder goed uitgevoerd werd.

Leraren hebben aangegeven dat zij weinig leerden van de cursussen die zij in het verleden volgden. Daarom wil de schoolleider professionalisering en ontwikkeling vooral stimuleren door het intern uitwisselen van kennis. Voor het realiseren van voldoende professionele kennis binnen het team analyseert de schoolleider eerst welke hiaten er zijn binnen het schoolteam. Uit analyses bleek dat er behoefte is naar kennis over het geven van goede instructie, en kennis over toetsanalyses. De schoolleider probeert deze kennis over te brengen door middel van persoonlijke ontwikkelingsgesprekken waarmee leraren gestimuleerd worden om kritisch te kijken naar hun eigen ontwikkeling, en daaraan te blijven werken. De schoolleider reikt daarnaast documentatie uit aan leraren, geeft informatie over coöperatief werken, en gebruikt vooral kwaliteitskaarten om het functioneren van leraren te volgen.

Waar een leraar zich verder in gaat ontwikkelen wordt bepaald aan de hand van vaardigheidsmeters. Deze vaardigheidsmeters zijn afgenomen door een externe specialist die klasobservaties uitgevoerd heeft. Leraren krijgen daarnaast ook ruimte om vorm te geven aan hun eigen ontwikkeling.

Leerlingen- en lerarenpopulatie

Het bestuur hanteert geen aangepast vacaturebeleid voor kleine scholen. Deze leraren moeten net zoals de leraren van grotere scholen beschikken over de standaard pedagogische en didactische competenties. De bestuurder vindt het daarnaast van belang dat leraren in staat zijn om te reflecteren op hun eigen kwaliteiten. Er is een gezamenlijke invallerspooel binnen het bestuur waar de eventuele nieuwe leraren uit worden geselecteerd. Tot nu toe waren gedwongen ontslagen binnen de organisatie nog niet nodig, mocht dit wel nodig zijn, dan zullen als eerste de leraren met de minst opgebouwde jaren ontslagen worden.

Ouderbeleid

Het bestuur regelt dat alle scholen de tevredenheid van ouders in kaart brengen. Daarnaast is naar aanleiding van een ouderavond een werkgroep met ouders opgestart. Deze groep ouders onderzoekt hoeveel ouders met jonge kinderen een aanmelding voor school D overwegen, en of er daarnaast andere kinderen zijn in de regio die zich aangetrokken voelen tot het onderwijs van school D. Het gereformeerde onderwijs is geen gesloten bolwerk maar kan ook aantrekkelijk zijn voor andere christelijke ouders volgens de schoolleider. De werkgroep van ouders onderzoekt dus de mogelijkheden die er zijn om nieuwe leerlingen aan te trekken.

Leraren geven aan dat ouders betrokken worden bij het onderwijs door de 10-minutengesprekken en door de inloopavond aan het begin van het schooljaar. Ouders van kinderen die een D of E scoren

krijgen twee keer per jaar de toetsresultaten van hun kinderen in een overzicht. Deze ouders worden overigens ook betrokken bij het maken van de handelingsplannen.

Klassenmanagement

Het werken in de combinatiegroepen vergt veel voorbereiding, planning en management volgens leraren. Toch geven zij ook aan dat het redelijk lukt om af te stemmen op de verschillende behoeften van de leerlingen. In de onderbouw is een klassenassistente werkzaam die elke ochtend groep 1 en 2 onder haar hoede neemt, zodat de leraar instructie aan groep 3 kan geven. Vooral het niveauverschil tussen groep 1 en 3 is groot.

Leraren geven verder aan de het werken met groepsplannen een werkwijze is waarmee de leraren af moeten stemmen op de verschillende instructiebehoeften in de groep. Daarnaast werken de leraren volgens het directe instructiemodel, om ervoor te zorgen dat er instructie gegeven wordt die afgestemd is op de verschillende behoeften. Andere voorbeelden waarmee leraren zorgen voor goede organisatie van het klassenmanagement zijn het gebruik maken van blokjes met symbolen. Met deze symbolen kunnen leerlingen aangeven dat ze een vraag hebben, of juist dat zij niet gestoord willen worden. In de onderbouw wordt niet gebruik gemaakt van dit blokje maar van een stoplicht. De kleuren van het stoplicht geven aan of leerlingen zelfstandig moeten werken, vragen mogen stellen, of dat iedereen mag overleggen. Daarnaast worden computers gebruikt waarop leerlingen zelfstandig verwerkingsopdrachten kunnen maken. Tot slot worden leerlingen zelf ook ingezet om andere leerlingen met vragen te helpen.

Over het algemeen krijgen leerlingen alle leerstof tot en met groep 8 aangeboden. Er is een planning met daarop de kernvakken, en welke lesonderdelen in een week moeten behandeld zijn. Deze planning is gemaakt door de schoolleider en moet voorkomen dat leraren niet alle leerstof van de kernvakken behandelen.

Opbrengstgericht werken

De bestuurder gebruikt een bovenschoolse module van het leerlingvolgsysteem, daardoor is direct zicht op de opbrengstgegevens van scholen. Deze opbrengstgegevens worden twee keer per jaar besproken op de school met de schoolleider en de intern begeleider. De bestuurder beperkte zich aanvankelijk tot de opbrengstgegevens waar de inspectie naar kijkt, inmiddels kijkt het bestuur naar alle opbrengstgegevens ook van de andere groepen. Zowel op school- als bovenschools niveau worden streefdoelen geformuleerd die betrekking hebben op de leeropbrengsten, deze doelen variëren per school. Over het algemeen verwacht de bestuurder dat de opbrengsten hoger zijn dan de minimale normen van de inspectie.

Alle scholen gebruiken hetzelfde format voor het noteren, analyseren en volgen van opbrengsten. In het format komen bijvoorbeeld de gemiddelde groepsscores te staan. De leraren moeten de analyses zelf maken en vervolgens onderzoeken waardoor tegenvallende opbrengsten zijn behaald. Op basis van de analyses en problemdiagnoses moeten zij vervolgens handelingsplannen ontwikkelen. De bestuurder komt zelf één tot twee keer per jaar in de klassen en wil deze werkwijzen terugzien in de groepen. Tot slot heeft het bestuur een studiemiddag voor schoolleiders en intern begeleiders georganiseerd over OGW, en volgen momenteel leraren van de onderbouw een cursus over OGW.

Met betrekking tot OGW stelt de bestuurder aan kleine scholen grotendeels dezelfde eisen als aan de grotere scholen. Een uitzondering is dat de bestuurder het voor kleine scholen belangrijker vindt dat zij zicht hebben op de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen, en daarvoor objectieve instrumenten inzetten. Het doel hiervan is dat op kleine scholen methoden aangeboden worden waarmee leerlingen zich sociaal kunnen ontwikkelen en sociaal competentere kunnen worden.

De bestuurder vindt dat OGW lastiger is voor leraren die werkzaam zijn op kleine scholen, met name wanneer er gewerkt wordt in combinatiegroepen met drie leerjaren. Het uitvoeren van de analyses is geen probleem, het differentiëren in de klas is dat wel. Het vergt goed klassenmanagement om binnen combinatiegroepen afgestemd onderwijs voor elke leerling te verzorgen. Dit probleem speelt ook binnen school D. Leraren moeten daarbij ondersteund worden, omdat zij zelf niet altijd nieuwe mogelijkheden zien en vaak niet flexibel genoeg zijn om OGW in te passen binnen de context van combinatiegroepen.

Op het niveau van de school is de schoolleider samen met de intern begeleider verantwoordelijk voor OGW. Samen met de intern begeleider analyseert de schoolleider dan ook de opbrengsten. Ze voeren trendanalyses uit op de resultaten van de Cito-eindtoets, en groepsanalyses met de behaalde vaardigheidsscores. De schoolleider kijkt dan naar opvallende hiaten en de mogelijke oorzaken. Oorzaken kunnen bijvoorbeeld bij de lesstof liggen, bij de leerlingenpopulatie, of in het functioneren van de leraren. De schoolleider formuleert nog geen schooldoelen. Een reden hiervoor is dat de samenstelling van de groepen soms verandert, en dan moeten de verwachtingen ten aanzien van de groepsopbrengsten bijgesteld worden. Bovendien vindt de schoolleider dat een groepsgemiddelde niet veel zegt wanneer het gaat om kleine groepen.

In elk schooljaar vindt vier keer overleg met het gehele team plaats waarin leeropbrengsten besproken worden. In twee daarvan wordt de ontwikkeling van groepen besproken, in de andere twee vormen van overleg wordt de ontwikkeling van individuele leerlingen besproken. Er zitten vier zorgperiodes in elk schooljaar, na elke periode van twee maanden wordt er een groepsplan geëvalueerd en gemaakt. Bij de evaluaties worden de analyses van de Cito-volgttoetsen meegenomen, evenals de resultaten van methode-gebonden toetsen, kenmerken van de leerlingen, het schoolklimaat, en de vaardigheden van de leraar.

De schoolleider geeft aan dat anderhalf jaar geleden er binnen school D geen aandacht was voor OGW, toetsen werden onbelangrijk gevonden. Leraren moeten achter OGW staan en daar gemotiveerd voor zijn. Het analyseren van toetsen, het opstellen van groepsplannen, het uitvoeren van plannen in de klas en het evalueren van de groepsplannen zijn werkwijzen die de leraren zichzelf nog beter eigen kunnen maken. Inmiddels ligt de focus steeds meer op opbrengsten. Dit heeft tot aanpassingen in het onderwijs geleid, voorbeelden daarvan zijn het vier keer in de week een spellingsinstructie geven van 20 minuten, het elke rekenles beginnen met 10 minuten automatiseringsoefeningen, en het aan het begin van elke middag 20 minuten aandacht besteden aan technisch lezen.

Naast de aandacht voor OGW ondersteunt de schoolleider leraren bij het geven van instructie. Een goede instructie is erg belangrijk, de schoolleider geeft leraren daarom handvatten, zodat zij bewuster instructies geven. Op de school is vorig jaar door een extern bureau een nulmeting uitgevoerd aan de hand van een vaardigheidsmeter. Door deze meting werd zichtbaar wat de sterke en zwakke punten van elke leraar zijn. Elke leraar werkt nu met een persoonlijk ontwikkelingsplan en de schoolleider kijkt tijdens lesbezoeken vooral naar de ontwikkeling in de zwakke punten.

Leraren gebruiken het leerlingvolgsysteem voor OGW. Met het volgsysteem voeren ze foutenanalyses uit met de resultaten van het vak spelling, categorieënanalyses met de rekenresultaten en brengen ze de ontwikkeling met de vaardigheidsscores in beeld. Leraren kijken daarnaast ook naar de resultaten van de methodegebonden toetsen. Met behulp van de analyses bepalen leraren of de groepsdoelen zijn behaald. De leraar van de onderbouw geeft aan dat zij de leerresultaten van haar groep ook vergelijkt met de resultaten die op andere scholen worden behaald.

De leerresultaten en de analyses bespreken de leraren vier keer per jaar met de intern begeleider. Samen met de intern begeleider maken zij dan afspraken over de acties die op het niveau van de groep, en van individuele leerlingen moeten worden genomen. Voordat er afspraken over acties gemaakt worden onderzoeken leraren de mogelijke oorzaken van tegenvallende prestaties. Leraren geven aan dat zij kijken naar de instructie, de onderwijstijd, de verwerkingsopdrachten, en tot slot ook naar eventuele werkhoudingsproblemen bij leerlingen. Tot slot maken de leraren naast de groepsplannen individuele handelingsplannen voor de leerlingen met een D- of E-score. De leerlingenzorg vindt zoveel mogelijk binnen de groepen plaats, er is geen remedial teacher. Er is veel overleg over de leerlingenzorg, de intern begeleider is hier veel bij betrokken. Eventueel is er binnen het bestuur een orthopedagoog die ingezet kan worden voor extra ondersteuning. OGW zien de leraren als werkwijze waarmee de kwaliteit van het onderwijs verbeterd kan worden. Maar ook het werken volgens een vast ritme in de klas en een goede planning zijn belangrijk.

Onderwijskundig leiderschap

De schoolleider geeft aan dat het onderwijskundig leiderschap momenteel erg gericht is op de opbrengsten van de school. Dit moet ook vanwege het aangepaste arrangement. De schoolleider vindt de aandacht voor opbrengsten soms frustrerend. De leerlingen van de school zijn niet sterk gericht op resultaten, voor leraren worden de leerresultaten echter steeds belangrijker. De schoolleider geeft aan dat naast resultaten het kunnen ontwikkelen van sociale vaardigheden binnen een school ook erg belangrijk is.

Rol van het bestuur

Vanwege het zwakke arrangement van school D is het bestuur intensiever betrokken bij de school. De bestuurder geeft aan dat men de school meer controleert, ze vragen vaker rapportages op en ze voeren vaker gesprekken met de schoolleider. De bestuurder heeft voor deze school een meer adviserende rol, dan voor de andere scholen.

De schoolleider geeft aan de aansturing van de bestuurder waardevol te vinden, en dat het belangrijk is dat het bestuur de schoolleider controleert. Daarentegen geeft zij ook aan dat het bestuur weinig initiatief genomen heeft tot maatregelen waardoor de kwaliteit van het onderwijs verbeterde. Deze maatregelen zijn vooral vanuit de schoolleiding gekomen. Het bestuur heeft er wel voor gezorgd dat er een nieuwe schoolleider op de school kwam die goed aansloot bij het team.

3.5 School E Basis

Context

School E valt onder de verantwoordelijkheid van een bestuur voor bijzonder onderwijs. Naast school E is het bestuur nog verantwoordelijk voor 20 andere scholen. Het bestuur heeft één school met minder dan 50 leerlingen en drie scholen met minder dan 100 leerlingen. School E staat in een klein dorp waar ongeveer 450 mensen wonen.

Op school E zitten 46 leerlingen, daarvan hebben vier leerlingen een 0.30 leerlingengewicht en één leerling een 1.20 leerlingengewicht. Op de school wordt gewerkt in drie combinatiegroepen: er is een combinatiegroep van 1 en 2, eentje van 3, 4 en 5, en een combinatiegroep van 6, 7, en 8.

De samenstelling van het schoolteam is de afgelopen jaren vaak veranderd. Twee leraren werken langer dan vijf jaar op de school en de andere drie leraren zijn relatief nieuw. Er staan dan ook veel jonge leerkrachten voor de klas. De leraren zijn rond de 30 jaar, en er is één mannelijke leraar. Eén dag in de week is er een intern begeleider aanwezig op de school.

De schoolleider geeft naast school E ook leiding aan een grotere school, ze is hierdoor anderhalve dag in de week aanwezig op school E. De schoolleider zelf werkt inmiddels anderhalf jaar voor school E, voor haar had de school ongeveer negen jaar lang een vaste schoolleider.

Risico's

Het aantal leerlingen dat zich aanmeldt krimpt, dit geldt niet alleen voor school E maar voor meerdere scholen die vallen onder de verantwoordelijkheid van het bestuur. Het aantal leerlingen van school E is de laatste jaren afgenomen van 50 naar 40 leerlingen, volgens prognoses zal dit aantal nog verder gaan dalen.

Het bestuur heeft een plan opgesteld voor de krimp in de periode 2011-2015. Dit plan is erop gericht om binnen deze periode alle scholen van het bestuur te behouden. Het bestuur overlegt over deze beslissingen over het behouden of sluiten van scholen met de ouders. Uitgangspunt van het bestuur is dat scholen van ouders zijn. Wanneer het bestuur constateert dat de kwaliteit van de school onder druk komt te staan vanwege het geringe aantal leerlingen, dan wordt dit met de ouders besproken. Wanneer vervolgens ook ouders vinden dat een grotere school beter is voor de ontwikkeling van hun kind, dan zal het bestuur overgaan tot de sluiting van een kleine school. Het bestuur zelf legt de grens bij minimaal drie combinatiegroepen, twee combinatiegroepen binnen één school vormt een te groot risico voor de kwaliteit van het onderwijs.

De schoolleider heeft geprobeerd om meer leerlingen aan te trekken. De school is regelmatig in de media gekomen en er zijn flyers gemaakt. Tot nu toe is het echter niet gelukt om meer leerlingen aan te trekken. Tegelijkertijd geeft de schoolleider aan dat de kwaliteit en de zorg van de school nu nog op orde is, maar dat dit niet meer gewaarborgd is als de leerlingenaantallen nog verder gaan afnemen.

Een nadeel of risico van de kleine scholen is volgens de bestuurder dat er veel wisselingen zijn in de leerlingenpopulatie. Als gevolg daarvan kunnen de opbrengsten het ene jaar hoog zijn en het volgende jaar een stuk lager. Het is moeilijk om daar met de beschikbare middelen van een kleine school elke keer op aan te sluiten.

Volgens de bestuurder worden de kleine scholen in vergelijking met de grotere scholen bevoordeeld, ze worden door het bestuur beter toegerust voor het behouden van de onderwijskwaliteit. Desondanks geeft de schoolleider aan dat het niet lukt om alle professionele kennis binnen een klein schoolteam aanwezig te hebben. Je kunt namelijk niet van leraren verwachten dat zij zich voor meerdere gebieden gaan specialiseren. Ook de leraren geven aan dat er binnen kleine scholen minder mogelijkheden zijn om kennis uit te wisselen, of om te brainstormen met collega's.

Mogelijkheden

Samenwerking

Zowel de bestuurder als de schoolleiding vinden dat samenwerking voor kleine scholen mogelijkheden biedt om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Wanneer kleine scholen te maken krijgen met tegenvallende opbrengsten, dan moeten zij expertise vanuit andere scholen kunnen inschakelen. Door het delen en uitwisselen van expertise kan elke school maatwerk leveren ten aanzien van verschillen in leerlingenbehoeften. Door kleine scholen te koppelen aan grotere scholen kan scholing en training bovendien efficiënter gefinancierd en gefaciliteerd worden.

Op het niveau van de school worden verschillende mogelijkheden voor leraren gecreëerd om kennis en feedback met collega's uit te wisselen. De leraren van school E worden gestimuleerd om bij collega's op andere scholen in de klas te kijken. Leraren kijken dan bijvoorbeeld hoe er op andere gewerkt wordt met groepsplannen. Een nadeel hiervan is dat het soms lastig is om vervanging te regelen voor de leraren die willen deelnemen aan de collegiale visitaties. Andere mogelijkheden om feedback uit te wisselen zijn de intervisiemomenten die twee keer per jaar plaatsvinden, of tijdens trainingen en scholing die vaak samen met leraren van andere scholen gevolgd worden.

Professionalisering

Het bestuur maakt geen onderscheid tussen kleine en grote scholen in het professionaliseringsbeleid voor leraren. De scholing en begeleiding die het bestuur de afgelopen jaren heeft gefaciliteerd was vooral gericht op het geven van instructie met het toepassen van het directe instructiemodel en daarnaast op opbrengstgericht werken. De bestuurder geeft aan dat schoolleiders hoofdzakelijk verantwoordelijk zijn voor de scholing en begeleiding van leraren.

De bestuurder voert managementgesprekken met de schoolleiders om de kwaliteit van de scholen en van de schoolleiders te bewaken. Elke schoolleider heeft een persoonlijk ontwikkelingsplan, hierin moeten schoolleiders hun ambities concreet maken en aangeven hoe zij deze ambities gaan verwezenlijken. Naast de scholing voor leraren is er ook budget voor de nascholing van schoolleiders, hiervan kunnen schoolleiders gebruik maken om hun ambities te verwezenlijken. De bestuurder heeft schoolleiders gestimuleerd om met kwaliteitskaarten te werken. Aan de hand van deze kaarten kunnen schoolleiders keuzes maken over de inzet van scholing en begeleiding. Tot slot geeft het bestuur aan dat er vanuit het bestuur beter gestuurd kan worden op de onderwijskwaliteit van de scholen.

Net zoals de schoolleiders hebben ook leraren een persoonlijk ontwikkelingsplan. In het plan staan korte termijn doelen; de schoolleider vertelt dat het voor leraren beter werkt om doelen te behalen door daar naar toe te werken met behulp van kleine stapjes. Twee keer per jaar bespreekt de schoolleider de ontwikkeling van de leraren in een persoonlijk ontwikkelingsgesprek. Daarnaast

controleert de schoolleider de ontwikkeling door drie keer per jaar de lessen van leraren te bezoeken, en te observeren. Leraren krijgen naar aanleiding van de bezoeken feedback van de schoolleider.

Leraren benaderen ook op eigen initiatief de schoolleider voor coaching of scholingsvragen. Sommige leraren geven bijvoorbeeld aan dat zij graag op een andere school willen kijken. De ontwikkeling van de school gaat wel vóór de ontwikkeling van de leraren. Dit houdt in dat er eerst gekeken wordt naar de behoeften binnen het lerarenteam wanneer keuzes ten aanzien van scholing gemaakt worden. Ook heeft de schoolleider een voorkeur voor teamscholing, zodat nieuwe kennis en vaardigheden schoolbreed ingezet worden.

Leerlingen- en lerarenpopulatie

Vanwege de dalende leerlingenaantallen van school E is het bestuur voor het eerst betrokken bij de werving van leerlingen. Behoeften en keuzes van ouders zijn onderzocht, daaruit bleek dat ouders niet specifiek kiezen voor school E maar vaak kiezen voor een school die goed bereikbaar is. Door middel van advertenties, flyers en interviews in regionale media heeft het bestuur school E op de kaart gezet. Tot op heden heeft dit nog geen extra leerlingen opgeleverd.

Het aantrekken van nieuw personeel is momenteel geen thema binnen het bestuur. Het bestuur kijkt wel naar het huidige personeelsbestand en hoe de leraren zo effectief mogelijk kunnen worden ingezet, de juiste leraar op de juiste plaats. Met name voor de kleine scholen geldt dat het van belang is dat leraren goed met elkaar kunnen samenwerken. Schoolleiders geven aan welke expertise zij nodig hebben binnen hun school, vervolgens kijkt de bestuurder of daar binnen de organisatie mogelijkheden voor zijn. De schoolleider geeft aan dat de selectiecriteria voor leraren op kleine scholen anders zijn. Leraren moeten goed kunnen organiseren en de lestijd flexibel kunnen inzetten. Hiervoor hebben zij kennis nodig over leerlijnen en moeten zij de juiste keuzes maken. Wat daarnaast ook van belang is zijn vaardigheden om goed met collega's te kunnen samenwerken.

Leraren maken weinig gebruik van vrijwillige mobiliteit. Mobiliteit vindt vooral verplicht plaats, bijvoorbeeld wanneer het personeel boventallig is, of wanneer leraren en schoolleiders te lang werkzaam blijven op dezelfde school. Volgens de bestuurder is mobiliteit noodzakelijk, opdat er nieuwe expertise op een school komt, en ook omdat leraren zich zo professioneel verder kunnen ontwikkelen.

Het bestuur heeft in samenwerking met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad een sociaal plan opgesteld. Hierin zijn ook afspraken gemaakt over ontslagprocedures die nodig zouden kunnen zijn wanneer leerlingenaantallen verder krimpen. In dat geval worden leraren met de minst opgebouwde arbeidsjaren het eerst ontslagen.

Ouderbeleid

Over het algemeen hebben ouders hoge verwachtingen van leerresultaten. Sommige ouders vinden het minder belangrijk terwijl anderen juist erg hoge verwachtingen hebben. Het voordeel van een kleine school is dat er voldoende mogelijkheden zijn om met ouders te kijken naar de leerresultaten van hun kind. Leraren blijven daarover met ouders in gesprek. Een aantal ouders is actief betrokken bij de school. Ouders worden ingeschakeld voor klussen aan de school maar ook voor het

onderwijsleerproces, een aantal ouders helpt leerlingen bijvoorbeeld met lezen op school, of met computeropdrachten buiten de klas. Over het algemeen helpen ouders leerlingen thuis met leren, ouders die dat minder snel vanuit zichzelf doen worden daartoe aangespoord door de school.

Op de school worden verschillende instrumenten ingezet om de waardering door ouders van de school in kaart te brengen. De schoolleider peilt één keer in de twee jaar de tevredenheid van ouders over de school met een enquête. Deze enquêtes worden overigens ook één keer in de twee jaar afgenomen bij leerlingen en leraren. Daarnaast is er een ouderenraad en een medezeggenschapsraad waarin het functioneren van de school besproken wordt met ouders, ook via deze raden kunnen ouders hun inbreng ten aanzien van de school kenbaar maken. Tot slot worden elk jaar gesprekken gehouden met de leerlingen uit groep acht en hun ouders, in deze gesprekken wordt geëvalueerd over hoe het onderwijs van School W voor de leerling en voor de ouders is geweest.

Volgens de schoolleider kan het inventariseren van de meningen van ouders helpen bij het op peil houden van de onderwijskwaliteit. Een voorbeeld daarvan is dat ouders van leerlingen uit groep acht aangaven dat er meer Engels moet worden aangeboden omdat leerlingen nog niet het gewenste niveau voor het voortgezet onderwijs beheersten. Hierdoor is gekeken naar de aangeboden lesmethode voor Engels.

Klassenmanagement

Leraren zien zowel voordelen als nadelen bij het werken met de combinatiegroepen. Voordelen zijn volgens de leraren dat leerlingen zelfstandiger worden en goed kunnen omgaan met uitgestelde aandacht. Daarnaast kunnen leerlingen goed coöperatief leren, in samenwerking met andere leerlingen. Een ander voordeel is dat de leraren meer groepsoverstijgend werken. Leraren kunnen hierdoor gemakkelijk het onderwijs voor leerlingen die boven of onder hun niveau werken aanpassen door gebruik te maken van de stof uit de andere groepen. Leraren benoemen de volgende nadelen. Ten eerste zijn er voor leerlingen in combinatiegroepen misschien meer prikkels. Wanneer de leraar instructie geeft aan groep 5 moeten de leerlingen van groep 3 en 4 daar rekening mee houden. Voor een aantal leerlingen blijft dit echter lastig. Leraren hebben daar wel zicht op maar kunnen niet altijd alles monitoren en in de gaten houden.

De leraren geven aan dat zij ondanks de nadelen van de combinatiegroep redelijk goed rekening kunnen houden met de verschillen tussen leerlingen. De leraren volgen de leerlingen drie jaar lang en hebben goed zicht op de vaardigheden van leerlingen. Het rooster van de school en de planning van lessen is sterk in ontwikkeling geweest op school E, in de planning moeten de instructiemomenten goed zijn opgenomen om goed af te kunnen stemmen op de verschillende behoeften. De planning wordt mede bepaald door de analyses op de opbrengsten, deze bepalen waar in de lesaccenten worden gelegd. De planning is voorspelbaar voor de leerlingen. Elke dag op vaste tijden staan de rekenlessen, spellingslessen en de lessen voor technisch lezen ingepland. Voor rekenen geldt bijvoorbeeld dat groep vier op de dinsdag instructie krijgt, en groep vijf op de woensdag. Aan de instructietafels krijgen leerlingen die het nog niet begrepen hebben aangepaste instructie, de leraar moet er voor zorgen dat elke leerling uiteindelijk aan het werk kan gaan en de instructie goed begrepen heeft.

Desondanks geven de leraren aan dat het in de praktijk soms een puzzel blijft om alle verschillende instructies te geven. Er wordt onder tijdsdruk gewerkt en soms moet te snel door worden gegaan

met het volgende vak. De leraar van de onderbouw geeft aan dat het belangrijk is om flexibel om te gaan met de planning. De leraar van de bovenbouw geeft aan dat er veel rust is in de klas, doordat leerlingen goed weten wat van hen verwacht wordt. In groep drie leren de kinderen al om zelfstandig te werken en samen te werken, dat gaat ook bijna vanzelf, omdat de leerlingen van groep vier en vijf dit al kunnen en de leerlingen van groep drie worden daar in worden meegenomen.

Volgens de schoolleider krijgt 90% van de leerlingen op school E alle leerstof van groep 1 tot en met groep 8 aangeboden. Er is een leerling met een eigen ontwikkelingsperspectief, en een leerling met een visuele handicap die daardoor niet alle leerstof krijgt aangeboden.

Opbrengstgericht werken

De bestuurder voert één keer per jaar een managementgesprek op de school. Hij verwacht dat schoolleiders voor dit gesprek de leeropbrengsten van de school in kaart hebben gebracht, en tevens beschikken over gegevens waarmee zij hun leerlingenpopulatie in beeld hebben gebracht. De resultaten van de Cito volgoetsen worden onder andere door de scholen gebruikt om schooldoelen te formuleren. Deze gegevens moeten vervolgens tot een schoolplan leiden. Ook het schoolplan van het huidige schooljaar en het nieuwe schooljaar worden besproken in het managementgesprek. Voor het aanleveren van de gegevens voor het managementgesprek gebruiken de schoolleiders geen vast format, scholen hebben de vrijheid om daar zelf invulling aan te geven.

Uit de opbrengstenanalyses kan blijken dat scholen in de gevarenzone zitten. Scholen maken dan een plan van aanpak waarmee de opbrengsten moeten verbeteren. Nadat schoolleiders oorzaken hebben onderzocht moeten zij vervolgens een aantal stappen formuleren waarvan zij verwachten dat daarmee uiteindelijk de resultaten zullen verbeteren.

Het bestuur legt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs zoveel mogelijk bij de schoolleiders. Schoolleiders kunnen wel een beroep doen op het bestuur voor bijvoorbeeld extra scholingsmiddelen. De bestuurder vraagt dit ook altijd aan de schoolleiders: of zij bijvoorbeeld voldoende middelen hebben om opbrengsten te verbeteren, of de intern begeleider voldoende capaciteiten heeft, en of de vaardigheden van leraren voldoende zijn. Wel kan de bestuurder verbeterplannen bijstellen wanneer deze niet goed uitvoerbaar zijn of volgens de bestuurder niet zullen leiden tot het behalen van de doelstellingen.

Voor OGW gebruikt de school een leerlingvolgsysteem en nemen leraren de Cito volgoetsen vanaf groep 1 tot en met groep 8 af. Het Cito heeft op de school een training gegeven over leerlingvolgsysteemgebruik. Naar aanleiding van deze training heeft de school een format ontwikkeld dat leraren aanhouden voor het analyseren en volgen van leeropbrengsten. De intern begeleider heeft regelmatig overleg over de opbrengstenanalyses met andere intern begeleiders. De intern begeleider is hierdoor goed op de hoogte van de mogelijkheden binnen het volgsysteem, en van de OGW-werkwijzen. Deze kennis deelt de intern begeleider met de schoolleider, zodat zowel de schoolleider als de intern begeleider leraren kunnen begeleiden en ondersteunen bij OGW.

Twee keer per jaar evalueert de schoolleider het functioneren van de school, ze kijkt dan naar de ontwikkelingen in de leerresultaten binnen de vakgebieden rekenen, spelling, begrijpend lezen en technisch lezen. Zij maakt daarvoor gebruik van de dwarsdoorsnedes en trendanalyses in het leerlingvolgsysteem. De leraren en intern begeleider kijken vooral naar de ontwikkeling in de vaardigheidsgroei, vooral de leraren voeren de categorieën- en foutenanalyses uit. De schoolleider

formuleert twee keer in het jaar schooldoelen. Daarvoor houdt de schoolleider in principe vaste streefdoelen aan, 85% van de leerlingen zou een A-, B- of C-score moeten behalen, en 60% een B- of A- score. Deze streefdoelen past de schoolleider aan wanneer er meer of juist minder verwacht mag worden van een groep. De school heeft meegedaan aan een taalpilot; het stellen van doelen was een belangrijk onderdeel van deze pilot.

De leeropbrengsten en de analyses bespreekt de schoolleider twee keer per jaar met de intern begeleider, één keer per jaar met bestuurder en één keer per jaar met het gehele schoolteam.

De schoolleider geeft aan dat er binnen de school veel analyses uitgevoerd worden, daar zijn ze nu een half jaar mee bezig. De volgende stap is om een integraal systeem te ontwikkelen met betrekking tot opbrengstenanalyses en OGW, en ook zou de schoolleider leraren meer tijd willen geven om hun kennis en vaardigheden ten aanzien van OGW te verbeteren.

De leraren stellen maken twee keer per jaar een groepsplan. De intern begeleider speelt daarbij een grote rol aangezien deze ook veel analyses uitvoert zoals de trendanalyses, de dwarsdoorsnedes, groepsanalyses, en ook de vaardigheidsgroei van leerlingen. Leraren maken vooral gebruik van de fouten- en categorieënanalyses, en dan in het bijzonder voor de opbrengsten van zorgleerlingen. In de groepsplannen formuleren leraren doelen, of deze doelen bereikt zijn bepalen ze met de eerstvolgende Cito-afname. Met de intern begeleider wordt vooral de ontwikkeling van zorgleerlingen besproken. De opbrengsten van alle leerlingen en de analyses daarop bespreken leraren in de werkvergaderingen. Deze besprekingen kunnen vervolgens leiden tot het aanpassen van de bestaande groepsplannen of tot het aanpassen van schoolbeleid wanneer dezelfde problemen in twee of meer combinatiegroepen spelen.

De leraren slagen er steeds beter in om de groepsplannen uit te voeren in de klas. Vorig jaar zijn de leraren gestart met het maken van groepsplannen voor de vakken technisch lezen en begrijpend lezen, dit jaar worden die voor het eerst goed geïmplementeerd in de klas. De groepsplannen voor spelling en rekenen zijn momenteel in ontwikkeling. Er zijn afspraken gemaakt over de overdracht van leerlingengegevens. Op het netwerk staan overdrachtsformulieren die leraren invullen, en een leerlingendossier dat bijgehouden wordt. De leraar van de volgende combinatiegroep kan daar inkijken. Bovendien wordt voor de vakantie altijd een mondelinge toelichting gegeven op deze leerlingengegevens.

Leraren moeten een verbeterplan opstellen wanneer de opbrengsten te laag zijn en doelen niet gerealiseerd worden. Voor het opstellen van dit plan voeren leraren gesprekken met de intern begeleider, met andere leraren, en met de schoolleider. De plannen worden regelmatig met het gehele team gezamenlijk besproken. In de gesprekken wordt gekeken naar mogelijke oorzaken zoals de leertijd, het didactisch handelen, omgevingsfactoren, methodegebruik, en aspecten van de leerling of van de groep. Met behulp van de adviezen uit de gesprekken stelt de leraar een aantal acties op waarmee de opbrengsten zouden moeten verbeteren. In het plan moet ook komen te staan hoe de leraar gaat bepalen of de acties daadwerkelijk leiden tot verbetering.

Tot slot geeft de leraar van de bovenbouw aan dat zij de opbrengsten van leerlingen ook met de leerlingen zelf bespreekt. In de onderbouw wordt dit nog niet systematisch gedaan, dit is afhankelijk van de leerlingen zelf. De huidige groep vijf is er bijvoorbeeld erg veel mee bezig. Het is belangrijk om leerlingen te vertellen wat er gedaan wordt en waarom dat gedaan wordt, leerlingen willen dan vaak meteen ook weten hoe zij gescoord hadden op een bepaald onderdeel. De resultaten van de leerlingen worden zichtbaar gemaakt in een soort portfolio, resultaten worden nooit vergeleken met

de resultaten van de andere leerlingen, wel met die van de leerling zelf. In het portofolio wordt de ontwikkeling van de leerling zichtbaar.

De intern begeleider heeft een belangrijke rol in de leerlingenzorg, hij monitort en controleert de uitvoering van de zorg, tegelijkertijd functioneert de intern begeleider als een aanspreekpunt voor leraren en ouders. Regelmatig is het ook de intern begeleider die vorm geeft aan vernieuwingen, andere werkwijzen. De leraren moeten de leerlingenzorg uitvoeren.

Onderwijskundig leiderschap

De schoolleider vindt dat zij als leidinggevende een voorbeeldfunctie heeft ten aanzien van het streven naar hoge opbrengsten. Het team moet gestimuleerd worden om de opbrengsten te verhogen. Dit doet zij door opbrengsten constant onder de aandacht te brengen, door daarover gesprekken aan te gaan, en altijd een terugkoppeling te geven over de behaalde opbrengsten. De focus van de school kan nog meer gericht worden op de leerresultaten en de schoolleider vindt dat zij dit goed moet monitoren.

Leraren geven aan dat de schoolleider het verbeteren van de onderwijskwaliteit stimuleert. Dit doet zij door middel van beleidsdocumenten en borgingsdocumenten, in deze documenten staan doelen en afspraken. De doelbereiking onderbouwt de schoolleider met meetbare gegevens. De schoolleider bewaakt ook de kwaliteit van leraren. Dit doet zij door middel van persoonlijke ontwikkelingsplannen, lesobservaties en waarderingsgesprekken. In deze gesprekken wordt gekeken hoe individuele leraren ondersteund kunnen worden, zodat zij het beter kunnen functioneren.

Rol van het bestuur

Volgens de bestuurder zijn drie interventies vanuit het bestuur hoofdzakelijk van belang voor het bewaken van de onderwijskwaliteit op kleine scholen. Ten eerste moet het bestuur zorgen voor voldoende formatie en voldoende middelen voor de kleine scholen. Ten tweede moet de bestuurder een netwerk van specialisten creëren dat betrokken is bij de kleine school. De kleine school moet een onderdeel worden van een groter geheel en geen eiland vormen. Het is voor de leraren vaak lastig om te netwerken, dus het bestuur moet daar ondersteunend zijn en de juiste condities creëren. Tot slot zouden er minimaal drie combinatiegroepen moeten zijn, twee combinatiegroepen vormt een te groot risico voor de kwaliteit van het onderwijs.

De schoolleider vertelt dat het bestuur zeer betrokken is bij de scholen, en ook veel aansturing geeft. Het bestuur vindt het belangrijk dat leraren zich blijven scholen en ontwikkelen. Daarnaast houdt het bestuur zicht op de kwaliteit van het onderwijs door gegevens te monitoren. Het bestuur heeft er bijvoorbeeld voor gezorgd dat scholen met kwaliteitskaarten werken, hierdoor wordt de kwaliteitszorg beter gewaarborgd.

3.6 School F Zwak

Context

School F valt onder de verantwoordelijkheid van een bestuur voor bijzonder onderwijs. Naast school F is dit bestuur verantwoordelijk voor 20 andere scholen, ook school E valt onder de verantwoordelijkheid van hetzelfde bestuur. Het bestuur heeft één school met minder dan 50 leerlingen, en drie scholen met minder dan 100 leerlingen. School F staat in een dorp waar ongeveer 550 mensen wonen.

Op school F zitten 71 leerlingen, er zijn twee leerlingen met een 0.30 leerlingengewicht. Op de school zijn zes leraren werkzaam en één leraar is tevens intern begeleider. Op de school werken twee mannen en vier vrouwen, op één leraar na hebben zij allemaal langer dan vijf jaar leservaring. De schoolleider is inmiddels twee jaar werkzaam op school F. Naast school F geeft hij leiding ook leiding aan een tweede school, hierdoor is hij twee dagen in de week aanwezig op school F. Voordat de huidige schoolleider de leiding kreeg zijn er binnen een periode van vijf jaar, vijf verschillende schoolleiders werkzaam geweest op school F.

Op de school wordt gewerkt in vier combinatiegroepen van de leerjaren 1 en 2, 3 en 4, 5 en 6, en, tot slot 7 en 8. Op de woensdagochtend wordt er gewerkt met twee combinatiegroepen met daarin de leerjaren 3, 4 en 5, en de leerjaren 6, 7 en 8.

Risico's

Het bestuur heeft een plan opgesteld voor de krimp in de periode 2011-2015 (zie portret school E). Op school F speelt krimp geen grote rol. Prognoses voor de komende jaren laten zien dat het leerlingenaantal zal afnemen naar 63 leerlingen maar daarna weer toeneemt richting 70 leerlingen.

De schoolleider benoemt wel een ander risico voor de onderwijskwaliteit op school F. Zowel de leraren die parttime werken als de schoolleider zijn niet vijf dagen in de week op de school. De schoolleider heeft hierdoor weinig contact met een aantal leraren. Het is juist erg belangrijk dat er goede onderwijskundige aansturing is op de school en dat er ook onderwijskundig meegekeken wordt op de school. Volgens de huidige schoolleider heeft de school een aangepast arrangement gekregen omdat onderwijskundige aansturing langdurig ontbrak binnen school F. Een gevolg hiervan was onder andere dat leraren te vrij waren in de klas, er waren veel verschillen in onderwijskundige visies en de uiting daarvan in de klas. De voorgaande schoolleider was maar één dag in de week op school F, en deed school F erbij naast een grotere school.

De bestuurder noemt als risico van kleine scholen de sterke wisselingen in de leerlingenpopulatie. Als gevolg daarvan kunnen de opbrengsten het ene jaar hoog zijn en het volgende jaar een stuk lager, er zijn veel wisselingen. Het is moeilijk om daar met de beschikbare middelen van een kleine school elke keer op aan te sluiten. Volgens de bestuurder worden de kleine scholen in vergelijking met grotere scholen wel bevoordeeld, ze worden door het bestuur beter toegerust voor het behouden van de onderwijskwaliteit, om toch zoveel mogelijk maatwerk te kunnen leveren.

De schoolleider geeft aan dat binnen de school maximale leerprestaties nagestreefd worden, maar dat leerlingen van school F niet zullen voldoen aan de minimale opbrengstnormen van de inspectie. Er zijn te veel zwakke leerlingen op school F. De school neemt alle leerlingen die aangemeld worden ook aan. Op dit moment zijn er drie leerlingen die misschien beter op een school voor speciaal onderwijs op hun plek zouden zijn. Toch krijgen volgens de schoolleider ook deze leerlingen op

school F onderwijs dat aansluit op hun behoeften. De school heeft één leerling naar het speciaal onderwijs doorverwezen.

Leraren van de school geven aan dat ouders niet heel veel waarde hechten aan leeropbrengsten. In het dorp wonen veel gezinnen die uit de stad zijn gevlucht. Met veel leerlingen 'is iets', en er is weinig stimulans om iets nieuws te leren. De leraren vinden het wel erg belangrijk om goed contact te hebben met de dorpsgemeenschap, om zo aan te kunnen voelen wat goed is voor de leerlingen in het dorp.

Het werken in combinatiegroepen heeft een aantal nadelen volgens de leraren. Een strakke planning is nodig, maar ook met behulp van een planning is er regelmatig onvoldoende tijd om alle instructie te geven. De leraar van de bovenbouw geeft aan dat de huidige eisen ten aanzien van het onderwijs, en dan met name het aansluiten op de verschillende niveaugroepen binnen een jaargroep, lastiger is voor een leraar die les geeft aan een combinatiegroep. De bovenbouwleraar plant zijn lessen goed maar houdt het gevoel dat er te weinig tijd beschikbaar is. Bovendien is er vaak onrust in de klas, omdat leerlingen onderling mogen overleggen. De leraren zien daarentegen ook de voordelen van de combinatiegroepen. Leerlingen leren bijvoorbeeld veel van elkaar, leren al jong zelfstandig te werken, en de leerlingen kunnen alvast iets oppikken uit de instructie voor de hogere leerjaren.

Een nadeel van school F is dat deze erg afgelegen ligt en de school daardoor onaantrekkelijk is voor leraren. De schoolleider heeft hierdoor minder mogelijkheden om leraren te vinden die de juiste kennis en vaardigheden beheersen, binnen het team passen, en bereid zijn om voor een langere periode te werken op de school.

Mogelijkheden

Samenwerking

De bestuurder vindt dat samenwerking tussen scholen mogelijkheden biedt voor kleine scholen om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Wanneer kleine scholen te maken krijgen met tegenvallende opbrengsten moeten zij expertise vanuit andere scholen kunnen inschakelen. Door het delen en uitwisselen van expertise kan elke school maatwerk leveren in het kader van verschillen in leerlingbehoefte. Het bestuur laat scholen daarom samenwerken in clusters.

School F zit sinds kort in zo'n cluster. Een voordeel van het cluster is dat de schoolleider inmiddels goed weet welke expertise binnen de andere scholen aanwezig is. In de toekomst wil de schoolleider intensiever gaan samenwerken met de andere scholen, door bijvoorbeeld collegiale visitaties tussen de scholen op te gaan zetten.

De schoolleider vindt dat er binnen school F weinig mogelijkheden zijn voor leraren om mee te kijken met collega's. Daarom heeft de schoolleider zich voorgenomen om collegiale visitaties op te zetten. De schoolleider zelf kijkt wel drie tot vier keer per jaar in de groepen. Naar aanleiding van deze observaties voert de schoolleider gesprekken met leraren. In deze gesprekken geeft de schoolleider feedback op de toepassing van het instructiemodel, en het didactisch handelen van de leraar. Voor deze lesobservaties maakt de schoolleider gebruik van screeningslijsten. De leraren geven daarentegen aan dat de schoolleider minder vaak dan voorheen in de klas komt, nog maar twee keer per jaar. Leraren geven aan dat zij naast de lesbezoeken van de schoolleider ook feedback krijgen tijdens studiedagen en teamvergaderingen. Bovendien wordt in de wandelgangen veel feedback uitgewisseld, hierdoor weten de leraren bijvoorbeeld veel over elkaars leerlingen.

Professionalisering

Het bestuur maakt geen onderscheid tussen kleine en grote scholen in het professionaliseringsbeleid voor leraren. De scholing en begeleiding die het bestuur de afgelopen jaren heeft gefaciliteerd was vooral gericht op het toepassen van het directe instructiemodel, en op opbrengstgericht werken. De bestuurder geeft aan dat schoolleiders hoofdzakelijk verantwoordelijk zijn voor de scholing en begeleiding voor leraren.

De bestuurder voert managementgesprekken met de schoolleiders om de kwaliteit van de scholen en de schoolleiders te bewaken. Elke schoolleider heeft een persoonlijk ontwikkelingsplan, hierin moeten schoolleiders hun ambities concreet maken en aangeven hoe zij deze ambities gaan verwezenlijken. Naast de scholing voor leraren is er ook budget voor de nascholing van schoolleiders, hier kunnen schoolleiders gebruik van maken om ambities te verwezenlijken. De bestuurder heeft schoolleiders gestimuleerd om met kwaliteitskaarten te werken, aan de hand van deze kaarten kunnen schoolleiders keuzes maken over de inzet van scholing en begeleiding. Tot slot geeft het bestuur aan dat er vanuit het bestuur beter gestuurd kan worden op de onderwijskwaliteit van de scholen.

De schoolleider geeft aan dat het onmogelijk is om als kleine school alle kennis aan te kunnen bieden. Er moeten keuzes gemaakt worden m.b.t. waarin de school zich in wil gaan professionaliseren en wil gaan verbeteren. Omdat de school een aangepast arrangement heeft beïnvloedt de inspectie mede waar de school zich nu op richt. Naar aanleiding van het inspectierapport heeft de schoolleider een plan van aanpak opgezet met daarin de belangrijkste zaken die verbeterd moeten worden. Vervolgens heeft de schoolleider gekeken bij welke verbeterpunten de school ondersteund moet worden, en daarvoor is vervolgens externe expertise ingezet.

Naar aanleiding van het verbeterplan is er binnen de school veel aandacht voor het gebruiken van het IGDI model (model voor interactieve, gedifferentieerde en directe instructie) en voor het gebruiken van actievere lesvormen voor leerlingen. Daarnaast volgen een aantal leraren individuele externe cursussen.

Op welk gebied leraren zich gaan professionaliseren wordt bepaald door de persoonlijke voorkeuren van leraren en door de doelstellingen van de school. Op het moment gaan de doelstellingen op het niveau van de school voor en is er dus weinig ruimte voor persoonlijke scholingsvoorkeuren. Het lukt bovendien niet altijd om persoonlijke voorkeuren te verwezenlijken. Momenteel is veel scholingsaanbod bijvoorbeeld gericht op OGW, maar de leerkracht van groep 8 wil zich bekwamen in het geven van zaakvakken, daarvoor is moeilijk scholing te vinden.

Leerlingen- en lerarenpopulatie

De meeste ouders van de leerlingen op school F hebben een middelbare beroepsopleiding afgerond, een paar ouders zijn hoger of lager opgeleid. De inwoners van het dorp vinden het erg belangrijk dat er een school is in hun eigen dorp, er gaan dan ook geen kinderen naar andere scholen toe. In het dorp heerst een *'doe maar normaal cultuur'* volgens de schoolleider. De bewoners zijn erg blij met de eigen school en daar hoeven niet zo nodig hoge leerresultaten worden behaald. Ouders stellen daarom ook geen kritische vragen over het onderwijs op de school of over de leerresultaten van hun kinderen. In veel gezinnen is er sprake van een traditionele rolverdeling, en het leerproces van de

leerlingen zal vooral door de moeders gestimuleerd worden. Ouders zijn wel erg betrokken bij de school. Ze lopen zo nu en dan naar binnen, ondersteunen leraren, doe vrijwilligerswerk voor de school. Ze leggen weinig druk op leraren.

Het aantrekken van nieuw personeel is momenteel geen thema binnen het bestuur. Het bestuur kijkt wel naar het huidige personeelsbestand en hoe de leraren zo effectief mogelijk kunnen worden ingezet, de juiste leraar op de juiste plaats. Met name voor de kleine scholen geldt dat het van belang is dat leraren goed met elkaar kunnen samenwerken. Schoolleiders geven aan welke expertise zij nodig hebben binnen hun school, vervolgens kijkt de bestuurder of daar binnen de organisatie mogelijkheden voor zijn. De schoolleider van school F vindt het belangrijk dat leraren van kleine scholen flexibel zijn en eigen verantwoordelijkheden kunnen nemen. Het is belangrijk dat leraren zelf zaken durven te ondernemen en niet altijd wachten op de aansturing van de schoolleider.

Leraren maken weinig gebruik van vrijwillige mobiliteit. Mobiliteit vindt vooral verplicht plaats wanneer het personeel boventallig is, of wanneer leraren en schoolleiders te lang werkzaam blijven op dezelfde school. Volgens de bestuurder is mobiliteit noodzakelijk, zodat er nieuwe expertise op een school komt en leraren zich professioneel verder kunnen ontwikkelen. Het bestuur heeft in samenwerking met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad een sociaal plan opgesteld. Hierin zijn ook afspraken gemaakt over ontslagprocedures die nodig zouden kunnen zijn wanneer leerlingenaantallen verder krimpen. In dat geval worden leraren met het minste aantal opgebouwde arbeidsjaren het eerst ontslagen.

Ouderbeleid

De school peilt de tevredenheid van ouders, leerlingen en leraren. Daarvoor is samen met het bestuur een kwaliteitsinstrument opgesteld. Tijdens vergaderingen van de medezeggenschapsraad en de ouderenraad worden de bevindingen van dit instrument besproken. Ouders kunnen ook op andere momenten, zoals bijvoorbeeld in de 10-minuten met leraren, hun ontevredenheid uiten. Het instrument heeft nog niet geresulteerd in werkwijzen die kunnen leiden tot het verbeteren van het onderwijs. Ouders zijn tevreden en wanneer ze wel tips hebben, dan gaat dit eerder over onderhoudszaken dan over onderwijskundige onderwerpen.

Leraren bespreken drie keer per jaar het rapport van de leerlingen met ouders. Leraren kunnen daarnaast besluiten om op huisbezoek te gaan, maar dit is niet verplicht. De geïnterviewde leraren vinden de huisbezoeken erg waardevol, omdat zij daardoor ook een beeld krijgen van hoe de leerling thuis is. De leraar van de bovenbouw geeft bovendien aan dat het belangrijk is om als leraar het dorp en de gezinnen goed te kennen.

Klassenmanagement

De leraren proberen het klassenmanagement zo te organiseren dat zij kunnen afstemmen op de verschillen tussen leerlingen in de klas. Daarvoor gebruiken de leraren een aantal werkwijzen. Tijdens de instructie geeft de leraar van de onderbouw soms al aan welke leerlingen alvast kunnen beginnen met hun werk, andere leerlingen krijgen juist nog een verlengde instructie. De leraren laten leerlingen soms op de gang werken, zodat ze daar hun eigen opdrachten kunnen maken. Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over de regels in de klas. In elk groepje wordt bijvoorbeeld een leerling als *stiltekapitein* aangewezen, de *stiltekapitein* moet ervoor zorgen dat de rest van het groepje stil is

tijdens het zelfstandig werken. Als leerlingen tijdens het zelfstandig werken in de bovenbouw een opdracht tegenkomen die ze niet begrijpen moeten ze eerst zelf nadenken, vervolgens een andere leerling om hulp vragen, en als ze daarna de opdracht nog niet begrijpen, dan mogen ze deze overslaan. Tot slot krijgen alle leerlingen een weektaak, zodat ze altijd weten wat ze moeten doen. Naast deze afspraken zijn er ook afspraken gemaakt over wat de leerlingen moeten doen met gevonden voorwerpen, en over het naar de wc gaan. Er zijn geen schoolbrede afspraken over lesroosters, leraren zelf moeten ervoor zorgen dat de onderwijstijd zo effectief mogelijk in de klas gebruikt wordt. Ook wordt er wel vanaf groep 7 huiswerk meegegeven aan leerlingen.

De schoolleider geeft aan dat ernaar gestreefd wordt om alle leerlingen het reguliere lesaanbod vanaf groep 1 tot en met groep 8 aan te kunnen bieden. Op de school zijn momenteel geen leerlingen met eigen leerlijnen, er zijn wel leerlingen die niet kunnen meekomen met de groep. Deze leerlingen krijgen dan het leerstofaanbod van het leerjaar daarvoor, en worden op dat niveau getoetst.

Opbrengstgericht werken

De bestuurder voert één keer per jaar een managementgesprek op de school en verwacht dat schoolleiders vóór dit gesprek de leeropbrengsten van de school in kaart hebben gebracht evenals hun leerlingenpopulatie. De resultaten van de Cito volgtoetsen worden onder andere door de scholen gebruikt om schooldoelen te formuleren. Deze gegevens moeten vervolgens tot een schoolplan leiden. Ook het schoolplan van het huidige en het nieuwe schooljaar worden besproken in het managementgesprek. Voor het aanleveren van de gegevens voor het managementgesprek gebruiken de schoolleiders geen vast format, scholen hebben de vrijheid om daar zelf invulling aan te geven. Het bestuur legt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs zoveel mogelijk bij de schoolleiders. Schoolleiders kunnen wel een beroep doen op het bestuur voor bijvoorbeeld extra scholingsmiddelen. De bestuurder vraagt dit ook altijd aan de schoolleiders: of zij bijvoorbeeld voldoende middelen hebben om opbrengsten te verbeteren, of de intern begeleider voldoende capaciteiten heeft, en of de vaardigheden van leraren voldoende zijn. Wel kan de bestuurder verbeterplannen bijstellen wanneer deze niet goed uitvoerbaar zijn, of naar zijn mening niet zullen leiden tot het behalen van de doelstellingen.

Op school F wordt een leerlingvolgsysteem en de bijbehorende Cito volgtoetsen gebruikt. Een aantal leraren heeft een training gevolgd over het gebruiken van een leerlingvolgsysteem, de andere leraren hebben zich dit zelf eigen gemaakt. Tijdens het overleg met het team worden de mogelijkheden van het LVS besproken en de kennis daarover gedeeld, zodat iedereen binnen de school op hetzelfde niveau werkt. Teamoverleg vindt wekelijks plaats, maar zelden zijn alle leraren daarbij aanwezig volgens de leraren. De intern begeleider zit in een netwerk met andere intern begeleiders, in dit netwerk vinden regelmatig scholingsbijeenkomsten plaats over het LVS.

De schoolleider voert analyses uit op schoolopbrengsten, om zorgsignalen vroegtijdig op te sporen. De schoolleider analyseert de ontwikkeling van de verschillende jaargroepen en de ontwikkeling van de verschillende leerlingengroepen, daarvoor worden dwarsdoorsnedes en trendanalyses uit het LVS gebruikt. De resultaten van de analyses komen in een groepsprofiel en worden besproken met het team, eventueel worden naar aanleiding van deze besprekingen de schooldoelen bijgesteld. Twee keer per jaar, na de midden- en eindtoetsen bespreekt de schoolleider de opbrengsten en analyses met het team.

De schoolleider formuleert naar aanleiding van de analyses uit het LVS schooldoelen. Hij ontwikkelt overzichten met daarin de normen van de inspectie, de daaraan gekoppelde schooldoelen, en de gerealiseerde doelen. De schooldoelen worden uitgedrukt in vaardigheidsscores en de percentages leerlingen die een A, B, C, D of E score zouden moeten hebben. Als doelen niet behaald worden onderzoekt de schoolleider factoren zoals de kenmerken van de leerlingenpopulatie, de lesmethodes, de omstandigheden tijdens de toetsafnames. Soms moeten tegenvallende leerresultaten simpelweg geaccepteerd worden omdat er geen verklaringen zijn te vinden volgens de schoolleider.

Om de schooldoelen te realiseren worden acties gepland. In meerdere groepen bleven bijvoorbeeld de rekenprestaties achter. Vervolgens bleek uit analyses dat dit vooral veroorzaakt werd door de lage scores op de categorie 'meten tijd en geld'. In de methode werd dit onderdeel te laat aangeboden. Daarom is schoolbreed afgesproken dat deze categorie voortaan eerder dan in de lesmethode uitgelegd wordt.

Ook leraren voeren analyses uit op leeropbrengsten en stellen groepsplannen op voor spelling en rekenen. Volgend jaar moeten leraren ook groepsplannen maken voor technisch lezen en begrijpend lezen. De leraren geven aan dat de vaardigheidsscores goed weergeven hoe de leerlingen zich ontwikkelen, maar dat het gebruiken van een LVS ook belangrijk is geworden door de druk van buitenaf. Bovendien worden de gemiddelde opbrengsten in een kleine groep te sterk beïnvloed door individuele leerlingen. De leraar van de bovenbouw maakt de plannen omdat het moet, en niet omdat hij deze manier van werken prettig vindt. Volgens deze leraar zorgt het plan er niet voor dat de lessen anders gegeven worden. De leraar van de onderbouw is iets enthousiaster en geeft aan dat ze beter weet wat leerlingen nodig hebben en dat het praktisch is dat straks ook de wektaken gekoppeld zijn aan het groepsplan.

De leraren geven aan de zij de vaardigheidsgroei van de groepen leerlingen en individuele leerlingen analyseren. Als het nodig is kijken ze ook naar de categorieën- en foutenanalyses, maar meestal weten leraren op welke categorieën de leerlingen zijn uitgevallen. Leraren worden begeleid bij de analyses en het opstellen van de groepsplannen. Begin oktober worden opbrengstgesprekken gevoerd met leraren. Gekeken wordt dan naar de opbrengsten van de betreffende groep in het voorgaande schooljaar en op welke vakgebieden leerlingen hun opbrengsten kunnen verhogen. In het bijzonder wordt gekeken naar de leerlingen die een D- of E-score behalen. In het opbrengstgesprek worden ook de percentages vastgesteld welke de groep aan het eind van het jaar moet kunnen behalen.

Eén keer per jaar worden deze streefdoelen vastgelegd, de schoolleider bewaakt dat deze doelen SMART geformuleerd zijn en ook te behalen zijn door de leraar. In het groepsplan komen naast deze doelen ook de acties te staan waarmee de doelen bereikt kunnen worden. Vervolgens worden deze acties in een groepsbespreking tussen de intern begeleider en leraar concreter gemaakt. Wanneer de doelen niet bereikt worden, dan kijken de leraren in eerste instantie naar hun eigen handelen, wanneer dat geen verklaring oplevert dan zijn de verwachtingen van een leerling meestal te hoog geweest. Leerlingen weten dat de leerresultaten belangrijk zijn en vragen hier steeds vaker naar. In de bovenbouw worden daarom de resultaten van toetsen besproken, het moet geen geheim zijn dat sommige leerlingen zwak scoren.

Groepsplannen zijn de sturende documenten in de klas volgens de schoolleider. Op de school wordt daarom cyclisch gewerkt met de plannen. In elk schooljaar zijn er drie momenten waarop de plannen

gemaakt, geëvalueerd en bijgesteld worden. De drie termijnen worden afgesloten met een werkmoment waarin leraren hun laatste groepsplan evalueren, en tevens de beginsituatie van de nieuwe periode in beeld brengen. De schoolleider controleert de uitvoering van de groepsplannen met klassenbezoeken. Het is helaas niet mogelijk om verbeterafspraken met leraren te maken, en na twee weken al in de klas te komen, de schoolleider heeft daar onvoldoende tijd voor.

De intern begeleider heeft een belangrijke rol binnen de leerlingenzorg. Zij is het aanspreekpunt voor leraren en ze neemt actief deel aan de overlegmomenten voor intern begeleiders. Ze heeft een tweewekelijkse cyclus van besprekingen opgezet, zodat elke twee weken een gesprek tussen leraar en intern begeleider plaatsvindt. Zij bespreken dan individuele leerlingen met specifieke leerbehoeften en er worden afspraken gemaakt over het onderwijsaanbod voor dergelijke leerlingen. In het zorgplan is per zorgniveau en zorgvraag het afgestemde onderwijsaanbod van de school omschreven. Tevens stimuleert de schoolleider de leraren om zoveel mogelijk gebruik te maken van agenda's en toetskalenders, zodat afspraken over de zorg ook daadwerkelijk nagekomen worden.

Onderwijskundig leiderschap

Het onderwijskundig leiderschap is momenteel erg gericht op het behalen van maximale opbrengsten volgens de schoolleider. Door het toezicht van de inspectie is dit het onderwerp van gesprek, ook de leraren bevestigen dat door de komst van de inspectie de school erg gericht is op leerprestaties. Een nadeel van deze focus is dat er soms geen tijd meer is om een leuke les voor te bereiden. Omdat de opbrengsten te laag zijn gaan leraren twijfelen aan hun eigen vaardigheden en soms is dat onterecht, omdat zwakke leerlingen binnen kleine groepen een te grote invloed hebben op de opbrengstgegevens.

De schoolleider stimuleert leraren wel om te werken aan het maximaliseren van de opbrengsten. Dit doet de schoolleider door middel van opbrengstgesprekken, door leerdoelen te formuleren, met behulp van het IGD model, en door leraren te laten werken met de groepsplannen. Daarnaast zorgt de schoolleider ervoor dat het gehele team zich verantwoordelijk voelt voor leerresultaten, ook wanneer bijvoorbeeld alleen in groep vijf de leerresultaten onvoldoende zijn.

Rol van het bestuur

Volgens de bestuurder zijn drie interventies vanuit het bestuur vooral van belang voor het bewaken van de onderwijskwaliteit op kleine scholen (zie portret school E). Ten eerste: zorgen voor voldoende formatie en voldoende middelen. Ten tweede: een netwerk van specialisten creëren dat betrokken is bij de school. Tot slot zouden er minimaal drie combinatiegroepen moeten zijn, twee combinatiegroepen vormt een te groot risico voor de kwaliteit van het onderwijs.

De schoolleider geeft aan de het bestuur te veel op afstand bestuurt. De schoolleider heeft zelf overleg georganiseerd met collega-schoolleiders. Voor dergelijke maatregelen komt het initiatief vaak van de schoolleider, het bestuur denkt wel mee. Het bestuur heeft wel een belangrijke bijdrage geleverd aan de opbouw van het schoolteam, door ervoor te zorgen dat de juiste mensen op de juiste plaats kwamen.

3.7 School G Basis

Context

School G valt onder de verantwoordelijkheid van een openbaar schoolbestuur. Het bestuur is naast deze school ook verantwoordelijk voor de kwaliteit van onderwijs op 20 andere scholen. Een groot aantal scholen van het bestuur heeft weinig leerlingen, er zijn 5 scholen met minder dan 50 leerlingen, en nog eens 13 scholen met minder dan 100 leerlingen. In de toekomst wil het bestuur van 20 naar 12 scholen gaan, zodat op elke school in ieder geval 100 leerlingen zitten. In overleg met gemeenten en dorpsbelangen is tot deze afname van 20 naar 12 scholen besloten.

Om overal grotere scholen te kunnen creëren moet het bestuur samenwerken met een schoolbestuur voor bijzonder onderwijs. Wanneer scholen van verschillende denominaties samengaan wordt één bestuur vaak de werkgever, dit houdt in dat de andere school wordt gesloten. Een identiteitscommissie onderzoekt welke identiteit past bij de nieuwe samenwerkingschool. De bestuurder merkt op dat denominaties minder belangrijk worden gevonden waardoor het ontwikkelen van een samenwerkingschool mogelijk is.

Op school G zitten 41 leerlingen, daarvan heeft één leerling een 0.30 leerlinggewicht. Zes leraren zijn werkzaam op de school, er is één mannelijke leraar. De leraren hebben alle zes langer dan vijf jaar leservaring. Binnen de school zijn veel specialisaties aanwezig, er is een taalcoördinator, een ICT-coördinator, en een intern begeleider. De schoolleider heeft naast de leidinggevende functie ook lestaken, ze geeft woensdag en vrijdagochtend les aan de combinatiegroep 3,4 en 5. De huidige schoolleider is drie jaar werkzaam op de school, daarvoor waren er op de school in een korte periode verschillende schoolleiders werkzaam.

Op school G wordt in de ochtend gewerkt met drie combinatiegroepen: de kleutergroepen, groep 3 tot en met 5, en groep 6 tot en met groep 8. In de middag wordt gewerkt in twee combinatiegroepen: groep 1 tot en met groep 4, en groep 5 tot en met groep 8. Omdat er vorig schooljaar minder formatie beschikbaar was werkt de school sinds kort met deze twee combinatiegroepen in de middag. De school bevindt zich in een dorp met 740 inwoners.

Risico's

Volgens de prognoses zullen de leerlingenaantallen van het bestuur in de komende vijf jaar stabiliseren. Voor school G geldt zelfs dat het leerlingenaantal stijgt. Twee jaar geleden zaten er nog 31 leerlingen op de school, volgend schooljaar zal het aantal leerlingen richting 50 gaan. Desondanks vindt het bestuur samenwerking met het bijzonder onderwijs noodzakelijk om voldoende onderwijskwaliteit te kunnen waarborgen.

Voor het geven van les in combinatiegroepen zijn excellente leraren nodig, daarom zijn de combinatiegroepen een risico voor de onderwijskwaliteit. Wanneer een leraar een langere tijd ziek is en er geen kwalitatief sterke invaller gevonden wordt drukt dit bijvoorbeeld meteen de kwaliteit van het onderwijs. De leraren zien daarentegen ook voordelen van combinatiegroepen. Ten eerste biedt het mogelijkheden om leerlingen van elkaar te laten leren, en ten tweede zijn er meerdere instructiemomenten waardoor er ook mogelijkheden zijn voor afgestemde instructie. Als een leerling uit groep vijf bijvoorbeeld uitvalt op een specifiek onderdeel, dan kan de leerling gemakkelijk aansluiten bij de instructie voor groep vier. Leraren geven aan dat zij wel een hoge werkdruk ervaren, regelmatig willen ze meer voor een groep doen dan de beschikbare tijd toelaat.

De schoolleider geeft aan dat juist vanwege een risico op een inefficiënte schoolorganisatie, ze gedwongen wordt om alles zo goed en efficiënt mogelijk te organiseren. De schoolleider heeft er bijvoorbeeld voor gekozen om niet elke week te vergaderen maar zes keer per jaar. Deze vergaderingen vinden 's avonds plaats. De leraren hebben dan even rust gehad en vaak komt er veel meer uit leraren, dan wanneer snel na lestijd nog even overlegd moet worden.

De school heeft niet te maken met lage verwachtingen bij ouders. Ouders spreken zich niet expliciet uit over de verwachtingen die zij hebben ten aanzien van leerprestaties, maar zij kijken wel naar de grafieken waarin de ontwikkeling van hun kind wordt weergegeven. Ouders stellen hier vragen over en willen weten wat de leraar doet om het kind te stimuleren bij de ontwikkeling. Niet elke ouder doet dit, de één is op dit gebied fanatieker dan de ander aldus de schoolleider.

Ouders zijn betrokken bij het onderwijs, zowel bij onderwijsinhoudelijk activiteiten als bij de activiteiten die niet direct gerelateerd zijn aan het onderwijs. Drie jaar geleden was er veel kritiek van ouders op het functioneren van het schoolteam. Dit was pittig voor het team, maar inmiddels heeft het team een professionaliseringsslag gemaakt. Ouders zien dat er hard gewerkt wordt en waarderen deze inspanningen. Ouders zijn erg betrokken en zij spreken de school erop aan wanneer ze signalen van onvoldoende kwaliteit zien; volgens de schoolleider is dit een groot voordeel van een kleine school.

Volgens de schoolleider loopt school G geen risico voor een relatief hoog percentage zorgleerlingen. De schoolleider neemt niet alle leerlingen aan maar houdt zich aan de richtlijnen van het aannameprotocol. Hierdoor worden in principe geen leerlingen geplaatst op de school die in aanmerking komen voor het speciaal onderwijs.

Mogelijkheden

Samenwerking

Zowel de samenwerking tussen scholen binnen het bestuur, als de samenwerking met scholen die buiten het bestuur vallen ziet de bestuurder als een werkwijze waarmee de kwaliteit van het onderwijs gewaarborgd kan worden. Het bestuur faciliteert daarom scholen binnen het bestuur hiervoor. Het doel is om de interne expertise te bundelen, zodat alle scholen gebruik kunnen maken van de expertise die aanwezig is binnen de organisatie. Bovendien kan scholing en begeleiding efficiënter ingekocht en ingezet worden vanuit het bovenschoolse niveau.

Het bestuur zorgt voor een bovenschools scholingsaanbod, organiseert collegiale visitaties tussen de scholen en stimuleert scholen om interne specialismes te delen. Hierdoor krijgen leraren en schoolleiders feedback van collega's en worden goede praktijken uitgewisseld. Leraren benoemen dat er geen feedback gegeven wordt op het individueel functioneren van leraren, maar dat er feedback gegeven wordt op het functioneren van de school als geheel. De scholing was de afgelopen jaren vooral gericht op het zicht hebben op leerlijnen (zodat er een afgestemd onderwijsaanbod kan worden gerealiseerd), op het analyseren van leerresultaten en hoe deze gegevens vervolgens verwerkt kunnen worden in groepsplannen, en tot slot was er scholing over didactische vaardigheden.

De bestuurder ziet ook beperkingen van samenwerking. Veel besturen kiezen ervoor om onderwijsteams op te zetten met daarin leraren van verschillende scholen. Deze onderwijsteams hebben vaak één schoolleider, hierdoor is de schoolleider niet meer dagelijks aanwezig op de

scholen. Volgens de bestuurder is dit onwenselijk wanneer er bijvoorbeeld problemen zijn binnen één school dan gaat dit ten koste van het onderwijskundig leiderschap binnen de andere scholen.

Professionalisering

Er is weinig mobiliteit van leraren binnen het bestuur. Het bestuur heeft een klein aantal leraren gedwongen naar andere scholen verplaatst, omdat er op de betreffende school sprake was van een zwak of zeer zwak arrangement. Een nadeel van mobiliteit is volgens de bestuurder dat van de goede scholen excellente leraren worden gehaald. Mobiliteit ziet het bestuur daarom niet direct als een interventie voor de professionalisering van leraren. Professionalisering moet vooral plaatsvinden door scholing, en door de uitwisseling van expertise tussen leraren en scholen. Het bestuur faciliteert deze scholing en uitwisseling van expertise door middel van het bovenschools scholingsaanbod, en de collegiale visitaties.

Het bestuur houdt niet direct zicht op het functioneren van leraren, wel op dat van de schoolleider. Met coaching- en functioneringsgesprekken wordt zicht gehouden op het functioneren van de schoolleiders. Daarnaast kijkt het bestuur kritisch naar de jaarplannen en streefdoelen die de schoolleiders ontwikkelen. Ook organiseert het bestuur studiedagen voor de schoolleiders.

De schoolleider houdt zicht op het functioneren van leraren, hij vindt dat in school G goede leraren voor de klas staan. De professionaliteit van de leraren bewaakt en verbetert de schoolleider door klassenbezoeken. Naar aanleiding van deze bezoeken worden plannen ontwikkeld op basis waarvan de leraren zich verder professionaliseren. De schoolleider 'dwingt' leraren om in ontwikkeling te blijven ondanks de goede kwaliteit die zij nu al bieden. Leraren hebben daarnaast zelf ook ruimte om vorm te geven aan hun professionaliteit, ze kunnen er bijvoorbeeld voor kiezen om de lerarenbeurs in te zetten, en zelf keuzes maken uit het scholingsaanbod van het bestuur.

Leerlingen- en lerarenpopulatie

Het bestuur onderneemt geen specifieke maatregelen gericht op het aantrekken van leerlingen. Door de krimp zijn er gewoon te weinig leerlingen, hierin investeren levert te weinig op.

Binnen de organisatie zijn er weinig vacatures voor nieuwe leraren. Mochten er vacatures ontstaan, dan worden nieuwe leraren vanuit de invallerspools geselecteerd. Het bestuur vraagt voor deze selectie de schoolleiders naar de sterke en zwakke punten van de leraren uit de invallerspools. Het bestuur bepaalt echter welke leraar aangenomen wordt. Voor kleine scholen worden vooral leraren geselecteerd die al langer leservaring hebben, het is belangrijk dat zij over excellente vaardigheden beschikken met betrekking tot het lesgeven, en daarnaast ook een specifieke deskundigheid hebben (bijvoorbeeld op het terrein van het rekenonderwijs, of over onderwijs met behulp van ICT).

Het bestuur heeft geen leraren ontslagen, wel zijn er onderwijsassistenten ontslagen. Mochten ontslagen noodzakelijk zijn, dan worden eerst de jongere leraren ontslagen, omdat zij minder dienstjaren opgebouwd hebben. De schoolleider geeft aan dat kwalitatief goede leraren noodzakelijk zijn voor een kleine school, als blijkt dat leraren dit niet aankunnen, dan moet je als school leraren durven te ontslaan.

Ouderbeleid

De schoolleider neemt één keer in de twee jaar een enquête af onder ouders. Het is een brede enquête en er worden onder andere vragen gesteld over het welbevinden van het kind op de school, over de kwaliteit van het aangeboden onderwijs, maar ook over het schoolgebouw en de lestijden. De ouders brengen altijd iets nuttig in dat de school helpt om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Naast de enquêtes zijn er open dagen en ouderavonden, de schoolleider wil zoveel mogelijk informatie met ouders delen en openheid richting ouders creëren.

Ouders zijn al betrokken bij de school en leraren stimuleren de ouders om ook betrokken te blijven. Betrokkenheid van ouders stimuleert de school bijvoorbeeld met behulp van digitale lesmethoden. Ouders kunnen hierop inloggen en vervolgens zien met welke rekenonderdelen hun kind nu oefent. Ouders van leerlingen met individuele handelingsplannen worden direct betrokken bij het onderwijs, zij worden gevraagd om met specifieke opdrachten thuis verder te oefenen.

Klassenmanagement

Het bestuur wil kleine scholen ondersteunen bij het klassenmanagement in de combinatiegroepen. Dit doet het bestuur door kleine scholen te stimuleren en te faciliteren, zodat zij meer gebruik maken van ICT in het onderwijs. School G maakt bijvoorbeeld gebruik van een programma dat leerlingen leerstof aanbiedt dat aansluit bij het niveau van de leerling, hierdoor krijgt de leerling afgestemd onderwijs. ICT biedt daarnaast ook mogelijkheden voor een efficiëntere organisatie volgens de bestuurder, door bijvoorbeeld agenda's te delen kunnen sneller afspraken gemaakt worden.

Leraren moeten er in de combinatiegroepen voor zorgen dat het klassenmanagement goed georganiseerd is. Dit doen zij ten eerste door lessen goed voor te bereiden. De leraar moet weten wanneer welke groep instructie krijgt, en wanneer de verschillende groepen zelfstandig werken. De werkmap waarin alle verwerkingsmethodes zitten leggen leraren de dag van tevoren al klaar, zodat ze de volgende dag direct kunnen beginnen met de instructie.

Daarnaast is het ICT-gebruik een onderdeel geworden van het lesprogramma. Er is doelgerichte software beschikbaar waarmee leerlingen zelfstandig kunnen werken. Bovendien worden deze digitale verwerkingsmethoden meteen verwerkt door het programma, dit houdt in dat de leraar zelf niet de opdrachten hoeft na te kijken.

Desondanks blijft het lastig om af te stemmen op de verschillen tussen leerlingen. De leraren benoemen dat het soms nodig is om sterke leerlingen los te laten, het is dan belangrijk dat ook deze leerlingen goed weten wat ze moeten doen. Leraren zorgen voor goed klassenmanagement door leerlingen zelfstandig te laten werken, leerlingen te laten samenwerken, en door gebruik te maken van ICT middelen. Tot slot moeten strakke afspraken over de begintijd van lessen en pauzes bewaken dat er zo weinig mogelijk lestijd weglekt.

Opbrengstgericht werken

Het bestuur verwacht dat scholen hogere opbrengsten kunnen behalen dan de minimale normen van de inspectie, er worden dus eigen normen gebruikt voor het beoordelen van de opbrengsten. Om zicht te houden op de opbrengstgegevens van scholen gebruikt het bestuur een bovenschoolse module van een leerlingvolgsysteem. Twee keer per jaar kijkt het bestuur naar de behaalde

opbrengsten van scholen en in hoeverre de streefdoelen gerealiseerd zijn. Naar aanleiding van de resultaten volgen er voortgangsgesprekken met de schoolleiders, indien de resultaten tegenvallen, dan kan het bestuur beslissen om de kwaliteit van een school verdiepend te onderzoeken.

Het bestuur zelf wil ik ook zicht houden op het eigen functioneren. En vormt daarom met andere besturen een screeningsclub, zodat het functioneren van een bestuur door andere besturen gescreend kan worden. Ook op het niveau van het bestuur vindt dus uitwisseling van kennis en expertise plaats. Daarnaast heeft het bestuur deelgenomen aan de bestuursscan van de PO-raad. Uit deze scan bleek dat het bestuur prestatiedoelen voor scholen specifiek moet gaan formuleren, en vervolgens strenger moet controleren of schoolleiders daadwerkelijk werken aan deze prestatiedoelen.

OGW op school G staat nog in de kinderschoenen volgens de schoolleider. Vooral het OGW op het niveau van de school kan verder ontwikkeld worden. School G heeft al langere tijd een goed systeem voor de leerlingenzorg, het volgen van de ontwikkeling van individuele leerlingen en het formuleren van leerdoelen voor leerlingen werd al veel langer gedaan. Leraren weten hierdoor ook precies wat ze van leerlingen mogen verwachten en waar ze in klas mee bezig moeten gaan. Kleine scholen worden nog wel begeleid bij OGW, door de intern begeleiders, en één keer in de twee maanden door een externe begeleider.

School G heeft een leerlingvolgsysteem en neemt de Cito-volgtoltsen vanaf groep 1 tot en met groep 8 af. De schoolleider en intern begeleider hebben een training gevolgd over het leerlingvolgsysteem en de toetsanalyses. De schoolleider maakt gebruik van de trendanalyses en dwarsdoorsnedes om zorgsignalen in beeld te krijgen. Op basis van die analyses worden schooldoelen geformuleerd. Om deze doelen te behalen bewaakt de schoolleider of alle leerlingen de benodigde lesstof krijgen aangeboden, maar ook of de lesmethoden goed aansluiten bij de leerlingen en bij de school. Vier keer per jaar bespreekt de schoolleider de leerresultaten met het schoolteam. In deze teambesprekingen worden de leerresultaten collectief besproken, dit vindt de schoolleider erg belangrijk: er moet een gedeelde verantwoordelijkheid ontstaan met betrekking tot de onderwijskwaliteit van de school en het is belangrijk dat leraren intrinsiek gemotiveerd zijn om hogere leeropbrengsten te behalen. Het gezamenlijk bespreken van leerresultaten en brainstormen over werkwijzen die leerresultaten kunnen verbeteren kunnen hieraan bijdragen volgens de schoolleider. Tot slot bespreekt de schoolleider de leerresultaten regelmatig met de intern begeleider. Zij bespreken zorgsignalen en overleggen hoe het team op deze specifieke punten kan worden ondersteund.

Leraren voeren analyses uit op de leerresultaten van hun groep. Daarvoor maken ze gebruik van de dwarsdoorsnedes en trendanalyses, met de leerresultaten van de zwakkere leerlingen voeren ze ook fouten- en categorieënanalyses uit. Met behulp van de analyses ontwikkelen de leraren groepsoverzichten of groepsplannen voor elk kernvak. In deze overzichten staan ook de streefdoelen voor individuele leerlingen. Na de volgende Cito-toetsen wordt gekeken in hoeverre de doelen zijn gerealiseerd, en of toegepaste interventies in de klas aangepast moeten worden. Wanneer de resultaten tegenvallen voeren leraren een categorieënanalyse uit om te onderzoeken welk onderdeel van de toets slecht gemaakt is. Daarnaast nemen leraren ook de omstandigheden van individuele leerlingen, de resultaten van methodegebonden toetsen, en de inhoud van de lesmethode mee in hun analyses.

De schoolleider en leraren geven aan dat er op basis van de analyses zicht is op de behoeften van leerlingen en hun ontwikkeling. Leraren moeten daarnaast weten hoe lesmethodes en toetsen zich tot elkaar verhouden. Leraren dienen te weten welke onderdelen in een lesmethode aan bod komen en welke onderdelen vervolgens getoetst worden. Na het formuleren van doelen moet de leraar een plan maken m.b.t. hoe het doel in de volgende toetsperiode gerealiseerd kan worden. Leraren passen de instructie aan op de inhoud van de toetsen. Tot slot is er schoolbreed afgesproken dat leerlingen voor de toetsafnames extra oefenen met begrijpend lezen, zodat zij de vraagstellingen minder snel verkeerd interpreteren.

Onderwijskundig leiderschap

Het onderwijskundig leiderschap van de schoolleider richt zich naast het verhogen van leeropbrengsten vooral op het creëren van goede randvoorwaarden binnen de school. De schoolleider bewaakt bijvoorbeeld dat leerlingen zich veilig voelen en dat er goede relaties zijn met ouders. Binnen de school wordt niet gehamerd op hoge leeropbrengsten, eerder wordt gekeken naar wat een leerling nodig heeft om beter te presteren. Daarnaast is het volgens de schoolleider haar taak om ook voor leraren goede randvoorwaarden te creëren, zodat zij goed kunnen functioneren.

Leraren geven daarentegen wel aan dat het team erg gedreven is om voldoende leeropbrengsten te behalen. De leraren willen niet dat de leeropbrengsten van school G onder de landelijke normen liggen. Zij geven aan dat de schoolleider OGW belangrijk heeft gemaakt binnen de school, en dat het team ambitieus blijft ten aanzien van de leeropbrengsten.

Rol van het bestuur

De schoolleider ervaart de rol van het bestuur als waardevol, wel geeft ze aan dat het vertrouwen van het bestuur op prijs gesteld wordt, maar dat meer controle door het bestuur beter zou zijn voor de kwaliteit van het onderwijs. Ook als schoolleider wil je weten of je op de goede weg zit. Het bestuur heeft ervoor gezorgd dat in school G gewerkt wordt met kwaliteitskaarten. Met behulp van deze kaarten werkt de schoolleider cyclisch en systematisch aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Het didactisch handelen van leraren wordt bijvoorbeeld systematisch gescreend. Naar aanleiding van de screening worden actieplannen met daarin de verbetertermijnen opgezet en uitgevoerd. Met behulp van de volgende screening aan de hand van de kwaliteitskaarten wordt gekeken in hoeverre de acties tot resultaten hebben geleid. Het stimuleren van het werken met deze kwaliteitskaarten was de belangrijkste bestuurlijke interventie voor school G.

3.8 School H Basis

Context

School H is een openbare school en valt onder een bestuur met in totaal elf scholen, waarvan zes scholen minder dan 100 leerlingen hebben. De school heeft 38 leerlingen, 's ochtend wordt er in drie groepen gewerkt (de combinatiegroep 1/2, groep 3/4/5, en een combinatie van groep 6/7/8), in de middag zijn er twee groepen.

De schoolleider is ook directeur op een andere school, maar heeft geen lesgevende taken. Het verschilt per dagdeel op welke school hij is, de scholen liggen dichtbij elkaar. Het team bestaat uit vijf

leerkrachten (vier vrouwen, één man), één leerkracht is ook intern begeleider. Twee van de vijf leerkrachten hebben meer dan vijf jaar leservaring. Vier jaar geleden is er na inspectiebezoek een nieuwe directeur met een nieuw team gevormd. Er zijn ook interne experts ingehuurd. De nieuwe directeur had al ervaring met het 'op de rit krijgen' van zwakke scholen.

Risico's

Het bestuur heeft te maken met krimp. De prognose is dat ze de komende jaren van 1500 leerlingen naar 1000 leerlingen zullen gaan. Er lekken nu al leerlingen weg naar een grotere school in de buurt. De prognose is dat er over een paar jaar 40 leerlingen zullen zijn, nu zijn het er nog 35. Het is belangrijk om te anticiperen op de krimp, de formatie is klein, dus je moet groepen gaan combineren. De grens ligt op twee groepen (de combinatiegroep 1-4, en een combinatiegroep 5-8). De vraag is dan: welke leerkracht zet je daarop en wie kan dat aan? Eigenlijk moet je op de kleine school de beste schoolleiders en leerkrachten hebben. Je moet zorgen hoe je de kinderen in combinatiegroepen in ontwikkeling houdt.

Leerkrachten hebben meerdere taken, de directeur is er niet altijd. Je bent veel tijd kwijt aan school, je doet vaak alles met zijn drieën op een dag, er is bijvoorbeeld geen conciërge. Op een grote school kun je de taken meer verdelen. Toch nuanceren leerkrachten de werkdruk ook, want op grote scholen ervaren leerkrachten ook die werkdruk. De schoolgrootte maakt daarbij niet zoveel uit, want op een kleine school heb je weer minder leerlingen.

Kleine scholen zijn kwetsbaar volgens het bestuur, wat betreft de aanwezige kennis, de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen die in het gedrang is, en de verhouding tussen het aantal leerlingen en het aantal leerkrachten. Het bestuur is dus in principe geen voorstander van een school met 30 leerlingen. Deze school is niet populair aldus de schoolleider, de meeste leraren zijn tijdelijk, men is bang voor de werkdruk, de sfeer, de combinatiegroepen, en het (te) kleine team.

Mogelijkheden

Samenwerking

Er wordt met onderwijsteams (samenwerkingsverband) gewerkt. Eén directeur heeft dus twee of drie scholen onder zich.

Professionalisering

Mobiliteit van leraren vindt zoveel mogelijk plaats op vrijwillige basis. Het heeft heel veel invloed op de kwaliteit. Op kleine scholen moet je de beste leerkrachten en schoolleiders hebben. De basis is een goed team met een goede chemie, waarin mensen 'ervoor willen gaan', en zich willen blijven ontwikkelen binnen de organisatie.

De professionalisering binnen de kleine scholen was vooral gericht op groepsplannen, klassenmanagement, en leerlingzorg. Niet elke leerkracht kan werken met combinatiegroepen, dus daar is op ingestoken. Scholen maken hun eigen plannen voor scholing en deskundigheidsbevordering, en dat moet gerelateerd zijn aan het strategisch beleidsplan.

Door functionerings- en beoordelingsgesprekken monitort het bestuur de kwaliteit van de schoolleiders. Hierbij worden de competenties van de Nederlandse schoolleidersacademie als uitgangspunt genomen. Er zijn meerdere meetmomenten: aan het begin van het schooljaar worden

de schooldocumenten doorgenomen met de directeur, later de resultaten van de Cito-eindtoets, en de LVS-resultaten. De schoolleider vult een onderwijskundig management model in, en bespreekt dat met de intern begeleider. Daar gaat het om zaken als: Hoe borg je de kwaliteit?, Wat is de trend?, trendanalyses maken, schooldoelen opstellen. Er zijn vijf hoofdgroepen waarop de schoolleider beoordeeld wordt: de opbrengsten, begroting, de loyaliteit aan de Stichting, ontwikkeling, en scholing.

Door middel van scholing, kennisnetwerken, en vakliteratuur beschikbaar te stellen zorgt de schoolleider voor de professionele kennis binnen het team. Hij probeert leerkrachten zoveel mogelijkheden aan te bieden om zich te kunnen ontwikkelen. Teamscholing is een risico, omdat er een aantal tijdelijke leerkrachten is, dan is het lastig om de continuïteit te waarborgen. De professionalisering van een leerkracht wordt bepaald op basis van teambehoefte en persoonlijke leerbehoeften. Ook gebeurt dit in samenwerking met de grote school (door kennisuitwisseling te creëren). Leerkrachten kunnen veel van elkaar leren. Leerkrachten hebben ook de mogelijkheid om feedback te krijgen op hun didactische vaardigheden van de intern begeleider, of de schoolleider, als daar behoefte aan is. De schoolleider voert beoordelings- en functioneringsgesprekken en loopt vaak even binnen bij leerkrachten. Formeel gebeurt dit één a twee keer per jaar. De ene keer door de intern begeleider (als het gaat om leerlingenzorg), de andere keer door de schoolleider.

Het samenwerken met andere scholen om feedback te geven gebeurt in de praktijk nog te weinig. Door middel van onderwijsteams is het wel de bedoeling om dat vaker te doen (dan is het gemakkelijker te organiseren). Leerkrachten geven aan het constant met elkaar over de opbrengsten te hebben, ze vertellen het direct als hen iets opvalt. Iedereen in het team staat er voor open om van en met elkaar te leren, en staat open voor feedback. Ze stellen elkaar gemakkelijk vragen.

Leerlingen- en lerarenpopulatie

Het bestuur neemt geen nieuw personeel aan en werkt nu met een werkgelegenheidsbeleid volgens een bepaald sociaal plan (cohorten in leeftijden). Werken volgens het 'last in first out' principe verjaagt de kwaliteit en vernieuwende inzet van jonge mensen. Op een belangstellingsformulier kunnen leerkrachten en schoolleiders aangeven of ze meer of minder willen werken, gebruik willen maken van BAPO, en of ze willen wisselen van school. Er staat hierover juridisch nog weinig op papier. Buiten de CAO heb je hiervoor meer mogelijkheden.

Omdat het oude team niet meer op deze school wilde werken (problemen in het dorp), zijn er een aantal nieuwe leerkrachten bij gekomen. Er is geselecteerd op leerkrachten die zich onderscheiden van de rest. Het is belangrijk dat de leerkrachten verder kijken dan hun eigen school, een hoge niveau van scholing hebben. Een goede leerkracht moet daarnaast veel reflectievermogen hebben, gericht zijn op ontwikkeling, en open staan voor vernieuwing. Ook is het belangrijk dat de leerkracht zich kan inleven in de aard van het dorp, en goed kan differentiëren. Een hoge mate van zelfredzaamheid is ook nodig, de leerkracht moet zichzelf kunnen aansturen en initiatieven nemen, omdat de schoolleider niet altijd aanwezig is.

Als school wordt er geprobeerd om zich te profileren als kleine school, ook omdat er een grote school in de buurt is (van dezelfde Stichting); er wordt ook als stichting geadverteerd. De schoolleider heeft wisselende verwachtingen ten aanzien van de leerlingen. In het algemeen zijn de ouders laag opgeleid, ze hebben een vak geleerd, waarbij je met je handen werkt, en hebben weinig ambitie. Een

ander deel is juist hoog opgeleid, dus er zijn grote verschillen tussen de ouders. Soms heb je te maken met hoge pieken in de resultaten, en soms met lage uitschieters. Ongeveer 90% van de leerlingen zal uiteindelijk het eindniveau van groep 8 bereiken. Als de motivatie of ambitie van huis uit minder is, dan moet de school duidelijk aangeven dat de leerling meer kan, en het beeld van de ouders bij te stellen. Als de school potentie ziet in het kind, dan zien de ouders dat hopelijk ook. Daarnaast is het belangrijk om adaptief onderwijs aan te bieden

Ouderbeleid

Om het jaar is er een ouderenquête (en een leerlingenenquête en personeelsenquête), waarin in kaart wordt gebracht wat ouders vinden van het gebouw, het welbevinden, de rol van de leerkracht, en de presentatie van de school. Of het helpt om de onderwijskwaliteit op peil te houden, dat weet de schoolleider niet zeker. Ouders kennen meestal maar één basisschool, dus vraagt de schoolleider zich af wat het referentiekader van hen is. Hij gelooft zelf meer in een externe audit, maar vindt het belangrijk om te weten wat er speelt onder ouders. Het biedt echter weinig toegevoegde waarde op het gebied van de onderwijskwaliteit, omdat de mening van de ouders in het algemeen is: "dat weten ze op school wel".

Met de ouders vinden gesprekken en contactmomenten plaats, om ze te betrekken bij het leerproces van hun kinderen. Bij creatieve vakken en lezen helpen ze mee. De ouders spelen volgens de leerkrachten geen rol bij het verbeteren van de leerresultaten, dat komt door de dorpscultuur. Je moet de ouders daarin zelf ook begeleiden. Met praktische zaken kunnen ze wel helpen. In het algemeen vinden de ouders het belangrijkste dat hun kind gelukkig is, maar sommigen stimuleren hun kinderen ook wel om goed te presteren op school.

Klassenmanagement

De leerkrachten noemen als voordelen van combinatiegroepen dat leerlingen kunnen samenwerken, zelfstandig werken, en van elkaar kunnen leren. Nadelen zijn er voor kinderen op sociaal-emotioneel gebied, ze hebben minder keuze in vriendjes. De leerkrachten zijn veel tijd kwijt aan instructie en aan lesvoorbereiding. De jongste leerlingen hebben minder concentratie. De leerlingen werken met contracten, en werken zelfstandig door. Soms moeten ze wel wachten op de dag dat er weer instructie is, ze hebben extra taken voor als ze eerder klaar zijn. Eigenlijk heb je veel tijd voor de leerlingen, omdat het zulke kleine groepen zijn. Als een leerling heel zwak is dan, dan moet je die altijd weer extra instructie geven. Voor alle leerlingen is tijd ingeroosterd. Men werkt ook met plusgroepen en probeert voor ieder kind maatwerk te leveren. Als je elf kinderen in je klas hebt, dan ken je ze heel goed, je weet precies waar ze zitten. De leerkracht werkt met een Ipad, die wordt aan de instructietafel gebruikt. De oudere leerlingen helpen in de onderbouw de nieuwe leerlingen. Als een leerling klaar is, mag hij ook andere kinderen gaan helpen. Dit gaat wel vanzelf, maar er kan nog meer uit gehaald worden.

Er wordt gewerkt met kwaliteitskaarten, maar er zijn geen concrete afspraken over effectieve leertijd. De school creëert geen extra leertijd en de methodes voor de kernvakken worden in alle groepen in zijn geheel behandeld. Alles wat met het LVS getoetst wordt, komt aan bod tijdens de lessen.

Opbrengstgericht werken

Het bestuur bekijkt hoe de leerlingen verdeeld zijn over de niveaus A tot en met E, en gaat in gesprek met de school over hoe de goede resultaten geborgd worden, en hoe minder goede resultaten verbeterd kunnen worden. OGW is daarbij een speerpunt, de scholen stippelen zelf een route uit. Het bestuur heeft het FOCUS-project voor rekenen ingeschakeld.

Er is een training gevolgd voor het gebruiken van de trendanalyse. Er worden schooldoelen gesteld, bijvoorbeeld: aan het eind van groep 3 heeft maximaal 20% van de leerlingen een D- of E-score. De scholen moeten voor alle vakken dergelijke doelen opstellen. Het bestuur ontvangt twee keer per jaar informatie van de scholen over de behaalde resultaten. De schoolleider bespreekt dit twee keer per jaar met de intern begeleider. Aan het eind van het schooljaar is er een extra bespreking over de prestaties (het werkt cyclisch). Er worden ook prestatiedoelen opgesteld om de prestaties te verhogen. Het bestuur stimuleert de scholen om ambitieus te zijn. Er wordt door het bestuur veel geïnvesteerd in ontwikkeling en in scholing, om te ondersteunen bij het uitvoeren van de plannen, en om de schooldoelen te bereiken. Tien keer per jaar is er directieoverleg, en het bestuur doet minimaal twee schoolbezoeken per jaar. Er is ook veel telefonisch contact, maar er wordt niet elke maand in kaart gebracht hoe de school ervoor staat.

Als prestaties tegenvallen wordt er gekeken naar trendanalyses en leerkrachtgedrag. Dit wordt bijgehouden in een dossier. De leerkracht wordt individueel verantwoordelijk gesteld voor de prestaties van de leerlingen. De intern begeleider en leerkracht brengen de factoren in kaart. Tijdens teamvergaderingen komt dit ook ter sprake. Als er opvallende dingen worden gevonden, dan worden er afspraken gemaakt over op welke manier de school gaat werken richting de volgende LVS-afname. Er wordt een plan van aanpak gemaakt met daarin de stappen die genomen zullen worden. De schoolleider voert ter ondersteuning hiervan gesprekken met de intern begeleider en met het team. Hij maakt ook beleid voor het komend schooljaar, en over hoe zaken aangepakt worden als prestaties tegenvallen.

De samenstelling van de combinatiegroepen maakt OGW lastiger. Leerkrachten moeten over veel competenties beschikken om eruit te halen wat erin zit bij de leerling. Je moet de beste mensen neerzetten op de kleine scholen. Een enkelvoudige groep is gemakkelijker. In een combinatiegroep ben je constant bezig met de organisatie en het doet een groter beroep op het zelfstandig werken van de leerlingen. Dat probeert dit bestuur te ondervangen door het werken met onderwijsteams: expertisedeling.

Er worden scholingsbijeenkomsten georganiseerd over het gebruik van het leerlingvolgsysteem. De schoolleider en intern begeleider krijgen een aparte training om trendanalyses en dwarsdoorsnedes te maken. Het formuleren van schooldoelen staat wel op de agenda, maar is nog niet heel concreet uitgevoerd. De school hanteert de inspectienormen, maar het ambitieniveau ligt hoger. Na elke toetsperiode worden de resultaten besproken met het hele team. Er wordt een uitdraai van ParnasSys gemaakt met de verschillende analyseresultaten. De leerkrachten geven aan de analyses te vergelijken met gegevens van het jaar ervoor. In de teamvergaderingen worden groepsoverzichten gebruikt. Er wordt naar de LVS-toetsen en naar de methodetoetsen gekeken, en geanalyseerd waar er sprake van uitval is. In de onderbouw wordt bekeken wat de leerlingen nog extra moeten oefenen, dit wordt per leerling bepaald. Iedere leerkracht brengt dit ook zelf in kaart. En je spreekt elkaar elke dag, dus veel afspraken vinden al plaats voor de bespreking van de analyses. Het LVS is volgens de leerkrachten maar één manier om informatie over de leerlingen te verkrijgen, ze halen ook veel uit

methodetoetsen en uit observaties. De LVS-prestaties worden niet heel uitgebreid met de leerlingen zelf besproken, maar de leerkracht in de bovenbouw vertelt hen wel hoe ze gepresteerd hebben (op een informele manier, dus niet met de boekjes of grafieken erbij). In het leerlingrapport staan ook de resultaten. Het LVS wordt als belangrijk gezien in deze school, het is een doorgaande lijn die je goed in de gaten kunt houden met dit systeem. Het is een bevestiging, want de leerkracht moet van tevoren ongeveer al weten wat de leerlingen zullen scoren. De leerkrachten maken handelingsplannen als een leerling ergens op uitvalt. Er worden ook groepsplannen gemaakt waarbij de LVS-analyses ook bij gebruikt worden. De leerkracht pakt de handleiding en de methodes en bekijkt wat in het groepsplan moet komen te staan. In principe lukt het ook om het groepsplan daadwerkelijk als bedoeld uit te voeren, maar de ene keer gaat het beter dan de andere.

De intern begeleider is twee middagen per week met de leerlingenzorg bezig. Er zijn regelmatig gesprekken tussen haar en de schoolleider. Er wordt gewerkt met kwaliteitskaarten, om de werkwijze cyclisch te organiseren, en om afspraken te borgen. De leerlingenzorg gebeurt grotendeels in de klas. Instructie vindt plaats aan de instructietafel, de verlengde instructie die sommige leerlingen nodig hebben is vaak één-op-één instructie. De analyse van leerproblemen zou nog verbeterd kunnen worden. Waar valt een leerling op uit, een basisanalyse uitvoeren om te zien wat het onderliggende probleem is. Er wordt nog gewerkt aan het formuleren van doelen.

Onderwijskundig leiderschap

Het leiderschap van de directeur is gericht op het kind. Bij elke keuze wordt gekeken of het goed is voor het kind, en voor de organisatie. Een goed presterende school is het belangrijkste, en het sociale welbevinden. Door hoge verwachtingen uit te spreken en de leerkrachten te zien als professionals, probeert hij hen te stimuleren om te werken aan het optimaliseren van de leeropbrengsten. De schoolleider spreekt de leerkrachten als professional aan. De leerkrachten hebben autonomie en kunnen zelf hun kwaliteiten uit laten komen, zolang ze in de lijn liggen van de doelen van de school. Hij beschouwt de school als erg resultaatgericht, maar wel meer vanuit de leerkrachten, dan vanuit de leerlingen. De ouders zijn laag opgeleid, wel trots op hun kinderen, maar minder ambitieus. De schoolleider probeert volgens de leerkrachten het verbeteren van de onderwijskwaliteit te stimuleren; hij stimuleert de leerkrachten bijvoorbeeld om zich bij te scholen.

Rol van het bestuur

Om de onderwijskwaliteit te waarborgen op de (kleine) scholen wordt er door de Stichting veel geïnvesteerd in scholing van personeel. Alle scholen moeten bovendien een scholingsplan inleveren. Leerkrachten krijgen de gelegenheid om te studeren onder werktijd. Kwaliteit begint bij de leerkracht, dus daar investeert het bestuur in. Het is volgens de schoolleider heel belangrijk om een open houding te hebben, en verder te kijken dan je eigen school: contacten leggen en netwerken, mobiliteit creëren, en op andere scholen kijken. Stilstand ("zo doen we het al jaren") is een valkuil. De maatschappij verandert en de school moet daarin mee veranderen. Op een kleine school heb je te maken met individuen, je moet je volgens de leerkrachten richten op het kind zelf. De manier van werken, en de zelfstandigheid van de leerlingen is daarbij belangrijk.

Het bestuur is voorstander van vier klassen per school, dus maximaal een combinatie van twee groepen. Met 60 leerlingen kun je een 4-groepensysteem handhaven. Eerst was deze school te informeel, daarom is het team omgegooid, en de directeur vervangen.

De schoolleider ervaart de aansturing vanuit het bestuur als gemiddeld intensief. Er vinden gesprekken plaats over de voortgang naar aanleiding van toetsopbrengsten. Als het goed gaat, dan is er minder controle vanuit het bestuur. Als de scores omlaag gaan, dan is er meer toezicht en is de controle strikter. Op dit moment is niet veel aansturing nodig. De schoolleider ervaart de aansturing vanuit het bestuur niet als heel waardevol. Hij wil dat de school heel goed is, aansturing vanuit het bestuur is daarbij niet altijd heel erg nodig. De schoolleider streeft zelf al naar hoge opbrengsten.

De school is in het verleden zwak geweest. De docenten bleven jarenlang op deze school, maar nu is een groot deel van dat team vertrokken, dus er is een relatief nieuw team (inclusief nieuwe directeur), dit is vanuit het bestuur aangestuurd. Ook zijn er onderwijsteams aangesteld om kennis meer te delen.

3.9 School I Zwak

Context

School I valt onder de verantwoordelijkheid van een openbaar schoolbestuur. Naast school I is het bestuur verantwoordelijk voor 14 andere scholen. Het bestuur heeft veel kleine scholen, er zijn drie scholen met minder dan 50 leerlingen, en nog eens zeven scholen met minder dan 100 leerlingen.

Op school I zitten momenteel 46 leerlingen, er zijn vier leerlingen met een 0.30 leerlingengewicht. Op de school zijn vier leraren werkzaam, er is één dag in de week een intern begeleider aanwezig, en de schoolleider is twee en een halve dag in de week op school I. Twee leraren hebben langer dan vijf jaar leservaring, en op de school werken twee mannelijke leraren. In deze samenstelling wordt nu drie schooljaren gewerkt, daarvoor waren er veel wisselingen in het team, vooral van schoolleiders.

Het leerlingenaantal van school I loopt nog niet terug, op de langere termijn zal het aantal leerlingen wel iets dalen volgens de prognoses. De school bevindt zich in een klein dorpje met ongeveer 500 inwoners. Het dorp ligt redelijk geïsoleerd, daarom heeft de school niet te maken met concurrentie van andere scholen. Momenteel wordt op school I gewerkt in drie combinatiegroepen, de kleutergroep met groep 1 en 2, de middenbouw met groep 3, 4, en 5, en de bovenbouw met groep 6, 7, en 8.

Risico's

Volgens de prognoses zal het aantal leerlingen dat ingeschreven staat bij het bestuur de komende jaren met 20% dalen. Het kwaliteitsaspect weegt voor het bestuur het zwaarst mee in de besluitvorming over de voortzetting van een kleine school. Het bestuur wil voorlopig de kleine scholen behouden, tenzij er op de school met twee combinatiegroepen moet worden gewerkt. In dat geval moet de school fuseren met een andere school, omdat de onderwijskwaliteit teveel onder druk komt te staan en er te weinig sociaal-emotionele ontwikkelingsmogelijkheden zijn voor de leerlingen. Deze beslissing is voortgekomen uit gesprekken met de scholen over onderwijskwaliteit en schoolgrootte.

Financieel gezien kan het bestuur de kleine scholen in stand houden. Het bestuur heeft voldoende financiële middelen doordat in het verleden goede keuzes zijn gemaakt ten aanzien van personele maatregelen, hierdoor waren er bijvoorbeeld geen dure ontslagprocedures nodig. Ook vallen de kleine scholen voorlopig nog niet onder de opheffingsnormen van de gemeente. Het leerlingaantal op de school zal licht dalen, maar er blijven voldoende mogelijkheden om les te geven in drie combinatiegroepen.

De bestuurder vertelt dat school I een zwak arrangement heeft gekregen vanwege onvoldoende eindopbrengsten en vanwege onvoldoende kwaliteit in het lerarenteam. Leraren moeten daarom hun instructie verbeteren en meer opbrengstgericht gaan werken. Andere bedreigingen voor de kwaliteit worden volgens de bestuurder gevormd door de relatief hogere werkdruk voor leraren, de complexiteit van het klassenmanagement, en de gemoedelijkheid binnen het team (die een kritische kijk op het eigen functioneren in de weg kan staan). De schoolleider bevestigt dit laatste en geeft aan dat er te weinig output van buitenaf binnenkwam en het team hierdoor te veel op zichzelf gericht was. Tot slot zijn kleine scholen kwetsbaarder voor risico's, binnen deze scholen zijn er bijvoorbeeld minder mogelijkheden om een langdurig zieke leraar goed te vervangen. Het bestuur moet daarom durven te schuiven met personeel volgens de schoolleider.

Kleine scholen hebben volgens de schoolleider meer kans op het krijgen van een aangepast arrangement, vanwege de focus op opbrengsten. Op school I zitten in groep 5 bijvoorbeeld twee leerlingen die dyslectisch zijn en daardoor volgens de schoolleider lage opbrengsten behalen. In totaal zitten er maar vijf leerlingen in groep 5, de andere drie presteren niet hoog genoeg om te compenseren voor de lage opbrengsten van de dyslectische leerlingen. De inspectie legt veel druk op de school om hoge prestaties te halen, en dit staat soms op gespannen voet met de wijze waarop de school zelf naar de ontwikkeling van leerlingen wil kijken.

Een leraar benoemt nog een ander risico van kleine scholen. Leerlingen in de combinatiegroepen moeten regelmatig samenwerken. De groepen zijn vaak klein en daardoor moeten de leerlingen steeds met dezelfde leerlingen samenwerken, ze zijn als het ware tot elkaar veroordeeld. Met name voor de sterkere leerlingen kan het frustrerend zijn om vaak te moeten samenwerken met leerlingen die een stuk minder presteren.

Mogelijkheden

Samenwerken

Volgens de bestuurder kan de kwaliteit van het onderwijs verbeteren wanneer kleine scholen fuseren met andere scholen. Hierdoor komen er zowel voor leerlingen als voor leraren meer ontwikkelingsmogelijkheden. School I werkt nog niet samen met andere scholen, in de toekomst is het wel de bedoeling dat er samenwerking ontstaat met een andere kleine school. Leraren hebben wel samen met de leraren van andere scholen cursussen gevolgd.

De leraar van de bovenbouw geeft aan dat er binnen school I voldoende mogelijkheden zijn om feedback te krijgen. Deze feedback is dan afkomstig van een externe deskundige, van de schoolleider en van de intern begeleider. Zij bezoeken regelmatig de lessen. Leraren zelf hebben ook bij elkaar in de les gekeken, zij hebben daarbij gelet op de uitvoering van het directe instructie model. Toch blijft het moeilijk om feedback te geven aan een andere collega volgens de leraar.

Professionalisering

In het professionaliseringsbeleid van het bestuur wordt geen onderscheid gemaakt tussen leraren van kleine scholen en leraren van grotere scholen. De scholing vanuit het bestuur voor schoolleiders was de afgelopen vijf jaar vooral gericht op OGW, en het werken aan de schooljaarplannen. De scholing vanuit het bestuur voor de leraren was vooral gericht op OGW en het werken met groepsplannen. Het bestuur heeft ervoor gezorgd dat alle scholen met hetzelfde leerlingvolgsysteem

zijn gaan werken. De scholing kon hierdoor ook gezamenlijk aan de leraren en schoolleiders van verschillende scholen gegeven worden.

Het bestuur voert ontwikkelingsgesprekken met de schoolleiders, het doel daarvan is om zicht te houden op het functioneren van de schoolleiders. De gesprekken zijn onderdeel van een ontwikkelingscyclus die twee jaar duurt, binnen die twee jaar vinden drie gesprekken plaats. In het eerste gesprek wordt besproken waarop de schoolleider zich wil ontwikkelen en hoe dit aangepakt wordt, in het tweede gesprek wordt de voortgang van de ontwikkeling besproken, en in het derde gesprek vindt een evaluatie plaats van de ontwikkeling.

Dezelfde gesprekscyclus gebruiken schoolleiders om de ontwikkeling van leraren te volgen, en te stimuleren. Waarin de individuele leraren zich verder ontwikkelen wordt bepaald door de individuele wensen van de leraar, maar ook door de behoeften op schoolniveau. De schoolleider heeft bijvoorbeeld niemand nodig die zich specialiseert in gedragsproblemen, voorgenomen scholing op dat terrein wordt dan ook niet gefaciliteerd door de school.

Ook de leraren van school I hebben vorig schooljaar, en het jaar daarvoor scholing gevolgd over OGW en het werken met groepsplannen. Leraren leerden om toetsen te analyseren, groepsplannen te formuleren en deze vervolgens om te zetten naar acties voor in het onderwijs. Dit schooljaar gebruiken alle leraren groepsplannen in de klas. Het huidige schooljaar volgen de leraren geen training meer buiten de school. Training en scholing vindt vooral binnen de school zelf plaats. Er is momenteel veel aandacht voor het gedifferentieerde en directe instructiemodel. Op de school is door een extern adviesbureau een audit uitgevoerd, de uitslagen hiervan hebben mede bepaald waarop de professionalisering zich binnen de school ging richten.

De schoolleider zorgt ervoor dat leraren zich binnen de school kunnen ontwikkelen. Afgelopen schooljaar is bijvoorbeeld vaak bij leraren in de klas gekeken, al vijf keer. De schoolleider heeft de lessen bezocht, evenals de intern begeleider, en de leraren zelf, maar ook door een extern deskundige zijn verschillende lesbezoeken uitgevoerd. Voor de klasbezoeken worden kijklijsten gebruikt. Het afgelopen jaar vonden veel lesbezoeken plaats vanwege het zwakke arrangement, normaal worden de lessen ongeveer drie keer per jaar bezocht.

Leerlingen- en lerarenpopulatie

Er zijn weinig vacatures binnen het bestuur. Wel wordt er bij overplaatsing, en vrijwillige mobiliteit goed gekeken naar de kwaliteiten van de leraren. Leraren die worden geplaatst op een kleine scholen moeten bijvoorbeeld kunnen werken met combinatiegroepen, in staat zijn om instructiemomenten voor de verschillende niveaus te creëren, en ze moeten goed kunnen werken met groepsplannen. Volgens de schoolleider moeten de sterkste leraren geplaatst worden op de kleine scholen, een zwakke leraar valt daar meteen door de mand. Leraren moeten ook goed zelfstandig kunnen werken volgens de schoolleider, omdat er weinig collega's zijn om dingen aan te vragen. Tot slot moeten de leraren ook communicatief sterk zijn. De school is het middelpunt van het dorp en ligt daarom onder een vergrootglas, leraren moeten dus ook sterk zijn in hun communicatie met ouders.

Het bestuur heeft beleid ontwikkeld om vrijwillige mobiliteit te stimuleren. Er vinden ontwikkelingsgerichte gesprekken plaats met leraren; in deze gesprekken worden leraren gestimuleerd om ervaring en kennis binnen een andere school op te doen. Leraren krijgen bovendien

na elk jaar de mogelijkheid om mobiliteitswensen aan te geven. Het bestuur kijkt vervolgens ook naar behoeften binnen scholen, en zorgt voor een effectieve match tussen leraren en scholen. De bestuurder vertelt dat leraren van kleine scholen na een bepaalde periode een voorkeur krijgen voor een grotere school, omdat de werkdruk op een kleine school hoger is. Tot slot verplaatst het bestuur leraren in enkele gevallen ook gedwongen wanneer bijvoorbeeld blijkt dat de samenwerking niet goed is en dit kwaliteitsproblemen oplevert.

Zowel het bestuur als de school ondernemen geen maatregelen om meer leerlingen aan te trekken. De schoolleider vindt het wel belangrijk om te zorgen voor een goede naam van de school in de directe schoolomgeving. De schoolleider neemt ook niet zomaar alle leerlingen aan, de school heeft een duidelijk zorgprofiel waarin kenbaar gemaakt wordt welke zorgmogelijkheden de school wel en niet kan bieden. Toch hebben op de school leerlingen gezeten die misschien beter op hun plaats waren geweest in het speciaal onderwijs, momenteel zitten er geen leerlingen met gedragsproblemen meer op de school.

Ouderbeleid

Volgens de schoolleider hebben ouders reële verwachtingen ten aanzien van de leerprestaties van leerlingen. De ouderpopulatie bestaat uit middelbare, en hoger opgeleide ouders. De betrokkenheid van ouders varieert wel, een aantal ouders helpt het kind met leren maar een gedeelte doet dit ook niet. De leraar van de bovenbouw geeft daarentegen wel aan dat zij bij een aantal ouders de gedrevenheid mist om hoge prestaties te behalen. Deze houding ziet zij vervolgens ook terug bij de leerlingen.

De leraar van de bovenbouw betreft ouders bij het onderwijs door middel van huiswerkopdrachten. De bovenbouwleraar vraagt ouders bijvoorbeeld om teksten voor begrijpend lezen thuis alvast samen te lezen. Soms wordt ouders gevraagd om thuis extra ondersteuning en uitleg te geven wanneer daar binnen de les geen ruimte voor is. Ouders kunnen goed ingezet worden bij de vakgebieden spelling en lezen, rekenen is lastiger, omdat ze de kinderen soms oude rekenmethodes aanleren.

In samenwerking met de medezeggenschapsraad peilt de schoolleider één keer in de drie jaar de tevredenheid van ouders en leerlingen. Verschillende aspecten worden dan in kaart gebracht. Voorbeelden zijn de communicatie van de school, de faciliteiten binnen de school, of de kwaliteit van het lesgeven. Leerlingen wordt gevraagd of zij de juffen en meesters goed vinden, hoe ze de sfeer in de klas vinden, en of ze bijvoorbeeld tevreden zijn met de leesboeken en het schoolplein. De belangrijkste bevindingen bespreekt de schoolleider met de medezeggenschapsraad en soms komen daar speerpunten voor het schoolbeleid uit voort. Deze inventarisatie van tevredenheid bij ouders en leerlingen vindt de schoolleider nuttig. Volgens de schoolleider heeft het schoolteam soms een blinde vlek, bij een jong team valt dit trouwens vaak wel mee want die zijn scherper en hebben een frissere blik ten aanzien van de school. Een voorbeeld is dat ouders aangaven dat leraren opdrachten in schriften niet op dezelfde wijze nakeken, dit heeft de school verbeterd, daar zijn nu richtlijnen voor.

Klassenmanagement

Het klassenmanagement is lastiger in de combinatiegroepen. Door de verschillende instructiemomenten is er niet altijd tijd om lang uit te weiden over bepaalde onderwerpen. Daarnaast is het soms lastig om extra hulp te bieden aan bepaalde leerlingen. De leraar van de bovenbouw probeert dit op te lossen door bepaalde lessen te combineren. Bijvoorbeeld door leerlingen van groep 6, 7 en 8 die moeite hebben met spelling te clusteren. Ook wordt de computer als hulpmiddel ingezet, leerlingen kunnen op de computer werken met adaptieve verwerkingsopdrachten. Bovendien wordt er veel duidelijkheid en structuur voor de leerlingen gecreëerd. Ze kunnen alle materialen zelf pakken, leerlingen die extra instructie krijgen weten dat ze aan de instructietafel moeten gaan zitten en er hangt een planbord in de klas waarop de leerlingen kunnen zien welke instructie een leraar gaat geven. Leraren kunnen hierdoor redelijk goed afstemmen op de verschillen tussen leerlingen, dit lukt ook steeds beter voor de leerlingen die hoger presteren dan het gemiddelde niveau.

Schoolbreed zijn er een aantal afspraken gemaakt om de leertijd zo effectief mogelijk te besteden. Er wordt bijvoorbeeld meer tijd besteed aan het taalonderwijs, omdat uit het rapport van de inspectie bleek dat de school vooral daar lage opbrengsten behaalt. Ouders worden soms ingeschakeld om thuis bijvoorbeeld teksten voor te bereiden. Ook proberen de leraren de leertijd flexibel in te delen, als bijvoorbeeld blijkt dat de leerlingen een bepaald onderdeel goed begrijpen, dan kan hier minder tijd in gestoken worden, en kan bijvoorbeeld meer tijd aan spelling besteed worden. Leraren passen soms de methoden aan, in de taalmethoden zaten bijvoorbeeld veel knip- en plakopdrachten, deze zorgen voor te veel onrust in de combinatiegroepen.

De schoolleider schat in dat ongeveer 80% van de leerlingen alle leerstof van groep 1 tot en met groep 8 aangeboden krijgt. Niet alle leerlingen komen uit op het eindniveau van groep 8, er is één leerling met een eigen leerlijn.

Opbrengstgericht werken

Het bestuur verwacht van schoolleiders dat zij de onderwijskwaliteit borgen door een kwaliteitscyclus uit te voeren. Schoolleiders werken aan de schooljaarplannen. Voor het opstellen van deze plannen moeten de schoolleiders ten eerste de opbrengsten analyseren, vervolgens op basis van deze analyses vijf speerpunten opstellen, en tot slot daarover afspraken maken met het schoolteam, zodat de schooldoelen gerealiseerd worden. In het beleidsplan heeft het bestuur opgenomen dat alle scholen boven de inspectienormen moeten presteren, en 20 procent van de scholen tussen nu en vier jaar excellent moeten zijn. Schoolleiders zouden hun schooldoelen daarop af moeten stemmen.

De schooljaarplannen en de opbrengsten bespreekt en evalueert de bestuurder met de schoolleiders, met de medezeggenschapsraad, en met het schoolteam. Het bestuur wil de mening van leraren horen over het functioneren van de school. Een ambitie van het bestuur is om één keer in het jaar ook de lessen van leraren te bezoeken om een nog beter beeld te krijgen van hoe het op de school gaat.

Het bestuur ondersteunt en controleert de uitvoering van het schooljaarplan. Wanneer een school bijvoorbeeld excellent wil worden en daarvoor mogelijkheden ziet in het werken met tablets in het onderwijs, dan kan vanuit het bestuursbudget een pilot gefinancierd worden. Ondersteuning vanuit

het bestuur wordt mede bepaald door de leerlingenpopulatie van een school. Wanneer een school bijvoorbeeld een taalzwakke ouderenpopulatie heeft, dan investeert het bestuur voor deze school extra in taalonderwijs. Het bestuur controleert de uitvoering van het schooljaarplan extra goed op school I omdat deze school een zwak arrangement heeft. De schoolleider komt eens in de vier weken bij het bestuur, en houdt het bestuur op de hoogte van de ontwikkelingen. Zo breed mogelijk worden de oorzaken van het zwakke arrangement besproken. Er wordt bijvoorbeeld gekeken naar de analyseresultaten (de leeropbrengsten), de kwaliteit van leraren, het scholing- en begeleidingsaanbod voor leraren, de samenwerking in het team, maar ook naar de samenwerking tussen de ouders en het team.

De bestuurder gebruikt de indicatoren van de inspectie om het functioneren van de school te monitoren. Tevens gebruikt de bestuurder een bovenschoolse module van het leerlingvolgsysteem waarmee het alle opbrengstgegevens van scholen in beeld heeft. Naast de opbrengstgegevens heeft het bestuur toegang tot gegevens uit enquêtes onder ouders, leerlingen en leraren.

School I gebruikt een leerlingvolgsysteem voor het volgen en analyseren van de Cito-volgtoltsen en de methodegebonden toetsen. De schoolleider voert samen met de intern begeleider trendanalyses uit, en analyses op de ontwikkeling van (jaar) groepen. Een nadeel van OGW op kleine scholen is dat het groepsgemiddelde weinig informatie geeft, hierom wordt vooral gekeken naar de ontwikkeling van individuele leerlingen. Wanneer alle leerlingen in een groep onvoldoende scores gaat de schoolleider er vanuit dat er hiaten zijn in het onderwijsleerproces of het lesaanbod. Als uit nadere onderzoeken inderdaad blijkt dat groepen leerlingen zich onvoldoende ontwikkelen, dan worden op groeps- of schoolniveau maatregelen getroffen. Op het niveau van de school worden schooldoelen geformuleerd, de intern begeleider heeft deze doelen opgesteld.

Twee keer per jaar bespreekt de intern begeleider de opbrengstgegevens van leerlingen. De intern begeleider maakt hiervoor een overzicht van de behaalde opbrengsten, en van de resultaten uit analyses. Het is dus de intern begeleider die de meeste analyses uitvoert, leraren voeren soms foutenanalyses uit wanneer toetsscores opvallend zijn. Naast deze teambesprekingen bespreekt de intern begeleider drie tot vier keer per jaar met de leraar alleen de ontwikkelingen in de opbrengsten binnen zijn of haar combinatiegroep. Vier keer per jaar passen leraren de groepsplannen aan, na de Cito toetsen en na de methodegebonden toetsen. Op school wordt een format gebruikt voor de handelingsplannen, het format is afkomstig van een externe adviesorganisatie. Leraren geven aan dat het nog niet altijd lukt om het groepsplan goed uit te voeren binnen de klassen, het lukt ongeveer voor 80% schat de leraar van de bovenbouw in. De schoolleider heeft daarom een externe adviseur aangetrokken, deze komt regelmatig op de school om leraren te scholen en te begeleiden op het gebied van directe instructie en OGW.

Als de ontwikkeling van leerlingen niet naar verwachting verloopt, dan volgt een onderzoek naar de mogelijke oorzaken. De leraar met de intern begeleider observeren het kind, en kijken of het kind ergens moeite mee heeft, eventueel kan de hulp van een orthopedagoog ingeschakeld worden. Ook wordt er gekeken naar het handelen van de leraar, en naar de aansluiting van de lesmethode op de Cito- volgtoltsen. Het is vooral de leraar die de leerlingenzorg moet zien uit te voeren in de klas. De intern begeleider geeft daarbij alleen ondersteuning, door de leraar tips te geven over materialen of werkwijzen. De ontwikkeling van deze leerlingen wordt goed gevolgd en bijgehouden in een dossier, daarnaast gebruiken de leraren ook een logboek in de klas om de extra zorg aan deze leerlingen bij te

houden. Indien nodig worden externe betrokken bij de leerlingenzorg, dit gebeurt altijd in overleg met ouders.

In de bovenbouw worden de opbrengsten ook met de leerlingen besproken. Met name de lage scores worden met de desbetreffende leerling besproken, soms weten zij zelf waar die door komen. Als een hele groep laag gescoord heeft vertelt de leraar dat en geeft hij dan aan dat zij daarom extra gaan oefenen met bijvoorbeeld een specifieke rekencategorie. De leraren geven opbrengstgegevens van leerlingen door wanneer zij naar de volgende combinatiegroep gaan, daarnaast wisselen leraren informeel veel gegevens uit over de leerlingen.

Onderwijskundig leiderschap

De bestuurder vindt de rol van de schoolleider binnen een kleine school extra belangrijk. Kleine scholen zijn vaak gemoedelijk en daardoor is het team soms minder geneigd om kritisch te kijken naar het eigen functioneren. De schoolleider moet deze cultuur zien te voorkomen door met behulp van analyses goed zicht te houden op het functioneren van de school en door te bewaken dat leraren goed blijven functioneren.

De schoolleider geeft aan leraren zo goed mogelijk te ondersteunen bij het opbrengstgericht werken. Dit doet zij door leraren te stimuleren, klassenbezoeken af te leggen, leraren feedback te geven, nieuwe werkwijzen te introduceren, materialen en tijd voor scholing en begeleiding te faciliteren. Door het zwakke arrangement ligt er een sterke focus op de opbrengsten van de school en op OGW. Leraren moeten gaan inzien dat verbeteringen in de opbrengsten van school I mogelijk zijn. De schoolleider probeert het verhogen van opbrengsten zoveel mogelijk te vertalen naar praktische afspraken en acties die de leraren goed kunnen uitvoeren. Volgens de schoolleider kan het schoolteam nog resultaatgerichter te werk gaan.

Rol van het bestuur

In de kwaliteitscyclus die het bestuur met schoolleiders aanhoudt spelen de opbrengsten in de kernvakken een grote rol. Toch moet het niet alleen over opbrengsten gaan volgens de bestuurder, het is belangrijk dat scholen een visie hebben. Dat het schoolteam weet waar ze naar toe werken, waar ze voor staan, en dat zij daar ook trots op mogen zijn. Daarnaast moet de basis, het taal-, reken-, en leesonderwijs goed op orde zijn.

De schoolleider heeft intensief contact met de algemeen directeur van het schoolbestuur. Zij maken regelmatig afspraken om te kijken naar de onderwijskwaliteit en het personeelsbeleid. Daarnaast zijn er vier keer per jaar formele gesprekken tussen de schoolleider en de bestuurder. De aansturing van het bestuur ervaart de schoolleider als zeer waardevol, zij en het schoolteam voelen zich echt gesteund door het bestuur. Bovendien hebben de algemeen directeur en de bestuurder ervaring met het onderwijsbeleid van andere scholen en kunnen zij hierdoor nieuwe ideeën en kennis aandragen. Tot slot heeft het bestuur ervoor gezorgd dat twee leraren overgeplaatst zijn naar een andere school, dit heeft een positieve invloed gehad op de onderwijskwaliteit.

3.10 School J Zwak

Context

School J is een christelijke basisschool met een zwak arrangement die staat in een dorp met ongeveer 1450 inwoners. Er zitten 69 leerlingen op school, waarvan één leerling een leerlinggewicht heeft. De school valt onder een bestuur met negen scholen, waarvan twee scholen minder dan 100 leerlingen hebben en één school minder dan 50 leerlingen.

Het team bestaat uit zes leraren, waarvan één leraar een man is. Allen hebben meer dan vijf jaar leservaring. De schoolleider (die sinds kort op school J werkt) is werkzaam op twee scholen. Er zijn vier combinatiegroepen op de school, behalve op één middag in de week, dan zijn het er drie (groep 1,2 en groep 3, 4 en 5, en groep 6, 7 en 8).

De school heeft veel wisselingen gehad van schoolleider, er zijn er minimaal vier geweest de afgelopen vijf jaar. De huidige schoolleider werkt er sinds ongeveer anderhalve maand. Wat betreft leiding geven heeft de school een roerige periode achter de rug, volgens het bestuur. Door alle wisselingen ontbrak de echte sturing. Ook zijn er wisselingen geweest in het personeelsbestand, er zijn mensen overgeplaatst.

Risico's

Door de respondenten van school J worden de volgende risico's voor de onderwijskwaliteit genoemd: dalende leerlingenaantallen, een inefficiënte organisatie, een hoge werkdruk voor leraren, beperkte professionaliseringsmogelijkheden en een informele cultuur en een hogere administratieve druk. Er zijn veel wisselingen geweest van schoolleiding waardoor de echte aansturing ontbrak op de school. Ook hebben veel er veel wijzigingen in het team plaatsgevonden de afgelopen jaren. Het team geeft bovendien als een nadeel/risico van de kleine groepen op deze school dat de gemiddelden heel erg schommelen (per jaar, en per toetsmoment).

Mogelijkheden

Samenwerking

Het bestuur is erop gericht om de kleine scholen te behouden, omdat het bestuur de bereikbaarheid van een school in de regio heel belangrijk vindt. Als twee kleine scholen zich in één woonkern bevinden, dan kunnen die samengevoegd worden. De kwaliteit borgt het bestuur door samenwerking tussen de grotere en kleine scholen te bewerkstelligen. Minimaal drie, zo mogelijk vier lesgroepen kunnen vormen, is wel een voorwaarde voor het voortbestaan van een school. Met een ondergrens van 23 leerlingen kun je dan niets, maar met 50-60 leerlingen is dat nog wel mogelijk.

Professionalisering

Elke school (groot of klein) heeft ruimte voor eigen ontwikkeling. Scholen hebben hun eigen ontwikkeling, er worden niet vanuit het bestuur bepaalde thema's behandeld. Bij school J is er met name ingezet op kwaliteitsverbetering. De opbrengsten zijn onder de maat en daar wordt hard aan gewerkt. Het bestuur dat toezicht houdt op de scholen had weinig vragen over de kwaliteit. De toenmalige directeur kwam pas in beweging toen er al lang onder de maat gescoord werd.

Door drie keer per jaar een gesprek te voeren met de schoolleider over de kwaliteit van het onderwijs, financiën, PR, het managementcontract en door afspraken te maken over: het budget, het personeel (de ontwikkeling daarin), en onderwijs (vanuit het toezichtkader van de inspectie), houdt het bestuur de kwaliteit van de schoolleider in de gaten.

Het bestuur heeft geen mobiliteitsplan. Er wordt gekeken op welke scholen zich vacatures voordoen, daar wordt dan intern op gesolliciteerd. De reden van het ontbreken van een mobiliteitsplan is het personeelsbestand met veel oudere werknemers. Goede leraren die op latere leeftijd nog overgeplaatst werden, liepen vast in de nieuwe setting waarin ze terecht kwamen. Leraren kunnen aangeven dat ze ergens anders willen werken. Enigszins gedwongen mobiliteit komt ook voor, bijvoorbeeld, wanneer iemand op een school niet goed functioneert. Mobiliteit heeft met name invloed op de kwaliteit van het onderwijs, omdat er iemand met andere perspectieven de school binnenkomt. Als een leraar lang op dezelfde plek zit, en vastroest in gewoonten, dan is dat niet altijd effectief. Mobiliteit kan dus vooruitgang creëren.

Het bestuur voert een ontslagbeleid, maar heeft zich voorgenomen om gedwongen ontslagen te voorkomen. Er gaat daarom veel geld naar flexwerkers, en er worden geen vaste contracten aangegaan, alleen tijdelijke contracten. Dat zorgt voor meer flexibiliteit. Jonge mensen bind je moeizaam aan de organisatie, want ze zijn in dienst van een uitzendbureau. Het bestuur probeert de jonge mensen aan zich te binden door scholing aan te bieden.

Ieder jaar krijgen leraren de tijd (vrijstelling) om te studeren, of cursussen te volgen. Dit wordt bovenschools gestimuleerd. Voorbeelden van cursussen zijn: de opleiding voor rekencoördinator, de master SEN, een IB-opleiding. Er wordt niet dwingend van boven opgelegd waarin een leraar zich gaat ontwikkelen, dit gebeurt in overleg. De leraar brengt in kaart wat hij wil ontwikkelen, en welke studie daar bij zou passen.

Er zouden klassenconsultaties voor leraren moeten zijn, om zo feedback te krijgen op hun didactische vaardigheden. De leraar geeft dan aan waar hij graag feedback op wil krijgen, vervolgens wordt de leraar geobserveerd, en daarna volgt een nagesprek. Dat is wel gebeurd, maar weer verwaterd. De continuïteit hierin ontbreekt door alle wisselingen van schoolleiders. De schoolleider bewaakt namelijk de structuur en de afspraken die hierover gemaakt zijn. Er wordt hierin niet samengewerkt met andere scholen. Alleen de kleuterleerkrachten bezoeken elkaar wel. Dan praten zij vooral met elkaar over hoe ze zaken kunnen aanpakken, ook kennis en ervaringen is daarbij belangrijk.

Leerlingen- en lerarenpopulatie

Als er nieuwe leraren aangenomen moeten worden, hanteert het bestuur als belangrijkste selectiecriteria dat een leraar zich breed wil inzetten, want de werkdruk is hoger in kleine scholen. Verder moeten de leraren gedifferentieerd kunnen werken, met combinatiegroepen willen werken. Bij voorkeur benoemt het bestuur jonge leraren, want enthousiasme is heel belangrijk. Voor directeurs is de functie heel specifiek. Het liefst stelt het bestuur iemand aan die alleen directietaken, en geen lesgevendende taken heeft. Er wordt gekeken naar het plaatsen van twee scholen onder één directeur, daar heeft het bestuur positieve ervaringen mee.

Als er een nieuwe leraar moet worden aangenomen op de school, dan let de schoolleider op de volgende factoren: beschikbaarheid, grondhouding naar kinderen toe, visie, identiteit, kennis, en vaardigheden.

Het bestuur neemt maatregelen om meer leerlingen aan te trekken op de school. Ze voeren PR-beleid, maar ondervindt dat de leerlingwerving met name de op kwaliteit van school, en op de verbinding tussen de school en gemeenschap. De school heeft concurrentie van een excellente school in hetzelfde dorp. De school neemt geen maatregelen om te proberen meer leerlingen aan te trekken.

De school neemt in principe alle leerlingen aan, alleen voor kinderen met fysieke handicaps zijn er geen faciliteiten. Als een kind echt verzorging nodig heeft, dan kan het niet. Er zitten geen leerlingen op school die eigenlijk in het speciaal onderwijs beter zouden passen.

Ouderbeleid

Het opleidingsniveau van de ouders is lager dan het gemiddelde van Nederland. Er zijn veel goedkope huizen, daardoor trekt het dorp, de buurt een lager opgeleide groep mensen aan. Ongeveer 20% van de ouders heeft een hbo-opleiding, de rest lager.

Ouders zijn minder geneigd om zelf naar school te komen, er wordt nu bepaald hoe daar op ingezet zal worden. Blijkbaar durven de ouders niet goed, of is het geen gewoonte om even binnen te stappen en iets te vragen.

De verwachtingen van de ouders over de onderwijsprestaties van hun kinderen zijn heel verschillend. De een heeft hoge verwachtingen, anderen zijn makkelijker. De meeste ouders willen dat de leerlingen goed presteren en dat ze zich goed voelen. Als het kind het maar naar zijn zin heeft. Ouders spiegelen het vaak aan hun eigen opleidingsniveau, als ze zelf niet zo hoog zijn opgeleid, dan verwachten ze dat ook niet van hun kinderen.

Er zijn ouders die hun kinderen helpen met spelling e.d., in groep 3 zijn er ouders die helpen met lezen. Een deel van de ouders vindt dat de tijd na school er is om te spelen. Sommige ouders helpen te veel, wat dan weer aversie of frustratie bij het kind opwekt. Soms schaffen ouders computerprogramma's aan om te oefenen met spelling of met rekenen bijvoorbeeld.

Volgens de schoolleider is de betrokkenheid van de ouders niet groot. Hulp bij huiswerk is niet altijd aanwezig. Ouders kunnen daarin nog een sprong maken. Ze hebben niet altijd een hoge prestatieverwachting van hun kind.

Eens per twee jaar wordt er een enquête afgenomen onder de ouders. Dit zijn vastgestelde vragenlijsten via. De resultaten kunnen worden vergeleken met een referentiegroep. De schoolleider geeft aan dat je daarmee de beleving van ouders kunt peilen, ongemerkte hiaten kunt opsporen, en kunt inspringen op verborgen moeilijkheden. Ouders gaven aan niet altijd te weten wanneer hun kind in de zorg zit, en ze vinden dat de school daarin adequater moet communiceren. Hierop zal het spreekuur worden ingevoerd.

Op verschillende manieren worden ouders betrokken bij het leerproces van hun kinderen. Er is altijd contact mogelijk, als er iets opvalt, dan noem je dat gewoon. Twee keer per jaar zijn er de 10-minuten gesprekken, en in november is er ook een (facultatief) moment om met de leraar te spreken. De leraar nodigt zelf ook ouders uit om eens te praten als het nodig.

Soms kunnen ouders wel een rol spelen in het verbeteren van de leerresultaten. De helft van de ouders stimuleert hun kinderen al dat ze hun best doen op school, maar de andere helft moet daarin begeleid worden. De leraren maken bijvoorbeeld met ouders afspraken over het lezen 's avonds.

Klassenmanagement

De leraren noemen als voordelen van combinatiegroepen dat de leerlingen veel van elkaar kunnen leren, de oudere leerlingen kunnen de jongere leerlingen helpen. Jongere leerlingen pikken veel op van de oudere kinderen. Kinderen moeten soms zelfstandig werken en met uitgestelde aandacht (leren) omgaan.

Een nadeel is dat de andere groep leerlingen wel eens moet wachten. De leraar in de onderbouw voelt zich soms opgejaagd, weet dan niet precies hoe ze alles moet organiseren, bijvoorbeeld wanneer ze de rondes kan lopen om extra uitleg te geven. Ook is de onderbouwlerares nog niet helemaal thuis in de gebruikte methode, wat het lesgeven ook bemoeilijkt.

De nadelen beperken de leraren door zo duidelijk mogelijk de andere groep aan het werk te zetten. In de onderbouw doet de leraar een ketting om, zodat de kinderen in groep 1 en 2 kunnen zien dat juf niet beschikbaar is voor vragen. In de hogere groepen wordt met een blokje gewerkt. Als het blokje op rood staat, betekent dat dat de leerlingen niet mogen praten, want dan heeft de andere groep instructie. De leraren leren dit meteen aan de leerlingen (vanaf groep 1), zodat de leerlingen al vroeg zelfstandig werken.

Het rekening houden met verschillen tussen leerlingen gebeurt door zoveel mogelijk momenten in te plannen waarop de leraar apart kan zitten met bepaalde leerlingen. Het is belangrijk om dat goed in te plannen, maar met kleuters kun je niet alles even goed plannen. In de bovenbouw worden groepsplannen gemaakt met drie niveaus. Leerlingen die extra instructie krijgen komen naar de instructietafel. Voordeel is dat je gemakkelijker groepsoverstijgend kan werken. Bijvoorbeeld in groep 8 zit een leerling met een eigen handelingsplan, maar die leerling kan wel het niveau van groep 7 aan, en schuift dan makkelijker bij die groep aan. Andersom zou ook kunnen, als een kind al verder is. Soms is het gemakkelijker om met verschillen om te gaan. Het is belangrijk om de organisatie voor elkaar te hebben, zodat helder is voor de leerlingen hoe alles werkt.

De leertijd wordt effectief benut door de bel vijf minuten voor tijd te laten gaan. In het lesrooster staat per kwartier wat je doet, soms wijk je ervan af als leerlingen extra instructie nodig hebben. Soms moet je het rooster noodgedwongen volgen. Aan het eind van de middag plannen de leraren alvast in wat ze de volgende morgen gaan doen.

De school creëert geen extra leertijd momenteel, maar de schoolleider wil een eerdere inloop mogelijk maken voor spelling bijvoorbeeld. In de bovenbouw komen leerlingen wel eens eerder naar school, of krijgen ze na schooltijd extra instructie.

Normaal gesproken worden de methodes voor de kernvakken in zijn geheel behandeld. Volgens de planning gebeurt dit. Er wordt niet zomaar iets overgeslagen, alleen als een kind iets al beheerst.

Opbrengstgericht werken

Het bestuur monitort de resultaten met de bovenschoolse module van Cito. Ook wordt een digitaal kwaliteitsinstrument gebruikt: de schoolmonitor. Met een format is het bestuur nog bezig, dat wordt overlegd met het CPS.

Scholen gebruiken de LVS-gegevens om de schooldoelen te evalueren. Bovenschools is daar inzage in en gaat het bestuur het gesprek aan met de schoolleider over de resultaten.

Het bestuur is niet op de hoogte van de schooldoelen, en de inhoud van het schoolplan is iets dat de school zelf doet. Het bestuur 'bemoeit' zich daar niet mee. Er is door het bestuur wel een schoolleider aangesteld met ervaring met inspectietoezicht.

De evaluatie van de schooldoelen vindt enkele keren per jaar plaats om toezicht te houden op de opbrengsten. Het bestuur bespreekt de opbrengsten met de directeur. Vanuit het bestuur is er ook inzage in de rapportages van de klassenbezoeken, daar worden dan vragen over gesteld aan de schoolleider, of de leraren. De kwaliteit van het onderwijs is het einddoel, niet alleen de opbrengsten waar zwakke scholen zich graag (uitsluitend) op willen richten. De school stelt nog geen prestatiedoelen op, maar wel doelen die op, of net boven het inspectieniveau liggen.

Het bestuur zorgt voor scholing en begeleiding bij het uitvoeren van de plannen om de doelen te bereiken. Ook wordt kennis over OGW gebundeld. De midden- en eindtoetsen worden als uitgangspunt genomen, er wordt tussentijds door het bestuur niet gecontroleerd of de school op de gewenste koers zit.

De school zit in een traject, met het doel om de cultuur binnen de school te veranderen naar meer opbrengstgericht. Er wordt in kaart gebracht waar de inspectie naar kijkt, en hoe dat een plek gegeven kan worden binnen de school. Het effect moet zijn dat de kwaliteit op orde komt.

Leraren kijken naar de foutenanalyses, en bij rekening naar de categorieënanalyse. Ook kijken de leraren steeds meer naar de vaardigheidsgroei van de leerlingen. Ze geven aan dat het een gewoonte aan het worden is, maar soms moet je er nog even aan herinnerd worden. Sinds kort wordt er niet alleen naar D- en E- leerlingen gekeken, maar ook naar de andere leerlingen. Schoolbreed worden de opbrengsten niet echt besproken, wel individueel (de intern begeleider met de leraar). Dit gebeurt twee keer per jaar. De leraren houden een soort dagboek bij per leerling waarin de opvallende dingen worden opgeschreven, en elke drie weken wordt bekeken of de leerling vooruit is gegaan.

Als prestaties tegenvallen, dan wordt bekeken wat er aan de hand is, misschien voelde het kind zich niet lekker, of ligt het aan de thuissituatie, of het ligt aan de capaciteiten van de leerlingen. Daarnaast wordt ook gekeken naar instructie en differentiatie, doelgericht werken, het lesaanbod, en of leerlingen wel echt aan alle onderdelen werken tijdens de les en niets overslaan. De intern begeleider geeft aan dat het belangrijk is om altijd kritisch naar jezelf als leraar te kijken.

Met het kleine aantal leerlingen in de groepen zijn gemiddelden altijd onbetrouwbaar volgens de leraren. Kinderen krijgen goed leesonderwijs, alle leerlingen scoren ook goed, maar in het LVS zijn de resultaten net gemiddeld. Een zwaar dyslectische leerling heeft dan veel invloed.

De LVS-prestaties worden niet met de leerlingen besproken, alleen soms bij dyslectische leerlingen om te laten zien dat de leerling wel vooruit is gegaan. Het LVS zien de leraren als ondersteunend, signalerend en soms als bevestigend. Vaak weet de leraar van tevoren hoe een kind zal scoren. Vaak klopt het gevoel wel.

De leraar geeft aan dat je niet alleen moet afgaan op het LVS, maar ook goed op observaties (vooral bij kleuters). Het is moeilijk om kleuters te toetsen. Een groepsplan voor kleuters is ook al snel achterhaald, omdat kleuters snel en ineens iets leren. De leraren maken groepsplannen en handelingsplannen en gebruiken de LVS-gegevens bij het maken daarvan. Een voorbeeld van een doel in de onderbouw: de eigen naam kunnen schrijven, of leren tellen tot 5 (met een bepaalde tijdsaanduiding erbij). Eerst maken de leraren een groepsoverzicht n.a.v. de analyses. Soms lukt het volgens de leraar niet om een groepsplan uit te voeren in de klas, maar het wordt wel altijd

nagestreefd. Dat leert de leraar ook steeds meer, door het plan erbij te hebben en de tussendoelen erbij te gebruiken. Het groepsplan is wel een houvast. In de toekomst wil het team gebruik maken van kortere groepsplannen.

De leraren werken samen om de onderwijsopbrengsten te verhogen. Bijvoorbeeld door middel van de kwaliteitsmeter in kaart te brengen waar aan gewerkt moet worden (zowel op team- als op individueel niveau).

Bij een groepsoverdracht worden de resultaten, het sociaal-emotioneel functioneren, de beste aanpak voor leerlingen, de rapporten, en eventuele externe adviezen besproken tussen leraren. Analyses zijn de basis voor het plan voor de volgende groep, daar hoort ook een gesprek bij.

Er wordt in het teamoverleg ook aandacht besteed aan de onderwijskwaliteit. Bijvoorbeeld door te proberen het directe instructiemodel zo goed mogelijk, schoolbreed te realiseren en door de klassenconsultaties. Leraren krijgen door middel van klassenconsultaties ook feedback van hun collega's op hun didactische vaardigheden, maar de leraren kunnen ook bij iemand aankloppen om mee te denken. Dit gaat vanzelf omdat het een klein team is, dan vraag je in de pauze even hoe je iets kunt oplossen.

De onderbouwleerkracht kijkt regelmatig in een andere groep om te zien hoe een andere leraar iets doet. Het bezoek wordt daarna besproken. Er wordt gewerkt met duo-collega's, waarbij onderling regelmatig overleg plaatsvindt. Soms over didactische vaardigheden, en afspraken die helpen om de klassenorganisatie op peil te houden. Daarin wordt ook samengewerkt met andere scholen, de kleuterleidsters hebben bijvoorbeeld overleg over observatiemodellen en lesmethodes.

De leraren hebben geen specifieke scholing gevolgd in het gebruik van de toetsgegevens uit het leerlingvolgsysteem. Toen het systeem aangeschaft werd, heeft de ene leraar het aan de anderen uitgelegd. De leraren kijken naar de foutenanalyse, de categorieënanalyse en de vaardigheidsscores, dit biedt voor hen de meeste informatie. Ook worden aan de hand daarvan doelen gesteld. De schoolleider kijkt naar de dwarsdoorsneden en trendanalyses, de leraren niet. Er worden schooldoelen geformuleerd, bijvoorbeeld welke groepsscore de leraar wil bereiken met een bepaalde groep bij de volgende toets (in een gemiddelde vaardigheidsscore uitgedrukt). Het team wil sowieso dat de leerlingen vooruitgaan. Bij zorgleerlingen wordt op individueel niveau gekeken naar de gemiddelden om te zien of de leerling vooruit gaat. De leraar kan dan zien dat de leerling toch vooruit is gegaan (of niet). Sinds dit jaar is de school ook begonnen met het evalueren van de schooldoelen (aan het eind van het schooljaar). Twee keer per jaar worden de resultaten met de leraar besproken. Met het team wordt niet gesproken over de LVS-resultaten.

Er is geen format waarin de resultaten van de verschillende LVS worden genoteerd, de resultaten blijven meestal in het systeem zelf. Bij leerlingenbesprekingen worden er wel uitdraaien gemaakt (iedereen kan bij deze gegevens). Twee keer per jaar hebben zijn er leerlingenbesprekingen (tussen de intern begeleider en leraar) na de toetsen. Tussen toetsen vinden er ook groepsbesprekingen plaats, voornamelijk over methodetoetsen, de zorgleerlingen worden besproken met de leraar, soms met het hele team (in verband met bepaalde problematiek die de hele schooltijd blijft bestaan).

Er wordt een analyse gemaakt om te kijken waar tegenvallende prestaties vandaan komen. Men kijkt dan naar instructie (leerkrachtgedrag), de methode (behandelt de methode sommige stof later dan in de toets?), en factoren met betrekking tot het kind.

De leraren maken groepsplannen waarin de leerlingen in groepjes verdeeld worden (meestal drie groepen). Daarin staat ook wat er nodig is qua aanpakken, en hoe en wanneer geëvalueerd gaat worden. De beste en de zwakke leerlingen hebben aparte handelingsplannen, en staan niet in het groepsplan.

Naar aanleiding van de trendanalyses en de Cito-resultaten worden actiepunten benoemd. Dit kan iets richting het persoonlijk ontwikkelingsplan van de leraar zijn, dan wel aanpassingen in de schoolorganisatie, of veranderingen in het lesmateriaal.

In principe komt alles wat in de toets aan bod komt, ook aan bod tijdens de les. Soms zitten daarin echter wel hiaten. De manier van vragen (de vraagstellingen in de toets) wordt geoefend met de leerlingen (vooral bij begrijpend lezen). Bij de kleuters worden bepaalde woorden geoefend die in de Cito-LOVS toetsen gevraagd worden. In de bovenbouw worden oefentoetsen gebruikt om de vraagstelling te oefenen. Leraren bekijken of alles behandeld is.

Leerlingen blijven zolang mogelijk binnen de groep functioneren. De leerlingenzorg kan effectiever volgens de intern begeleider. Op dit moment is het nog niet zo, dat leerlingen naast de hulp van de leraar nog extra hulp krijgen. Het plan is om de intern begeleider in te zetten bij hulp aan de (zorg)leerlingen. De lijnen in de leerlingenzorg worden ook korter gemaakt. In plaats van groepsplannen twee keer per jaar te maken, is het de bedoeling om korte groepsplannen te maken, voor een blok van drie of vier weken. Leerlingen die onderpresteren moeten dan sneller worden opgemerkt, zodat zij snel zorg krijgen. Het is de bedoeling dat de leerling dan na een paar weken op niveau is, als er opnieuw getoetst wordt.

Onderwijskundig leiderschap

De schoolleider geeft aan dat zijn leiderschap heel erg gericht is op het optimaliseren van de leeropbrengsten, hij stimuleert de leraren daar ook in. De IB-er speelt daarbij ook een rol. Dat houdt bijvoorbeeld in dat de leraren kritisch kijken naar toetsresultaten, en in overleg met de IB-er het vervolg plannen. De toetsresultaten zijn niet vrijblijvend, maar vormen de beginsituatie voor de vervolglussen. Daarnaast zijn toetsresultaten een onderdeel voor het passende aanbod naar kinderen.

De school is altijd gericht op een zo goed mogelijk resultaat. Kinderen presteren alleen op goed niveau als ze zich goed voelen. Als ze graag naar school gaan, dan willen ze ook werken. De school is een plek waar kinderen binnen een veilige, gestructureerde, en rijke leeromgeving, bij hen passende kansen krijgen om zich te ontwikkelen. De school moet een plek zijn waar kinderen de ruimte krijgen om zelf sturing te geven aan hun leren. De leerling is autonoom en eigenaar van het eigen leren.

De leraren geven aan dat de schoolleider sterk het verbeteren van de onderwijskwaliteit stimuleert, maar ze kennen hem nog maar kort (ongeveer twee maanden), dus alles bevindt zich nog in de beginfase.

Rol van het bestuur

Het bestuur neemt maatregelen om de kwaliteit van kleine (en grote) scholen te waarborgen. Het bestuur zet in op OGW. Het bestuur is ook wel cynisch over OGW. Het legt de focus op de opbrengsten, en daar doe je het onderwijs mee te kort. Het versmalt het onderwijsaanbod sterk

(omdat scholen moeten scoren op die vakken die de inspectie monitort). Dit is een maatschappelijke tendens, die komt heel erg vanuit de politiek. De invoering van OGW is puur gericht op de opbrengsten, en niet op bijvoorbeeld de ouderbetrokkenheid. De focus ligt nu enkel nog op de opbrengsten, want het bestuur wil geen zwakke scholen. Voor de kwaliteitszorg is er een werkgroep van directeuren opgezet, die zijn bezig met het bespreken van de opbrengsten. Het hele team is verantwoordelijk voor de opbrengsten, ook de directeuren. De ene directeur heeft dat al beter onder de knie dan de andere. In zwakke scholen wordt veel in scholing en ondersteuning geïnvesteerd.

De schoolleider ervaart de sturing door het bestuur van het verbeteren van de onderwijskwaliteit als gemiddeld, maar waardevol. Het bestuur bespreekt de resultaten. Bovenschools is er ook een zorgcoördinator, deze stuurt ook de zorg aan. In het directieoverleg zijn er altijd vergaderpunten aangaande het onderwijsbeleid.

Het bestuur vindt met name een stevige organisatie van belang om de onderwijskwaliteit op peil te houden op kleine scholen. Kleine scholen dienen gebruik te maken van elkaars expertise en kwaliteiten. Een voorbeeld hiervan is het project 'Excellentie'. In dit project leveren grote scholen coördinatoren en maken kleine scholen daar gebruik van. De kracht ligt dus in de onderlinge samenwerking tussen de scholen. De leraren voelen zich in het algemeen meer verbonden met hun eigen school, dan met de organisatie; dat maakt samenwerken wel lastig. Het bestuur laat het personeel daarom zoveel mogelijk gezamenlijk dingen doen om elkaar te leren kennen en de eigen cultuur te doorbreken.

De schoolleider vindt het belangrijk dat het onderwijs op deze school optimaal inspeelt op de verschillen tussen kinderen. Het onderwijs op deze school moet daarom georganiseerd worden vanuit ontwikkelingslijnen, waarbij voor ogen gehouden wordt dat leren niet altijd lineair verloopt. Voor deze organisatie betekent dit dat de school moet kijken naar wat, wanneer de optimale groeperingsvormen zijn. De schoolleider wil een betekenisvolle, stimulerende leeromgeving creëren die leren bevordert, die kinderen aanzet tot zelfstandig leren, en waarbij de ontwikkeling van kinderen het uitgangspunt vormt voor het handelen van de leraar. De methodes dienen in toenemende mate als bronnenboeken ingezet te worden.

Volgens de intern begeleider en de leraar is het belangrijk om korte communicatielijnen te hebben, want het is een klein team, maar er wordt veel gevraagd met betrekking tot de administratie. Alle gesprekken dienen opgeschreven te worden, maar het team spreekt elkaar uiteraard ook op informele wijze. Om alles op te schrijven, dat vraagt heel veel tijd. De administratieve druk is groter op een kleine school.

De beste manier om de kwaliteit op een kleine school op peil te houden is verder door te communiceren met andere scholen, en zo kennis te delen. De school moet de middelen krijgen die nodig zijn, en alle kennis/scholing die de school nodig heeft, beschikbaar hebben.

Een goede directeur is ook heel belangrijk op een kleine school, iemand die goed leiding kan geven en kan organiseren. Ook het bewaken van de opbrengsten is van belang. Er moeten afspraken gemaakt worden over hoe het onderwijs meer op kan leveren. De leraren moeten goed plannen en de intern begeleider en schoolleider moeten dat in de gaten houden.

De professionaliteit van de leraar is ook belangrijk, de leraar moet verantwoordelijkheid nemen. Tot slot is openheid binnen het team van belang, de teamleden moeten het lef hebben om de anderen op hun verantwoordelijkheid aan te spreken.

Op een kleine school moet hetzelfde gebeuren als op een grote school (maar met veel minder mensen), dat kan mensen soms opbreken. Soms wil een leraar naar een grotere school, vanwege het kleinere aantal verplichtingen op grotere scholen. Openheid over wat iemand wel en niet aankan is ook belangrijk. Op een kleine school moet je mensen hebben die daar graag willen werken, de juiste mensen op de juiste plek krijgen.

3.11 School K Zwak

Context

School K is een openbare school met een zwak arrangement en 26 leerlingen. Er zitten geen gewichtenleerlingen op de school, maar wel vijf leerlingen die een eigen leerlijn hebben. De school staat in een klein dorp met iets meer dan 800 inwoners. De school valt onder een bestuur met 16 scholen (en twee nevenvestigingen), waarvan er 14 minder dan 100 leerlingen hebben (en vier scholen minder dan 50). De school heeft een locatieleider (die er nu vier jaar zit) omdat het een nevenvestiging is; de andere school heeft een directeur. In de praktijk voert de locatieleider alle directietaken uit, daarnaast is de locatieleider ook nog leerkracht van groep 1 t/m 4. De school heeft twee combinatiegroepen: groep 1 tot en met 4, en groep 5 tot en met 8. Er werken vier leerkrachten op de school, allemaal vrouwen en op één na hebben zij allemaal meer dan vijf jaar leservaring. Er is één wisseling geweest van schoolleider in de afgelopen vijf jaar.

Risico's

Op dit moment heeft de school geen last van krimp, maar de afgelopen jaren schommelde het leerlingenaantal heel erg. De komende jaren zal het aantal geboorten dalen, maar tot nu daalt het leerlingaantal nog niet. Overwegingen die een rol spelen bij het open houden van kleine scholen zijn onder andere de kwaliteit van de leerkracht, en de betaalbaarheid van de school. Zolang de kleine scholentoeslag blijft bestaan, kunnen de kleine scholen blijven voortbestaan.

Leerkrachten moeten zich erg inzetten, ze moeten hetzelfde doen als op een grote school maar met minder mensen. Leerkrachten zijn ook gedwongen om extra taken op zich te nemen.

Er vinden geen klassenbezoeken plaats. Het team loopt regelmatig even bij elkaar naar binnen om te zien hoe het gaat. Op de school is beperkte tijd beschikbaar voor instructie, dus leerlingen moeten veel zelfstandig werken. In de regio waar de school zich bevindt is het ambitieniveau van de ouders laag.

Volgens het bestuur trekt een kleine school meer zorgleerlingen aan, dat maakt het lastiger om aan de kwaliteitseisen te voldoen. De schoolleider geeft aan dat er vijf leerlingen op school zitten die een eigen leerlijn volgen, en die normaal gesproken op het speciaal onderwijs zouden zitten.

De schoolleider is van mening dat een kleine school het juiste personeel moet hebben, daarmee valt of staat de school en dat maakt de school ook heel kwetsbaar.

Er is geen ruimte voor feedback, leerkrachten vinden dat ook niet nodig. Alleen als iets opvalt, dan wordt dat wel gezegd. Er is te weinig tijd voor en het is lastig om dan vervanging te regelen.

Mogelijkheden

Er is sprake van mobiliteit, daar zet het bestuur actief op in. Op kleine scholen is er veel verloop omdat leerkrachten het toch als te zwaar beschouwen. Zowel gedwongen als vrijwillige mobiliteit

komt voor. Bij vrijwillige mobiliteit gaat het vaak om leerkrachten die van een kleine naar een grotere school willen, of omdat ze zich verder willen ontwikkelen. Het wordt steeds lastiger om op kleine scholen mensen te krijgen, want het beeld heerst dat het werk daar zwaar is. Relatief hebben leerkrachten meer taken dan op een kleine school. Volgens het bestuur is mobiliteit niet van invloed op de onderwijskwaliteit op de kleine scholen. Wel wordt de cultuur op een school meer ontwikkelingsgericht in plaats van conservatief bij mobiliteit. Het bestuur probeert mensen aan te sporen om te wisselen van school.

Bij het aannemen van nieuw personeel is het belangrijk dat leerkrachten snel kunnen schakelen tussen de verschillende niveaus, men moet dus flexibel zijn. Organisatietalent is ook belangrijk omdat de leerkracht te maken heeft met vier leerjaren in één klas. Het bestuur heeft op dit moment nog niet te maken met gedwongen ontslagen, maar probeert nu een flexibele schil te creëren door met flexkrachten te werken.

Professionalisering

Volgens het bestuur was professionalisering op de kleine scholen de laatste vijf jaar voornamelijk gericht op klassenmanagement, op de leerlijnen, op het directe instructiemodel, en het zelfstandig werken van de leerlingen. Het bestuur kijkt naar de specifieke wensen van scholen, niet alle scholen doen precies hetzelfde.

Op basis van het strategisch beleid, de gesprekkencyclus, de organisatorische doelen (schoolniveau), en de persoonlijke doelen van de leerkracht wordt bepaald waarin een leerkracht zich verder gaat ontwikkelen.

Door middel van POP-gesprekken met de schoolleiders houdt het bestuur hun kwaliteit in de gaten. Daarnaast wordt er ook een managementrapportage geschreven, en worden er gesprekken gevoerd, waarin de doelstellingen uit het strategisch beleidsplan ter sprake komen. De schoolleider evalueert het schooljaarverslag om te zien aan welke scholing behoefte is en of dat op school zelf kan plaatsvinden dan wel op locatie. De scholing van leerkrachten moet het belang dienen van de school, bijvoorbeeld als er een intern begeleider of coördinator nodig is. Persoonlijke interesse van de leerkracht komt op de tweede plaats.

De leerkrachten werken in duobanen, ze verdelen meestal het maken van de handelingsplannen en groepsplannen. De losse handelingsplannen werken beter dan groepsplannen, ook als de leerkracht iets wil bespreken met de ouders van een leerling (er staan dan geen namen van andere kinderen in). De leerkrachten zeggen dat ze de leerlingen goed in beeld hebben.

Het directe instructie model is ingevoerd op de school, maar leerkrachten geven aan dat het niet goed werkt, want het kan niet voor alle vakken en alle (sub)groepen toegepast worden. Het schiet er weleens bij in om terug te kijken op een les. Het model wordt gedeeltelijk toegepast.

Het feedback geven op elkaars didactische vaardigheden gebeurt tussen de regels door, op een informele manier. Het kan wel, als leerkrachten aangeven er behoefte aan te hebben. De leerkrachten vragen elkaar om raad maar echt feedback geven dat gebeurt niet. De noodzaak is er ook niet geweest tot nu toe en het ontbreekt aan tijd en mogelijkheden, omdat er dan vervanging geregeld moet worden. De school komt met andere kleine scholen samen om elkaar te ondersteunen en ideeën/ervaringen uit te wisselen. Dit wordt extern begeleid. De teams bespreken ook hoe de

instructie ingepland kan worden in combinatiegroepen, het gaat vooral om het organisatorische aspect van twee groepen.

Leraren- en leerlingenpopulatie

Leerkrachten moeten breed inzetbaar zijn in ofwel groep 1 tot en met 4, of in groep 5 tot en met 8, en ze moeten minimaal vijf jaar onderwijservaring hebben. De leerkracht moet ook flexibel zijn en bereid zijn om meer te werken dan de aanstelling. Hij/zij moet een teamplayer zijn.

Het bestuur probeert ook mee te denken over hoe meer leerlingen geworven kunnen worden. Het bestuur doet dit door ervoor te zorgen dat de kwaliteit van het onderwijs goed is, door de school een goede opvoedingspartner te laten zijn, en ruimte te bieden voor medezeggenschap van ouders. Ook kijkt het bestuur naar mogelijkheden om de ambities te vergroten, bijvoorbeeld door techniekonderwijs, internationale projecten, of door de gemeenschap bij de school te betrekken. De school neemt geen specifieke maatregelen om meer leerlingen aan te trekken, de beste reclame is mond-tot-mondreclame.

De school neemt niet alle leerlingen aan, er wordt bekeken of de school de zorg kan bieden die het kind nodig heeft. Er zitten momenteel vier leerlingen op de school die in het speciaal onderwijs zouden passen, maar daar zijn de klassen groter waardoor ze niet meer aandacht krijgen dan op deze school. Deze leerlingen, die een zeer laag IQ hebben, hebben geen negatieve invloed op de andere leerlingen in de klas.

Eén keer in de twee jaar wordt in kaart gebracht wat de ouders van de school vinden, dat gebeurt extern via de Stichting bij alle scholen. Volgens de schoolleider helpt het bij het op peil houden van de onderwijskwaliteit, omdat in beeld gebracht wordt hoe toegankelijk de leerkrachten bijvoorbeeld zijn en hoe de communicatie tussen ouders en leerkrachten is. Een voorbeeld hiervan is dat er ouders waren die klaagden over pestgedrag en dat daarop de 'vreedzame school' ingevoerd is. Dat is een manier waarop met de kinderen omgegaan wordt en waarin de leerlingen leren om een conflict op te lossen en daar verantwoordelijk voor maakt.

Vier keer per jaar worden met de ouders de leerresultaten (en eventueel de handelingsplannen) besproken. De lijnen zijn kort, ouders worden even aangesproken op het plein over bijvoorbeeld extra oefenen met bepaalde lesstof, dat is gemakkelijk. Andersom stappen ouders ook gemakkelijk naar binnen.

Voor ouders staat voorop dat de leerlingen het naar hun zin hebben en vooruitgang boeken. Als de leerkrachten iets vragen dan doen ze dat wel, ze stimuleren hun kinderen wel heel erg voor school, maar hebben geen onrealistische verwachtingen.

Klassenmanagement

De leerkrachten werken met combinatiegroepen en noemen als voordelen dat leerlingen elkaar kunnen helpen. Ook kunnen leerlingen gemakkelijker op een lager of hoger niveau werken, dus als zij een andere leerlijn hebben, dan volgen ze de instructie samen met een andere groep. In de onderbouw is dat minder omdat groep 1 en 2 heel andere activiteiten hebben dan groep 3 en 4. Er zitten bijvoorbeeld twee kinderen in groep drie, waarbij de ene leerling de basisstof volgt en de andere leerling een eigen leerlijn heeft. In groep vier zit maar één leerling, die zit in de middag bij

groep 5 tot en met 8, omdat de leerling daar rustiger kan werken. De groepen zijn klein wat ervoor zorgt dat de leerkrachten precies weten waar elke leerling is (in de stof), en wat ze kunnen. Alle kinderen werken zoveel mogelijk op hun eigen niveau. Spelling wordt voor twee groepen tegelijk aan geboden.

De leerkrachten hebben minder tijd voor instructie, dus is het belangrijk om heel goed te weten wat je gaat doen in de les. Sommige dingen in de methode moet de leerkracht loslaten, omdat het niet zo maar toe te passen is.

Door goed klassenmanagement proberen de leerkrachten de nadelen van combinatieklassen te beperken. De leerkrachten geven aan dat de verschillen (in leeftijd en kennis) tussen de leerlingen groot zijn. De leerkrachten plannen goed en zijn flexibel als het een keer niet lukt om de planning aan te houden. In de bovenbouw is de instructie verdeeld en zijn de leerlingen veel zelfstandig aan het werk. Er is weinig tijd voor zorg (verlengde instructie). Het is belangrijk om de leerlijnen goed in beeld te hebben, zodat de leerkracht weet naar welke doelen hij toewerkt.

De leerlingen werken volgens een formulier, waar op staat wat de leerling op welk moment van de dag doet. Op die manier weten collega's ook wat er gebeurt. In het begin werd voor alle lessen instructie gegeven, maar dat was niet haalbaar. Nu kijken de leerkrachten wat de leerlingen zelfstandig, of door samen te werken kunnen doen.

Het zelfstandig werken gaat goed, de leerlingen zijn het gewend en hoeven daarin niet echt gestuurd te worden. Er wordt in de onderbouw met een planbord gewerkt, met activiteiten waaruit de leerlingen kunnen kiezen. In groep drie moet de leerkracht de leerlingen nog veel begeleiden, pas na een half schooljaar kunnen de leerlingen een beetje zelfstandig werken. De leerkracht schrapt veel activiteiten.

Er zijn schoolbreed geen afspraken gemaakt over effectieve leertijd. De leerkrachten hanteren wel een strak schema, dus houden ze weinig tijd over. Als er tijd over is, dan wordt die besteed aan een zorgleerling. Er zijn maar twee leerkrachten op school, en soms een stagiaire, dus het moet allemaal goed lopen. Er wordt geen extra leertijd gecreëerd.

De methoden worden niet in zijn geheel behandeld. Bij taal wordt er een deel van de spreek- en luisterlessen uit gehaald. De onderbouwleerkracht geeft aan dat de leerlijnen duidelijk moeten zijn, zodat zij weet wat de leerlingen nodig hebben, en wat er eventueel weggelaten kan worden. De bovenbouwleerkracht kijkt naar de toetsen en naar wat er in de methode staat. Er staan vaak veel leuke dingen in de methode, maar daar is geen tijd voor.

Opbrengstgericht werken

Het bestuur gebruikt de bovenscholse module van Cito om de opbrengsten te monitoren en de school doet dit met ook met het Cito-LVS. Er is een IB-netwerk dat naar de trendanalyses kijkt om te beoordelen waar de hiaten zitten. Kleine scholen worstelen met die trendanalyses, want er zitten vaak leerlingen op een aparte leerlijn, en dat maakt het moeilijker om aan de norm te voldoen. Ouders kiezen voor een kleine school omdat er dan meer aandacht is voor leerlingen die speciale zorg nodig hebben.

Er worden diverse formats gebruikt om de analyses van het LVS te registreren, vanaf augustus dit jaar is het de bedoeling om één format te gaan gebruiken waarmee de trends gesignaleerd kunnen

worden en de interne begeleiders doelen kunnen stellen. De intern begeleiders vinden het lastig om te bepalen waar de aandacht naar uit moet gaan, en om doelen te stellen.

Het bestuur weet niet of de scholen de LVS-resultaten gebruiken om de schooldoelen te evalueren. Een voorbeeld van een schooldoel voor school K is dat de opbrengsten hoger moeten, en dat de doelen voor de individuele leerlijnen geëvalueerd moeten worden.

Het Ib-netwerk bespreekt vier keer per jaar de opbrengsten van de scholen. Het bestuur voert drie keer per jaar een resultaatgesprek met de schoolleider. Er worden geen prestatiedoelen geformuleerd. School K heeft wel een verbeterplan geschreven. Alle scholen krijgen dezelfde ondersteuning vanuit het bestuur door middel van het IB-netwerk, en de lerende netwerken.

Als prestaties tegenvallen dan wordt er gekeken naar de leerlingpopulatie (en aantallen), de omgevingsfactoren, de kwaliteit van de leerkracht. Er wordt dan ook gekeken naar de doelen uit het schoolplan.

Alle schoolleiders en intern begeleiders onder dit bestuur zijn twee jaar geleden getraind in OGW. Het toetsingskader van de inspectie was daarbij het uitgangspunt. De schoolleiders en intern begeleiders zijn zich daardoor veel bewuster geworden van hoe goede opbrengsten gerealiseerd kunnen worden. Voor alle scholen geldt dat de opbrengsten veel meer centraal staan.

OGW kan wel lastiger zijn voor kleine scholen, omdat er soms meer zorgleerlingen zijn, en er wordt meer van de leerkracht gevraagd omdat er meer niveaus in één groep zitten. De leerkracht moet dus meer schakelen.

De schoolleider heeft in het algemeen hoge verwachtingen van de leerlingen, en de leerlingen voldoen ook aan die verwachtingen. De ouderpopulatie verschilt heel erg, de ouders hebben reële verwachtingen.

De leerkrachten zijn niet geschoold in het gebruik van de toetsgegevens die verkregen kunnen worden met behulp van het LVS, maar het team heeft dat van elkaar geleerd. Er wordt niet gekeken naar de trendanalyses of dwarsdoorsneden want dat heeft niet veel zin vanwege de kleine aantallen. De groepen zijn te klein om gemiddelden met elkaar te vergelijken. Er wordt door de leerkrachten gekeken naar de vooruitgang in de vaardigheidsscore per kind (per groep is dat heel lastig). Er wordt door de leerkrachten gekeken naar waar het precies misgaat bij de leerlingen, maar de leerkrachten kennen de leerlingen heel goed waardoor ze van tevoren vaak wel weten waar de leerlingen op uitvallen. Ook gebruiken ze de methodetoetsen om de opbrengsten te analyseren. Kinderen met dyslexie zullen altijd een E scoren op taal. Er worden geen schooldoelen geformuleerd. De opbrengsten worden informeel in de pauze besproken. Officieel ervoor gaan zitten, dat werkt niet volgens de schoolleider en leerkrachten. Als prestaties tegenvallen dan wordt er gekeken naar hoe het kind tijdens andere toetsen heeft gepresteerd, en naar de thuissituatie, en of de instructie aangepast moet worden. Dit wordt verwerkt in de groepsplannen. Er worden niet echt afspraken gemaakt of ondersteuning gegeven door de schoolleider, want de lijnen zijn heel kort en het team is klein. De schoolleider voert geen klassenbezoeken uit, want het team loopt makkelijk even bij elkaar binnen en ziet dan alles. De schoolleider is van mening dat een leerkracht zich anders extra goed gaat voorbereiden en dat het klassenbezoek een vertekend beeld geeft.

Sinds dit schooljaar worden met groep 7 en 8 de toetsresultaten besproken, om de leerling te laten weten of, en hoeveel hij/zij vooruit is gegaan. Dit gebeurt klassikaal. Het motiveert de leerlingen

omdat ze zien waarvoor ze het doen. Er is besloten dit te doen, omdat sommige leerlingen ongemotiveerd waren en maar wat invulden op de toets. Het resultaat is dat ze omhoog gaan.

De LVS-resultaten worden verwerkt in de groepsplannen. In het algemeen lukt het om het groepsplan ook daadwerkelijk uit te voeren in de klas. De leerkrachten zorgen voor een reëel plan dat ook op de weektaken, en in het logboek en planning staat.

Het LVS vinden de leerkrachten vooral handig om de leerling met zichzelf te vergelijken, in plaats van met de norm. Ze vinden het belangrijk dat een leerling zich op zijn eigen niveau ontwikkelt. De vergelijking op landelijk niveau is te kort door de bocht. De leerkrachten vinden dat het LVS frustrerend werkt voor leerkrachten, omdat het lijkt alsof ze het soms niet goed hebben gedaan, maar de leerlingen halen gewoon de norm niet. Aan de landelijke norm heeft een kleine school niets volgens de leerkrachten. Het ene jaar is een leerkracht goed en het jaar daarop ineens niet meer, dat klopt niet.

De toetsen worden van groep 1-8 en volgens de richtlijnen afgenomen. In de bovenbouw wordt er soms geoefend met de Cito-trainer of met oude toetsen. In de onderbouw wordt er op papier geoefend en met Cito-trainer.

Eén van de leerkrachten is ook intern begeleider, echter daar zijn er geen uren voor beschikbaar, dus moet het naast de lesgevende taken. De leerlingzorg is daardoor heel beperkt. De intern begeleider leest alle groepsplannen en handelingsplannen, doet aanvragen voor onderzoeken van leerlingen en onderhoudt contacten. Eén keer in de zes weken is er binnen de Stichting een bijeenkomst voor alle intern begeleiders. Het bespreken van de groepsplannen of de leerlingen, daar komt de school niet aan toe.

De schoolleider heeft zelf ook de opleiding tot intern begeleider gedaan, dus in beide groepen is er iemand die daar verstand van heeft. De schoolleider is tevreden over de leerlingzorg zoals die nu is.

Bij de overdracht van groepen worden toetsgegevens doorgegeven, alsook informatie over wat het kind nodig heeft om zich te ontwikkelen. Daarnaast wordt doorgegeven hoe kinderen het best benaderd kunnen worden, en welke afspraken er met de kinderen en/of ouders zijn gemaakt.

Onderwijskundig leiderschap

De schoolleider is heel erg gericht op het optimaliseren van de leeropbrengsten. De leerkrachten worden daarin begeleid, en ze brengt in kaart hoe de school ervoor kan zorgen dat de leerlingen een goede basis krijgen. De leerkrachten hoeven daarin niet gestimuleerd worden, want die pakken dit zelf aan. Er is sprake van een prettige werksfeer waarin de leerkrachten niet tegen de schoolleider op kijken. Dat maakt het creëren van afstand bij bijvoorbeeld functioneringsgesprekken wel moeilijk.

De school beschrijft in de groepsplannen welke vaardigheidsscores men wil behalen, de school omschrijft zich als resultaatgericht. De schoolleider heeft vertrouwen in de leerkrachten, bijvoorbeeld dat ze zich inzetten, en dat er met elkaar nagedacht wordt over het verbeteren van de onderwijskwaliteit. De leerkrachten zien de schoolleider niet echt als een leider, maar meer als een collega-leerkracht.

Rol van het bestuur

Het bestuur is erop gericht om de kwaliteit van de scholen te behouden, of die nu groot of klein zijn. Bij deze school staat de kwaliteit wel onder druk, omdat er maar twee groepen zijn. Het bestuur werkt met lerende netwerken, daarin krijgen alle leerkrachten de gelegenheid om bij elkaar in de klas te kijken. Dit jaar vormen de vakken taal en rekenen de speerpunten, en het aanstellen van coördinatoren op die vakgebieden is een manier om de onderwijskwaliteit op die gebieden te borgen.

De schoolleider ervaart geen aansturing door het bestuur. Er is een nieuwe algemeen-directeur aangesteld en vanaf dit jaar moeten scholen de resultaten van de LVS-toetsen opsturen. De school heeft gesprekken met de directeur over wat de school nodig heeft om de onderwijskwaliteit op de kleine school te waarborgen. Het bestuur komt ongeveer één keer in de twee jaar op school, voorafgaand aan een bestuursvergadering, om in kaart te brengen waar de school tegenaan loopt.

Volgens het bestuur moeten kleine scholen (met maar twee klassen) eigenlijk sluiten. Het bestuur is niet zeker of de onderwijskwaliteit op deze hele kleine scholen wel gewaarborgd kan worden. Inzetten op de professionaliteit van de leerkracht. De schoolleider is van mening dat de school het juiste personeel moet hebben, daarmee valt of staat de school mee, en dat maakt de school ook heel kwetsbaar.

De leerkrachten zijn van mening dat goede leerkrachten nodig zijn, die vooral goed moeten kunnen plannen/organiseren en flexibel zijn. Leerkrachten moeten zich erg inzetten, meer dan op een grote school. Ze moeten de leerlijnen goed kennen en de lessen goed voorbereiden. Een leerkracht moet het ook durven om groepen in bepaalde vakken te combineren, en niet altijd strak de methode proberen te volgen. Niet alle leerkrachten zijn geschikt om op een kleine school te werken. Op een kleine school hebben leerkrachten elkaar nodig, dus moeten ze kunnen samenwerken, en zich kwetsbaar op durven stellen. De onderbouwleerkracht vindt het jammer dat de kwaliteit wordt afgemeten aan de (LVS)opbrengsten.

3.12 School L Zwak

Context

School L is een openbare basisschool met een zwak arrangement gelegen in een dorp met ongeveer 900 inwoners. De school heeft 77 leerlingen, waarvan er drie een leerlinggewicht hebben. De school valt onder een bestuur met in totaal 13 basisscholen, waarvan drie scholen minder dan 100 leerlingen hebben. De school werkt met vier groepen: 1/2, 3/4, 5/6 en 7/8 en heeft zeven groepsleerkrachten, waarvan één man, en zij hebben allemaal meer dan vijf jaar leservaring. De schoolleider is werkzaam op twee andere basisscholen en heeft geen lesgevend taken. Er zijn geen wisselingen geweest in schoolleiding de afgelopen vijf jaar. De verwachtingen van de leerprestaties zijn hoog, maar realistisch.

Risico's

Krimp

Het leerlingaantal daalt op deze school. De insteek van het bestuur is om de kwaliteit van een school op peil te houden. Als de schoolkwaliteit niet kan worden gewaarborgd, dan worden er stappen

ondernomen. Het bestuur zou eerder een organisatorische grens moeten formuleren: bijvoorbeeld combinatiegroepen van maximaal drie leerjaren, in plaats van een minimaal aantal leerlingen.

Inefficiënte organisatie (werkdruk)

Het bestuur verwacht organisatorische problemen voor deze school, door de daling van het aantal leerlingen. Als er minder leerlingen zijn, dan is het moeilijker om bepaalde functies in stand te houden. Het is lastig om mensen bepaalde extra taken te geven (reken- en taalcoördinator, leerlingenzorg coördinator etc.). Het systeem is ingericht met de veronderstelling dat die functies er zijn op een school (als men alles op schoolniveau wil realiseren, dus binnen één school). Als de formatie krimpt moeten klassen samengevoegd worden. Leerkrachten hebben meer administratieve lasten.

Complex klassenmanagement

Leerkracht geeft aan dat er altijd tijd en handen tekort zijn om goed rekening te houden met de verschillen tussen leerlingen. Het is lastiger om met meerdere groepen volgens het IGD-model te werken.

Mogelijkheden

Professionalisering

Er is sprake van minimale mobiliteit binnen de scholen. Het bestuur heeft daar niet hard aan gewerkt. De setting is in het algemeen dat de mensen die bij ons werken, zelf ook hier op school hebben gezeten, en ze blijven hier hangen. Het bestuur heeft geen beleid gevoerd om dat te doorbreken, en er is ook weinig ruimte voor. De komende tijd is er een vacaturestop, wat betekent dat mobiliteit alleen intern mogelijk is.

Tot nu toe is er enkel sprake geweest van vrijwillige mobiliteit (maar soms is er wel op aangedrongen, bijvoorbeeld wanneer iemand op een bepaalde school niet goed functioneerde), niet écht gedwongen mobiliteit. Er is ook weinig belangstelling voor.

Mobiliteit kan invloed hebben op de kwaliteit. Directeuren worden vaak benoemd vanuit het team: vaak lastig om de school goed aan te sturen (bijvoorbeeld het aanspreken op het functioneren van leerkrachten die minder goed functioneren). Mensen zijn aardig voor elkaar. Dit is op alle scholen het geval.

In het algemeen is het streven naar mobiliteit goed, want vaak zitten mensen vast in hun eigen structuur. Het is dus goed om dan ergens anders te gaan werken, maar het is vanuit het bestuur lastig van de grond te krijgen, omdat er weinig interesse en motivatie voor is van leerkrachten en directeuren. Formeel geldt het ontslagbeleid 'Last in first out' (volgens de cao). Het bestuur zit nu middenin de voorbereiding van het verder uitwerken van dit beleid. De reden daarvoor is dat de formatie ruim is, misschien moeten er mensen uit op termijn.

Vanuit het bestuur was de professionalisering vooral gericht op het onderwijskundige proces, de druk is groter op kleine scholen. Daarnaast is het ook op de leerlingenzorg gericht (dit is doorlopend, niet alleen de laatste 5 jaar).

Het bestuur is onder ander initiatiefnemer van: een project ter verbetering van begrijpend lezen; het verbeteren van het onderwijs in de onderbouw (doelgericht werken), het stellen van ontwikkelingsperspectieven, en een project voor meer aandacht voor hoogbegaafdheid.

Het verschilt per school, op basis waarvan bepaald wordt waarin een leerkracht zich verder gaat ontwikkelen. Na de toetsmomenten (LVS) voert de schoolleider gesprekken met alle leerkrachten (soms met de IB-er, soms met de directeur). Er worden groepsoverzichten gemaakt waarin per vak nader geanalyseerd wordt hoe de situatie ervoor staat. Dit leidt tot individuele afspraken met leraren en vormt de basis voor functioneringsgesprekken.

Het bestuur weet niet of de scholen hun scholing daar ook op afstemmen, maar er wordt wel veel teambreed geschoold, in plaats van individueel. Tijdens klassenbezoeken wordt bekeken of de afspraken ook worden uitgevoerd in de klas. Scholen hebben over het IGD-model afspraken gemaakt, maar dat wordt nog niet goed toegepast. Er wordt dan besproken wat er nog ontbreekt, en wat er nog moet gebeuren om de directe instructie te verbeteren. Bijvoorbeeld de stap evaluatie, die kan altijd beter.

Het bestuur houdt ook de kwaliteit van de schoolleider in de gaten door middel van drie gesprekken in het jaar (startgesprekken, functionerings-/ontwikkelingsgesprek en voortgangsgesprekken). Alle gesprekken hebben een eigen focus: het begint met gesprek in mei waarin besproken welke risico's de school loopt, en wat de schoolleider daaraan wil doen. In september wordt besproken wat er gepland is voor het komende schooljaar en worden de risico's nog eens doorgenomen. In januari wordt bekeken hoe de schoolleider het hele proces kan aansturen en welke scholing er eventueel nodig is. Als er sprake is van extra risico's, dan komt de school in een eigen traject. Bijvoorbeeld bij een school met personele problemen spreekt het bestuur die school vaker.

De schoolleider houdt in de gaten of het team alle ontwikkelingen bijhoudt. Ook zorgt de schoolleider voor ruimte in de agenda, zodat collega's zich kunnen professionaliseren. Door het voeren van ontwikkel- en functioneringsgesprekken wordt (in samenspraak) de leerbehoefte en -wens van de leerkracht in beeld gebracht.

Leerlingen- en lerarenpopulatie

Momenteel wordt er door het bestuur geen nieuw personeel aangenomen, maar er zijn wel afspraken over gemaakt. Het bestuur kijkt naar de competenties vanuit de wet BIO, de zes basiscompetenties waaraan leraren moeten voldoen. Voor de LB-functie en voor de directiefunctie worden de NSA competenties gebruikt. Specifiek voor een kleine school geldt dat de leerkracht moet passen om een rol te kunnen vervullen in een dorpsgemeenschap, dat is belangrijk voor een kleine school. De directeur moet daarnaast alles kunnen: financiën, personeelszaken, onderwijskundig leiderschap (kwaliteit in beeld brengen en borgen).

Vanuit het bestuur worden diverse dingen ondernomen om leerlingen aan te trekken binnen de gemeente. Ook bijvoorbeeld voor mensen die nu nog kiezen voor een christelijke school, in plaats van voor een openbare school. Een voorbeeld is het vormen van een plusgroep (bovenschools).

De school zelf probeert ook meer leerlingen aan te trekken, maar de school ligt geïsoleerd, het volgende dorp ligt 8 kilometer verderop. De reguliere PR wordt gevoerd, maar alle kinderen uit het dorp gaan automatisch hier naar school.

In principe worden alle kinderen aangenomen, zolang de benodigde zorg geboden kan worden. Er wordt voor gewaakt dat er teveel leerlingen met een eigen leerlijn op school zitten, bijvoorbeeld door klasoverstijgend te werken. Een leerling in groep 7 volgt dan bijvoorbeeld de instructie van groep 6. De school probeert leerlingen altijd in groepsplannen op te nemen, in plaats van

handelingsplannen te gebruiken, zodat de risicoleerlingen zoveel mogelijk binnen het reguliere niveau blijven.

Eén keer per twee jaar wordt door middel van de kwaliteitsmeter de tevredenheid van de ouders in kaart gebracht, onder andere m.b.t. de zorg, kwaliteit, omgang en communicatie. De schoolleider denkt dat deze inventarisatie kan helpen bij het op peil houden van de onderwijskwaliteit. Ouders kijken namelijk met andere ogen naar de school dan leerkrachten en leerlingen. Op basis van de enquête is bijvoorbeeld het wereldoriëntatie-onderwijs uitgebreid.

Op deze school worden de ouders door middel van gesprekken en leerlingrapporten op de hoogte gehouden, en, wanneer nodig, zijn er ook tussentijdse gesprekken. Ook worden ouders zeer regelmatig op de hoogte van klassenactiviteiten gesteld, waarbij direct/indirect gevraagd wordt om thuis hulp te bieden voor een bepaald vak (bijvoorbeeld bij huiswerk). Ouders zijn niet altijd op de hoogte van de oplossingsstrategieën die de school aanbiedt, maar kunnen zeker een rol spelen bij het verbeteren van de leerresultaten. Ouders zijn over het algemeen betrokken. Er zijn ouders die veel werken en weinig tijd vrij (kunnen) maken voor hun kinderen. Er is ook een groep ouders die het moeilijk vindt om op het niveau van de oudste groepen thuis te begeleiden, met bijv. rekenen of werkwoordspelling. Ouders hebben over het algemeen realistische verwachtingen. Tussen de ouders en leerkrachten wordt over en weer advies gegeven.

Klassenmanagement

De leerkrachten proberen een strak klassenmanagement te hanteren en maken een duidelijk rooster. Er zijn afspraken gemaakt met de leerlingen over wie er aan de instructietafel komen werken voor de (verlengde) instructie. Daardoor kunnen niet alle leerlingen op maat bediend worden. Elk leerjaar wordt in drie niveaugroepen ingedeeld, waardoor een combinatiegroep uit zes niveaus bestaat.

De leerkrachten combineren instructiegebonden lesactiviteiten van de ene groep met zelfstandige taken van de andere. Ook zijn er gezamenlijke lessen waarbij duo's gemaakt worden (tutoring). Er wordt dus gebruik gemaakt van samenwerken in klassendoorbreekende niveaugroepen. De oudere leerlingen helpen de jongere leerlingen bijvoorbeeld met Engels, begrijpend lezen of geschiedenislessen. Leerkrachten geven aan dat een goede planning in een combinatiegroep vooral heel belangrijk is.

Schoolbreed zijn er afspraken gemaakt over de effectieve leertijd, door een strikte pauzetijd, direct te beginnen na binnenkomst, en duidelijke afspraken met leerlingen t.a.v. materiaalgebruik en zelfstandig werken. Er is ook een vast rekenuur en vast moment voor lezen.

Er wordt ook extra leertijd gecreëerd doordat in het eerste half jaar van groep 8 IB-uren worden ingezet om een leerkracht 2 dagen per week een uur per dag beschikbaar te stellen voor rekenen. De methodes voor de kernvakken worden in zijn geheel behandeld. Het meeste dat met de LVS-toetsen wordt getoetst komt ook aan bod tijdens de lessen. Een enkele keer lopen de toetsen niet parallel met de leerstof.

Het team heeft expliciet afgesproken geen hulpmiddelen te gebruiken of te laten hangen in de klas tijdens het maken van een LVS-toets. Ook kinderen die anders hulpmiddelen gebruiken mogen deze niet raadplegen, conform de LVS-toetseisen. Een enkele keer mag een toets wél voorgelezen worden aan een dyslectische leerling. Hierbij volgen de leerkrachten de handleiding van de toets. De

leerkracht bespreekt hoe de leerlingen tot een zo goed mogelijk antwoord kunnen komen bij het beantwoorden van een multiple-choice vraag. De leerkrachten proberen de klas zo in te richten dat een ieder een eigen antwoord kan geven, en niet afgeleid wordt door andere leerlingen, of geluiden om zich heen. De leerlingen leren omgaan met de tijdsdruk en de spanning van een toets, door een oefentoets aan te bieden en enkele vragen na te bespreken.

Opbrengstgericht werken

Een managementinformatiesysteem moet het bestuur nog aanschaffen (ParnasSys) maar de kosten zijn hoog voor scholen. Nu doet het bestuur dat nog handmatig met een eigen instrument (op basis van de analyse van de inspectie-indicatoren). Ze gebruiken een eigen format met normen van de inspectie, als die er niet zijn, dan worden de Cito-normen gebruikt, en een format met alle indicatoren die de inspectie hanteert.

De school gebruikt het Cito-LOVS en neemt toetsen af van groep 1 tot en met 8. De leerkrachten zijn getraind in het gebruik van het leerlingvolgsysteem, maar ook door werkervaring. Er is geen externe training geweest, het team legt het aan elkaar uit.

De resultaten van de LVS-toetsen worden gebruikt om de schooldoelen te evalueren. De schooldoelen worden opgesteld aan de hand van analyses, een voorbeeld van zo'n doel: "bij rekenen meer aandacht voor automatiseren". Of: "bij spelling categorieën op dezelfde manier benoemen". Ook worden didactische overzichten gemaakt aan de hand van de behaalde resultaten, daarbij wordt ook groepsoverstijgend gekeken, of er bepaalde trends zijn in een vakgebied.

Het beleid is gericht op het gebruik van data om het onderwijs te sturen. Een voorbeeld van een schooldoel is ervoor zorgen dat alle leerlingen op taal in alle leerjaren op of boven de inspectienorm zitten. Bij rekenen ligt de norm iets hoger, want leerlingen presteren al goed. Het kunnen ook doelen op groepsniveau zijn, in termen van vaardigheidsscores. Het bestuur verzamelt de totale scores: na de januaritoetsen (en de Cito eindtoets) en in september. Het bestuur kan de scores elk moment inzien.

Het bestuur geeft kleine scholen ondersteuning bij het uitvoeren van de plannen om de schooldoelen te bereiken, door de gesprekken met de schoolleiders, en door kritisch te bevragen, te kijken welke effecten de activiteiten hebben gehad. Een andere manier is door competenties toe te voegen aan de functies (bijvoorbeeld het coachen van collega's, of op schoolniveau meewerken aan onderwijsontwikkeling). Mededelingen gaan schriftelijk, vergaderingen minder frequent en korter, zodat er meer tijd voor studiebijeenkomsten (Professionele Leergemeenschappen) is. Het bestuur houdt tussentijds toezicht of de scholen op de gewenste koers zitten door middel van de eerdergenoemde gesprekken. Ook is men gestart met het bezoeken scholen, bijvoorbeeld in februari als de scholen aan de slag gaan met hun opbrengsten (welke rol heeft bijvoorbeeld de directeur/IB'er hierin?). De school is heel zelfstandig, want de directeur is heel sterk in het aansturen van dit soort processen.

Als prestaties tegenvallen wordt een globale check gedaan van de verschillende factoren op pedagogisch en onderwijskundig gebied, personeel, huisvesting, personeel, financiën, organisatorisch. Constant wordt in beeld gehouden welke risico's er zijn. Elk gebied kan invloed hebben op de onderwijskwaliteit. Naast die check (op basis van inspectie): wordt er ook gekeken naar de opbrengsten, het leerproces, de leerlingzorg en kwaliteitszorg.

De OGW-systematiek is in grote lijnen bekend bij iedereen, maar bij inzoomen blijkt dat er nog veel werk aan de winkel is. Wel analyses, maar niet altijd diep genoeg, ze leiden wel tot actieplannen, maar te vaak wordt er naar de leerlingen gewezen, en te weinig naar leerkrachtfactoren. In de studiebijeenkomsten wordt daar aandacht aan besteed.

Het bestuur zet ook in op ouderbetrokkenheid, dus de betrokkenheid bij het leerproces van hun kinderen.

Het bestuur denkt dat OGW voor kleine scholen wel lastiger kan zijn. Want een leerkracht met een combinatiegroep heeft ook relatief meer administratieve lasten. De leerkracht moet twee groepen voorbereiden en groepsplannen maken. Het bestuur merkt dat personeel op kleine scholen 'gek wordt' van de administratie. Op een grote school heeft de IB-er daar vaak meer tijd voor. Op een kleine school heeft de IB-er een kleine taakomvang, of er is geen IB-er. Op de school is er wel iemand die de taak op zich neemt, maar daar komt ook veel voor rekening van de leerkracht. Een mogelijke oplossing hiervoor is dat drie schoolteams gaan samenwerken met elkaar, om de taken bij meer mensen weg te kunnen zetten. Men kan dan meer clusteren, en van elkaar leren, meer specialisten binnen de groep.

Er zijn veel parttimers binnen het bestuur, daar wordt een limiet aan gesteld, want het bestuur heeft liever niet meer dan twee mensen op één groep. Als iemand één dag in de week werkt, is het lastig om diegene te betrekken bij de schoolontwikkeling.

Het bestuur wil mensen goed selecteren, zodat de beste mensen op de kleine scholen zitten, vooral omdat leerlingen vaak twee jaar achter elkaar bij dezelfde leerkracht zitten, dus is het extra belangrijk dat er goede mensen zitten, en ook omdat er relatief meer wordt gevraagd van de leerkracht.

De schoolleider kijkt met het leerlingvolgsysteem naar de dwarsdoorsnedes, trendanalyses, groepsoverzichten. Sinds vorig jaar kijkt de school actief naar de trendanalyses en welke groei daaruit opgemaakt kan worden. Daarnaast wordt ook een SWOT-analyse (sterkte-zwakke analyse) gemaakt, dus waar de mogelijkheden, kansen en bedreigingen liggen in de school.

De bovenbouwleerkracht kijkt naar alle analyses uit het LVS, de onderbouwleerkracht naar de groepsanalyse, dwarsdoorsnede en trendanalyse. De LVS-resultaten worden minimaal twee keer per jaar besproken met het team. Er worden bijvoorbeeld afspraken gemaakt ten aanzien van de hulp voor of de aanpak van een individuele leerling, een groepje leerlingen, een klas, of voor de hele school. Dit kunnen didactische afspraken zijn, of afspraken over klassenmanagement (die komen in het groepsplan te staan). Als de hele school zwak presteert op een bepaald vakgebied, dan wordt daar beleid op geschreven en wordt gezorgd dat er meer tijd in dat vak geïnvesteerd wordt. De schoolleider zorgt ervoor dat de zorgstructuur 'goed staat', en uitgevoerd wordt en geeft op die manier ondersteuning bij het uitvoeren van de plannen richting de volgende toetsafname. Daarnaast legt de schoolleider wekelijks klassenbezoeken af via een roulatiesysteem, wat betekent dat ze maandelijks bij een collega in de klas kijkt.

De LVS-resultaten worden besproken met de leerlingen, soms alleen de score, soms ook de toets. Het LVS wordt zeer belangrijk gevonden in de school, naar aanleiding van de inspectienormen en het maatschappelijke gewicht dat aan het LVS gegeven wordt.

De LVS-analyses worden gebruikt voor het maken van een didactisch overzicht. De LVS-scores en vaardigheidsscores worden omgezet naar DLE's (didactische leeftijdsequivalent scores) waardoor

achterstanden in maanden kunnen worden uitgerekend en er een uitstroomcoëfficiënt kan worden berekend. Deze informatie gebruiken de leerkrachten om een groepsplan te schrijven nadat er een groepsplanbespreking is geweest met een collega, (samen met de groepsleerkracht een gesprek over de leerlingen en de resultaten).

Het lukt ook om de groepsplannen uit te voeren in de klas, want de plannen worden zo praktisch mogelijk beschreven waardoor ze goed uit te voeren zijn. Natuurlijk zijn er ook wel momenten dat het minder goed uit te voeren is.

De school heeft een zorgplan en zorgprotocol dat model staat voor het schooljaarplan. Er wordt één zorgroute gevolgd (handelingsgericht werken staat daarbij centraal) op basis van de analyses, d.w.z. het evalueren van de toetsen. Er is geen remedial teacher op de school, maar de hulp wordt in de groep gegeven. De leerlingenzorg kan effectiever gemaakt worden als er meer tijd en meer geld beschikbaar is.

Onderwijskundig leiderschap

Volgens de leerkracht stimuleert de schoolleider het verbeteren van de onderwijskwaliteit heel erg. Dit doet de schoolleider door manieren onder de aandacht te brengen m.b.t. hoe er geleerd kan worden door kinderen én leerkrachten.

De schoolleider geeft zelf aan dat hoge leeropbrengsten bereikt kunnen worden, door oog te hebben voor de kwaliteit van de zorg en het onderwijs. Het leiderschap is op dat gebied erg gegroeid in de afgelopen jaren. Het team moet opbrengstgericht werken. Door op de juiste manier te coördineren en te controleren, probeert de schoolleider de leerkrachten daarin te stimuleren. Verder stelt de schoolleider dat het stellen van prioriteiten en een goede uitvoer van de zorgcyclus daarbij erg belangrijk zijn. De schoolleider vindt de school erg resultaatgericht. Het team doet er alles aan om de leerlingen zich zo goed mogelijk te laten ontwikkelen.

De leerkrachten hebben het wekelijks tijdens teamvergaderingen en studiedagen over onderwijskwaliteit en hoe de opbrengsten verhoogd kunnen worden. De leerkrachten doen klassenbezoeken en zijn 'critical friends'. Die klassenbezoeken kunnen zo vaak als gewenst is. Verder zijn er intervisiemomenten, eventueel video-interactie, teamuitjes, het spiegelen van het handelen tijdens gerichte observaties van elkaar, of door een IB-er, en goede teamvergaderingen. De schoolleider geeft aan dat gemaakte afspraken tussen leerkrachten om elkaar feedback te geven vaak niet door gaan. De school werkt met andere scholen door gezamenlijke thema's uit te diepen, en zo te proberen om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen. In eerste instantie gebeurt die samenwerking op directie-niveau. Binnenkort worden de drie scholen/teams aan elkaar voorgesteld, en het zou kunnen dat er in de toekomst meer samengewerkt gaat worden, afhankelijk van het bestuur en de beslissingen van de landelijke politiek t.a.v. de kleine scholen.

Bij het doorgeven van een groep geven de leerkrachten alle informatie door met betrekking tot de sociaal-emotionele en cognitieve vaardigheden. Didactische-/en pedagogische informatie, alsmede de thuissituatie, de aanpak van evt. bijzonderheden/gedragingen/diagnoses. De leerkracht van de volgende groep is een critical friend, waardoor alles wordt besproken met de volgende leerkracht.

Rol van het bestuur

De schoolleider ervaart de aansturing vanuit het bestuur als gemiddeld maar waardevol, het bestuur heeft voornamelijk een controlerende rol. De uitvoering ligt volgens de schoolleider bij jezelf, maar het bestuur speelt daarbij een inspirerende rol en houdt de schoolleider scherp. Het bestuur vraagt de scholen om stelselmatig gegevens aan te leveren over de resultaten, en voert daarnaast een gesprekkencyclus met de schoolleiders. Ook is er aandacht voor diverse onderwijsthema's.

Het bestuur vindt de werkwijze van de onderwijsinspectie om kwaliteit te bepalen erg lastig, want opbrengsten zijn een belangrijke factor. School L is een van de betere scholen, maar scoort laag, omdat er met gemiddelden van een hele kleine groep gewerkt wordt. De vraag is dan: 'Wat is kwaliteit?' De scholen leveren goede kwaliteit, maar kwaliteitscriteria op basis van gemiddelden is lastig met kleine groepen. De inspectie laat wel leerlingen weg om een eerlijk gemiddelde te krijgen. Maar als inspectie niet langskomt, dan worden alle leerlingen meegenomen, dus er wordt pas gecorrigeerd als de inspectie komt. Dit is één van de problemen die te weinig worden meegenomen in de kwaliteitsbepaling. In de beoordelingssystematiek, wordt hetzelfde kader gebruikt als op een grote school, dat doet geen recht aan de kwaliteit van de kleine school.

Door directiefuncties te clusteren, is het gemakkelijker om financieel uit te komen. Ook moet het bestuur bezuinigen of clusteren op ondersteunende functies. Als een school echt heel klein wordt (50 of minder leerlingen) dan is het beter om de school op te heffen. Het bestuur betwijfelt of een school dan alles uit de kinderen kan halen.

De schoolleider vindt het belangrijk om prioriteiten te stellen, om keuzes te maken. Er zijn veel thema's actueel, maar de school kan niet alles tegelijk oppakken. Het primaire proces moet weer centraal komen te staan in de school, de leerkracht moet niet teveel belast worden. Dus er moet niet enkel naar cijfers gekeken worden, maar naar het kind individueel kijken. Kleine scholen zijn daar sterk in, maar dat wordt niet altijd gewaardeerd.

Leerkrachten vinden goed luisteren en blijven kijken naar het kind 'als geheel' vooral belangrijk. Een leerkracht die er voor de kinderen is en hoge eisen durft te stellen. Als team veel bespreken en kritisch blijven en prioriteiten stellen is ook belangrijk.

3.13 School M Basis

Context

School M is een openbare basisschool in een dorp met 123 inwoners. De school heeft een basisarrangement en valt onder een bestuur met in totaal 15 scholen, waarvan 5 scholen minder dan 50 leerlingen hebben, en 4 scholen tussen de 50 en 100 leerlingen. De school heeft 43 leerlingen, 6% van de leerlingen heeft een leerlinggewicht. Op dit moment volgen twee leerlingen een eigen leerlijn. De school werkt met de combinatiegroepen 1, 2 en 3, de groepen 4 en 5, en groep 6,7, 8. Groep 3 zit soms bij groep 4 en 5. Er werken zeven leerkrachten parttime op de school, waarvan één man. Twee van hen hebben minder dan vijf jaar leservaring.

Risico's

De school heeft te maken met dalende leerlingaantallen. De prognose is dat de school zal dalen naar 23 leerlingen binnen 5 of 6 jaar. Het bestuur wil in principe de kleine scholen behouden, maar de kwaliteit van de school is leidend voor het al of niet open houden ervan. Daarnaast speelt het

financiële aspect ook een belangrijke rol bij de overweging om een school open te houden. Zolang het bestuur de kleine scholentoeslag ontvangt, is het financieel aantrekkelijk om de kleine scholen te behouden. Ook de bereikbaarheid voor ouders en leerlingen speelt een rol. Als de school te klein wordt (dus rond de 23 leerlingen), dan zal er een fusie georganiseerd moeten worden om het personeel te kunnen behouden, een fusie is echter een laatste redmiddel.

Hoewel de zorg goed georganiseerd is, gaat er veel tijd in het maken van de groepsplannen en handelingsplannen zitten. Het vergt veel van het organisatorisch vermogen van een leerkracht; die kwaliteit, en de tijd die de leerkracht investeert is bepalend voor de leerlingenzorg.

Leerkrachten proberen twee of drie keer per jaar bij elkaar in de klas te kijken, om feedback op elkaars didactische vaardigheden te geven. Echter, dit is in de praktijk niet haalbaar vanwege het gebrek aan tijd, en omdat het niet tot prioriteit wordt gemaakt. Ook wordt daarin niet samengewerkt met andere scholen, alleen de interne begeleiders komen regelmatig bij elkaar om over de kwaliteit van het onderwijs te praten.

Door de kleinschaligheid van de school worden veel zaken informeel en tussendoor besproken (bijvoorbeeld om elkaar suggesties te geven en toetsresultaten te bespreken). Leerkrachten lopen regelmatig even bij elkaar naar binnen, in plaats van dit concreet te plannen en elkaar gestructureerd feedback te geven.

Bij een combinatieklas is het belangrijk om de organisatie goed in beeld te hebben. De overdracht naar een andere leerkracht is lastig, omdat een leerkracht meerdere groepen heeft. Een nadeel van de kleine school kan ook zijn dat er geen collega is om mee te discussiëren.

Een onderwijsmodel is goed toepasbaar op een grote school, maar kan op een kleine school lastig uit te voeren zijn. Het directe instructie-model kan niet: zeven stappen met een groep, kost veel tijd (en dan bij de volgende groep weer), dat is niet haalbaar. Hoe kan het aan deze situatie worden aangepast is dan de vraag.

De nadelen van combinatiegroepen beperken de leerkrachten door een goede planning te maken, een duidelijke voorbereiding en structuur waarvan de kinderen ook op de hoogte zijn. Verantwoordelijkheid geven aan de kinderen (zelf oplossingen zoeken) is ook belangrijk evenals het bevorderen van zelfstandigheid, en het aanpassen van werkvormen (coöperatief leren bijvoorbeeld).

Het opleidingsniveau van de ouders van de leerlingen is heel divers. Kinderen zijn over het algemeen taalzwak volgens de leerkrachten. Van de ouders vraagt ongeveer een derde heel bewust naar de prestaties van hun kinderen. De rest ziet school vooral als iets dat moet, maar als het nodig is willen ze hun kinderen wel helpen bij het leren. De school neemt daarin initiatief en zorgt voor de begeleiding. De schoolleider verwacht dat iedereen aan de gemiddelde norm kan voldoen, met uitzondering van de leerlingen met een aangepast leerprogramma.

De school is kwetsbaar, als iemand niet goed functioneert, dan merkt het team dat direct. Het is belangrijk om eerlijk te zijn over de teamkwetsbaarheid. Het wringt als een leerkracht het niet in zich heeft om op een kleine school te willen werken. Een voordeel van een kleine school is dat leerkrachten breed inzetbaar zijn, ze zijn afwisselend bezig met alle activiteiten. Leerkrachten ervaren het niet als extra werkdruk.

Mogelijkheden

Samenwerking

Dit bestuur is bezig met de zeer kleine scholen om structureel overleg te voeren met de directeuren: over het aanbod en het toepassen van het directe instructiemodel voor de driegroepen-combinatiegroepen (de scholen vinden het lastig om daarin een goede vorm te vinden). Het bestuur biedt daarbij begeleiding en ondersteuning. Bijvoorbeeld door de samenwerking tussen de scholen te bevorderen op verschillende gebieden: inkoop, gezamenlijke teamscholing, deskundigheidsbevordering, gymlessen te combineren, gezamenlijk schoolreizen. Dit is financieel ook efficiënter. Binnen de stichting is er de professionele leergemeenschap om met elkaar gegevens uit te wisselen gericht op de toetsresultaten, of op de organisatie. Ook is er overleg over de toekomst van de kleine school, zodat men daar op voorbereid is. Scholen doen dat samenwerken op verschillende gebieden zelf en het bestuur bewaakt en monitort dit.

Leerkrachten kunnen elkaar vragen om feedback naast de klassenbezoeken die de schoolleider twee keer per jaar aflegt. Dit gebeurt nog niet zo vaak, vanwege de kleinschaligheid van de school lopen ze snel even bij elkaar binnen of nemen ze een les van elkaar over. Bij het overnemen van een les merken leerkrachten ook of er verschillen zijn tussen gemaakte afspraken in de groepen. Informeel wordt dit besproken. Leerkrachten maken een POP elk jaar, waarin hun doelen staan. Aan een collega kunnen ze vragen om een keer in de klas te kijken, officieel zou dit twee a drie keer per jaar moeten, maar dat is in de praktijk niet haalbaar. De vaardigheidsmeter wordt hiervoor ook gebruikt, die wordt afgenomen door de schoolleider. Er zijn vergaderingen waar men zaken in kan brengen waar een leerkracht tegenaan loopt. Bij de overdracht van groepen wordt vooral de aanpak besproken die gehanteerd wordt per leerling. Alle leerkrachten kennen de ontwikkeling van de kinderen al.

Professionalisering

Er is geen verschil tussen de mogelijkheden qua professionalisering op grote en op kleine scholen, dezelfde mogelijkheden en voorwaarden gelden. Er is een scholingsbudget, dat rechtstreeks naar de school gaat, en daarbij wordt niet alleen uitgegaan van het aantal personeelsleden (om een scheve verhouding te voorkomen tussen grote en kleine scholen).

De professionalisering op kleine scholen was de laatste vijf jaar vooral gericht op het directe instructie-model, het werken met combinatiegroepen (3 groepen), kwaliteitszorg (op directieniveau), het beredeneerd aanbod, en het taal- en rekenonderwijs.

De algemeen directeur houdt met name de kwaliteit van de directeuren in de gaten en monitort hoe de directeur van een school zijn team vaardig houdt. Het bestuur heeft een Early Warning System: hoe staat de school ervoor wat betreft de opbrengsten, scholing, leerkrachtvaardigheden, beleid en visie ontwikkeling, en PR (het INK-managementmodel). De scholen schrijven ook een schooljaarverslag voor de algemeen directeur. De beleidsmedewerkers van het bestuur monitoren de leeropbrengsten en de algemeen directeur doet daarnaast de schoolbezoeken. De beleidsmedewerkers voeren ook regelmatig schoolbezoeken uit, maar die zijn informeler. Het bestuur steekt op kleine scholen doelbewuster in op de combinatieklassen.

De mobiliteit is zoveel mogelijk vrijwillig. Formeel kan het bestuur mensen overplaatsen. Eigenlijk is er alleen mobiliteit onder de leerkrachten, maar in het verleden ook directeuren. Er zijn niet veel wisselingen van directeuren geweest op school M, en ook onder de leerkrachten zijn er weinig wisselingen.

De mobiliteit van leerkrachten is een bewust proces binnen ons bestuur, er wordt dus al rekening gehouden met de kwaliteiten van mensen. Het bestuur kijkt waar welke vaardigheden nodig zijn, en dat wordt gematcht. Dan heeft de mobiliteit dus geen invloed op de kwaliteit van het onderwijs, want er wordt al voor gezorgd dat de juiste vaardigheden op de juiste plek komen.

Op schooldirectieniveau bewaakt de directeur het functioneren van de leerkracht en van het team in het algemeen. Hij bepaalt of de leerkracht voldoende in huis heeft om met combinatiegroepen om te gaan. Er wordt gewerkt met een vaardigheidsmeter om het instructiegedrag te 'meten'. Door middel van klassenbezoek(en) van de directeur wordt een score van de leerkracht bepaald. Als de leerkracht onvoldoende scoort, dan volgt er bijscholing. Er is een scholingsbudget dat gebruikt wordt voor herscholing en voor nieuwe ontwikkelingen. Als een team ergens in achterblijft, dan wordt (ook vanuit het bestuur) gekeken naar mogelijkheden om daarin bij te scholen. Teamontwikkeling en individuele ontwikkeling op punten waarop een leerkracht onvoldoende scoort gaan altijd voor op overige persoonlijke scholingsvragen.

Tot nu toe maximaal 3 groepen in een klas, formeel is er voor 2,5 groep formatie, maar door te puzzelen zitten er bijna dagelijks drie groepen in één klas. De school maakt daarbij eigen afwegingen over welke combinatie het beste gevormd kan worden, dit gebeurt meestal op basis van leerlingaantallen. Hieruit komt naar voren dat de combinatiegroep 1,2,3 heel lastig is, daar moet een leerkracht doelbewust mee omgaan. Twee groepen in één klas is beter te overzien.

Leerlingen- en lerarenpopulatie

Bestuursbreed is het aannemen van nieuw personeel niet aan de orde. Er zijn wel mensen bovenformatief. Er is sprake van interne mobiliteit. Wat betreft criteria, worden de standardeisen gehanteerd en daarnaast hebben de leerkrachten ook andere kwaliteiten nodig om goed te kunnen werken met combinatiegroepen. Ze moeten het werken met combinatiegroepen zoveel mogelijk beheersen.

Tot nu toe is er sprake van natuurlijk verloop. Formeel voert het bestuur ontslagbeleid gebaseerd op het principe 'Last in First Out, maar tot nu toe gaat zoveel mogelijk óp basis van natuurlijk verloop. Voor de interne mobiliteit maakt de school zelf afwegingen. Voorwaarde hierbij is het behouden van de IB-er en de directeur. Ook de LB-functie wil het bestuur op de school behouden. Een andere school geeft aan waar de ruimte is: welke leerkrachtvaardigheden ze nodig hebben, en zo wordt de school waar iemand boventallig is gematcht met de school waar ruimte is.

Op schoolniveau worden er maatregelen genomen om te proberen meer leerlingen aan te trekken. Er is een protocol met betrekking tot de daling van het aantal leerlingen, bijvoorbeeld als de school tussen de 30 en 40 leerlingen zit. Dan verwacht het bestuur meer op schoolniveau, dan van een school die nog tussen de 40 en 50 leerlingen zit bijvoorbeeld (de grens op gemeenteniveau ligt op 31 leerlingen). Er is ook beleid om driejarigen te werven. Op deze school hebben ze een folder ontwikkeld om de school te promoten. Daarnaast proberen ze regelmatig met een artikel in de krant komen, en zo bekendheid te creëren. Maar dit gaat ten koste van andere scholen (daar zou men dan

andere leerlingen weghouden), er zijn soms gewoon niet meer kinderen. De school is de enige school in het dorp en probeert zich te onderscheiden van een grote basisschool in de buurt. De promotie heeft geen effect op kinderen van buitenaf, maar is meer bedoeld om de school 'neer te zetten'.

In principe worden alle kinderen aangenomen bij de school, tenzij er iets met het kind is dat het team niet aankan. Er zitten geen leerlingen op school die in het speciaal onderwijs beter zouden passen. De school heeft criteria opgesteld, bijvoorbeeld wanneer de zorg voor een leerling ten koste gaat van de groep, of van de leerkracht, in dat geval wordt het kind verwezen naar speciaal onderwijs.

Ouderbeleid

Eén keer in de twee jaar vullen ouders een enquête ('scholen met succes') in om te inventariseren wat zij van de school vinden. Ouders hebben bepaalde verwachtingen en hebben een stem en kunnen dus helpen bij het op peil houden van de onderwijskwaliteit. Een voorbeeld hiervan is dat de ouders vonden dat er te weinig ruimte was, en ook dat de klimaatbeheersing van de school (door enkel glas) niet in orde was. Door een verbouwing is daaraan gehoor gegeven.

De leerkrachten worden actief betrokken bij het leerproces van hun kinderen, door middel van twee keer per jaar rapportbesprekingen, en elke 6-8 weken, als het kind een handelingsplan heeft. Er is ook een informatieavond en een open dag. Ouders vinden het welbevinden van hun kind het belangrijkste, ze moeten het fijn hebben op school. Ouders denken wel mee als kinderen ergens moeite mee hebben over hoe dat dan aangepakt kan worden. Er zijn ook ouders die helpen met lezen (leesouders).

Klassenmanagement

Het grootste voordeel van de combinatiegroepen die leerkrachten noemen, is dat kinderen van tevoren al veel kennis krijgen, ze kunnen de instructie van de groep boven hen al meeluisteren, terwijl voor zwakke leerlingen de instructie van een lagere groep voor herhaling zorgt. Het instructieaanbod kan dus heel breed zijn. De sociale interactie is groter, de leerlingen zijn veroordeeld tot elkaar om samen te werken. Een combinatieklas is een betere afspiegeling van de maatschappij, want de maatschappij is ook niet ingedeeld in dezelfde leeftijdsgroepen.

De combinatie van zelfstandig werken en het directe instructie-model is een voordeel van een combinatiegroep: er zitten wel goede dingen in, maar niet alles is uit te voeren. Leerkrachten geven aan dat het rekening houden met verschillen tussen leerlingen al redelijk lukt door ze te clusteren. De leerkrachten gebruiken de talenten van de kinderen, bijvoorbeeld dat oudere leerlingen aan jongere leerlingen iets uitleggen.

De leerkrachten hebben scholing gehad in het klassenmanagement binnen combinatiegroepen. Er zijn afspraken gemaakt over de lesstructuur, bijvoorbeeld dat er gestart wordt met een kwartier lezen en dat er volgens het directe instructiemodel gewerkt wordt. Daarnaast wordt vanaf de eerste groepen al aan de opbouw van de zelfstandigheid van de leerlingen aandacht gegeven. Leerlingen kijken hun werk vaak zelf na en moeten zich aan de planning houden. Er wordt ook een totaalplanning gemaakt met het team waarbij de zaken op elkaar afgestemd worden. Leerkrachten hebben een eigen en een gezamenlijke verantwoordelijkheid, dat houdt in dat de leerkracht duidelijke doelen moet hebben en de manier waarop er geëvalueerd wordt, moet ook helder zijn.

De school is momenteel bezig met het evalueren van de lessen. Dus in kaart brengen wat goed gaat (voor de leerkracht zelf en naar de kinderen toe), en dit bespreken met het team. Wat dient de leerkracht wel en niet op te schrijven is daarbij een belangrijk thema.

De school heeft afspraken gemaakt over de effectieve leertijd: namelijk dat de lessen om half negen starten. Er wordt gewerkt volgens een strak schema, omdat hier en daar de groepen ruilen, en het belangrijk is dat ze niet op elkaar hoeven te wachten. Naar de kinderen en de ouders toe moet daarover duidelijkheid bestaan. Incidenteel wordt er extra leertijd gecreëerd, bijvoorbeeld voor schooltijd, maar dat is niet leuk. Soms maken leerlingen na de les werk af. Een voorbeeld is een rugzakleerling die een typecursus na schooltijd deed.

De methodes voor de kernvakken worden in alle groepen in zijn geheel behandeld. Toetsen lopen niet altijd synchroon met de methodes, in dat geval worden de lessen wat bijgesteld.

Opbrengstgericht werken

De beleidsmedewerker van het bestuur monitort de leerlingenzorg en de leerresultaten, en rapporteert daarover aan de algemeen directeur. Als er iets opvallends is (bijvoorbeeld opbrengsten van een school zijn onvoldoende), dan wordt dat onderzocht. Het bestuur krijgt een bestand toegestuurd met alle resultaten van een school. Op basis daarvan kan het bestuur bekijken hoe de school scoort ten opzichte van de inspectienormen, de Cito-normen, en de normen die de Stichting zelf heeft gesteld. Het bestuur bepaalt de trend over de resultaten van drie schooljaren. Met behulp van het INK-management model wordt één keer per jaar bepaald welke schooldoelen de scholen wel en niet hebben behaald. Er vinden kwaliteitsgesprekken plaats met de directeur waarin de opbrengsten van de school centraal staan. Op basis van het ESIS LVS heeft het bestuur inzage in de onderwijsprestaties. Dit wordt Stichtingsbreed één keer per jaar besproken, en als de eindresultaten onvoldoende zijn, dan wordt er een risicoanalyse uitgevoerd op basis van de normindicatoren van de inspectie. Dit is een eigen kwaliteitsonderzoek op de scholen. Het is de bedoeling dat de scholen twee keer per jaar hun resultaten aanleveren, maar daar zijn nog geen duidelijke afspraken over.

Voor alle scholen worden prestatiedoelen opgesteld, bijvoorbeeld dat minimaal op de ondergrens van de inspectienorm gescoord moet worden. Dit geldt bijvoorbeeld voor een bepaald vak waarvoor een onvoldoende gescoord is. Voor taal is een voorbeeld van een prestatiedoel dat men 5% boven de inspectienorm wil scoren. Een doel kan ook zijn dat er iedere ochtend extra tijd is voor lezen. De scholen krijgen ondersteuning van een externe begeleidingsdienst bij het uitvoeren van de plannen om de doelen te bereiken.

Met behulp van het Early Warning System houdt het bestuur tussentijds toezicht op de onderwijskwaliteit van de school. Hiermee kunnen direct opvallende resultaten gesignaleerd worden. Alle scholen onder deze Stichting zijn getraind in OGW en doorlopend is er aandacht voor onderwerpen binnen OGW. Bijvoorbeeld voor het directe instructiemodel, en de leerlingenzorg. Hiermee wordt op een kleine school anders omgegaan dan op een grote school. Dit jaar is er veel aandacht voor het analyseren van de LVS-resultaten en voor klassenmanagement. Ook de hele cyclus voor de uitvoer en het gebruik van groepsplannen, en het stellen van doelen (wat voor doelen, hoe evalueren) kwam aan bod tijdens de OGW-training. OGW is voor kleine scholen niet moeilijker, maar de school heeft wel te maken met de 'macht van de getallen', als er vier leerlingen in een groep

zitten, dan heeft één leerling (mogelijk) veel invloed op de opbrengsten. De school moet goed weten hoe daarmee omgegaan moet worden.

Het is zaak om het klassenmanagement anders aan te pakken, omdat de leerkracht te maken heeft met verschillende subniveaus binnen de klas. Het is niet haalbaar om elke subgroep apart instructie te geven, dus moet de leerkracht meer clusteren.

Het team heeft een cursus gevolgd via een samenwerkingsverband (Weer Samen Naar School). Alle leerkrachten zijn vaardig met computers wat betreft het invoeren, het maken en lezen van de LVS-analyses (iedereen voert analyseresultaten aan). Dit komt bij leerlingenbesprekingen aan de orde; voor de eigen groepen zorgen leerkrachten dat de resultaten worden ingevuld en besproken kunnen worden. De schoolleider kijkt naar de dwarsdoorsnedes en trendanalyses, zowel op leerling- als op groepsniveau. De leerkracht vult een formulier in met daarin de methode- en de LVS-toetsresultaten. De leerkrachten kijken naar groepsanalyses, individuele analyses voor leerlingen die uitvallen, fouten- en categorieënanalyses. De grafieken uit het leerlingvolgsysteem worden er door de intern begeleider in gezet, en deze worden tijdens leerlingenbesprekingen (ongeveer zeven keer per jaar) besproken: wat waren de doelen, zijn die behaald, welke zaken vallen op, waar moet op ingezet worden?. Ook wordt bekeken of in de trendanalyse dingen opvallen. Als prestaties tegenvallen kijkt de school, naar de methode, naar leerkrachtgedrag/instructie, en of er misschien één leerling veel invloed heeft op het gemiddelde (bijvoorbeeld vanwege IQ). Er wordt een actieplan opgesteld, dit kan het groepsplan zijn (aan welk onderdeel gewerkt gaat worden), of een handelingsplan. De schoolleider bespreekt dit met de leerkracht en de leerkracht stelt zelf de plannen op, in samenwerking met de intern begeleider. Indien nodig wordt er externe hulp ingeroepen om het actieplan uit te voeren. De leerlingen krijgen in hun rapport de uitslag (in termen van I tot en met V in plaats van A tot en met E). De leerkrachten vinden dat het gebruik van het LVS duidelijkheid geeft, maar het gebruik ervan is ook noodzakelijk om je te kunnen verantwoorden. Leerkrachten moeten aan kinderen en hun ouders vertellen wat de vooruitgang is. De leerkrachten kijken naar het leerrendement, ook al zit de leerling op een laag niveau. Ook wordt gekeken naar de vaardigheidsscores in relatie tot de inspectienormen.

De leerkrachten maken groepsplannen aan de hand van de LVS-analyses (foutenanalyses,) maar vragen zich af of handelingsplannen misschien beter zijn bij groepen met maar vier leerlingen bijvoorbeeld. Men maakt normaal halfjaarlijks groepsplannen, bij rekenen doet men dit echter vier keer per jaar. Na de methodetoetsen wordt het plan bijgesteld. Als de leerkracht goed kan organiseren en weet wat hij de kinderen wil leren, dan is het goed mogelijk om het groepsplan uit te voeren. Een strakke tijdsplanning is wel van belang.

Het schrijven en uitvoeren van een handelingsplan ligt bij de leerkracht, maar de intern begeleider heeft een helicopterview. De intern begeleider houdt in de gaten of de leerkracht alles op tijd inlevert en of alle afspraken nagekomen zijn. Eens in de zes weken bespreken de intern begeleider en de leerkracht het plan, hoe de uitvoering gaat, en dan worden er nieuwe afspraken gemaakt. Er is een spreekuur waarbij de intern begeleider voor elke leerkracht 45 minuten de tijd heeft om over de leerlingenzorg te praten.

Onderwijskundig leiderschap

In het verleden was het onderwijskundige leiderschap van de schoolleider erg gericht op het sociale aspect. Door nieuwe ontwikkelingen en controles van de inspectie is het leiderschap meer richting opbrengsten gegaan, prestaties worden belangrijker. De schoolleider vindt het zelf ook heel belangrijk dat kinderen zich breed ontwikkelen. Een kind moet zijn eigen kwaliteiten kunnen ontwikkelen, maar de kernvakken zijn in eerste instantie belangrijk. Daarom moet men schipperen met de tijd.

Door te analyseren en te kijken naar verbeteringsmogelijkheden probeert de schoolleider de leerkrachten te stimuleren om gericht te zijn op het optimaliseren van de leeropbrengsten. Belangrijk is dat als een leerkracht iets constateert tijdens de analyse, dat hij dan ook weet hoe hij de resultaten kan verbeteren. Die weg is de school ingeslagen maar daar kan de school nog in groeien, aldus de schoolleider. De schoolleider bestempelt de school als zeer resultaatgericht. In iedere les is het verplicht om de doelen kenbaar te maken aan de leerlingen. Na afloop van de les moet de leerkracht evalueren of het doel is behaald, en op basis daarvan de volgende les samenstellen. Aan alles wat de leerkracht doet in de klas moet een duidelijk doel ten grondslag liggen.

Het team moet ook duidelijk hebben dat de school op kwaliteit koerst. Daarnaast is een goede zorgstructuur noodzakelijk, en worden er afspraken gemaakt over de manier van lesgeven (het gebruik van het directe instructiemodel). De resultaten worden met andere scholen vergeleken, zodat de school kan zien waar men staat. In de professionele leergemeenschap wordt gekeken naar wat de school kan doen om te verbeteren.

De leerkrachten vinden dat de schoolleider het verbeteren van onderwijskwaliteit hoog op de agenda heeft staan. De schoolleider zet het onderwerp op de agenda, neemt de vaardigheidsmeter af, maar legt de verantwoordelijkheid bij de leerkracht, in plaats van dit van bovenaf te bepalen. Leerkrachten moeten zelf overtuigd zijn van wat er moet gebeuren om de onderwijskwaliteit te borgen. De druk van de inspectie speelt daarbij ook een rol.

Rol van het bestuur

De schoolleider ervaart zeer veel waardevolle aansturing vanuit het bestuur, dat een duidelijke lijn heeft opgezet om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Het bestuur heeft een Early Warning System ingesteld om de resultaten van de scholen goed in beeld te hebben, evenals een vaardigheidsmeter om de (didactische) vaardigheden van de teams in de gaten te houden. Elk jaar wordt iedereen gescreend via deze vaardigheidsmeter. Scholen hebben allemaal een schoolplan en een actieplan met verbeteracties. De resultaten worden binnen het bestuur met elkaar vergeleken. De schoolleider vindt dat er veel mogelijkheden zijn voor ondersteuning vanuit het bestuur, en dat er externe hulp ingeroepen kan worden als dat nodig is.

3.14 School N Basis

Context

School N valt onder de verantwoordelijkheid van een openbaar schoolbestuur. Het bestuur is naast deze school verantwoordelijk voor 14 andere scholen, 9 scholen hebben nog een extra nevenvestiging. Het bestuur heeft een school met minder dan 50 leerlingen, en zeven scholen met minder dan 100 leerlingen.

Op school N zitten ongeveer 49 leerlingen, acht van hen hebben een 0.3 leerlinggewicht, één leerling heeft een 1.20 leerlinggewicht. De school bevindt zich in een dorp met 1250 inwoners. Het lerarenteam bestaat uit vier vrouwen en een man, alle vijf hebben meer dan vijf jaar onderwijservaring. Naast de leraren is er ook een onderwijsassistente, zij is aangesteld door de ouders, zodat er voldoende individuele begeleiding gegeven wordt aan de zorgleerlingen. De schoolleider is al langer dan vijf jaar werkzaam op school N. Naast de dagelijkse schoolleiding helpt de schoolleider de rugzakleerlingen een ochtend per week, en geeft hij twee dagen per week les aan een groep.

Op de school wordt gewerkt in drie combinatiegroepen, groep 1 tot en met groep 3, groep vier en vijf, en groep zes tot en met groep acht. Voor de rekenlessen gaat groep 3 elke ochtend naar de middenbouw, in de middenbouw geeft de rekencoördinator les, zij heeft meer expertise over rekenen. Op deze momenten is er in de onderbouw extra tijd voor groep 1 en 2.

Binnenkort zal school N overgaan naar een multifunctioneel centrum. Binnen dit centrum bevinden zich dan twee scholen, een peuterspeelzaal en het dorps huis. Naast school N zit er een christelijke school in dit centrum. Beide scholen blijven wel zelfstandig. De keuze voor een brede school is vooral praktisch, beide scholen waren toe aan een nieuw gebouw, daarnaast kan zo ook meer samengewerkt worden.

Risico's

Prognoses laten zien dat het aantal leerlingen van het bestuur ook de komende jaren nog verder gaat dalen. Dalende leerlingenaantallen en de kleinere scholen kunnen een risico vormen voor de kwaliteit van het onderwijs. Het bestuur heeft een duidelijke visie ten aanzien van kleine scholen. Het doel is om de kleine scholen in de dorpen in stand te houden, tenzij er minder dan 40 leerlingen op de school zitten. Hierover is veel discussie geweest binnen het bestuur, wanneer is een school te klein om voldoende kwaliteit te realiseren? Volgens het bestuur worden de combinatiegroepen op een school met 40 leerlingen te groot, maar ook dan blijft de kwaliteit afhankelijk van de leraren. Het bestuur neemt daarnaast ook het sociale aspect mee in haar overwegingen. Er moeten voor de leerlingen voldoende mogelijkheden zijn om zich ook sociaal, samen met leeftijdsgenoten te kunnen ontwikkelen.

Het bestuur gaat scholen in clusters laten samenwerken om de kwaliteit op de scholen te waarborgen. De samenwerking tussen de scholen heeft in eerste instantie dus niet tot doel om de financiële en inefficiëntieproblemen op te lossen. De bestuurder erkent wel dat met name voor de huidige nevenvestigingen soms te weinig middelen kunnen worden ingezet. Toch heeft het bestuur ervoor gezorgd dat elke school (dus niet elke nevenvestiging) een taal- en rekencoördinator heeft. Volgens de bestuurder en de schoolleider zijn er dan ook voldoende professionaliseringsmogelijkheden gecreëerd binnen scholen, er zou geen sprake zijn van een te informele cultuur.

Het risico van combinatiegroepen wordt herkend binnen school N. Daarnaast zien leraren ook de voordelen, leerlingen leren om de jongere leerlingen te helpen en leerlingen die vóór- of juist achterlopen qua leerstof kunnen gemakkelijker met een andere groep meedraaien. Kortom er zijn meer mogelijkheden waardoor leerlingen van elkaar kunnen leren, en ook leren om elkaar te helpen.

Ouders zijn betrokken bij de school, maar niet alle ouders zijn ook betrokken bij de lesinhoudelijke zaken van de school. Slechts een deel van de ouders is thuis bijvoorbeeld bewust bezig met voorlezen. Toch ziet de schoolleider wel een verandering in de verwachtingen van ouders, vroeger

waren die lager. Deze verwachtingen veranderen deels door het team, en door de wijze waarop de resultaten besproken worden met ouders, maar het komt ook doordat de Cito-toetsen een stuk belangrijker zijn geworden in het land.

Op de school zitten in verhouding veel zorgleerlingen, ook een aantal leerlingen die een indicatie voor het speciaal onderwijs hebben. Omdat de groepen op de school klein zijn en leraren veel expertise hebben kan school N deze leerlingen goed onderwijs bieden volgens de schoolleider. Met de ouders worden wel duidelijke afspraken gemaakt, als het kind zich onvoldoende ontwikkelt, dan volgt alsnog een verwijzing naar het speciaal onderwijs.

Mogelijkheden

Samenwerking

Het formeren van schoolclusters en werken met de onderwijsteams heeft het doel dat scholen elkaar sterker maken, en dat de nadelen van kleine scholen opgevangen worden. Er moet onderwijskundige samenwerking gaan ontstaan tussen de schoolleiders en schoolteams, zodat kwaliteit gewaarborgd wordt. Het bestuur verwacht van kleine scholen dat zij evenveel kwaliteit leveren als de grotere scholen, ook zij moeten voldoen aan de normen van de inspectie, of, beter nog, hoger presteren dan deze minimale normen.

Volgens de schoolleider en bestuurder is het geen probleem om binnen de kleine school te zorgen voor de uitwisseling van feedback tussen leraren. De intern begeleider bezoekt drie keer per jaar de lessen van leraren, daarnaast komen de taal- en rekencoördinator regelmatig in de lessen. Er is een open cultuur en leraren vragen om de hulp van de taal- of rekencoördinator wanneer dit volgens de leraar zelf nodig is. Bovendien komt er op de school een vakleerkracht voor de gymlessen, tijdens deze lessen gaan de leraren regelmatig op klassenbezoek bij collega's. Nieuwe leerkrachten worden een bepaalde periode gecoacht door de taal- of rekencoördinator. Tot slot vindt er binnen het team intervisie plaats en krijgen de clusters steeds meer vorm, hierdoor zal er in de toekomst waarschijnlijk nog meer uitwisseling van feedback gaan plaatsvinden met de collega's van andere scholen. De schoolleider heeft al wekelijks overleg met de andere schoolleiders, de intern begeleider zit in een netwerk met de interne begeleiders van de andere scholen, en ook de coördinatoren hebben regelmatig overleg met de coördinatoren van andere scholen.

Leraren benoemen als feedbackmomenten de gezamenlijke leerlingenbespreking na de Cito-toets afnames, de teamvergaderingen die eens in de zes weken plaats vinden, en de intervisie bijeenkomsten. Daarnaast benoemen ook zij dat er veel bij elkaar in de klas gekeken wordt, dit wordt voornamelijk gedaan door de ICT-, taal- en rekencoördinatoren. Elk schooljaar komt de taalcoördinator twee keer langs, en de ICT- en rekencoördinator komen beiden één keer in het schooljaar. Voor het bezoeken van de lessen hanteren ze geen vast format.

Professionalisering

Het bestuur heeft beleid ontwikkeld dat gericht is op het professionaliseren van leraren, dit beleid geldt voor alle scholen en is niet specifiek aangepast voor de leraren op kleine scholen. Het bestuur heeft een Masterplan ontwikkeld. In dit plan staan de belangrijkste onderdelen van het onderwijs centraal, namelijk het reken- en taalonderwijs, en de didactische vaardigheden van leraren. Scholen

doen mee aan landelijke taal- en rekenpilots, er worden cursussen aangeboden over het rekenonderwijs en binnen elke school is een taal- en rekencoördinator opgeleid. Met het Masterplan is het professionaliseringsbeleid voor vijf jaar vastgesteld, hierdoor kunnen andere (individuele) scholingsvragen vaak niet gehonoreerd worden.

Met de mogelijkheden binnen het masterplan moeten schoolleiders ervoor zorgen dat hun team voldoende professioneel is en blijft. De schoolleider geeft aan dat het team binnen school N op dit gebied gedreven is, mogelijkheden voor ontwikkeling worden goed benut door de leraren. Niet alleen de persoonlijke voorkeuren van leraren bepalen aan welke cursussen wordt deelgenomen, de schoolleider bekijkt ook wat er op schoolniveau nodig is. Binnen de school worden bijvoorbeeld goede opbrengsten voor begrijpend lezen behaald, de rekenopbrengsten kunnen daarentegen wel iets omhoog. Het scholingsaanbod is breed genoeg om dan te kiezen voor teamcursussen gericht op het rekenonderwijs.

Mobiliteit wordt vanuit het bestuur gestimuleerd, al is er geen concreet mobiliteitsplan. Er is geen verplichte mobiliteit, door de krimp vindt mobiliteit vaak al automatisch plaats. Het bestuur vindt het van belang dat schoolleiders rouleren en niet te lang binnen dezelfde school werkzaam blijven, ook de mobiliteit van leraren wordt gestimuleerd. Het bestuur houdt zicht op de kwaliteit van de schoolleiders met functionerings- en beoordelingsgesprekken, bovendien is er elke week een directeurenoverleg waarbij schoolleiders elkaar onderling kunnen coachen. De schoolleider houdt zicht op de kwaliteit van leraren door minstens twee keer in het jaar in de klassen te kijken.

Leerling- en lerarenpopulatie

Het bestuur en de school hebben geen specifiek beleid ten aanzien van het aanstellen van leraren op kleine scholen. Het bestuur heeft een invallerspoo, de leraren in deze pool bouwen rechten op. Zodra er een vacature vrijkomt, en de scholen zijn tevreden over de invallers dan kunnen de invallers reageren op deze interne vacatures. De selectie vindt altijd plaats door meerdere schoolleiders, omdat leraren uiteindelijk ook binnen andere scholen terecht kunnen komen. Het bestuur heeft een werkgelegenheidsplan dat er op gericht is om in principe al het personeel te behouden. Tot nu toe heeft het bestuur nog niemand hoeven te ontslaan vanwege de krimp.

Het leerlingenaantal op school N is nu een aantal jaren stabiel. Toen de schoolleider tien jaar geleden begon op deze school waren er maar 23 leerlingen, het aantal leerlingen op deze school is dus gestegen. De schoolleider zorgt ervoor dat de school naar buiten treedt, er worden activiteiten georganiseerd, de school staat regelmatig in de regionale krant, ouders ontvangen informatie over de school, en er worden projectavonden georganiseerd die voor iedereen toegankelijk zijn. Tot slot faciliteert het bestuur de scholen ook bij het presenteren van de school, zo hebben ze daarvoor bijvoorbeeld een externe deskundige ingehuurd, om de schoolleiders te adviseren.

Ouderbeleid

De school neemt het ene schooljaar een leerlingenenquête af, en het andere schooljaar een enquête onder ouders. Met deze enquête peilt de school bijvoorbeeld of ouders het eens zijn met de meerjarenplanning. De schoolleider neemt de opmerkingen van ouders en leerlingen altijd mee, en kan eventueel later nog terugkomen op de uitkomsten van de enquêtes.

Drie keer per jaar organiseert de school oudermomenten, twee keer worden de leerresultaten van leerlingen besproken, en een keer per jaar spreken leraren met ouders over een specifiek gespreksthema. Het thema hangt af van de groep waarin de leerling zit, in groep acht wordt gesproken over de toekomst van de leerling, in groep zeven over het niveau van uitstromen, en in groep zes bijvoorbeeld meer over het gedrag van de leerling. Deze gesprekken vinden plaats aan de hand van kijklijsten die zowel door ouders als de leerkracht zijn ingevuld. Gekeken wordt naar de discrepanties tussen ouders en de leraar, deze worden besproken. In de rapportbesprekingen worden naast de Cito-toetsen ook de resultaten van methodegebonden toetsen besproken. Ouders worden eventueel vaker door de school uitgenodigd als dit nodig blijkt te zijn.

Ouders hebben invloed op de leerresultaten van hun kinderen, de leraren verwachten van ouders dan ook betrokkenheid. Als kinderen moeite hebben met lezen, dan wordt wel van ouders verwacht dat zij daar thuis iets mee doen. Soms hebben ouders zelf ook moeite met lezen, de school probeert laagdrempelig te zijn en ouders daarbij voor en na schooltijd te ondersteunen.

Klassenmanagement

Een goede planning en organisatie van de les is vereist in de combinatiegroepen. Het is belangrijk dat de leraren voldoende tijd hebben om goed instructie te geven, leerlingen voor wie deze instructie niet bedoeld is moeten dan zelfstandig aan het werk kunnen gaan. Daarnaast is een goede instructie van belang omdat de leerlingen pas na een goede instructie zelfstandig aan de slag kunnen gaan, wanneer ze het niet begrepen hebben, dan lukt dat niet.

De leraren gebruiken een groepsplan om af te kunnen stemmen op de verschillen tussen leerlingen. In het groepsplan staan de verschillende niveaugroepjes: de leerlingen die bij elkaar gezet worden voor verlengde instructie. Daarnaast hebben de leraren ook een dagtakenlijst, op deze lijst staan de kinderen die verlengde instructie moeten hebben. Deze lijst is vooral voor de invallers belangrijk omdat zij dan meteen zien wie, welke verlengde instructie dient te krijgen.

Naast het groepsplan houden leraren elke dag een vaste routine aan. Lessen beginnen op vaste tijden en worden altijd gestart door te benoemen wat het doel van een les is. Dezelfde vaste routine wordt gebruikt in de onderbouw, daar leren de leerlingen al om zelfstandig te werken. De vaste routine creëert voorspelbaarheid en duidelijkheid voor leerlingen, en dat geeft rust in de klas. De laatste jaren zijn pauzetijden, kringactiviteiten en momenten van inloop aan het begin van de dag nog strakker georganiseerd, zodat er zo weinig mogelijk tijd verloren gaat.

Opbrengstgericht werken

De bestuurder volgt de kwaliteit van scholen door te kijken naar de eind- en tussenopbrengsten, naar het jaarplan, en het jaarverslag van de scholen. De schoolleiders moeten de opbrengsten analyseren en vervolgens plannen ontwikkelen en daarin schooldoelen formuleren. Twee keer per jaar is er een bijeenkomst met alle schoolleiders waarin zij de leeropbrengsten van de scholen bespreken, alle scholen moeten hun leeropbrengsten dan openbaar maken binnen het bestuur.

Het jaarverslag wordt met de schoolleider besproken in het functioneringsgesprek. Soms besluit de bestuurder om een externe deskundige in te schakelen wanneer op een school veel opbrengsten onder de norm zijn, maar meestal zijn het de schoolleiders die dan met goede plannen moeten

komen. Van kleine scholen wordt net als van grote scholen verwacht dat zij opbrengstgericht werken. Het bestuur houdt wel rekening met de kleine aantallen en ziet in dat een kleine school sneller 'in het rood' komt wanneer er een zwakke leerling in groep acht zit, maar hier kan gemakkelijk rekening mee worden gehouden.

School N heeft een leerlingvolgsysteem en neemt alle Cito voltooetsen af. Voor de leraren is er een korte cursus gegeven over het analyseren van toetsresultaten, daarnaast zijn ook de coördinatoren op cursus geweest en hebben zij over de toetsanalyses veel kennis binnen gebracht. Door de resultaten te analyseren is er goed zicht op de leerbehoeften bij leerlingen, leraren nemen dit mee in hun groeps- en handelingsplannen.

Leraren gebruiken de fouten- en categorieënanalyses wanneer leerlingen dalen binnen hun niveaugroep, dit wordt zowel gedaan voor de leerlingen die dalen van D- naar E-niveau, als voor de leerlingen die dalen van een A naar B niveau. De leraren kijken ook naar de dwarsdoorsnedes, de schoolleider maakt vooral gebruik van de trendanalyses. Als de toetsresultaten tegenvallen, dan wordt dit besproken in het team. Er wordt gekeken naar de inrichting van het onderwijs en het didactisch handelen van de leerkracht, maar ook naar het functioneren van het kind zelf.

De groepsplannen die leraren ontwikkelen naar aanleiding van de analyses kunnen zij goed uitvoeren binnen de combinatiegroepen, wel is het belangrijk dat realistische doelen gesteld zijn in het plan. Voor de individuele leerlingenzorg is weinig tijd, en de intern begeleider is maar één keer in de twee weken op school N. Het zijn dus vooral de leraren die ervoor moeten zorgen dat deze leerlingen in de klas afgestemd onderwijs krijgen. Soms vindt voordat de school begint al pre-teaching plaats bij deze leerlingen, of geven leraren aan het eind van de dag al aandacht aan de instructie van de volgende dag. Tot slot zijn ook de schoolleider en onderwijsassistent beschikbaar voor de individuele aandacht voor de rugzakleerlingen.

Op het niveau van de school gebruikt de schoolleider dwarsdoorsnedes en trendanalyses om de schoolplannen en -doelen te formuleren. Naast de schooldoelen worden groepsdoelen geformuleerd, daarbij wordt goed rekening gehouden met de individuele leerlingkenmerken. Analyseresultaten worden besproken met het gehele team, evenals tussen de leraar en de intern begeleider, en ook nog eens tussen de schoolleider en de intern begeleider. Elke bespreking vindt twee keer per jaar plaats, dus na de toetsafnames.

Onderwijskundig leiderschap

De schoolleider zorgt ervoor dat de leraren zelf toetsen evalueren, analyseren en vervolgens verbeterplannen maken. Ook de leraren moeten trendanalyses maken van de ontwikkelingen binnen hun groep, analyses worden tijdens de teamvergaderingen vervolgens besproken. Daarnaast stimuleert de schoolleider leraren om te werken aan hun eigen professionaliteit, en ook om extra middelen in te zetten voor de leerlingen, zoals verrijksstof. Naast het verhogen van de leeropbrengsten richt de schoolleider zich ook op het pedagogisch klimaat binnen de school, en op het welbevinden in de afzonderlijke combinatiegroepen. Tot slot benadrukt de schoolleider dat hij leraren ook ruimte probeert te geven, zodat zij zelf vorm kunnen blijven geven aan hun eigen ontwikkeling.

Rol van het bestuur

Het bestuur is intensief betrokken bij de bewaking van de kwaliteit van het onderwijs, vooral het Masterplan geeft duidelijk richting aan de prioriteiten die het bestuur stelt met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs en de leraren. De schoolleider stelt deze aanpak zeer op prijs, bovendien zorgt deze gezamenlijke aanpak ervoor dat veel kennis uitgewisseld wordt, en de expertise binnen schoolteams hierdoor vergroot wordt. Het is belangrijk dat de schoolleider ervoor zorgt dat alles dat aangeboden wordt uiteindelijk ook echt ingezet wordt binnen de school. Met name de deskundigheidsbevordering bij de leraren heeft een positieve invloed gehad op de kwaliteit van het onderwijs binnen school N.

3.15 School O Zwak

Context

School O is een christelijke basisschool met een zwak arrangement. De school staat in een dorp met ongeveer 1750 inwoners en heeft 75 leerlingen, waarvan er twee een leerlinggewicht hebben. Ongeveer vier of vijf leerlingen werken momenteel op een eigen leerlijn. School O valt onder een bestuur met in totaal 24 scholen, waarvan er elf minder dan 100 leerlingen hebben, en één minder dan 50 leerlingen.

Het team bestaat uit zeven leerkrachten, waarvan één man, zes van hen hebben meer dan vijf jaar leservaring. De leerlingen zijn verdeeld over vier combinatiegroepen. Op twee ochtenden worden groep 1 en 2 gesplitst vanwege de groepsgrootte.

De huidige schoolleider werkt sinds twee jaar op deze school, er is daarvoor ongeveer een jaar een interim schoolleider geweest, en daarvoor was er een andere directeur voor langere tijd verbonden aan deze school. Deze school heeft niet te maken met krimp, maar al 20 jaar een stabiel leerlingenaantal van rond de 80.

Risico's

Het bestuur geeft aan dat OGW lastiger is op kleine scholen, omdat leerkrachten het al lastiger hebben op een kleine school, en ook te maken hebben met meerdere niveaus per leerjaar. Het bestuur noemt enkele overwegingen bij het wel of niet open houden van kleine scholen. Ten eerste is het de vraag wat je van leerkrachten kunt vragen als het gaat om combinatiegroepen (hoe ver kun je gaan?). Het tweede aspect heeft te maken met het aantal leerlingen dat een groep moet hebben, zodat leerlingen zich sociaal goed kunnen ontwikkelen (ouders vinden dat vooral erg belangrijk, en willen graag meer leerlingen in een groep). En het derde aspect is financieel, een kleine school drukt zwaar op de financiën.

Er is geen verschil in professionaliseringsmogelijkheden voor grote of kleine scholen, maar op een grote school met misschien 35 leerkrachten, is er meer diversiteit qua kennis beschikbaar dan op een kleine school. Er zijn veel kleine scholen met goede kwaliteit, maar ze zijn heel kwetsbaar. Aan die kwetsbaarheid kan iets gedaan worden, bijvoorbeeld door middel van intervisiegroepen, en door te leren van elkaar. Tussen scholen moeten contacten op gang gebracht worden, en men moet de leerkrachten niet op eilandjes laten werken. Het bestuur biedt daar ondersteuning voor.

Mogelijkheden

Samenwerking

Het bestuur voert het beleid dat scholen minimaal 80 leerlingen hebben, zodat er minimaal vier groepen gevormd kunnen worden. Zodra het minder wordt, kijkt het bestuur naar mogelijkheden voor samenwerking (ook met andere besturen).

Professionalisering

De professionalisering op kleine scholen was de laatste vijf jaar voornamelijk gericht op handelingsgericht werken en opbrengstgericht werken, en op het analyseren van opbrengsten. Het bestuur staat daar redelijk ver vanaf. Voorheen bood je lesstof aan uit het boekje. Nu kijkt de leerkracht naar wat een kind nodig heeft, dat is een andere manier van werken, en een andere manier van leren. Daarin heeft het bestuur geïnvesteerd. Het bestuur houdt door middel van kwaliteitsgesprekken (personeelsbeleid, onderwijs en financiën) de kwaliteit van de schoolleiders in de gaten. Daar waar er geschoold moet worden, wordt dat ook gedaan. Er is een auditopleiding voor alle schoolleiders.

Het mobiliteitspercentage ligt tussen de 5-6%, en wordt vaak afgedwongen, maar vrijwillige mobiliteit is ook mogelijk. Het bestuur hanteert een beleid dat iemand maximaal 6 jaar op een school zit (met nieuwbenoemd personeel – iemand vanuit de vervangingspool). Het bestuur plaatst geen vacatures. Het bestuur geeft aan dat mobiliteit zeker kan zorgen voor betere onderwijskwaliteit: nieuwe ogen in een nieuwe omgeving, dat biedt nieuwe mogelijkheden. Het is altijd een positieve verandering, maar het is wel van belang om niet iemand te verplaatsen die niet goed functioneert. Daarmee verplaats je alleen maar het probleem.

De schoolleider zorgt ervoor dat alle professionele kennis aanwezig is binnen het team. Er zijn nu een paar collega's bezig met ICT-vaardigheden. Daarnaast is er ook scholing gericht op handelingsgericht denken, om een omslag in de manier van denken te creëren. Volgend jaar worden de teams geschoold in ParnasSys. Het is belangrijk om de mensen niet teveel scholing aan te bieden.

Op basis van wat de school nodig heeft, de ontwikkelingsgebieden, en het schooljaarplan (waar staat het team nu en waar wil het team naar toe) wordt bepaald waarin een leerkracht zich verder gaat ontwikkelen. Het directe instructiemodel (ook voortgekomen uit inspectiebezoeken) vormt ook onderdeel van de professionalisering.

De leerkrachten overleggen veel over de onderwijsopbrengsten. Ze maken samen de groepsplannen, en volgen een cursus handelingsgericht werken waarbij ze overleggen en opdrachten doen (gezamenlijk) die in het teken staan van de opbrengsten. De leerkrachten geven aan dat ze alle leerlingen kennen op de school.

Er is één keer in de twee weken een teamvergadering, maar de leerkrachten geven aan voortdurend bezig te zijn met de onderwijskwaliteit. Minstens vier keer per jaar is er een vergadering over de kwaliteit van het onderwijs.

Het overleggen en werken aan de onderwijsopbrengsten, daarin wordt op dit moment niet samengewerkt met andere scholen. De leerkrachten geven wel aan dat de HGW-cursus die zij volgen met meerdere scholen samen wordt gevolgd. De groepsplannen worden meegenomen en besproken met elkaar. Dat vinden de leerkrachten erg leerzaam. Ook is de school dit jaar vanwege het

inspectiebezoek te druk om leerkrachten bij elkaar in de klas te laten kijken, normaal gesproken gebeurt dat één keer per jaar op basis van een maatjessysteem. Daarbij kan een individuele vraag centraal staan, maar ook een schoolvraag vanuit het team. Van het bezoek wordt een verslag gemaakt en dat komt in het personeelsdossier. De intern begeleider kijkt ook in de klas en let dan vooral op de zorgcyclus en de PDCA-cyclus in de weekplanning.

Leerlingen- en lerarenpopulatie

Er worden geen leerkrachten aangenomen momenteel (de doorstroom vindt plaats vanuit de vervangingspool). De schoolleider heeft geen lesgevende taken en is werkzaam op meerdere scholen. Er wordt gekeken naar de mogelijkheid om meerdere scholen onder te brengen bij één schoolleider. Er is een auditopleiding voor schoolleiders. De school neemt alleen mensen aan die al binnen de Stichting werkzaam zijn. Het leerkrachtgedrag doet er erg toe. De leerkracht moet didactisch goed onderlegd zijn, en draait eerst een dag of twee mee. Ook moet de leerkracht veel rust in de klas brengen, dus een goed pedagogisch klimaat kunnen creëren.

Het bestuur neemt geen maatregelen om meer leerlingen aan te trekken, omdat er nu eenmaal niet meer kinderen zijn. Het bestuur kijkt meer naar mogelijkheden om te fuseren.

De beste PR is de school zelf volgens de schoolleider. Er zitten in deze omgeving vier basisscholen dicht bij elkaar, maar er wordt veel gekozen op identiteit. De school neemt alle leerlingen aan, zolang de christelijke identiteit wordt gerespecteerd. Er zijn wel grenzen gesteld aan de zorg die geboden kan worden. Er zitten geen leerlingen op school die beter in het speciaal onderwijs zouden passen.

Opleidingsniveau, betrokkenheid en verwachtingen van ouders: de ouders zijn heel erg betrokken bij de school, echt een dorp. Ze zijn erg betrokken bij activiteiten, en de opkomst is hoog op een informatieavond, of bij het kijken in de klas. Ouderavonden hebben juist een slechte opkomst. Als de leerkrachten aan de ouders vragen om te helpen, dan doen ze dat. Bijvoorbeeld om te ondersteunen bij het leesproces van hun kind. Een klein percentage van de ouders is hoog opgeleid.

Eén keer in de vier jaar wordt in kaart gebracht wat de ouders van de school vinden. Het is een tevredenheidsonderzoek over verschillende aspecten van de school. Hier moet inhoudelijk nog over nagedacht worden, wat er nog meer in moet.

De enquête brengt in beeld in hoeverre ouders bereid zijn om ondersteuning te bieden. Het oordeel van de ouders in termen van algemeen welbevinden vindt de schoolleider meer van belang: sfeer en randvoorwaarden e.d. De schoolleider ziet het onderwijskundig beleid als het expertiseterrein van de school, en niet als dat van de ouders.

Met de ouders vinden drie keer per jaar gesprekken plaats over de voortgang van hun kinderen. Voor sommige kinderen worden vaker afspraken gemaakt: leerproblemen, en eventueel wordt ook huiswerk besproken (wat kan er thuis geoefend worden?). Cito-resultaten staan in het rapport. Zwakkere categorieën worden besproken met de ouders, net als de vaardigheidsgroei, die wordt ook getoond aan de ouders. De ouders kunnen dus een rol spelen bij het verbeteren van de resultaten. De ene ouder doet dat meer dan de ander. Volgens de leerkrachten zijn de ouders steeds meer stimulerend naar hun kinderen toe, om goed hun best te doen op school. In de onderbouw nog meer dan in de bovenbouw. In de bovenbouw zijn de verschillen tussen ouders groter.

Klassenmanagement

De leerkrachten noemen als voordelen van combinatieklassen, dat de lagere groep houvast heeft aan de hogere groep. De hogere groep neemt de leiding en doet het voor, terwijl in een enkelvoudige groep de leerkracht veel leiding geeft. In de bovenbouw lezen de leerlingen samen, of bij rekenen ondersteunen ze elkaar, en leren ze van elkaar. De leerlingen van verschillende leeftijden spelen ook met elkaar, niet alleen met leeftijdsgenoten.

De nadelen van een combinatiegroep zijn volgens de onderbouwleerkracht dat je als leerkracht meer aandacht nodig hebt voor de jongste kleuters. Daarnaast moet de uitleg steeds verdeeld en gepland worden, en je hebt te maken met zes niveaus in een klas.

De nadelen beperken de leerkrachten door goed te plannen en een stukje ervaring in te zetten. Oudere leerlingen kunnen de jongere ondersteunen. Wat betreft klassenmanagement worden er geen speciale maatregelen genomen. Groep 2 krijgt een wat moeilijkere opdracht dan groep 1. De leerkrachten laten leerlingen juist samenwerken, zodat ze elkaar kunnen helpen. Op deze manier kan best goed rekening worden gehouden met verschillen tussen leerlingen. Nu kan groep 1/2 nog gesplitst worden in twee groepen, dat maakt het wel gemakkelijker; vooral als veel jonge kinderen vaak bij je komen met vragen.

De school heeft het gehad over het rooster om te bekijken of de leertijd effectiever benut kan worden. Bijvoorbeeld door niet altijd om 8:30 met de bijbel te beginnen, maar om 11:30, als de kinderen bijna toe zijn aan pauze. Daar waar de leerlingen zwakker scoren de beste momenten voor proberen te kiezen. Er wordt minder tijd besteed aan creatieve vakken, en de gymles is ook naar een ander tijdstip verplaatst. Er wordt verder geen extra leertijd gecreëerd.

Opbrengstgericht werken

De school gebruikt het Cito LOVS. Het bestuur geeft aan dat alle intern begeleiders en schoolleiders getraind worden in opbrengstgericht werken.: welke gevolgen heeft OGW voor didactiek en het werken in de klas, hoe analyseer je de gegevens, het doelen stellen, handelings- en groepsplannen schrijven. Het is een eyeopener voor leerkrachten, omdat ze moeten loskomen van hun eigen manier van lesgeven, ze vragen zich af waarom ze niet eerder opbrengstgericht zijn gaan werken.

Elke leerkracht voert zijn eigen gegevens in. De diepte-analyse maakt de schoolleider met de intern begeleider. In de diepte-analyse zit een dwarsdoorsnede, trendanalyse, de ambitieniveaus, en de vaardigheidsgroei (de leerkrachten kijken daarnaar). Voor het opstellen van de ambitieniveaus (schooldoelen) wordt per groep bekeken wat de groep zou kunnen halen qua vaardigheidsscore. Vanuit het bestuur zijn er afspraken gemaakt over het bepalen van deze ambitieniveaus, bijvoorbeeld van scholen met een sterke leerlingpopulatie worden hogere doelen verwacht. Het bestuur heeft digitaal inzicht in alle analyses (en kan dus tussentijds ook in de gaten houden hoe het gaat op een school). De leerkrachten kijken daarnaast nog naar de groepsoverzichten, categorieënanalyse en de foutenanalyse, en verwerken die in een groepsplan. Twee keer per jaar bespreken de schoolleider en de stafmedewerker 'onderwijskwaliteit' de resultaten van de school, en eventueel tussendoor ook nog als de schoolleider daar aanleiding toe ziet. Er wordt twee keer per jaar met het hele team naar gekeken, en de groepsbesprekingen met de intern begeleider zijn vier keer per jaar. Als prestaties tegenvallen kijkt het team naar onderwijstijd, aanbod, leerkrachtgedrag, en de leerling zelf. Aan de hand van de diepte-analyse worden nieuwe groepsplannen opgesteld en

gaat er een nieuwe zorgcyclus van start. In de groepsplannen worden de leerlingen geclusterd bij de verschillende instructies. Als leerlingen zwak scoren wordt dat ook in het plan opgenomen. Er worden ook afspraken gemaakt, bijvoorbeeld over de planning, of de methode als de prestaties tegenvallen. Het bestuur vraagt ook naar verklaringen voor tegenvallende prestaties. De scholen moeten die kunnen verklaren, en een plan van aanpak hebben om mindere prestaties aan te pakken. Er vinden daarnaast groepsbezoeken plaats door de schoolleider en de intern begeleider, het staat of valt met de leerkracht namelijk. Aan de hand van de kijkwijzer wordt dan onder andere bepaald of het directe instructie-model goed wordt toegepast. Daarop wordt de leerkracht beoordeeld.

De schoolleider heeft vooral een controlerende en adviserende/coachende rol in dit proces, samen met de intern begeleider. De schoolleider probeert een aanspreekpunt te zijn.

De scores worden in de bovenbouw ook individueel met de leerling besproken, soms welk niveau de leerlingen hebben behaald, soms het aantal fouten in de toets die ze gemaakt hebben. De leerkrachten geven aan dat het LVS steeds belangrijker is geworden binnen de school, ook door de inspectie. De leerkrachten vinden het interessant om te zien wat de groei is van de leerlingen en ook welke categorieën ze nog extra moeten oefenen. Er wordt veel mee gedaan. Ze geven ook aan dat ze door middel van een weekoverzicht bijhouden welke zorgleerlingen wanneer en bij welke instructie zitten. Dat is makkelijk om naast het gewone overzicht te hebben, en daar schrijven ze ook bij hoe het gegaan is. Meestal lukt het om het groepsplan daadwerkelijk uit te voeren zoals het is opgeschreven. Als ze met zijn tweeën zijn dan altijd, maar soms zijn er onvoorziene situaties. Als een groep aan een andere leerkracht wordt doorgegeven, is er een mondelinge overdracht waarbij de werkhouding en het sociaal-emotioneel functioneren van de leerlingen besproken wordt. Ook de toetsgegevens worden dan doorgegeven.

De school neemt toetsen af in groep 1 tot en met 7, en in groep 8 de eindtoets. In groep 2 neemt de school CPS-toetsen af, dit zijn signaleringstoetsen op taalgebied. Dit doet de school omdat in de CPS-toetsen meer getoetst wordt, en de toetsen ook filteren op welk gebied de leerling precies uitvalt.

De leerkracht geeft aan de methode en de toetsen goed te kennen, er wordt ingezet wordt op datgene wat de leerlingen lastig vinden in de toets. In de bovenbouw wordt geoefend met tempolezen door middel van een stopwatch. Bij spelling worden van tevoren de vraagstellingen geoefend.

De schoolleider geeft aan dat de meeste zorg binnen de groep plaatsvindt, en dat er soms ondersteuning door de intern begeleider is. Er is per week één ochtend beschikbaar voor extra instructiemomenten door een leerkracht.

Onderwijskundig leiderschap

De leerkrachten geven aan dat de schoolleider erg bezig is met het verbeteren van de onderwijskwaliteit, onder andere door dit te bespreken (besprekingen met de intern begeleider over de vaardigheidsgroei van de leerlingen bijvoorbeeld), en ook door groepsbezoeken. Alles wat verbeterd kan worden, wordt aangepakt.

De schoolleider geeft zelf ook aan dat het leiderschap de afgelopen twee jaar heel sterk gericht is op de opbrengsten, dat moet volgens hem ook wel. De schoolleider noemt zichzelf een sturende, maar geen dwingende leider. Samen met de intern begeleider stippelt de schoolleider het beleid uit, maar

pas als het team dit zich ook eigen heeft gemaakt. Het team moet het eigenaarschap terugkrijgen, en men moet met zijn allen de verantwoordelijkheid dragen.

De schoolleider stimuleert de leerkrachten ook om te werken aan het optimaliseren van de leeropbrengsten, door dit bijvoorbeeld regelmatig op de agenda te zetten. Ook in functioneringsgesprekken komt het naar voren. Het bewustwordingsproces (in het handelingsgericht werken) is op gang gebracht, zodat de leerkrachten bewust bezig zijn met lesgeven, en het denken in doelen.

De resultaten van de school zijn vooruitgegaan de laatste anderhalf jaar, maar de schoolleider blijft het welbevinden van de leerlingen het belangrijkste vinden. De opbrengsten staan onder druk, maar het is belangrijk om het kind niet uit het oog te verliezen. Het is heel jammer dat het onderwijs zo zakelijk wordt. Een zwakke school hoeft volgens de schoolleider helemaal geen slechte school te zijn.

Rol van het bestuur

Het bestuur volgt de opbrengsten van de scholen, en heeft in beeld hoe de toetsresultaten zijn. De schoolleider is aan zet om het aan te geven, als de kwaliteit achteruit gaat. Met alle schoolleiders worden gesprekken gevoerd over onderwijskwaliteit. Soms wordt er tijdelijk extra personeel ingezet, of een maatje voor de directeur als ondersteuning. Een andere keer wordt er extra scholing ingezet voor het team. Er is ook iemand vanuit het analyseteam voor zwakke scholen, die helpt bij het waarborgen van de onderwijskwaliteit.

Het bestuur is volgens de schoolleider op een prettige manier aanwezig; het geeft zeer veel aansturing, maar is niet dwingend. Beleidsmatig heeft het bestuur alles goed op orde. Er is ruimte voor de school om een eigen draai te geven, dat wordt gefaciliteerd door het bestuur. De schoolleider vindt de aansturing heel waardevol. Het bestuur is heel duidelijk georganiseerd m.b.t. verschillende deelgebieden (bijvoorbeeld financieel en onderwijskundig). De schoolleider staat er nooit alleen voor, er is altijd tijd voor ondersteuning. Twee keer per jaar vinden er kwaliteitsgesprekken plaats, en één keer per jaar een gesprek met de algemeen directeur om te kijken hoe het gaat binnen de school. Toen de schoolleider begon op de school functioneerde de school niet goed. Het bestuur heeft toen extra formatie gekregen voor interne begeleiding, om de zorg goed te krijgen. Het bestuur faciliteert waar dat nodig is, bijvoorbeeld dat het mogelijk wordt om een grote kleutergroep te kunnen splitsen op sommige momenten.

Het bestuur is van mening dat een kleine school te kwetsbaar is, dus dat ze groter moeten worden om de onderwijskwaliteit op peil te kunnen houden. Een grote school kan ook zwak zijn. Een kleine school die goed presteert, daar moet het bestuur altijd goed de vinger aan de pols halen. De kwaliteit kan afhangen van één leerkracht of van de schoolleider. Ook is het belangrijk om alert te zijn wat ouders van de kleine school vinden, opdat ze niet ineens hun kind van school halen.

3.16 School P Basis

Context

School P valt onder de verantwoordelijkheid van een bestuur voor bijzonder onderwijs. Het bestuur is ontstaan uit een fusie van twee besturen voor bijzonder onderwijs begin 2012. Het nieuwe bestuur is naast school P verantwoordelijk voor 17 andere scholen. Er zijn meerdere kleine scholen, 9 scholen hebben minder dan 50 leerlingen, en nog eens 6 scholen hebben minder dan 100 leerlingen.

De school P heeft 27 leerlingen, er zijn geen leerlingen met een leerlinggewicht. Op de school werken vijf leraren die vijf jaar, of langer onderwijservaring hebben. De schoolleider is sinds augustus 2008 werkzaam op deze school. De schoolleider heeft een halve baan op school P en heeft verder geen andere werkzaamheden. Eén ochtend in de week komt er een intern begeleider die naast school P op andere scholen werkzaam is.

Op de school wordt van maandag tot en met donderdag gewerkt met drie combinatiegroepen, met daarin de groepen 1 en 2, de groepen 3, 4, en 5, en de groepen 6, 7 en 8. Op de vrijdag wordt er gewerkt in twee combinatiegroepen, groep 1 tot 4, en groep 5 tot 8. De school heeft in het verleden een zeer zwak arrangement gehad en daardoor is er sinds 2010 veel veranderd in de school. De school bevindt zich in een dorp met ongeveer 285 inwoners.

Risico's

Een groot aantal scholen van het bestuur worden geconfronteerd met dalende leerlingenaantallen. Tijdens de fusie begin 2012 is in de statuten van het bestuur vastgelegd dat de kleine scholen in stand worden gehouden, zo nodig, door de kleine scholen te laten samenwerken. Dit lukt het bestuur niet altijd, per 1 augustus wordt er een school gesloten. Het bestuur heeft door middel van flyers wel geprobeerd om meer leerlingen aan te trekken.

Op school P zelf is het leerlingenaantal nu stabiel. De schoolleider geeft aan dat de school een klein wingebed heeft voor nieuwe leerlingen, desondanks probeert zij de school wel op een positieve manier naar buiten te brengen. De school is bijvoorbeeld klaar voor het passend onderwijs en probeert zich op dit gebied te profileren.

De schoolleider neemt in principe alle leerlingen aan, ook wanneer ze afkomstig zijn van anderen scholen. De schoolleider kijkt wel naar het onderwijskundig rapport van de leerling. Als een leerling niet past in de zorgstructuur van de school, dan wordt de leerling niet aangenomen, dit is overigens nog nooit voorgekomen. Op de school zitten momenteel leerlingen die extra zorg nodig hebben en daarom voor sommige vakgebieden eigen leerlijnen krijgen. Er zijn geen leerlingen met een eigen uitstroomprofiel.

Volgens de schoolleider heeft het schoolteam hoge verwachtingen ten aanzien van de leerresultaten van leerlingen. Deze verwachtingen baseren zij op de individuele vaardigheidsscores van leerlingen. De verwachtingen van de ouders verschillen erg. Het grootste deel van de ouders heeft zelf de Mavo gedaan en zijn tevreden wanneer hun kind ook naar de Mavo gaat. Een aantal ouders heeft hogere ambities, maar die hoeven niet altijd realistisch te zijn.

Veel leerlingen komen uit taalarme gezinnen. Volgens de schoolleider heeft dit vooral te maken met de cultuur en niet zozeer met de Friese taal. De school moet hierdoor meer tijd besteden aan de woordenschat en de taalontwikkeling van leerlingen.

Het bestuur heeft voldoende financiële middelen. Er zijn hoge vaste kosten voor de schoolgebouwen en het personeel maar doordat het bestuur een ruime toeslag krijgt kunnen ze dit financieren. Op school P zijn vijf leraren en, voor een halve werkweek, een schoolleider aangesteld, voor één dagdeel is er een intern begeleider. Dit is volgens de bestuurder behoorlijk veel mankracht gezien het leerlingenaantal. Toch kiest het bestuur hiervoor, omdat zij willen dat op de scholen in de ochtend, wanneer de kernvakken onderwezen worden met drie groepen gewerkt wordt. Als het moet investeert het bestuur dus ook extra in de kleine scholen.

Het werken in de combinatiegroepen heeft volgens de leraren zowel voordelen als nadelen. Voordelen zijn dat leraren zelf alle leerlijnen goed kennen. Wanneer leerlingen bijvoorbeeld problemen hebben met bepaalde onderdelen in groep acht, dan weet de leraar welke lesstof uit groep zeven de leerling niet goed begrepen heeft. Daarnaast leren leerlingen al vroeg om zelfstandig te werken, en jonge leerlingen kunnen, wanneer zij daar aan toe zijn, alvast meedoen met de oudere leerlingen. Leerlingen krijgen ook eerder een stukje verantwoordelijkheid als zij bijvoorbeeld andere leerlingen helpen.

Er zijn ook nadelen. Er wordt bijvoorbeeld constant instructie gegeven in de klas en er zijn weinig momenten waarop leerlingen echt rustig kunnen werken. Soms komen leraren tijd te kort, omdat ze veel verschillende instructie moeten geven, en van de ene instructie snel op de andere moeten overgaan. Ook zien de leraren soms leerlingen vastlopen, maar kunnen zij op dat moment geen tijd vrijmaken of er direct wat mee te doen.

De bestuurder vindt ook de omvang van het team een risico voor de kleine school, taken naast het lesgeven kunnen minder goed verdeeld worden. Op de kleine scholen kan niet te veel extra aan de leraren gevraagd worden. Het is daarom belangrijk dat er goed taakbeleid is in de school, dat hierin prioriteiten gesteld worden, en dat deze prioriteiten vervolgens ook goed gecommuniceerd worden met de achterban. Tot slot geeft de bestuurder nog aan dat naast een goede samenwerking in het team, en sterke leraren, de kleine scholen een goede visie op onderwijs moeten hebben. Door de visie geeft de school aan hoe de leerlingen op een kleine school het beste kunnen leren, en vervolgens moet deze visie terugkomen in de werkwijzen van de school. Kleine scholen zouden daarnaast creatief en ondernemend moeten zijn, ze mogen zich niet verbergen, maar moeten naar buiten treden.

Mogelijkheden

Samenwerking

Het bestuur vindt samenwerking tussen scholen een goede mogelijkheid om de onderwijskwaliteit op scholen te kunnen verbeteren. Alleen loopt de bestuurder tegen wet- en regelgeving aan, die de samenwerking tussen scholen soms tegenhoudt. Wanneer het bestuur bijvoorbeeld de bovenbouw van twee kleine scholen gaat samenvoegen, dan krijgt het bestuur minder financiële middelen. Binnen het bestuur wordt wel gesproken over het faciliteren van onderbouw- en bovenbouwoverleg, zodat leraren die voor dezelfde groepen staan samengebracht worden. Dergelijke initiatieven moeten volgens de schoolleider vanuit het bestuur gefaciliteerd worden. Wanneer het wordt overgelaten aan de goede wil van scholen, dan wordt het waarschijnlijk niets. Voor het inkopen van

scholing werken de scholen soms al wel samen, en de bestuurder faciliteert overleg en trainingsbijeenkomsten voor de schoolleiders op bovenschools niveau. Hierdoor kunnen de schoolleiders onderling kennis uitwisselen.

Leraren krijgen vooral op de school zelf feedback over hun functioneren, ze wisselen geen kennis uit met leraren van andere scholen. De leraren geven aan dat het schoolteam constant gericht is op het verbeteren van het onderwijs. Er worden daarom tijdens pauzes, of na schooltijd regelmatig adviezen uitgewisseld tussen de leraren, ook worden bijvoorbeeld klassesituaties met elkaar besproken. Vaak kennen de leraren de leerlingen in andere klassen goed en weten zij hoe met een bepaalde leerling het best kan worden omgegaan. Tot slot kunnen de leraren de schoolleider inschakelen wanneer zij moeite met iets hebben in de klas. De schoolleider komt dan de les observeren en geeft de leraar feedback t.a.v. het onderwerp waar zij moeite mee had.

Professionalisering

Door het bestuur wordt op het gebied van professionalisering geen onderscheid gemaakt tussen de kleine en grotere scholen. De scholing vanuit het bestuur is momenteel gericht op het klassenmanagement. Daarentegen heeft het bestuur wel een kwaliteitsgroep opgezet met daarin de schoolleiders van de kleine scholen en de algemeen directeur van het bestuur. In deze kwaliteitsgroep wordt besproken waar de schoolleiders van kleine scholen tegenaan lopen, hoe ze daarop kunnen reageren, en hoe de onderwijskwaliteit op de kleine scholen kan worden behouden. Uit deze beleidsgroep komen behoeften naar voren waarvoor het bestuur vervolgens gerichte scholing kan gaan inkopen. Naast deze kwaliteitsgroep en de scholing gericht op klassenmanagement faciliteert het bestuur een audit-opleiding die alle schoolleiders moeten volgen.

De bestuurder vindt het lastig om goed zicht te hebben op het functioneren van de schoolleiders. Een manier hiervoor is volgens de bestuurder om zelf toegankelijk te zijn, zodat ouders en leraren met klachten naar de bestuurder gaan. Onder andere om deze reden vindt de bestuurder het belangrijk om afspraken zoveel mogelijk op de scholen zelf te plannen, zodat de bestuurder ook zichtbaar is voor de leraren. Verder bekijkt de bestuurder één dagdeel in het jaar de lessen van leraren om interesse te tonen in het onderwijs, en om een indruk te krijgen van hoe het met een schoolteam gaat.

Daarnaast monitort de bestuurder de schoolleiders. Eén tot twee keer per jaar bespreekt de bestuurder het functioneren van de school met de schoolleiders. De afspraken die uit deze contacten voort komen neemt de bestuurder op in het managementcontract, vervolgens komt de bestuurder terug op deze afspraken. In deze werkafspraken zijn ook de schooldoelen opgenomen; deze schooldoelen zijn bepaald aan de hand van analyses van de leeropbrengsten. Wanneer de afspraken niet zijn nagekomen, en doelen niet behaald zijn, dan onderzoekt de bestuurder hoe dit komt, en of het functioneren van de schoolleider daar een rol bij speelt.

De scholing voor leraren wordt vooral door de schoolleider vormgegeven. De schoolleiders hebben daar middelen voor vanuit het bestuur en vanuit het project Boppeslag van de provincie Friesland. Waar, en hoe de leraren zich gaan scholen wordt in overleg tussen de schoolleider en de leraren bepaald. De schoolleiders zullen daarbij wel rekening houden met de behoeften binnen de school.

De schoolleider geeft aan dat er veel veranderd is op school P naar aanleiding van het zeer zwakke arrangement dat de school in 2010 kreeg. Het gehele schoolsysteem was onder de maat. Dit had

voornamelijk te maken met de ambities van de leraren en van de school. Er vonden vervolgens veel veranderingen plaats en er werd een professionaliseringslag gemaakt. Er werd bijvoorbeeld een traject ingezet dat was gericht op OGW en op handelingsgericht werken. Daarnaast werd een extern deskundige betrokken bij het verbetertraject van de school. Deze deskundige legde klassenbezoeken af, voerde gesprekken, maakte opnames in de klas en gaf naar aanleiding van de observaties voorbeelden van goede instructievaardigheden. Klasbezoeken en teamvergaderingen dienen er nu voor om iedereen scherp te houden, afspraken te bewaken, en te voorkomen dat leraren zich verliezen in andere taken dan hun kerntaak.

Leraren hebben een persoonlijk ontwikkelingsplan. Op basis daarvan wordt besloten wie zich op welk gebied gaat professionaliseren. Een valkuil is volgens de schoolleider dat iedereen elkaar erg goed kent, het contact is soms te formeel en afspraken over professionalisering worden dan bijvoorbeeld niet genoteerd. Het zwaartepunt ligt vooral bij ontwikkeling voor het team en minder bij de persoonlijke (individuele) ontwikkeling. Leraren benoemen dat zij om de twee maanden een studiemiddag hebben met behulp van de externe onderwijsadviseur.

Leerlingen- en lerarenpopulatie

Het aantrekken van nieuwe leraren is momenteel niet echt aan de orde. De bestuurder en schoolleider kunnen wel goed aangeven welke vaardigheden nieuwe leraren die les willen gaan geven op kleine scholen moeten beheersen. De belangrijkste kwaliteit van deze leraren moet zijn dat zij niet in jaarklassen denken maar klasoverstijgend. Het is onmogelijk om binnen elke jaargroep de afzonderlijke niveaus te bedienen, de leraren kunnen efficiënter werken door bijvoorbeeld combinaties van leerlingen te maken die jaargroepoverstijgend zijn. Leraren moeten efficiënt kunnen werken, bijvoorbeeld door de lessen goed voor te bereiden, en door afspraken over instructie en leerlingenzorg op te nemen in de taakbrieven en weektaken. Kortom, de leraren moeten in staat zijn om hun lessen goed te organiseren. Verder geeft de bestuurder aan dat het op kleine scholen nog belangrijker is dan op grote scholen, dat het tussen de leden van schoolteams goed klikt.

Naast de kwaliteiten die zijn genoemd door de bestuurder vindt de schoolleider het van belang dat leraren stevig in de schoenen staan, omdat leraren geconfronteerd kunnen worden met leerlingen waarmee het niet goed klikt. Leraren moeten daar professioneel mee om kunnen gaan en zich realiseren dat ze ook deze leerlingen drie jaar lang in de klas hebben. Leraren hebben drie jaar lang dezelfde leerlingen in de klas, dus de ontwikkeling van deze leerlingen komt voor een groot deel voort uit de leraar, die verantwoordelijkheid moeten leraren kunnen dragen.

Volgens de bestuurder kan mobiliteit onder leraren een positieve invloed hebben op de kwaliteit van het onderwijs. Voor de leraar is het zinvol, omdat deze andere ervaringen op kan doen en zichzelf weer zal moeten bewijzen. Voor schoolteams is het zinvol omdat een nieuwe leraar nieuwe ideeën en ervaringen binnenbrengt, en geijkte patronen in het team kan doorbreken. Het personeel kan dan ook gebruik maken van vrijwillige mobiliteit. Het bestuur probeert leraren daarvoor te motiveren, door ze vragen te stellen over hun loopbaan. In enkele gevallen worden leraren gedwongen om gebruik te maken van mobiliteit. Wanneer het personeel niet voldoende functioneert volgt een juridisch traject en ontslag, de bestuurder wil andere scholen niet opzadelen met een slecht functionerende leraar.

Ouderbeleid

Het bestuur vindt het van belang om het draagvlak van ouders voor de kleine school in beeld te brengen. Wanneer ouders de school te klein vinden, dan moet het bestuur naar oplossingen gaan zoeken. De schoolleider neemt één keer per twee jaar een ouderenquête af, de resultaten van die enquête worden verwerkt in het schooljaarplan.

De schoolleider vindt het van belang om ouders tevreden te houden, dat kan met behulp van de resultaten van de enquête. Wanneer ouders tevreden zijn over de school zullen ze volgens haar eerder betrokken zijn bij het onderwijs. Als ouders positief over de school praten en leraren serieus nemen, dan heeft dat bovendien invloed op de wijze waarop de leerlingen in de klas zitten.

De schoolleider geeft aan dat alle ouders wel betrokken zijn bij activiteiten in de school, maar het is soms lastiger om ouders ook echt te betrekken bij het onderwijs. Wanneer de school het van belang vindt dat ouders hun kind thuis helpen, dan moeten zij als school het belang daarvan voor het kind sterk benadrukken. Een aantal ouders vindt bijvoorbeeld dat hun kind thuis vrij moet zijn, andere ouders daarentegen vragen op eigen initiatief hoe zij hun kind thuis kunnen ondersteunen. Leraren betrekken ouders bij het onderwijs, door hen te vragen om thuis te oefenen met lezen, en te helpen bij het oefenen van de tafels wanneer het kind in groep vijf zit. Daarnaast worden er methoden aangeboden op de computer die ouders eventueel thuis kunnen gaan doen met hun kind.

Klassenmanagement

De nadelen van het werken met combinatiegroepen proberen de leraren te beperken. Dit doen zij door de planning goed in de gaten te houden en door, en als het even kan de verschillende instructies te combineren. Bijvoorbeeld door de verlengde instructie voor spelling en taal achter elkaar te plannen, zodat de leerlingen aan de instructietafel kunnen blijven zitten. De leraren kennen de leerstof goed en schrappen eventueel onderdelen wanneer zij weten dat leerlingen dit al begrepen hebben. Ook houden leraren rekening met de toetsen, bijzaken in de methode die ook niet in de toets terugkomen nemen ze soms niet mee in de instructie.

De leraren zorgen er ook voor dat leerlingen weten wat zij moeten doen na een instructie, hiervoor gebruiken de leerlingen hun weektaak. De leerlingen kunnen zelf hun lesmaterialen pakken, zodat de leraar niets hoeft uit te delen. Binnen de school zijn afspraken gemaakt over de begintijd van de lessen, de lesovergang, en over de klassendienst, zodat alles binnen de school strak gepland is, en alles goed op elkaar aansluit. Als leerlingen hun werk echt niet af hebben of instructie onvoldoende gegeven is, dan is er eventueel de mogelijkheid om iets eerder te beginnen, of na schooltijd iets langer door te gaan.

De schoolleider geeft aan dan er één leerling is die niet alle lesstof van groep 1 tot en met groep 8 aangeboden heeft gekregen. Op de school wordt ernaar gestreefd om zoveel mogelijk convergent te differentiëren, dus waar het kan de leerling bij de groep te houden, en dus niet te snel met eigen leerlijnen te gaan werken. Een gevaar is dan namelijk dat de leerling nog verder gaat afzakken.

Opbrengstgericht werken

Het bestuur gebruikt een kwaliteitsinstrument om de leerprestaties van de verschillende scholen in beeld te brengen. Met behulp van dit instrument krijgt de bestuurder een overzicht met daarin alle

eind- en tussenopbrengsten van de scholen. In het overzicht zijn ook de inspectienormen opgenomen, en met kleuren wordt aangegeven welke scholen voldoen aan de normen, en welke scholen niet. Tevens wordt de ontwikkeling van scholen hierin weergegeven. Voor het opstellen van dit overzicht ontvangt het bestuur twee keer per jaar de eind- en tussenopbrengsten van de scholen.

Binnenkort gaat het bestuur een leerlingvolgsysteem gebruiken, hetzelfde volgsysteem wordt vervolgens ook binnen alle scholen geïntroduceerd. De bestuurder wil dat voortaan de leraren de leerresultaten van leerlingen invoeren in dit leerlingvolgsysteem, zodat zij meer eigenaar worden van hun lesgeven. Het bestuur zal vervolgens ook een training op stichtingsniveau gaan aanbieden over het werken met een leerlingvolgsysteem.

De schoolleider formuleert naar aanleiding van de leeropbrengsten schooldoelen, deze schooldoelen komen terug in de werkafspraken die de bestuurder opneemt in het managementcontract. Het bestuur verwacht overigens van de scholen dat zij boven de inspectienormen presteren. Wanneer schoolleiders de werkafspraken niet waar maken, dan bespreken zij met het bestuur mogelijke verklaringen daarvoor. Daarvoor wordt een raammodel gebruikt, om te voorkomen dat verklaringen buiten het eigen functioneren gelegd worden. Punten waar met dit raammodel onder andere naar wordt gekeken zijn:

- Functioneren van leraren,
- Functioneren van de schoolleiders,
- Functioneren van het bestuur,
- Het verloop van de vaardigheidsscores op een school,
- De mogelijkheden van de leerlingenpopulatie van een school.

Wanneer de school een sterke leerlingenpopulatie heeft, dan moeten scholen daarmee hun voordeel doen, en dus niet tevreden zijn met B-scores.

Sinds een aantal jaren is school P bezig met OGW, er is een leerlingvolgsysteem en de Cito-volgtoetsen van groep 1 tot en met groep 8 worden afgenomen. De intern begeleider speelt een belangrijke rol bij OGW. Vier jaar geleden weten de leraren tegenvallende leerprestaties vooral aan de leerlingen. Inmiddels kijken leraren naar meerdere factoren wanneer de leerprestaties tegenvallen. De intern begeleider heeft de leraren bijvoorbeeld geleerd om categorieën- en foutenanalyses uit te voeren en te gebruiken.

De school heeft een toetskalender waarin staat wanneer de toetsen afgenomen worden, wanneer resultaten en analyses besproken en geëvalueerd worden, en wanneer nieuwe doelen en plannen ontwikkeld worden. Na de tweejaarlijkse toetsafnames vinden teambesprekingen plaats waarin de resultaten besproken worden, ook worden de leerresultaten op drie momenten in het jaar besproken met de ouders. Tussen de toetsafnames evalueren de leraren nog eens de handelingsplannen en kunnen ze die eventueel gaan bijstellen. Er wordt dus een vaste cyclus aangehouden.

Op de school wordt gewerkt met individuele handelingsplannen, niet met groepsplannen. Volgens de schoolleider werken de groepsplannen niet binnen een kleine school, omdat de groepen te klein zijn.

Sinds kort gebruikt de schoolleider ook de trendanalyses om de ontwikkelingen in de schoolopbrengsten in beeld te brengen. Hier is ze nog niet heel actief mee bezig, omdat er net nieuwe toetsen zijn en de resultaten daarvan niet vergeleken kunnen worden met de oude toetsen.

De dwarsdoorsnedes worden ook niet gebruikt, omdat de schoolleider al langer gebruik maakt van een ander instrument dat dezelfde informatie oplevert. De schoolleider formuleert per half jaar schooldoelen. In deze schooldoelen geeft zij aan hoeveel leerlingen een A-, B-, C-, D- of E-score zouden moeten kunnen behalen op de volgende toetsafname. Vanuit het bestuur zijn er richtlijnen opgesteld over deze schooldoelen, voor een kleine school is het lastig om daar altijd aan te voldoen, omdat individuele leerlingen een te grote invloed hebben op de groepsgemiddelden. Daarom formuleert de schoolleider schooldoelen, door eerst het gemiddelde van de behaalde vaardigheidsscores te bepalen, en met behulp van dit gemiddelde het volgende schooldoel te formuleren.

De leraren geven aan dat zij inderdaad het leerlingvolgsysteem gebruiken om de resultaten van de leerlingen in kaart brengen. De leraren voeren fouten- en categorieënanalyses uit met de leerresultaten van de leerlingen, ze maken geen gebruik van de trendanalyses en dwarsdoorsnedes. De leraren analyseren de ontwikkeling van leerlingen ook met behulp van de vaardigheidsgroei. Tevens gebruiken ze deze om doelen voor de volgende toetsafnames op te gaan stellen. Ze formuleren doelen die over een periode van zes weken behaald moeten zijn. Aan het einde van deze zes weken evalueren leraren de opgestelde doelen en ontwikkelen zij een nieuw handelingsplan, of passen het huidige plan aan. De leraren geven aan het leerlingvolgsysteem erg belangrijk te vinden, maar dat zij verder kijken dan alleen de toetsen van het Cito, ze kijken ook naar het kind zelf.

Als de leerprestaties van leerlingen niet naar verwachting zijn onderzoeken de leraren waardoor dit komt. De leraren benoemen dat zij dan kijken naar de mogelijkheden van het kind, sommige leerlingen kunnen niet meer. En ze kijken wat zij nog extra zouden kunnen aanbieden, bijvoorbeeld extra instructie en oefening. Bij rekenen kan het soms zijn dat leerlingen zichzelf verkeerde oplossingsstrategieën hebben aangeleerd, in dat geval zorgt de leraar ervoor dat de leerling alle basiskennis van het rekenen goed gaat beheersen.

De intern begeleider heeft een zorgcyclus opgezet binnen de school en heeft deze onder haar hoede. Er vinden zeven keer per jaar leerlingenbesprekingen plaats met de afzonderlijke leraren en daarin wordt ook besproken hoe het gaat met de uitvoering van de handelingsplannen. Aan de hand van de leerresultaten en de analyses kijken de leraar en intern begeleider hoe tegenvallende resultaten verhoogd kunnen worden, bijvoorbeeld door ouders te vragen om thuis meer te lezen met hun kind.

De leraren maken de handelingsplannen zelf. Vooral de uitkomsten van de fouten- en categorieënanalyse gebruiken de leraren in het plan. De uitvoering van de zorg vindt plaats in de klas. Het is soms frustrerend voor de leraren dat zij in de combinatiegroepen niet altijd tijd vrij kunnen maken voor deze zorgleerlingen, de leraren zijn vaak goed op de hoogte van de extra leerbehoeften van deze leerlingen. Met behulp van een strakke lesorganisatie en leerlingen die goed zelfstandig kunnen werken zouden leraren die extra zorg grotendeels wel moeten kunnen geven. De leraren zelf geven aan de handelingsplannen goed uit te kunnen voeren in de klas, ze houden er bij het ontwikkelen ook goed rekening mee wat realistisch is en wat niet.

De schoolleider vertrouwt er in principe op dat leraren de afspraken uit de handelingsplannen uitvoeren in de klas. Ze doet ook klasbezoeken en wil wat afgesproken is dan terug zien in de lessen. Wanneer dat niet het geval is volgt een gesprek met de leraren om te bespreken welke ondersteuning een leraar daarvoor nodig heeft. De analyses en het uitvoeren van de plannen is volgens de schoolleider wel lastig in de combinatiegroepen binnen school P. Als bijvoorbeeld blijkt dat een groep uitvalt op een bepaald onderdeel, dan moet je als leraar eigenlijk terug gaan naar dat

onderdeel, en het anders of opnieuw gaan uitleggen. De leraar komt dan waarschijnlijk niet meer uit met de planning.

Onderwijskundig leiderschap

De schoolleider hanteert een pressure and support aanpak, ze is zowel ondersteunend als richtinggevend. Ondersteunend houdt voor de schoolleider ook in zorg te dragen voor een goede organisatie binnen de school, zodat de leraren zich kunnen concentreren op hun kerntaak. De schoolleider wil bovendien een sfeer van vertrouwen creëren, zodat leraren naar haar toestappen wanneer het niet goed gaat. De leraren ervaren een hogere werkdruk en ook daarom probeert de schoolleider hen zoveel mogelijk te ondersteunen.

Alles wat de schoolleider doet binnen de school is uiteindelijk gericht op het behalen van hogere opbrengsten. De kwaliteit van het onderwijs is echter wel veel breder dan alleen de opbrengsten. De schoolleider zorgt bijvoorbeeld voor een goed schoolklimaat. De leraren geven aan dat de schoolleider hen stimuleert om de leerprestaties van leerlingen te verbeteren. Ze zit er boven op en er wordt regelmatig overleg gevoerd over de opbrengstgegevens, binnen de school blijven de leeropbrengsten een onderwerp van gesprek.

Rol van het bestuur

Het bestuur heeft er voor gezorgd dat scholen een kwaliteitssysteem gebruiken. Twee keer per jaar moeten de schoolleiders opbrengsten analyseren en vervolgens moeten de schoolleiders de uitkomsten uit deze analyses inzetten om het onderwijs te verbeteren. De schoolleider vindt dit systeem dat vanuit het bestuur is aangedragen erg waardevol. Daarentegen geeft de schoolleider ook aan dat scholen binnen het bestuur meer zouden kunnen doen aan het leren van elkaar, dit wordt nog niet goed gecoördineerd en aangestuurd.

3.17 School Q Basis

Context

School Q valt onder de verantwoordelijkheid van een openbaar schoolbestuur. Het bestuur is naast school Q ook verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs op 26 andere scholen. Onder het bestuur vallen drie scholen met minder dan 50 leerlingen, en vijf scholen met minder dan 100 leerlingen.

School Q heeft momenteel 37 leerlingen. Van de 37 leerlingen hebben 10 leerlingen een gewicht van 0,3, en heeft 1 leerling een 1.20 gewicht. Op de school wordt lesgeven in drie combinatiegroepen namelijk een combinatie van groep 1,2, een groep van 3,4,5, en een groep 6,7,8. Op de school zijn vier leraren werkzaam die bijna alle vier parttime werken, de leraren hebben langer dan vijf jaar leservaring.

De school bevindt zich in een dorp met ongeveer 3762 inwoners. Binnen dit dorp ziet de school weinig mogelijkheden voor het aantrekken van leerlingen. Wel bevinden zich in het dorp nog drie andere basisscholen, volgend jaar zal school Q met een van deze scholen gaan fuseren. Ondanks de schoolgrootte presteert de school goed, de afgelopen drie jaar zijn goede eindresultaten behaald.

Risico's

Prognoses laten zien dat de school binnen vijf jaar tijd onvoldoende leerlingen zal hebben. Inefficiëntieproblemen ervaart het bestuur niet. Het bestuur kan op bovenschools niveau ook op kleine scholen efficiënt middelen inzetten, door de kleine scholen te laten samenwerken in clusters. Deze clusters bieden vervolgens ook voldoende professionaliseringsmogelijkheden. Desondanks geven leraren aan dat er weinig geld is voor het vormgeven van hun eigen ontwikkeling; van bovenaf wordt bepaald waarin de leraren zich zullen scholen. De leraren geven bovendien aan dat er veel belangrijke specialisaties zijn, zoals taal- of rekencoördinatoren, maar dat deze, in tegenstelling tot op grotere scholen, niet aanwezig zijn binnen de kleinere scholen.

Uit de gesprekken volgt dat zowel de bestuurder als de schoolleider niet direct een gevaar zien voor het ontstaan van een gesloten en informele schoolcultuur. Al wordt er niet direct feedback gegeven op elkaars functioneren, ervaringen en goede praktijken worden wel uitgewisseld.

Ook uit de gesprekken met leerkrachten blijkt inderdaad dat het bij elkaar in de klas kijken een gewoonte is, al wordt dit niet gedaan aan de hand van bijvoorbeeld kijkwijzers. Ook zijn er op de school geen afspraken over de overdracht van leerlinggegevens, leraren kennen de leerlingen immers al.

Leraren geven aan dat het op kleine scholen extra belangrijk is om het goed te kunnen vinden met je collega's. Kleine scholen zijn veel intiemer en er zijn geen mogelijkheden om collega's te ontlopen. Deze intimiteit zien leraren overigens ook als een voordeel, wanneer er goede relaties zijn, dan kan dit extra werkplezier opleveren. Naast de collega's kennen leraren alle leerlingen ook erg goed. De leraren geven aan dat dit pas een nadeel wordt wanneer een leraar en leerling elkaar niet goed liggen.

Van de 28 leerlingen op de school hebben er elf een leerlinggewicht, de ouderpopulatie van de school is dus niet erg hoog opgeleid. Leraren geven bovendien aan dat zij vaker te maken krijgen met zorgleerlingen die aangetrokken worden door de kleine school. De schoolleider benadrukt dat er binnen de school hoge doelen nagestreefd worden, en dat er geen sprake is van lage verwachtingen.

Mogelijkheden

Samenwerking

School Q maakt deel uit van een cluster met zes scholen. Er wordt een clusterdirecteur aangesteld die verantwoordelijk is voor de schoolleiding. Op de scholen zijn daarnaast schoolcoördinatoren aanwezig voor de coördinatie en de dagelijkse leiding. De clusterdirecteur heeft geen vaste momenten van aanwezigheid, maar sluit aan op de hulpvragen die binnen scholen aanwezig zijn. Vanwege de samenwerking in clusters is er minder druk op de formatie, maken leraren meer gebruik van de mobiliteitsmogelijkheden, en kan het scholingsbudget efficiënter ingezet worden.

De leraren geven aan dat ze bij de collega's die werkzaam zijn op andere scholen binnen het cluster in de klas kijken, en er vinden collegiale visitaties tussen scholen plaats. Ook de schoolleider geeft aan dat er zowel binnen, als tussen de scholen collegiale visitaties plaatsvinden. Echter, dit gebeurt niet consequent, en de afspraak om dit tweemaal per jaar te doen wordt niet altijd gerealiseerd. Het blijft lastig om invallers te regelen binnen de kleine scholen.

Professionalisering

Op bovenschools niveau wordt training en scholing ingekocht, dat is efficiënter. Vanuit het bestuur worden verschillende mogelijkheden aangeboden, zoals een cursus voor het werken met combinatiegroepen, of een cursus over het creëren van betrokkenheid bij ouders. Een nadeel is volgens leraren dat de budgetten voor scholing niet meer afgestemd worden op specifieke behoeften binnen een school. De hulpvraag binnen kleine scholen is anders, en helaas sluit het scholingsaanbod binnen de clusters niet altijd aan. De leraren geven aan dat de motivatie voor lesobservaties en scholing niet intrinsiek is, en daardoor misschien ook te weinig oplevert. De bestuurder bevestigt dit en geeft aan dat er weinig scholingsmogelijkheden zijn voor individuele scholen.

De bestuurder houdt zicht op het functioneren van de schoolleider door middel van voortgangs- en beoordelingsgesprekken, die volgens een vaste cyclus plaatsvinden. De schoolleider houdt zicht op het functioneren van leraren. Elke leraar heeft een persoonlijk ontwikkelingsplan. Ook door observaties door de schoolleider, of door een extern contactpersoon wordt het functioneren van de leraren in beeld gebracht. Gekeken wordt naar tekortkomingen en kansen, zowel in de klas als op schoolniveau.

Het bestuur vindt het van belang dat er mobiliteit is onder het personeel. Met enquêtes wordt in beeld gebracht wie open staan voor mobiliteit, en naar welke scholen zij zouden willen gaan. Het bestuur faciliteert dit vervolgens door de betreffende medewerkers een dagje mee te laten draaien op de gekozen school. Steeds vaker kiezen medewerkers voor mobiliteit, maar een beperkt aantal leraren ziet slechts het nut van mobiliteit in. Gedwongen mobiliteit vindt alleen plaats wanneer er door krimp minder formatieplekken beschikbaar zijn binnen de eigen school.

Leerlingen- en lerarenpopulatie

Vanwege de krimp zijn er weinig vacatures. De bestuurder en schoolleider geven aan dat wanneer er nieuw personeel aangenomen zou kunnen worden, zij dan zeker een voorkeur zouden hebben voor leraren die ervaring hebben met het werken in combinatiegroepen. Klassenmanagement en goede instructievaardigheden zijn een vereiste. Helaas zijn er geen tot weinig vacatures en is er bovendien weinig animo voor het werken op een kleine school.

Het bestuur geeft leraren een werkgelegenheidsgarantie, in principe mogen zij dus niemand ontslaan. Boventallig personeel wordt dus overgeplaatst naar andere scholen. Het bestuur verplaatst slecht functionerende leraren echter niet naar andere scholen, maar zorgt voor een scholingstraject binnen de eigen school.

Scholen ondernemen verschillende activiteiten om leerlingen aan te trekken, zoals het organiseren van open dagen, of door zich te profileren binnen de dorpsgemeenschap. Desondanks ziet de schoolleider weinig mogelijkheden voor extra leerlingen. De school is bovendien minder aantrekkelijk geworden vanwege de toekomstige fusie, dit zal zorgen voor instabiliteit in de komende periode.

De schoolleider is zich ervan bewust dat de kleine school daarentegen aantrekkelijk blijft voor risicoleerlingen. De schoolleider wil niet dat de school een school voor speciaal onderwijs gaat worden, daarom is er intakebeleid ontwikkeld waarmee voorkomen wordt dat er te veel risicoleerlingen worden aangenomen. Bovendien neemt de schoolleider altijd de capaciteiten binnen het team mee in de overweging om een leerling wel- of niet aan te nemen.

Ouderbeleid

De betrokkenheid van ouders is groot, en de schoolleider wil dit graag zo houden. Uit ouderenquêtes blijkt dat alle ouders regelmatig aanwezig zijn op de school, en zich ook prettig voelen binnen de school. Daarnaast heeft de enquête een signaal functie, klachten bij ouders worden serieus genomen. Ouders zien soms eerder risico's in de sociale veiligheid op de school.

Ouders zijn daarnaast betrokken bij de inhoud van het onderwijs. De kinderen in groep 3, 4, en 5 lezen bijvoorbeeld samen met hun ouders op de school. Daarnaast proberen leraren ouders tijdens de rapportbesprekingen te motiveren om thuis met leerlingen te oefenen, als blijkt dat dit nodig is.

Klassenmanagement

Leraren proberen ondanks de driedubbele combinatiegroepen te zorgen voor goed klassenmanagement. Dit doen zij door leerlingen al vroeg zelfstandig te maken, zodat leerlingen zelf aan het werk kunnen en niet te snel hun vinger opsteken. Dit gaat goed in de bovenbouw, leerlingen in de onderbouw hebben hier vaak meer problemen mee. Bovendien zijn de lesmethoden voor de onderbouw ook minder gericht op het zelfstandig werken.

Zowel de leraar van de onderbouw, als de leraar van de bovenbouw hebben meerdere jaren ervaring met de lesmethoden die zij nu gebruiken. De leraren geven aan dat zij hierdoor al goed kunnen inschatten hoe lang bepaalde onderdelen duren, en hoe de les vervolgens ingepland kan worden. Een nadeel van veel nieuwe lesmethoden is dat deze interactiever zijn, dat er dus meer interactie plaats vindt tussen de leraar en de leerlingen. Deze methodes zijn minder geschikt voor combinatiegroepen. Leraren gebruiken daarom de methoden waar ze al langere tijd mee werken, en zullen niet snel kiezen voor nieuwe methoden. Het moet voorspelbaar zijn om een goede planning op te kunnen zetten.

Lesgeven in combinatiegroepen vraagt meer tijd, voldoende tijd creëren voor de cognitieve vakken is het belangrijkste. Hierdoor is er soms veel minder, of geen tijd voor andere vakken, zoals gym of de creatieve vakken. De lesmethoden van de cognitieve vakken worden volledig gevolgd. Leraren doen voor de vakgebieden rekenen, spelling en taal eerder nog iets extra's. Het is lastig om voor elke zorgleerling een aangepast onderwijsaanbod te creëren, deze leerlingen laten leraren daarom soms meedraaien met de lagere groepen.

Een andere mogelijkheid om extra leertijd te creëren is door leerlingen samen te laten werken. Ook leerlingen kunnen elkaars vragen beantwoorden, zodat de leraar door kan gaan met het geven van instructie voor de andere groep. Ook hierover moeten weer duidelijke afspraken zijn gemaakt: wanneer wordt er stil gewerkt, wanneer mag er overlegd worden, en wanneer kunnen de leerlingen vragen stellen aan de leraar. Op het niveau van de school zijn hier nog (geen) collectieve afspraken over gemaakt.

Opbrengstgericht werken

Alle scholen binnen het bestuur gebruiken een leerlingvolgsysteem. Met behulp van dit systeem ontvangt de bestuurder de opbrengstgegevens van alle scholen, deze vormen vervolgens de basis voor de besprekingen tussen bestuurder en schoolleiders. De opbrengstgegevens worden gebruikt om schooldoelen mee te evalueren, en op te stellen. Schoolleiders moeten deze doelen vervolgens

uitwerken in het schoolbeleid. Als de leeropbrengsten onvoldoende zijn, dan bespreekt de bestuurder deze bovendien met de gehele school. Het bestuur formuleert geen schoolspecifieke normen met betrekking tot leeropbrengsten, de normen van de inspectie zijn hiervoor leidend.

Als er risico's gesignaleerd worden in de leeropbrengsten, dan zorgt het bestuur voor ondersteuning. Er kan bijvoorbeeld ondersteuning vanuit andere scholen ingezet worden. Als leerkrachten onvoldoende functioneren wordt er externe coaching ingezet, of wordt de interne expertise van een onderwijskundig beleidsmedewerker ingeschakeld. Ook vinden er klassenbezoeken plaats wanneer er risico's zijn m.b.t. de leeropbrengsten. Het bestuur vindt het belangrijk om de kwaliteit van de leerkrachten in beeld te brengen, het is ook een voorwaarde voor mobiliteit. Leraren kunnen pas naar een andere school wanneer het bestuur een duidelijk beeld heeft over het functioneren van de betreffende leerkracht.

Volgens het bestuur levert OGW geen extra problemen op binnen kleine scholen. Het analyseren van meerdere kleine groepen is misschien complexer maar de groepsplannen geven een goede structuur aan de organisatie in de combinatiegroepen.

Op het schoolniveau worden trendanalyses met het schoolteam twee keer per jaar besproken. Uit de analyses bleek dat het niveau van begrijpend lezen te laag lag, hiervoor zijn in het schoolplan afspraken en doelen opgesteld. Of de schooldoelen bereikt worden volgt de schoolleider met trendanalyses, indien nodig worden gemaakte afspraken voortijdig bijgesteld. Als de prestaties van leerlingen tegenvallen, dan wordt in eerste instantie gekeken naar leerkrachtafhankelijke factoren, zoals de instructietijd, de kwaliteit van de instructie, en de differentiatie in de klas.

Op het niveau van de groep moeten de leraren opbrengstgericht werken. Afspraken over de momenten waarop leerresultaten besproken en geanalyseerd worden staan niet vast. Vanwege de omvang van het team zijn zulke zaken vrij snel geregeld tussen de leraren en de intern begeleider. Naast individuele gesprekken tussen leraren en de intern begeleider organiseert de intern begeleider zorgvergaderingen om de vier weken. In deze vergaderingen worden aanpakken met betrekking tot specifieke zorgleerlingen besproken, leraren kunnen leerlingen indienen voor deze zorgvergaderingen.

De schoolleider houdt zicht op de uitvoering van OGW door regelmatig in de klas te kijken, deze bezoeken zijn onaangekondigd en niet formeel vastgelegd in de organisatie. De schoolleider gebruikt een kijkwijzer voor het directe instructie model, en bespreekt de bevindingen nadien met de leraar. Belangrijk is dat leraren aan de hand van deze gesprekken goed weten waar hun verbeterpunten liggen, en hoe ze deze punten kunnen gaan verbeteren.

Om de groepsplannen te formuleren voeren leraren fouten- en categorieënanalyses uit, en maken ze gebruik van lesobservaties. De intern begeleider maakt de trendanalyses en dwarsdoorsnedes met behulp van het leerlingvolgsysteem. Leraren volgen ook de vaardigheidsgroei van de leerlingen, deze vergelijken ze overigens niet met de landelijke referentiegroepen. De leraren vinden het belangrijker om te kijken naar de ontwikkeling van de leerling in voorgaande leerjaren. Het is lastig om naast de groepsplannen ook nog aparte handelingsplannen uit te moeten voeren, daarom worden specifieke maatregelen met betrekking tot zorgleerlingen zoveel mogelijk verwerkt in de groepsplannen.

Onderwijskundig leiderschap

De schoolleider stelt dat het onderwijskundig leiderschap binnen de school in hoge mate gericht is op het optimaliseren van leeropbrengsten. Schoolopbrengsten zijn een belangrijke indicator van de kwaliteit van de school. Daarnaast blijft het ontzettend belangrijk om goed te weten of de instructie van leraren van voldoende kwaliteit is. De schoolleider komt regelmatig in de klassen en vindt het daarnaast belangrijk om reflectie door leraren zelf te stimuleren. Vanuit de externe omgeving, de inspectie en de berichten over kleine scholen, is er druk om resultaatgericht te werken, en voldoende leeropbrengsten te blijven behalen. Binnenkort gaat de school fuseren. Volgens leraren richt het onderwijskundig leiderschap zich momenteel vooral op deze fusie, in het verleden was het meer gericht op onderwijskwaliteit en leeropbrengsten.

Rol van het bestuur

Volgens de schoolleider is het bestuur intensief betrokken bij de onderwijskwaliteit op scholen. Bovendien is er een duidelijke visie, het bestuur geeft goed aan wat zij van scholen verwachten. De schoolleider voelt zich gesteund door het bestuur, wanneer er signalen zijn van onvoldoende kwaliteit, dan zorgt het bestuur voor ondersteuning of worden de risico's door het bestuur onderzocht. Naast de onderwijskwaliteit richt het bestuur zich op maatregelen met betrekking tot de krimp, ook daarover verschaft het bestuur duidelijkheid. In het geval van krimp is de kwaliteit van het onderwijs doorslaggevend voor het eventueel sluiten van een school. Daarbij wordt dan niet alleen gekeken naar de opbrengsten, maar ook naar overige aspecten. Leren is een sociaal proces en er moeten voor leerlingen voldoende mogelijkheden zijn om van elkaar te leren, en ook om sociale contacten op te kunnen bouwen.

Volgens zowel de bestuurder als de schoolleider is de kwaliteit van leraren uiteindelijk doorslaggevend voor de kwaliteit van het onderwijs, ook op een kleine school. Binnen kleine scholen wordt een extra beroep gedaan op leraren, leraren moeten in staat zijn om les te kunnen geven voor complexere groepen. Leraren benadrukken dat het van belang is dat leraren bij blijven in hun vak, dat zij kritisch blijven kijken naar hun functioneren maar ook gemotiveerd blijven voor hun vak. Een groot nadeel is dat er vaak geen geld is voor persoonlijke ontwikkelingsbehoeften, van boven af wordt geregeld welke scholingsmogelijkheden beschikbaar worden gesteld.

3.18 School R Zwak

Context

School R valt onder de verantwoordelijkheid van een schoolbestuur voor bijzonder onderwijs. Het bestuur is twee en een half jaar geleden gaan samenwerken met een bestuur voor openbaar onderwijs en is verantwoordelijk voor meerdere kleine scholen. Er zijn zes scholen met minder dan 100 leerlingen, en nog eens twee scholen met minder dan 50 leerlingen. In totaal heeft het bestuur 15 scholen.

Het bestuur is er in eerste instantie niet op gericht om de kleine scholen te behouden. De kwaliteit van het onderwijs staat voorop, al neemt het bestuur de leefbaarheid van dorpen wel mee in haar overwegingen om kleine scholen wel of niet te sluiten. Het bestuurlijk fusietraject lag politiek gevoelig, en er zijn moeilijke beslissingen genomen. Toch blijkt over het algemeen dat ouders het belangrijker vinden dat hun kinderen naar een grotere school gaan die voldoende kwaliteit biedt, dan

dat ze hun keuze vooral laten bepalen door de denominatie van een school. Door de samenwerkingscholen wordt de christelijke identiteit wel behouden.

School R bestaat uit twee vestigingen, een hoofdvestiging met 64 leerlingen en een nevenvestiging met 26 leerlingen. De huidige schoolleider is sinds 2010 werkzaam op de school, daarvoor werkte er een schoolleider die al langer dan 25 jaar verbonden was aan de school. Vlak nadat de huidige schoolleider aangesteld was kreeg de school een zeer zwak arrangement, inmiddels heeft de school weer een basisarrangement.

Op de school werken in totaal negen leraren en een onderwijsassistente. Alle medewerkers werken parttime, er is één mannelijke leraar op de school. De meeste leraren hebben meer dan vijf jaar ervaring, slechts één leraar heeft minder dan vijf jaar leservaring. Van de 90 leerlingen hebben acht leerlingen een 0.3 leerlinggewicht, en vijf leerlingen een 1.2 leerlinggewicht. Op de hoofdvestiging wordt gewerkt in drie combinatiegroepen, een groep met leerlingen van groep 1, 2, een groep met leerlingen van groep 3, 4, en 5, en de leerlingen van groep 6, 7, 8 vormen samen ook een groep. Op de nevenvestiging wordt gewerkt met twee combinatiegroepen: groep 1,2,3 en 4, en een groep met leerlingen uit de groepen 5,6,7 en 8. De school bevindt zich in een dorp met ongeveer 1825 inwoners.

Risico's

Uit prognoses blijkt dat ook de komende jaren de leerlingaantallen blijven dalen. Op vier andere scholen van het bestuur zal men daarom ook met drie combinatiegroepen moeten gaan werken (in plaats van met vier combinatiegroepen). Het bestuur anticipeert hier nu al op door gesprekken te voeren met de betrokken schoolleiders en leraren, en door te onderzoeken waar het bestuur extra in kan gaan investeren om de scholen te ondersteunen.

Een oplossing voor krimp zoekt het bestuur niet in concurrentie, het bestuur heeft immers al gekozen voor een fusie. Ook de schoolleider ziet in samenwerking een oplossing voor het kunnen blijven bieden van voldoende onderwijskwaliteit. Op den duur zal school R samen moeten gaan met de openbare school, volgens de schoolleider. Op deze wijze wordt er een school gerealiseerd met ruim 150 leerlingen. Op dit moment zoekt het bestuur naar mogelijkheden om deze samenwerking te realiseren.

Het bestuur heeft naast school R vaker te maken gehad met een zwakke of zeer zwakke school. Op beide scholen zat toen een team waarbinnen nauwelijks sprake was van mobiliteit. In het team zaten leraren die soms al langer dan 20 jaar binnen dezelfde school werkzaam waren. Het waren hechte teams, vervelende zaken werden vaak niet besproken, en er was een gebrek aan innovatiekracht. Gedwongen mobiliteit is dan nodig om deze ongezonde cultuur te doorbreken. De gesprekspartners zien het werken met combinatiegroepen als een risico voor onvoldoende kwaliteit. Leraren geven aan dat zij flexibel moeten zijn en hun planning op orde moeten hebben. De leraren geven vaak de hele ochtend instructie, ze zijn dus constant aan het praten, en dat is vermoeiend. Daarnaast blijft het lastig om af te stemmen op de verschillende leerbehoeften in de combinatiegroepen. Vooral de individuele zorg voor leerlingen met handelingsplannen vergt veel tijd, en een goede organisatie.

Een ander risico op school R is dan ook dat ongeveer 10% van de leerlingen extra zorg nodig heeft. De school is er echter niet op gericht om risicoleerlingen aan te trekken. Wel erkent de schoolleider dat zij zorgleerlingen misschien langer vasthouden, terwijl andere scholen eerder zouden doorverwijzen. De schoolleider erkent dat zorgleerlingen extra inzet en kennis vragen van leraren, en

dat dit soms ten koste gaat van de instructie voor de 'normale leerlingen'. Aan de andere kant is het voor leraren ook leerzaam om te werken met leerlingen die verschillende, en complexe leerbehoeften hebben.

De ouders van de leerlingen op school R hebben voornamelijk een lbo- of mbo-achtergrond, ongeveer 2% heeft een hbo- of universitaire opleiding afgerond. De schoolleider ziet dat er een kentering gaande is in de verwachtingen van ouders. Ouders krijgen steeds hogere verwachtingen, bovendien zijn ze op een andere manier betrokken bij het onderwijs. Ze kijken bijvoorbeeld kritischer naar de rapporten, en er wordt thuis meer gedaan aan voorlezen. Desondanks blijven er ouders die meer zouden kunnen doen, en meer interesse zouden kunnen hebben voor het onderwijs aan hun kind.

Mogelijkheden

Samenwerking

De samenwerking heeft al plaats gevonden op het niveau van het bestuur, waarschijnlijk zal de school in de toekomst gaan samenwerken met een school voor openbaar onderwijs. Maar ook zonder officiële samenwerking zouden schoolleiders binnen het bestuur meer expertise kunnen gaan uitwisselen, zo geeft de schoolleider aan. Scholen zijn door interventies van het bestuur een stuk transparanter geworden, hierdoor kunnen de opbrengstgegevens van scholen onderling gemakkelijk vergeleken worden. Schoolleiders kunnen hierdoor bijvoorbeeld zien welke scholen hoge resultaten behalen voor begrijpend lezen, en vervolgens de expertise binnen deze school inzetten om het eigen onderwijs te verbeteren. Momenteel wordt hier nog te weinig gebruik van gemaakt. Er is overigens wel veel samenwerking tussen de schoolleiders van scholen met een aangepast arrangement.

Tussen scholen vindt wel samenwerking plaats met betrekking tot de inzet van interne expertise of specialisaties. De intern begeleider is bijvoorbeeld werkzaam op meerdere scholen, hetzelfde geldt voor taal- en rekencoördinatoren.

Professionalisering

Het bestuur faciliteert scholing en begeleiding voor leraren, daarvoor maakt het bestuur geen onderscheid tussen leraren van kleine of van grotere scholen. Er is een divers scholingsaanbod, zodat leraren kunnen kiezen voor de scholing die het meest aansluit bij hun specifieke leerbehoeften. Wel moeten leraren in overleg met de schoolleiders bepalen welke scholing het meest nodig is.

Mobiliteit vindt plaats onder leraren, dit moet ook, omdat een groot aantal scholen te maken heeft met krimp. Het bestuur probeert formatieproblemen zoveel mogelijk op te lossen via vrijwillige mobiliteit. In enkele gevallen vindt de mobiliteit verplicht plaats, toch probeert het bestuur dit zoveel mogelijk te voorkomen, omdat het vaak veel weerstand veroorzaakt. Er is geen beleid om mobiliteit te stimuleren.

Het bestuur houdt niet direct zicht op het functioneren van leraren, wel op dat van de schoolleiders. Het bestuur voert elk schooljaar gesprekken met de schoolleiders. In deze gesprekken staan het schoolbeleid en de schooldoelen centraal. De schoolleiders stellen SMART-doelen op en vervolgens wordt gekeken in welke mate de schoolleiders deze doelstellingen daadwerkelijk weten te realiseren.

Op het niveau van de school is sprake van een gestructureerd professionaliseringsbeleid voor het bewaken van de kwaliteit van leraren. Met elke leraar vindt in september een startgesprek plaats. In

dit gesprek stellen de schoolleider en leraar vast welke doelen de leraar binnen het schooljaar dient te bereiken. Tijdens het schooljaar vinden nog een aantal ontwikkelingsgesprekken plaats. Naast deze individuele gesprekken vinden er ook teambesprekingen plaats, en klasbezoeken. Een keer per jaar kijkt de schoolleider met behulp van de vaardigheidsmeter in de klas van elke leraar, ook hier kan de schoolleider uit afleiden in welke mate leraren hun doelen behalen, en hier aan werken. Tot slot hebben leraren een keer in de drie jaar een beoordelingsgesprek. Wanneer blijkt dat leraren zich langdurig onvoldoende blijven ontwikkelen, dan kan dit resulteren in ontslag. De schoolleider heeft twee leraren moeten ontslaan.

De schoolleider stimuleert leraren daarnaast ook om gebruik te maken van de lerarenbeurs, één leraar heeft daardoor een opleiding gevolgd en is nu rekencoördinator. Daarnaast sluit de schoolleider het scholingsbeleid af op de leerbehoeften binnen het team, er is bijvoorbeeld aandacht besteed aan effectief klassenmanagement. Voor deze scholingstrajecten zijn externe experts ingehuurd die ook weer in de klassen hebben gekeken. De schoolleider benadert voor dergelijke trajecten soms het bestuur, om extra scholingsgeld te investeren. De ontwikkeling van leraren wordt zoveel mogelijk gestimuleerd door de schoolleider.

Leraren bevestigen dat er veel geïnvesteerd wordt in scholing. Er zijn regelmatig scholingsdagen en dan wordt veel feedback uitgewisseld met collega's. Op de school vindt bovendien elke twee weken onderwijskundig overleg plaats waarin hoofdzakelijk de kwaliteit van het onderwijs centraal staat. Binnenkort beginnen de leraren samen met een andere school aan een training over het lesgeven in combinatiegroepen.

Collegiale visitaties vinden daarentegen nog onvoldoende plaats, er is vaak geen geld en tijd voor. De lerares van de nevenvestiging geeft trouwens aan dat collega's daar gemakkelijker elkaars lessen binnenlopen, ook komen daar de schoolleider, intern begeleider en rekencoördinator regelmatig in de klas kijken.

Leerlingen- en lerarenpopulatie

Vanwege de krimp zijn al een aantal jaren geen nieuwe leraren aangenomen. Er is dan ook geen specifiek vacaturebeleid ontwikkeld voor het aannemen van leraren op kleine scholen. Door de krimp en het huidige ontslagbeleid zal het bestuur in 2025 geen leraren meer hebben onder de 35 jaar. Er is dan ook overleg met de vakorganisatie om het vacature- en ontslagbeleid aan te passen.

Ouderbeleid

In het verleden hebben ouders aangegeven dat zij het lerarenteam op de school gesloten vonden, en daarmee de school ontoegankelijk. Daarom probeert de schoolleider nu een cultuur te creëren waardoor ouders gemakkelijk naar de school komen. Over het algemeen zijn ouders nu betrokken bij de school, bovendien heeft de school een actieve ouderraad.

Leraren geven aan dat zij weinig stimulans van ouders verwachten gericht op het behalen van hoge leerprestaties. Schoolbreed zijn er geen afspraken om de betrokkenheid van de ouders bij de leerprestaties en cognitieve vakken te stimuleren. Leraren geven aan dat zij dit soms wel benoemen in oudergesprekken, in enkele gevallen levert dit wrijving op omdat ouders het advies van de leraar niet opvolgen.

Klassenmanagement

Een goede planning en organisatie zijn noodzakelijk om goed les te kunnen geven in de combinatiegroepen. Het lesrooster wordt gecontroleerd om te bewaken dat leraren voldoende tijd besteden aan de verschillende vakgebieden. Leraren moeten voor de lessen keuzes maken over de inzet van de beschikbare tijd, daarnaast moeten ze nadenken over de opdrachten die andere leerlingen maken terwijl de andere groepen hun instructies krijgen. Ook voor deze verwerkingsopdrachten geldt dat leerlingen deze zoveel mogelijk zelfstandig moeten kunnen maken.

Het zelfstandig werken lukt de leerlingen in de bovenbouw over het algemeen goed, voor leerlingen in de onderbouw is het een stuk lastiger. Leerlingen in groep drie kunnen vaak nog niet goed genoeg lezen om veel zelfstandig te werken. Zelfstandig werken van leerlingen kan gestimuleerd worden door ze hier zelf verantwoordelijkheid voor te geven, en door te zorgen voor schoolafspraken, zoals blokjes voor uitgestelde aandacht en het gebruiken van een stoplicht op het bord. Leerlingen moeten daarnaast weten waar ze opdrachten of boeken vandaan kunnen pakken als zij eerder klaar zijn met opdrachten. In deze school wordt dat gedaan door middel van weektaken waarop leerlingen kunnen zien aan welke taken ze die week moeten gaan werken. Verder benoemen de leraren dat het noodzakelijk is om goede afspraken te maken met duo-collega's.

Opbrengstgericht werken

In opdracht van het bestuur brengt een zorgcoördinator de opbrengsten van alle scholen in beeld, daarbij wordt tevens aangegeven welke scholen risico lopen voor het behalen van onvoldoende opbrengsten. Het bestuur hanteert een vast format voor deze opbrengstgegevens. Twee keer per jaar vinden er gesprekken plaats over de opbrengsten, daarbij zijn de intern begeleider, de schoolleider, de bestuurder, en de zorgcoördinator aanwezig. De intern begeleider en schoolleider zorgen ervoor dat de resultaten uit deze besprekingen teruggekoppeld worden aan het team. In de gesprekken wordt gekeken of doelen bereikt zijn, en welke ondersteuning het bestuur eventueel kan geven wanneer doelen niet behaald worden. Bovendien komt de adjunct-directeur van het bestuur regelmatig op scholen en deze bezoekt dan ook lessen. Binnen deze kwaliteitscyclus is er geen speciaal traject voor kleine scholen, wel probeert het bestuur zoveel mogelijk af te stemmen op de verschillende schoolbehoeften.

Om voldoende kwaliteit te behouden is het essentieel dat er voldoende kwaliteit is bij de leraren. Het bestuur heeft daarom een extern adviesbureau ingeschakeld om de kwaliteit van alle leraren in beeld te laten brengen. Daarnaast heeft het bestuur benadrukt dat de primaire taak van leraren lesgeven is, en dat het analyseren van opbrengsten daar een onderdeel van is. Leraren zijn hierdoor hun prioriteit meer gaan leggen bij de primaire taken van het onderwijs, er is meer aandacht gekomen voor de opbrengsten.

De school gebruikt een leerlingvolgsysteem en neemt de Cito-midden toetsen en de Cito-eind toetsen af in groep 1 tot en met groep 8. Ook de schoolleider analyseert deze toetsresultaten en schrijft herstelplannen met daarin korte termijn doelen, om zo goed mogelijk de ontwikkeling te blijven volgen, en, indien nodig, snel in te kunnen springen. Naast methode-afhankelijke toetsen worden ook methodegebonden toetsen afgenomen, en toetsen voor het volgen van de sociaal-emotionele ontwikkeling. Op schoolniveau worden duidelijke doelen opgesteld, bijvoorbeeld op rekenen-wiskunde haalt 80% van de leerlingen een A/B score, 15% een C, en 5% een D-score.

Samen met de intern begeleider heeft de schoolleider de leraren getraind in het analyseren van toetsresultaten met behulp van het leerlingvolgsysteem. De schoolleider geeft aan dat er grote verschillen zijn tussen leraren, leraren die goed reflecteren en bij tegenvallende resultaten en eerst kijken naar hun eigen handelen, en leraren die daar minder gericht op zijn. De schoolleider probeert dan enerzijds te coachen maar anderzijds ook te controleren en te bewaken of de leraren de analyses goed uitvoeren, en vervolgens ook de juiste maatregelen uitvoeren in de klas.

Na de toetsafnames analyseren leraren op groeps- en leerlingniveau de resultaten. Ze kijken op welke toetscategorieën de leerlingen uitvallen, met name voor de leerlingen met een D- of E-score. Vervolgens worden twee keer per jaar, na de toetsafnames, groepsplannen en handelingsplannen gemaakt of bijgesteld. In de plannen staan de doelen vermeld, de toetsscores die de leerlingen bij de volgende Cito-afname zouden moeten bereiken. Deze werkwijze helpt de leraren om hun les gestructureerd vorm te geven. Door de analyses en het maken van de plannen weten ze goed welke leerlingen plustaken krijgen en welke leerlingen juist nog verder moeten gaan oefenen met al behandelde leerstof. De momenten waarop, en de instructies of verwerkingsopdrachten die de leerlingen krijgen, het is allemaal aangegeven in de plannen. Door de analyses weten de leraren aan welke onderdelen van een vakgebied ze in het vervolg meer aandacht moeten gaan geven, ze geven bewuster les.

Het uitvoeren van de trendanalyses en dwarsdoorsnedes is een taak voor de intern begeleider. De leraar van de bovenbouw kijkt ook naar deze analyses, omdat zij tevens rekencoördinator is. Wel worden overigens met het hele team de trendanalyses en dwarsdoorsnedes besproken. Gezamenlijk wordt dan naar de ontwikkelingen gekeken en gebrainstormd over hoe ze hogere leeropbrengsten kunnen gaan behalen. Voor deze besprekingen ontvangt ook het gehele team de schoolopbrengsten en de analyses daarvan. In enkele gevallen bespreken leraren de toetsscores met de leerlingen, om daarmee aan te geven dat ze met specifieke categorieën extra gaan oefenen. Een nadeel van de kleine school, en het uitvoeren van analyses is volgens leraren dat de groepsgemiddelden niet zoveel informatie geven.

Onderwijskundig leiderschap

Het leiderschap van de schoolleider richt zich in grote mate op de opbrengsten, dit is een gevolg van het zeer zwakke arrangement dat de school had. Met klasbezoeken en teamgesprekken stimuleert de schoolleider leraren om zich meer te richten op het behalen van voldoende leeropbrengsten. Uiteindelijk zijn het de leraren die het moeten doen, de schoolleider probeert hen hier zoveel mogelijk bij te stimuleren. De schoolleider is tevreden over de openheid binnen het team, leraren geven eerlijk aan waar ze moeite mee hebben.

De schoolleider heeft ervoor gezorgd dat binnen de school veel onderwijskundige afspraken ook formeel worden vastgelegd. Vroeger werden op de school afspraken gemaakt maar kwam hier vervolgens niemand op terug. Een voorbeeld is dat de schoolleider een kijkwijzer gebruikt om lessen te observeren, en dat de schoolleider vervolgens na vier/vijf weken weer in de klas kijkt om te bewaken dat de leraar ook daadwerkelijk iets doet met de afgesproken leerdoelen.

Rol van het bestuur

Het bestuur is duidelijk betrokken bij onderwijskwaliteit. Voorbeelden hiervan zijn dat alle schoolleiders getraind zijn in het afleggen van lesbezoeken en het gebruiken van vaardigheidsmeters, of dat leraren die uitvallen op onderdelen van deze vaardigheidsmeters vervolgens ook workshops kunnen volgen. Het bestuur zet in op kwaliteit en is ook transparant over de wijze waarop zij dat doen. Wat volgens de schoolleider mist is een visie gericht op kleine scholen, het bestuur kan duidelijker zijn over de richting die zij met kleine scholen op willen gaan. Het samenvoegen van scholen houdt veel in en daarbij moet het bestuur geen afwachtende houding aannemen. Tot slot valt of staat de kwaliteit van kleine scholen met de kwaliteit van de leraar, het bestuur moet methoden ontwikkelen waardoor zij kunnen garanderen dat elke leraar binnen een kleine school voldoende capaciteiten heeft om met de combinatieklassen te kunnen werken.

3.19 School T Basis

Context

School T is een christelijke basisschool met een basisarrangement en staat in een dorp met ongeveer 400 inwoners. De school heeft 36 leerlingen, waarvan er drie een leerlinggewicht hebben, maar geen van de leerlingen werkt op een eigen leerlijn. De school valt onder een bestuur waaronder 15 scholen vallen, waarvan acht scholen minder dan 100 leerlingen hebben, en vier scholen minder dan 50. De schoolleider is tien jaar werkzaam op de school en heeft geen lesgevende taken. Het team bestaat uit vijf vrouwelijke leerkrachten (één van hen is ook intern begeleider), de schoolleider, en een ICT'er. Alle leerkrachten hebben meer dan vijf jaar ervaring, behalve één leerkracht die nu voor het vijfde jaar lesgeeft. In de school zitten groep 1 en 2, groep 3, 4 en 5, en groep 6, 7 en 8 bij elkaar. Op vrijdagmiddag zitten de groepen 5 tot en met 8 bij elkaar (omdat de groepen 1 tot en met 4 dan vrij zijn).

Risico's

De leerlingenaantallen op school T lopen heel gestaag terug, omdat er weinig nieuwe mensen in het dorp komen, en er de afgelopen veel leerlingen verhuisd zijn. De komende vijf jaar zal de school ruim boven de ondergrens blijven met ongeveer 35 leerlingen. Zolang het op deze manier kan (met drie combigroepen) is het geen probleem. Bij twee groepen wordt het lastig, het kan wel, maar dan moet je de hele organisatie aanpassen. Hierover wordt gepraat, om in kaart te brengen wat het team en de ouders willen met de school. Zodra een school minder dan 30 leerlingen heeft, houd je de financiën volgens het bestuur niet sluitend.

De leerkrachten geven aan dat het werken op een kleine school veel energie kost, omdat de leerkrachten overal over mee moeten denken en ze op hun vrije dagen toch vaak aanwezig moeten zijn op school. Er zijn minder mogelijkheden om als leerkrachten van groep te wisselen, omdat iedereen al drie groepen draait.

Er is volgens de leerkrachten vaak weinig geld beschikbaar, methodes zijn bijvoorbeeld relatief duur voor kleine scholen. Voor kinderen is het jammer dat ze weinig aansluiting hebben met leeftijdsgenoten, bijvoorbeeld drie leerlingen in een groep waarvan het er twee goed met elkaar kunnen vinden, en één leerling er buiten valt.

Mogelijkheden

Professionalisering

Een kleine school heeft op het gebied van professionalisering andere vragen dan een grote school. Scholen dienen dus cursussen en scholing op maat te krijgen, doelgerichte teamscholing. Voor kleine scholen is vooral ingezet op klassenmanagement, het werken met groepsplannen, en het werken volgens het directe instructiemodel. De leerkrachten in combinatiegroepen zitten allemaal in kwaliteitskringen om met, en van elkaar te leren. Verdere scholing wordt bepaald aan de hand van het POP van de leerkracht.

Het bestuur houdt elk jaar een evaluerend gesprek met de schoolleider waarbij de schoolorganisatie en het POP heel uitgebreid besproken worden. Daarnaast wordt er ook gekeken naar de planning voor komend schooljaar. Verder vindt er nog een beoordelingsgesprek plaats, en worden de scholingsplannen voor de komende jaren besproken. Iedere schoolleider moet voldoen aan de NSA-competenties.

Op jaarbasis is er onder de 200 leerkrachten ongeveer bij vijf tot tien sprake van vrijwillige mobiliteit. Het overplaatsen van iemand gaat altijd in overleg, en gaat nooit noodgedwongen, omdat iemand niet goed functioneert. Volgens het bestuur heeft mobiliteit veel invloed op de kwaliteit van het onderwijs op de kleine scholen. Het promoten van mobiliteit wordt daarom als waardevol gezien, maar niet teveel mensen wisselen tegelijkertijd. Het bestuur stimuleert mobiliteit door jaarlijks te inventariseren wie er in aanmerking willen komen, en als het wenselijk is, dan worden mensen erop aangesproken. Er wordt geld beschikbaar gesteld als kleine stimulans voor vrijwillige mobiliteit.

De schoolleider stelt (steeds voor de zomervakantie) een schooljaarplan op waarin staat waar de school mee bezig gaat het komende jaar. Leerkrachten kunnen dan veranderingen en aanvullingen voorstellen. Het schoolplan wordt samengesteld naar aanleiding van de scholingsvragen van de leerkrachten, die in hun POP staan. Zowel op teamniveau als individueel wordt bekeken waar op ingezet zal worden. Er vindt met de leerkrachten een gesprekkencyclus plaats, en een POP-gesprek waarin wordt besproken waarin de leerkracht goed is en wat zijn kansen en mogelijkheden zijn, tegen welke dingen de leerkracht aan loopt, wat hij eraan wil doen, en welke mogelijkheden de school kan bieden om daarbij te helpen. Soms krijgen leerkrachten hulp van de collega's, soms is er externe hulp.

De leerkrachten krijgen feedback van de intern begeleider en van de schoolleider. Ook kijken ze bij elkaar in de klassen en krijgen ze feedback van elkaar. Een voordeel van het werken met duo-collega's is ook dat ze elkaars manier van lesgeven zien. De schoolleider vindt het goed kunnen geven en ontvangen van feedback een voorwaarde voor goed onderwijs. Omdat een aantal leerkrachten er even uit is geweest, heeft het geven van onderwijs nu even prioriteit; collegiale consultatie wordt daarom nog even uitgesteld. Er zijn wel onderlinge gesprekken over de doorgaande lijnen, en mogelijkheden om extra leerstof aan te bieden. Er wordt gekeken naar de mogelijkheid om één keer per jaar alle leerkrachten bij alle groepen te laten kijken, en dan daarna in gesprek te gaan. Eventueel kan men dit ook uitbreiden naar scholen in de omgeving. Er zijn al kwaliteitskringen waarin leerkrachten van dezelfde groepen bij elkaar kunnen komen. Zij kunnen dan leren van elkaar, in het kader van kwaliteitszorg.

De leerkrachten werken allemaal samen om de onderwijsopbrengsten te verhogen, dit gebeurt voornamelijk door duidelijk één lijn te trekken. De leerkrachten overleggen veel, omdat er met

duobanen gewerkt wordt, ook doen de leerkrachten samen aan scholing. De groepsplannen zijn door de hele school opgezet en er wordt ook gezamenlijk naar gekeken. Alle leerkrachten werken volgens het directe instructie-model. Eén keer in de twee weken is er een vergadering, meestal wordt er tijdens die vergaderingen ook naar de onderwijskwaliteit gekeken. Volgens leerkrachten komen de collegiale consultaties er wel weer aan, het heeft een tijd stil gelegen, doordat de school als zwak was beoordeeld. Bij het doorgeven van een groep aan een andere leerkracht wordt iedere leerling besproken. Daarbij komen de toetsresultaten en tien-minuten gesprekken aan bod en ook waar de leerkracht tegenaan loopt.

Er zijn al diverse leerkrachten van andere scholen komen kijken op deze school, om te zien hoe het zelfstandig werken vormgegeven wordt binnen de school. De leerkrachten geven aan dat ze ook graag bij andere scholen met combinatieklassen willen kijken. Twee keer per jaar neemt het team deel aan kwaliteitskringen waarbij leerkrachten elkaar ontmoeten die dezelfde combinatieklassen hebben. Voor de onderbouw is er ook een samenwerkingsverband dat de kwaliteit van het onderwijs betreft.

Leerlingen- en lerarenpopulatie

Het bestuur heeft op dit moment niet met ontslagen te maken. Tot nu toe is er sprake van een werkgelegenheidsgarantie, als de ene school terugloopt, dan overplaatsen naar andere scholen (natuurlijk verloop). Als dat niet meer mogelijk is, dan wordt er gekeken naar een cohortenregeling om een volgorde aan te geven betreffende wie er vertrekt. Last in First out, dat vindt het bestuur niets, dat werkt enkel vergrijzing in de hand.

Als er nieuwe leerkrachten moeten worden aangenomen, dan let het bestuur er op of de leerkracht goed kan werken met combinatiegroepen en flexibel is (bereid om meerdere taken te doen). Het bestuur probeert er op aan te sturen dat de functie van leerkracht vaker een LB-functie wordt, om de waardering zo hoger te maken. Als er leerkrachten moeten worden aangenomen, dan kijkt de schoolleider of ze flexibel zijn, kunnen communiceren, respect en waardering hebben, en kunnen reflecteren op hun eigen gedrag. Ook het omgaan met methoden, en die kunnen integreren in hun onderwijs is van belang. Het verschilt voor welke groep iemand wordt aangenomen en met wie de leerkracht moet samenwerken.

De school probeert door zich te profileren meer leerlingen aan te trekken: de enige school in de omgeving met andere schooltijden, en de school maakt gebruik van tablets voor de hele groep. Toekomstige ouders worden uitgenodigd om eens te kijken op de school, om te laten zien dat de school er is, en wat de school te bieden heeft. Mond-op-mondreclame is heel belangrijk. De schoolleider geeft aan dat je de krimp niet moet ondergaan, maar dat de school moet vechten.

In principe neemt de school alle kinderen aan, tenzij de school kan aantonen dat er niet voldaan kan worden aan de verwachtingen van ouders. Risicokinderen zijn altijd aanwezig, elk kind wordt een kans gegeven, zo leren ook andere leerlingen in de klas om te gaan met kinderen die anders zijn. Bij de kleuters zit nu één leerling waarover wel twijfels bestaan of die het hele schooltraject op deze school kan blijven, dat ligt aan het IQ van de leerling. Het heeft geen negatieve gevolgen voor de andere leerlingen.

Ouderbeleid

De school heeft een gemiddelde ouderpopulatie. Er is een nieuwe generatie waarin beide ouders werken en kritischer zijn op het onderwijs. De laatste tijd zijn er meer ouders die inzicht willen hebben in het onderwijs, er wordt ook meer over de opbrengsten gesproken. Andere ouders geven aan dat ze het vooral belangrijk vinden dat hun kind met plezier naar school gaat, gelukkig is, en natuurlijk ook nog wat leert. Sommige ouders zijn heel gemakkelijk, het ambitieniveau verschilt nog al. Bijvoorbeeld als een kind meer kan, maar de ouders zeggen dat hun kind maar gewoon een vak moet leren (want vader doet dat werk ook, of een broer is ook naar dat niveau gegaan bijvoorbeeld). De school is bezig om de betrokkenheid van de ouders te vergroten. Ouders participeren al wel veel binnen de school, maar de school wil kijken naar meer mogelijkheden, bijvoorbeeld hoe ouders bij het lezen, of op sociaal-emotioneel gebied kunnen ondersteunen. Dit gebeurt naar aanleiding van gesprekken met de ouders, en met behulp van schoolhulpkaarten.

Op Stichtingsniveau wordt er één keer in de twee jaar in kaart gebracht wat de ouders van de school vinden. Die enquête wordt met de schoolcommissie geanalyseerd. Ook werken ouders met kwaliteitskaarten, om te kijken waar de school tegenaan loopt. Er worden ook leerling- en personeelsenquêtes afgenomen. De ouders zijn spelen een belangrijke rol bij de onderwijskwaliteit. De school kan niet zonder open communicatie, de ouders moeten continu van alle ontwikkelingen op de hoogte gehouden worden, dan staan ze meer open voor veranderingen. De ouders laat je meedenken over beslissingen. Er wordt bijvoorbeeld gekeken, met de ouders, hoe het onderwijs meer digitaal vormgegeven kan worden, door methodes aan te schaffen waar goede software bij hoort, en door digitale voorzieningen in de klas aan te schaffen.

De ouders worden door de 10-minutengesprekken betrokken bij het leerproces van hun kinderen. Als er een probleem is, dan krijgen de leerlingen wat lesstof mee naar huis. Ouders lopen gemakkelijk even binnen en zijn altijd bereid om ergens mee te helpen. Het is de bedoeling dat qua leren het meeste op school gebeurt, zo weinig mogelijk thuis, omdat het belangrijk is dat een kind gemotiveerd blijft om aan schooltaken te werken. Het opleidingsniveau van de ouders loopt ver uiteen. In het algemeen zijn de ouders erg betrokken bij de school en willen ze hun kind ook ondersteunen.

Klassenmanagement

Het werken met combinatiegroepen zien de onderbouwleerkrachten als een kans om leerlingen al heel vroeg zelfstandig te leren werken. Goede leerlingen kunnen alvast meeluisteren met de instructie voor het jaar daarna. Er is een doorgaande lijn, de leerlingen werken in hun eigen tempo, en in een map wordt hun ontwikkeling bijgehouden. Een nadeel is dat bijvoorbeeld leerlingen uit groep 1 gaan spelen terwijl groep 2 instructie krijgt. Het is daarnaast van belang dat er een goede tijdsplanning is, als er iets uitloopt (bijvoorbeeld een onderdeel dat de leerlingen moeilijk vinden) dan kan dat niet even tussendoor. Het klassenmanagement moet goed zijn, en de leerkracht flexibel. De bovenbouw ervaart de combinatieklassen niet als iets negatiefs, maar wel als iets waarmee je rekening moet houden.

De leerkrachten geven in de weekplanning welke groepen welke instructie krijgen. Er wordt gewerkt volgens het kwartierensysteem, elk kwartier wordt er iets anders ingepland, met steeds vijf minuten voor verlengde instructie. De leerkrachten plannen niet op één dag alle instructie (voor drie groepen) voor rekenen. Voor kleuters is er elke dag 20 minuten ingepland om tijd te besteden aan leerlingen

die extra zorg nodig hebben. De leerkrachten gebruiken een timer, die wordt ingesteld op bijvoorbeeld 10 minuten, en in die tijd mogen de leerlingen niet overleggen. Bij groep 1 en 2 zit er een knuffelbeer op een stoel om aan te geven dat juf bezet is en dat ze even niets mogen vragen. Als de leerlingen aan de instructietafel zitten, dan mogen andere leerlingen ook niet storen. Er zijn dus duidelijke regels opgesteld door de hele school, zodat leerlingen al heel vroeg zelfstandig leren werken.

Het lukt de leerkrachten goed om rekening te houden met de verschillen tussen leerlingen, ze maken tijd vrij om extra zorg te bieden, ook voor kinderen die meer kunnen. De leerlingen worden in groepjes geclusterd, per vakgebied en per leerjaar, zodat er niet individueel gewerkt hoeft te worden. Alle kinderen met verlengde instructie worden bij elkaar gezet. De leerlingen vallen vaak uit op dezelfde categorieën, en ook al komt het niet precies overeen, dan is herhaling voor bijvoorbeeld zwakke spellers niet erg.

De school is bezig om andere schooltijden in te stellen, want na een middagpauze van een uur en een kwartier duurt het te lang om de leerlingen weer 'in de leerstemming' te krijgen. Kinderen komen na een half uur weer gemakkelijker in het ritme, en zo kan er dus effectiever met de tijd omgegaan worden. De bel gaat vijf minuten voordat de lessen beginnen, en er wordt gewerkt volgens het directe instructiemodel. Er wordt verder geen extra leertijd gecreëerd. In het algemeen worden de methodes voor de kernvakken in zijn geheel behandeld.

Opbrengstgericht werken

School T gebruikt het Cito-LOVS, en het bestuur heeft daar altijd inzicht in. Alle scholen onder het bestuur stellen hun eigen normen op, op basis van de trendanalyses en dwarsdoorsnedes. Het bestuur voert daarover gesprekken met de schoolleider. Een bestuurslid voert vier keer per jaar gesprekken over de schooldoelen, en waar nodig, wordt er bijgestuurd. Het bestuurslid is onderwijskundige en geeft begeleiding aan de schoolleider, zo nodig legt hij ook klassenbezoeken af. De schoolleider blijft de onderwijskundige motor in een school, dus alles gaat in samenspraak met de schoolleider. Als prestaties onvoldoende zijn, dan spreekt het bestuur ook met het team van de school, anders alleen met de schoolleider. De school stelt ook prestatiedoelen op die in het schooljaarplan komen. Het bestuur eist een verklaring van de school als de prestaties tegenvallen. Als het gaat om OGW, dan stelt het bestuur voor de kleine scholen geen specifieke doelen, maar de inhoudelijke vormgeving kan wel verschillen. Met kleine groepen is de leerkracht op een andere manier bezig met lesgeven.

De leerkrachten zijn door een externe onderwijsadviseur geschoold in het gebruik van het LVS, het opzetten van groepsplannen, en handelingsgericht en opbrengstgericht werken. De training was erop gericht om de leerlingen vroegtijdig in beeld te krijgen, te kijken naar de resultaten, goede analyses te maken, te zoeken naar verklaringen, het maken en uitvoeren van groepsplannen, en die te evalueren. Alle leerkrachten zitten daardoor op dezelfde lijn, het is voor hen duidelijk hoe het onderwijs in elkaar steekt, op welk niveau de leerlingen zitten, en hoe ze begeleid gaan worden. De leerkrachten hebben ook een cursus gehad om zelfstandig werken te koppelen aan de groepsplannen.

De schoolleider kijkt naar de trendanalyses en dwarsdoorsnedes. De intern begeleider kijkt met de leerkracht naar de groepsanalyse. Nadat alle resultaten geanalyseerd zijn worden de normen

aangepast: de doelen worden dan wat hoger gesteld, omdat het belangrijk is om ambitieus te blijven. De trendanalyses en dwarsdoorsnedes worden ook besproken op teamniveau. De leerkracht moet niet alleen naar zijn eigen klas kijken, maar ook groepsoverstijgend meedenken. De leerkrachten kijken naar de fouten- en categorieënanalyses, de uitkomsten komen in het handelings- of groepsplan. Op de categorieën waar leerlingen uitvallen wordt extra instructie gegeven. Ze kijken ook naar de vaardigheidsgroei, daarbij wordt de vaardigheidsscore en de streefscore van de leerling genoteerd.

Er worden ook schooldoelen geformuleerd, bijvoorbeeld dat 80% van de leerlingen in een bepaald vak minstens een '2' moet scoren (Cito: niveau 1 tot en met 5). Als het mogelijk is, dan wordt het doel hoger gesteld, maar dat wordt per vakgebied bepaald. De LVS-gegevens worden twee keer per jaar gebruikt om de LVS-gegevens te evalueren met het team, en daarnaast bespreekt de intern begeleider de resultaten ook nog individueel met de leerkracht. De school gebruikt een format waarin alle resultaten van de analyses uit het LVS geplaatst worden, de gegevens worden door de leerkrachten ingevoerd, en bij de groepsbespreking draait de intern begeleider de gegevens uit. Als de prestaties tegenvallen dan kijkt het team onder andere naar of de tijd goed is gebruikt, of het rustig was tijdens de toets, of het kind zich goed voelde (geconcentreerd), en of alle leerstof behandeld is. Daarnaast wordt er naar de leerkracht zelf gekeken: heeft de leerkracht het onderwerp behandeld, genoeg instructie gegeven, naar de onderwijsbehoefte van de leerlinge gekeken etc.? De leerkracht is de kwaliteitsbepaler van het onderwijs, aldus de schoolleider. De school maakt afspraken over hoe er naar de volgende toetsafname toegewerkt zal worden, die afspraken worden verwerkt in het groepsplan. Bijvoorbeeld als blijkt dat alle groepen lager scoren op een bepaald onderwerp, dan wordt er bijvoorbeeld een kwartier per dag extra in dat vak geïnvesteerd. Tussentijds wordt bekeken of de aangepaste aanpak werkt, de vooruitgang wordt aangegeven in het groepsplan. Er wordt gekeken hoe lang dat al zo is, en of er misschien een andere methode aangeschaft moet worden. De schoolleider biedt daarbij bijvoorbeeld mogelijkheden tot scholing. Ook stimuleert de schoolleider de leerkrachten om kennis te delen, en op die manier van elkaar te leren. Bespreekbaar maken waar je tegenaan loopt, en wat je voor elkaar kunt betekenen, om verder te komen. De mogelijkheden en de begeleiding daarbij geven, en bekijken hoe dat financieel mogelijk gemaakt kan worden. De groepsplannen worden steeds geëvalueerd om te bepalen of de doelen bereikt zijn. In de onderbouw is dit in grote lijnen hetzelfde, maar daar wegen de observaties ook heel zwaar mee. De leerkrachten zetten in de bovenbouw in het rapport de resultaten van de methodetoetsen, en de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen. Dus de leerlingen zien dat wel. In de onderbouw worden de scores alleen met de ouders besproken, om erachter te komen wat de reden kan zijn dat de resultaten anders zijn dan verwacht.

In het algemeen lukt het de leerkrachten om de groepsplannen uit te voeren in de klas. Er wordt een logboek bijgehouden waarin alle kinderen staan die extra aandacht nodig hebben. In het logboek staat hoe de lessen die dag zijn gegaan, en het dient ook als een richtlijn om bepaalde zaken op te pakken.

Eén ochtend in de week werkt de intern begeleider aan de leerlingzorg. Met behulp van het zorgdossier en alle protocollen wordt heel duidelijk in beeld gebracht wat de school onderneemt om de leerlingen te begeleiden.

De school neemt de LVS-toetsen af in groep 1 tot en met 8. De leerlingen worden in principe niet speciaal voorbereid op die toetsen. Voor begrijpend lezen zijn wel hulpboeken beschikbaar, zodat

leerlingen bekend raken met de vraagstelling, en ook bekend raken met hoe zo'n toets in zijn werk gaat.

Onderwijskundig leiderschap

De schoolleider geeft aan dat een groot deel van het leiderschap gericht is op het optimaliseren van de leeropbrengsten. Dat is ook hetgeen dat het meest geleerd is tijdens het traject voor zwakke scholen. Het creëren van een professionele schoolcultuur is daarbij erg belangrijk. Het is een valkuil als het team elkaar erg goed kent, om elkaar dan niet te willen kwetsen. Open en transparant, goed communiceren en feedback durven geven, en ook duidelijke verwachtingen scheppen. Alle leerkrachten hebben inzicht in wat er gebeurt, en zien wat het effect is van OGW, ze zijn allemaal resultaatgericht bezig. Ondertussen is er nog steeds oog voor hoe het met het kind gaat.

De leerkrachten geven ook aan dat de schoolleider scholing erg belangrijk vindt en dat de leerkrachten daar erg open voor staan. Als je je als leerkracht ergens in wilt ontwikkelen is dat nooit een probleem, zowel individueel als d.m.v. teamscholing. De schoolleider denkt erg met de leerkrachten mee over het onderwijsproces.

Rol van het bestuur

Toen de school een zwak arrangement had, was de aansturing heel goed. Er werd toen extra scholing gegeven. Sinds drie jaar is er een onderwijskundige aangesteld om het onderwijs in de gaten te houden. Eén of twee keer per jaar worden de resultaten besproken, en ook welke scholingsmogelijkheden er zijn. Die aansturing ervaart de schoolleider als heel positief en noodzakelijk, vooral voor kleine scholen is het belangrijk, omdat je het als éénpitter niet zou redden als kleine school. Een kleine school is niet voordelig, maar door de constructie van de Stichting krijgt de school iets meer ruimte om te kunnen blijven bestaan.

Het bestuur heeft aangestuurd op het werken met groepsplannen, en ook aangestuurd op het aanpakken van de taalachterstanden, en er is gericht gekeken naar handelingsgericht werken.

Het bestuur heeft bepaalde voorwaarden gesteld voor het optimaal aansturen van de kleine scholen. Ten eerste dat leerkrachten op een kleine school andere vaardigheden moeten hebben dan op een grote school. Ze moeten bijvoorbeeld erg zelfstandig kunnen werken. Het bestuur faciliteert bijvoorbeeld in de nascholing het werken met combinatiegroepen. Het bestuur probeert de kleine scholen door een meerscholendirecteur te laten managen om voor meer ruimte in de formatie te zorgen. De schoolleider moet geen lesgevende taken hebben en moet een school onderwijskundig kunnen managen. Het bestuur bevordert en faciliteert het samenwerken tussen de teams van kleine scholen, met als doel om met en van elkaar te leren. Indien mogelijk worden op kleine scholen onderwijsassistenten ingezet. De grens legt het bestuur op 30 leerlingen, dan kan nog een werkbare situatie gecreëerd worden. Als scholen daar onder komen, dan kun je geen drie groepen meer maken. Het welbevinden van de leerlingen, leerkrachten en ouders wordt altijd meegewogen als de kwaliteit van een kleine school in kaart wordt gebracht. Op deze punten wordt een school gemonitord, en wanneer één van deze punten onvoldoende is, dan wordt er een verbeterplan opgesteld. Als de school daar binnen twee jaar niet aan voldoet, dan wordt er gekeken naar een overlevings-, fusie- of sluitingsplan opgesteld.

Het bestuur monitort de kleine scholen strak. Er is een schooljaarplan en er zijn doelen opgesteld waar voor scholen aan moeten werken. Als het nodig is, ondersteunt het bestuur bij het uitvoeren van die plannen. Via het LVS heeft het bestuur inzicht in de resultaten.

Het bestuur stelt dat de school gedragen moet worden door de kinderen en de ouders (ze moeten achter de school staan). Misschien moet er wel gekeken worden naar meer samenwerking of samenvoeging van kleine scholen. Het bestuur vindt het heel belangrijk om een school niet leeg te laten lopen, maar duidelijk aan te geven wat de route naar de toekomst is. Ervoor zorgen dat mensen niet weglopen van de school. Het bestuur onderstreept dat de kwaliteit van een school niet met de grootte te maken heeft. Er zijn meerdere kleine scholen onder het bestuur waarbinnen de mensen 'ervoor gaan', en de prestaties goed zijn.

De schoolleider stelt dat het van belang is om voor kwalitatief goede leerkrachten te zorgen, en voor een professionele cultuur als team. Het team moet resultaat- en handelingsgericht werken, en duidelijke afspraken maken over zelfstandig werken. Daarnaast is een goede open communicatie naar de ouders toe ook belangrijk. Leerkrachten moet je mogelijkheden bieden voor scholing. Tot slot moet je de kansen van een kleine school zien en daar iets mee doen, in plaats van alleen naar de bedreigingen te kijken. Zorgen dat je als kleine school sterk staat.

3.20 School U Basis

Context

School U is een openbare basisschool met een basisarrangement en staat in een dorp met ongeveer 400 inwoners. Er zitten 33 leerlingen op de school, waarvan één leerling met een leerlinggewicht van 0.30. De school valt onder een bestuur met in totaal 27 scholen, waarvan er 18 scholen minder dan 100 leerlingen hebben, en 8 scholen minder dan 50. De schoolleider werkt sinds 13 jaar op deze school, en is ook schoolleider op een andere school. Hij geeft één dag per week les aan groep 1, 2 en 3. Het team bestaat uit vijf vrouwelijke leerkrachten, en één man (twee dagen in de week). Vier leerkrachten hebben meer dan vijf jaar leservaring. De school werkt in de middag met twee groepen, en op vier ochtenden met drie groepen: een combinatiegroep 1 tot en met 3, een combinatiegroep 4 en 5, en combinatiegroep 6 tot en met 8. Elk jaar moet opnieuw gekeken welke combinaties gemaakt kunnen worden. Elk jaar moet formatie ingeleverd worden, vanwege de krimp en bezuinigingen.

Risico's

Het aantal leerlingen daalt op deze school. De prognoses zijn dat de school tussen 2015 en 2020 onder of rond de grens van 23 leerlingen komt. Het bestuur probeert waar het kan de kleine scholen te behouden, maar streeft wel naar minder kleine scholen dan het bestuur nu heeft.

Het bestuur maakt zich zorgen over de vraag of leerkrachten het aan kunnen als ze met vier leerjaren tegelijk moeten werken. Het uitvoeren van het directe instructiemodel is heel lastig, ondanks dat de groepen maar klein zijn. Combinaties met twee leerjaren zijn goed te behappen. Bovendien vindt het bestuur het ook te lang wanneer een leerling vier jaar achter elkaar bij dezelfde leerkracht zit. De wereld is dan veel te klein, en de overgang naar het voortgezet onderwijs wordt daarmee veel te groot.

Er is niet altijd tijd voor zorgleerlingen, omdat de leerkracht veel instructie geeft, dit moet dus goed ingepland worden.

Het bestuur noemt de kleinschaligheid als een punt van kwetsbaarheid. Een kleine groep betekent dat het moeilijker is om de opbrengsten op peil te houden. Daarnaast zijn kleine scholen ook heel duur, je moet veel investeren om het onderwijs goed te houden. Ook al zitten er maar 30 leerlingen op een school, je moet toch drie leerkrachten aanstellen. Is een school nog wel een school als er één leerling in een groep zit? De sociale context ontbreekt dan. Kinderen zouden minimaal met vijf leerlingen in een klas moet zitten, het liefst met meer. Bij kleine scholen zijn er daarnaast veel taken en activiteiten per leerkracht, terwijl je dat op een grote school kunt verdelen.

Kleine scholen zitten zelf ook krap in de financiën, het personeel dat je nodig hebt, maakt het duur. Ouders en dorpsbewoners denken dat de saamhorigheid en een trefpunt uit het dorp verdwijnt, als de school moet sluiten. Daar is veel discussie over.

Mogelijkheden

Samenwerking

Het bestuur kijkt naar de mogelijkheden van samenwerking met het christelijk onderwijs en de kinderopvang, om zo grotere voorzieningen te creëren. Het bestuur staat achter de Onderwijsraad die minimaal 80 leerlingen hanteert als ondergrens.

Professionalisering

Het mobiliteitsbeleid is voor grote en kleine scholen gelijk. Het bestuur bekijkt bij mobiliteit of een leerkracht past binnen een kleine school, de leerkracht moet feeling en ervaring hebben om te werken in een kleine school. In principe is er sprake van vrijwillige mobiliteit, maar als scholen krimpen dan moeten er mensen weg. Vrijwillige mobiliteit is niet altijd even gemakkelijk vanwege de reisafstand, en doordat leerkrachten vaak verknocht zijn aan de school waar ze werken. Het bestuur hanteert dat als je 7 jaar in dienst bent je verplicht naar een nieuwe school gaat.

Soms is er sprake van gedwongen mobiliteit, omdat er mensen wegmoeten. Het bestuur plaatst dan mensen terwijl niet iedereen daar blij om is. Dan moet zo'n leerkracht goed ondersteund worden, het bestuur heeft een coach en supervisor, om diegene te begeleiden in de nieuwe setting.

Het bestuur heeft er de laatste jaren aan gewerkt om niet goed functionerend personeel uit de organisatie te halen. In elke leeftijdscategorie moet er dan iemand uit. Het is nog niet voorgekomen dat er door de krimp mensen ontslagen moesten worden, alles gaat tot nu toe via natuurlijk verloop of eventueel n.a.v. disfunctioneren.

Leerkrachten worden geschoold in het werken met combinatiegroepen, zodat ze goed kunnen schakelen en meerdere leeftijdsgroepen kunnen bedienen. Op die competenties worden leerkrachten ook geselecteerd, en idealiter hebben ze daar ook ervaring in. Voor kleine scholen wordt het professionaliseringsaanbod wel aangepast, zodat het goed aansluit op de onderwijspraktijk.

Het bestuur heeft een eigen scholingsacademie. Leerkrachten hebben hun eigen portfolio en bekwaamheidsdossier. Er worden beoordelingen gegeven en er vinden klassenbezoeken plaats, door de schoolleider of de auditgroep. De auditgroep kijkt met een kijkwijzer, zien de documenten en notulen van vergaderingen, en voeren functionerings- en beoordelingsgesprekken. Er is teamscholing en individuele scholing. Het bestuur monitort door middel van een gesprekkencyclus de kwaliteit van de schoolleider. Er is ook een directieberaad waarbij alle schoolleiders betrokken zijn, en er worden

schoolontwikkelingsgesprekken gevoerd waarbij gepraat wordt over het functioneren van de schoolleider.

De schoolleider kijkt, als de school iets tegenkomt waar de leerkrachten meer over willen weten, welke scholingsmogelijkheden er zijn. Soms betekent dat dat er iemand extern wordt uitgenodigd, een andere keer wordt er bij collega's te rade gegaan. Op basis van wat de leerkracht wil leren wordt bepaald waarin een leerkracht zich verder gaat ontwikkelen.

Collegiale consultatie is wel mogelijk, maar heel lastig te plannen, omdat de leerkracht vrijgeroosterd moet worden. Dit gebeurt volgens de schoolleider één keer per jaar, maar de leerkrachten zeggen dat er geen officiële collegiale consultatie plaatsvindt. Het team werkt met de deuren open, dus iedereen loopt even bij elkaar binnen. Je hebt wel een beeld van hoe de leerkracht werkt. Het gaat goed, dus de noodzaak is ook minder aanwezig. Leerkrachten spreken vaak met elkaar over de kinderen, of over wat er niet zo goed gaat (in de pauze buiten). De leerkrachten zijn open naar elkaar en stellen elkaar vragen. Dat heeft wel resultaat: dat je weet hoe je verder moet, het op de andere manier proberen. Elke twee weken worden de kinderen besproken in een vergadering. De leerkrachten stemmen veel op elkaar af, zodat er een doorgaande lijn ontstaat.

Het samenwerken tussen twee scholen waar de schoolleider en intern begeleider werkzaam zijn, wordt momenteel opgestart. Er is bijvoorbeeld een leerkracht van een andere school op deze school komen kijken. Bij de overdracht van een groep wordt een overdrachtsformulier ingevuld met informatie over het kind: sociaal-emotioneel, werkhouding, scores, leesniveau, en het gebruik van hulpboeken. Dit bespreken de leerkrachten met elkaar.

Leerlingen- en lerarenpopulatie

De schoolleider zou, als er een nieuwe leerkracht aangenomen moet worden, vooral een mannelijke leerkracht willen. Aangezien er nu alleen maar vrouwen op de school werken. Ook moet de leerkracht in het Daltononderwijs willen werken en goed kunnen samenwerken. Goed in het team passen, flexibel zijn, en goed om kunnen gaan met ouders zijn ook belangrijke kwaliteiten. De nieuwe leerkracht moet bereid zijn tot nascholing.

Het bestuur neemt geen maatregelen om meer leerlingen aan te trekken. De school houdt een open dag en zorgt voor naamsbekendheid, door stukken in de krant te plaatsen en mee te doen aan activiteiten. Maar de maatregelen hebben geen gevolgen voor het leerlingaantal, veel mensen denken: "de school gaat sluiten, dus daar breng ik mijn kinderen niet heen".

De school neemt bijna alle kinderen aan en kijkt daarbij of de zorg op de school toereikend is. De school is klein en heeft veel te bieden. Er zitten kinderen met gedragsproblemen op school, andere leerlingen hebben daar soms wel last van. De schoolleider heeft goede verwachtingen van de onderwijsprestaties van de leerlingen. Gemiddeld hebben de ouders een redelijk hoog opleidingsniveau, veel hbo. De ouders hebben hoge en reële verwachtingen van de prestaties van hun kinderen. Ze zijn erg betrokken bij de school, maar enkele ouders zijn niet zo goed in het begeleiden van hun kinderen.

Ouderbeleid

Eén keer in de drie jaar wordt de tevredenheid van de ouders in kaart gebracht. De schoolleider ziet dat als een verplicht onderdeel maar haalt er geen waardevolle dingen uit met betrekking tot de onderwijskwaliteit. Wel zijn op basis van de enquête de schoolregels in de schoolgids geplaatst, omdat ouders niet wisten wat de regels van de school waren.

De ouders worden betrokken bij het leerproces van hun kind, door ze de handelingsplannen te laten ondertekenen (dit is verplicht), door gesprekken te voeren, en huiswerk mee te geven aan de leerlingen. Soms wordt medewerking van hen gevraagd voor het oefenen van de tafels oefenen of lezen. Dan kunnen ze wel een rol spelen in het verbeteren, bijvoorbeeld door bewust met kinderen naar het journaal te kijken, of door te lezen. De meeste ouders stimuleren hun kinderen ook wel om goed hun best te doen op school.

Klassenmanagement

De kinderen leren van elkaar en kunnen elkaar helpen. Ze zijn heel zelfstandig en leren met jongere en oudere leerlingen om te gaan. Alle instructies moeten echter meerdere keren gegeven worden en dat kan niet altijd zo uitgebreid als in de handleiding staat. Er is niet altijd tijd voor zorgleerlingen, omdat je veel instructie geeft, dit moet je dus goed inplannen. Door effectief van de tijd gebruik te maken proberen de leerkrachten om de nadelen van een combinatiegroep te beperken. Daarnaast wordt er gewerkt met een week- en dagtaak voor de leerling en met uitgestelde aandacht. Als de cirkel groen is, dan mogen ze de leerkracht vragen, als hij rood is, dan moeten ze een medeleerling om hulp vragen. Als de leerkracht aan de instructietafel zit, dan mogen leerlingen ook niet storen. Leerlingen mogen ook oudere leerlingen om hulp vragen. Het lukt de leerkrachten in het algemeen goed om rekening te houden met de verschillen tussen leerlingen, want je ziet direct welke leerling al zelfstandig aan de slag kan en welke kinderen nog meer instructie nodig hebben. Kinderen kunnen zelfstandig werken met plus- of bijwerkboeken (afhankelijk van hun niveau).

Er wordt direct om 8:15 begonnen met de les. Alle kinderen beginnen met lezen en de leerkrachten zijn duidelijk over wat zij verwachten van de leerlingen. Er wordt geen extra leertijd gecreëerd maar als iemand nog een vraag heeft kan dat wel. Alle methodes voor de kernvakken worden in zijn geheel behandeld.

Opbrengstgericht werken

De scholen gebruiken ParnasSys en nemen de LVS-toetsen af van groep 1 tot en met groep 8. De plannen inclusief doelen staan erin en het bestuur heeft er altijd inzicht in. Met de schoolleider worden twee keer per jaar de schooldoelen geëvalueerd. Elke school schrijft een schooljaarverslag en een jaarplan over wat de school van plan is. Een voorbeeld van een doel is bijvoorbeeld dat er op een vakgebied minimaal 80% van de leerlingen een A of een B scoort. De schoolleider, intern begeleider, en één keer per jaar de zorgcoördinator, zijn aanwezig bij deze gesprekken. Het bestuur stelt met de scholen geen prestatiedoelen op, omdat de Cito-normen de norm zijn waaraan ze moeten voldoen. Als scholen daaronder zitten, dan moet je daar iets aan doen.

Het bestuur wijst de kleine scholen op de risico's van kleine scholen, bijvoorbeeld dat ze onder de norm kunnen komen als er maar twee leerlingen in een groep zitten. Het bestuur vindt de manier van de opbrengsten in kaart brengen niet valide, omdat er altijd naar gemiddelden gekeken wordt in

plaats van naar het individuele kind. Als er één leerling in groep 8 zit en die scoort onder de norm, dan krijgt het bestuur een waarschuwing van de inspectie.

Als prestaties tegenvallen wordt er naar veel factoren gekeken, bijvoorbeeld op leerling- en leerkrachtniveau, het methode-aanbod, de thuissituatie, en de concentratie van de leerling. De leerkrachten kijken niet alleen naar de Citotoetsen, maar observeren ook in de klas (en kijken ook naar methodetoetsen). Een toets is een momentopname. De onderbouwleerkracht schrijft in de planning als een les tegenvalt. Vaak zit het probleem op leerkrachtniveau, maar van een leerling met een heel laag IQ moet je geen hoge verwachtingen hebben, maar wel een duidelijk ontwikkelingsprofiel opstellen. Het kind moet goed in beeld zijn. Er wordt ook gekeken naar de rol van de intern begeleider wanneer de prestaties achterblijven. Er worden trendanalyses gemaakt om te zien wat er precies gebeurt in de school. Als een leerling iets nog niet goed beheerst, dan wordt er een stapje terug gedaan. Soms helpen andere leerlingen een leerling om het werk af te krijgen. De groepsresultaten worden twee keer per jaar met het hele team besproken, de leerlingen bespreekt de intern begeleider met de leerkracht. De schoolleider geeft ondersteuning door met het team ideeën op tafel te krijgen of oplossingen te zoeken, of door het netwerk van de intern begeleider in te schakelen.

De scholen zijn niet getraind in OGW, maar er is wel een interne training geweest voor intern begeleiders, die dragen de kennis dan over naar de leerkrachten. Alle interne begeleiders zijn masters. Eén keer in de vier weken komen ze bij elkaar. Leerkrachten maken zelf groeps- en handelingsplannen, en ook ontwikkelprofielen, maar het stellen van goede doelen vinden ze lastig. De intern begeleiders zijn daar in getraind, ze kunnen daarvoor gebruik maken van een doelenboek.

De schoolleider kijkt naar de vaardigheidsscores per leerling en per groep. De intern begeleider zorgt voor de overzichten. De leerkrachten kijken naar zowel de methode-afhankelijke als de methode-onafhankelijke toetsen, en maken op basis van de resultaten de groepsplannen. De leerkrachten kijken zelf naar de categorieën en alleen bij D- en E- leerlingen, soms ook bij C-leerlingen. Bij alle leerlingen wordt gekeken waar ze op uitvallen, en waar ze extra moeten oefenen. Er wordt gekeken naar trendanalyses, dwarsdoorsnedes, de vaardigheidsgroei en niveauwaarden van de groep. De leerkrachten lopen er wel eens tegenaan dat met twee zwakke leerlingen (bij drie in totaal) het groepsgemiddelde laag uitvalt, maar zolang je hebt kunt beargumenteren en aangeeft wat je eraan doet, is dat geen probleem. Ze gebruiken de LVS-analyses voor het maken van groepsplannen en handelingsplannen. De leerlingen worden in drie niveaus ingedeeld. Het lukt redelijk om de groepsplannen uit te voeren in de klas, je houdt rekening met wat je als leerkracht kunt. In het rapport komen de LVS-prestaties te staan, deze worden niet echt besproken met de leerlingen.

De leerkrachten zorgen dat ze alle stof behandelen die aan bod komt in de volgsysteemtoetsen. Van tevoren kijken de leerkrachten welke categorieën in de toets voorkomen, en dan worden die behandeld in de les. De toetsen worden volgens de richtlijnen van het Cito afgenomen, maar leerlingen worden niet voorbereid op de toetsen. Ze krijgen uitleg op dat moment over hoe het werkt, en de voorbeeldvraag wordt in de onderbouw in elk geval behandeld.

Het bestuur geeft aan dat kleine scholen meer zelf kunnen op het gebied van leerlingenzorg. Kinderen komen minder snel in de verdrukking en krijgen minder prikkels op een kleine school, waardoor ze minder snel bijzonder gedrag vertonen. Daardoor hoeven kleine scholen minder naar het speciaal onderwijs te verwijzen.

De intern begeleider bespreekt de zorgleerlingen met de leerkrachten en vraagt zo nodig extra hulp aan. Ook ondersteunt de intern begeleider, als het uitvoeren van het handelingsplan of groepsplan niet goed lukt, een leerkracht. Er is een dagdeel per week voor deze zorg, dat is weinig, maar verder is er geen verbetering nodig op dat gebied.

Onderwijskundig leiderschap

De schoolleider is heel erg gericht op het optimaliseren van de leeropbrengsten en heel erg resultaatgericht, net als het hele team. De schoolleider stimuleert de leerkrachten ook daarin, door alles goed met elkaar door te nemen, en te bekijken waar het aan ligt als prestaties tegenvallen. Per kind wordt elke week een weektaak gemaakt waarin de instructies en zelfstandige opdrachten staan.

Volgens de leerkrachten is de schoolleider de drijvende kracht in het stimuleren om aan de leeropbrengsten te werken. De schoolleider komt met veel ideeën, denkt veel mee, en schaft materialen aan om iets aan te pakken. De schoolleider is heel erg betrokken en geeft de ruimte om iets te doen als resultaten tegenvallen.

Rol van het bestuur

Het bestuur stuurt de schoolleiders aan, die moeten geschoold zijn in hoe de kwaliteit van het onderwijs vormgegeven kan worden. Het moeten onderwijskundige leiders zijn. Om de onderwijskwaliteit te monitoren en waarborgen op de kleine scholen is er een leerlingvolgsysteem. Er vindt twee keer per jaar een schoolontwikkelgesprek plaats over de kwaliteit van het onderwijs, het personeelsbeleid, de opbrengsten e.d.

ParnasSys wordt gebruikt op alle scholen, ook bovenschols. De methode-afhankelijke toetsen en de methode-onafhankelijke toetsen staan daarin. Het bestuur bekijkt daarin de risico's en gaan dan in gesprek. De Stichting heeft een zorgkantoor waarin alle ambulante begeleiding centraal geplaatst is. Scholen kunnen daar terecht i.v.m. problemen met betrekking tot het gedrag van kinderen, en worden dan direct geholpen. Het bestuur heeft een laag verwijzingspercentage, maar wel veel rugzakleerlingen. Deze zitten juist op de kleine scholen, want daar kiezen ouders snel voor. Het bestuur houdt de kleine scholen daarom goed in de gaten, zodat het geen kleine scholen voor SBO worden.

De schoolleider vindt de aansturing vanuit het bestuur zeer waardevol. Twee keer per jaar is er een schoolontwikkelgesprek: wat ga je doen?, wat gaat (niet) goed?; dat soort vragen staat dan centraal. De interne academie biedt cursussen aan en er is een bovenschols intern begeleider waar de school ook met vragen terecht kan. Wel neemt het bestuur juist formatie weg, dat is juist niet bevorderlijk voor de continuïteit en onderwijskwaliteit.

Volgens het bestuur moeten kleine scholen groter gemaakt worden om de onderwijskwaliteit op peil te kunnen houden. Het bestuur kijkt mee wat er gebeurt op een school en ondersteunt scholen bij het verklaren van minder goede resultaten.

3.21 School V Zwak

Context

School V is een katholieke basisschool met een aangepast arrangement (zwak), en staat in een dorp met ongeveer 900 inwoners. Er zitten 87 leerlingen op de school, waarvan één leerling een leerlinggewicht heeft. De school valt onder een bestuur van elf basisscholen, waarvan twee scholen minder dan 100 leerlingen hebben. De schoolleider is voor het vierde jaar werkzaam op deze school, voor die tijd zijn er veel wisselingen geweest van schoolleiders. Het team bestaat uit zeven leerkrachten, waarvan één man; vijf leraren hebben meer dan vijf jaar leservaring. De school heeft vier combinatieklassen, namelijk groep 1 en 2, groep 3 en 4, groep 5 en 6, en, tot slot, groep 7 en 8. Dit is de hele week hetzelfde. De school zit in één gebouw met diverse voorzieningen, waaronder een buitenschoolse opvang.

Risico's

De school heeft te maken met een daling van het leerlingaantal. Het zal de komende jaren teruglopen naar ongeveer 70 leerlingen. Elk jaar moet opnieuw de vraag gesteld worden of de school nog kan voldoende kwaliteit en opbrengsten leveren.

De werkdruk is wat hoger, het gaat soms om kleine dingen, maar je moet ze wel samen oplossen, want je hebt geen groter team om de taken te verdelen. Het bestuur geeft ook aan dat er goed gekeken moet worden naar wat een kleine school aan extra activiteiten kan doen, het taakbeleid moet dus goed in beeld zijn. Het bestuur verwacht organisatorische problemen op de school als de leerlingenaantallen dalen. Een klein team vereist veel flexibiliteit, want je moet met minder personeel hetzelfde aantal taken uitvoeren als op een grote school. Het is hard werken op een kleine school en intensiever.

Organisatorisch zien de leerkrachten vooral moeilijkheden als het om combinatieklassen gaat, hoe plan je al je lesactiviteiten is daarbij een lastig punt. De leerkrachten geven aan dat ze continu instructie aan het geven zijn, en geen tijd hebben om de kinderen veel te observeren. Of om een keer iets extra's te doen met een leerling; dat moet dan echt ingepland worden (bijvoorbeeld als een leerling bij een bepaald deel van de stof extra begeleiding nodig heeft). De tijd daarvoor ontbreekt. Ook voor de leerlingen is het zwaarder (sommige leerlingen hebben rust nodig, maar die is er niet altijd), ze moeten zelfstandig werken, maar de leerkrachten geven altijd uitleg (dus dat stoort). De zelfstandigheid van de kinderen wordt groter, maar sommigen vinden dat heel moeilijk.

De schoolleider geeft aan dat kleine scholen de dupe zijn van de inspectie, door de manier waarop de inspectie oordeelt. Door kleine aantallen leerlingen zit je volgens hem snel onder de norm.

Mogelijkheden

Samenwerking

Het bestuur wil zo lang mogelijk de kleine scholen blijven behouden, zolang de kwaliteit, continuïteit en betaalbaarheid gegarandeerd kunnen worden. De school moet een bijdrage leveren aan het leefklimaat van het dorp. Het team is bezig met samenwerking met andere scholen, om zo de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen. Dit is net gestart binnen de Stichting. De leerkrachten hebben doorgegeven welke kwaliteiten ze hebben en wat ze willen leren (bij andere scholen dingen

halen waar wij iets mee kunnen). Nu wordt in kaart gebracht hoe alles georganiseerd zal worden, bijvoorbeeld door klassenbezoeken op een andere school af te leggen.

Professionalisering

Interne mobiliteit zou wel iets meer mogen, zo geeft het bestuur aan. Vrijwillige mobiliteit is een van de speerpunten van het beleid voor de hele Stichting, niet alleen voor kleine scholen. Het bestuur is nu aan het verkennen wat er voor nodig is om mobiliteit te stimuleren. Mobiliteit binnen de school is een taak van de schoolleider. De mobiliteit tussen de scholen van de Stichting, dat wordt door het bestuur gedaan. Er wordt gewerkt met een vaste vervangerspool: leerkrachten kunnen zo op meerdere scholen werken binnen deze regio. Mobiliteit heeft altijd twee kanten, als leerkrachten wat langer in een team functioneren, dan leren zij elkaar goed kennen en kunnen ze elkaars zwakke kanten opvangen. Dat is een voordeel van weinig mobiliteit. Een nadeel van weinig mobiliteit is dat er weinig vernieuwing optreedt binnen de school, er zijn vaste patronen, veel dingen gebeuren 'op de automatische piloot'. Dus het is wel goed om af en toe mobiliteit te creëren. Als informele leiders op een bepaalde plek lang zitten dan bepalen ze heel sterk de cultuur van de school. Die mensen hebben het dan iets teveel voor het zeggen en hun invloed is dan te groot. Met een klein team is dat gevaarlijker (want als één teamlid informeel veel invloed heeft, dan is er minder kans op tegengas, reflectie, of elkaar aanspreken op zaken), dan op een grotere school.

Het bestuur geeft aan dat leerkrachten op kleine scholen evenveel professionaliseringsmogelijkheden hebben als op een grote school. Mocht het op een kleine school lastiger te organiseren zijn, dan geeft het bestuur iets meer uit aan vervanging. De laatste vijf jaar was professionalisering op kleine scholen vooral gericht op de didactische vaardigheden, met name het werken met de verschillende niveaus en opbrengstgericht werken. Ook aan het pedagogisch klimaat werd aandacht besteed: hoe breng je kinderen tot 'leren leren'. Stichtingsbreed hebben alle intern begeleiders leren werken met het LVS en leren denken vanuit het handelingsgericht werken. De intern begeleider is vaak ook leerkracht op een kleine school, dus als de intern begeleider een dergelijke opleiding krijgt, dan is er meer geld nodig voor vervanging. Kleine scholen maken zo gebruik van het volume van de stichting, als éénpitter zouden ze het heel lastig hebben. Het bestuur zet op kleine scholen relatief gezien iets meer uren/geld in op professionalisering.

Er wordt een instrument voor klassenobservatie gebruikt, waarmee leerkrachten worden geobserveerd. Leerkrachten kunnen op verschillende aspecten groen, oranje of rood scoren. Het bestuur (en de schoolleider) kijkt vervolgens op welk gebied leerkrachten zich nog verder kunnen ontwikkelen (in ieder geval op de onderdelen waar de leerkracht 'rood' op scoort). Het bestuur heeft tot nu toe niet structureel de kwaliteit van de schoolleiders gemonitord, maar is nu in overleg hoe dat het beste gedaan kan worden.

De schoolleider stimuleert leerkrachten om aan deskundigheidsbevordering te doen. In samenspraak wordt bepaald welke ontwikkeling de leerkracht wil doormaken. Zo is er een leescoördinator aangesteld, om op die manier ook de kennis van andere leerkrachten te verbreden.

De leerkrachten kijken veel bij elkaar, om elkaar feedback te kunnen geven op de didactische vaardigheden. De schoolleider en intern begeleider kijken ook regelmatig in de klas, net als een externe coach die vooral gelet heeft op de uitvoering van het directe instructiemodel. Als je zelf een vraag hebt, dan vraagt je aan iemand of die even bij jou wil komen kijken. Of je gaat bij een ander kijken, dat kun je aangeven. Het is verschillend hoe vaak gebeurt. De laatste tijd best vaak, nu is het

even rustig, want de school heeft momenteel voldoende handvatten en tips van collega's die de leerkrachten zich eigen kunnen maken. De ene leraar gaat vaker bij een collega kijken dan de ander.

Leerlingen- en lerarenpopulatie

De belangrijkste selectiecriteria die het bestuur hanteert bij het aannemen van nieuw personeel voor kleine scholen zijn flexibiliteit, aantoonbare kennis en vaardigheden m.b.t. OGW en 'leren leren'. En leerkrachten moeten in deze gemeenschap in staat zijn om moeilijke gesprekken met ouders te voeren, en situationeel kunnen reageren. De Stichting reageert anticiperend op de krimp. Geen gedwongen ontslagen, maar wel interne overplaatsingen. Het last in first out beleid wordt gehanteerd. Er is een vrij grote groep 'payrollers' naast de vaste mensen.

Het bestuur zet niet in op maatregelen om te proberen extra leerlingen te werven, want dan concurreer je met andere scholen van de Stichting. Ook de school zet daar niet op in, omdat 95% tot 100% van de leerlingen naar deze school gaat, omdat het een dorpschool is.

De school neemt in principe alle leerlingen aan, als het team de zorg kan bieden die het kind nodig heeft. Het liefst wil de school alle leerlingen binnen boord houden, maar het belang van het kind gaat altijd vóór (en de andere leerlingen en leerkrachten mogen er geen last van hebben).

Ouderbeleid

De verwachtingen van de ouders ten aanzien van hun kinderen zijn over het algemeen heel reëel en de ouders zijn ook heel betrokken bij de school. Alleen als het gaat om onderwijskwaliteit, dan blijkt dat de ouders niet precies weten wat de school er aan doet. De schoolleider vertelt altijd over de PDCA-cyclus die gehanteerd wordt binnen de school, en ook welke doelen er gesteld zijn, maar ouders vinden het vooral belangrijk om te weten bij welke leerkracht hun kind in de klas komt. Ze zijn wel altijd bereid om hun kind te helpen, als dat gevraagd wordt.

Bij de ouders wordt één keer per twee jaar een enquête afgenomen, om hun tevredenheid over de school in kaart te brengen. Er wordt nu een goede enquête afgenomen, waardoor ouders ook een bijdrage kunnen leveren aan de verbetering van de onderwijskwaliteit. Aan de hand van deze enquête is bijvoorbeeld iets verbeterd aan de communicatie tussen de school en de ouders.

Door middel van oudergesprekken worden ouders betrokken bij het leerproces van hun kind. Bij zorgleerlingen is er in principe om de 6 weken een vervolgesprek. Tussendoor staat de deur altijd open. Volgens de leerkrachten kunnen ouders een rol spelen bij het verbeteren van de leerresultaten, doordat ze hun kinderen kunnen begeleiden thuis. De leerkrachten bekijken of ouders daarvoor openstaan (om thuis nog even te oefenen bijvoorbeeld). Ze merken wel dat je de ouders goed moet instrueren, alle ouders staan er wel voor open, ze moeten het ook weer niet te veel doen. De leerkrachten geven duidelijke grenzen aan, want het is wel een kind. Als het gaat om de stimulans vanuit de ouders naar hun kinderen toe (om goed hun best te doen op school), dan verschilt dat tussen de ouders. Het is een dorpschool, het contact met ouders is soms lastiger want er zijn veel groepjes. Er wordt veel buiten besproken (en dat horen wij via via, de ouders zeggen het niet rechtstreeks tegen ons).

Klassenmanagement

Leerkrachten noemen dat de combinatieklassen de samenwerking tussen leerlingen bevordert. Kinderen die verder zijn kunnen met een andere groep meedoen, zwakkere leerlingen kunnen met een lager niveau meedoen. Tijdens de uitleg voor de bovenbouw luisteren de betere kinderen mee naar de uitleg voor de ouderen, en ze pikken daar dan al wat van op. De leerkrachten zorgen ervoor dat ze goed in beeld hebben hoe de dag eruit ziet, en ze proberen de gevolgen te overzien als ze toch mochten uitlopen.

Als leerlingen zelfstandig werken (met behulp van het stoplicht) lastig vinden, dan wordt het kind uit het groepje gehaald en zorgt men voor zo min mogelijk prikkels. Met behulp van het directe instructiemodel houden de leerkrachten rekening met verschillen tussen leerlingen, want de leerlingen zijn op drie niveaus ingedeeld. Dit geeft ook voor de leerlingen rust en structuur. De leerkracht geeft begeleiding per niveau, en aan sommige leerlingen wel 1-op-1 uitleg. Sommige leerlingen gaan zelf al aan de slag, andere kinderen weten na de instructie dat ze naar de instructietafel moeten. Daar hebben de leerkrachten wel mee geoefend, om de kinderen dat aan te leren.

De leerkrachten geven aan dat het belangrijk is om rust in de klas creëren, bijvoorbeeld door te zorgen dat de leerlingen niet steeds heen en weer lopen. Alle kinderen hebben een weektaaklaasje: als ze zelfstandig moeten werken, dan moeten ze zorgen dat er iets in het weektaaklaasje ligt, en dan kunnen ze verder, in plaats van weer door de klas te lopen om iets te zoeken of pakken. Daardoor is er meer rust. In groep 5/6 helpen de oudere leerlingen met tafels leren, ze leren elkaar maniertjes. Het gaat meestal om kleine dingetjes, bijvoorbeeld door even te helpen met de weektaak. De leerkrachten vragen de leerlingen soms wel om te helpen. Dat is ook goed voor het zelfvertrouwen van de leerlingen. In de onderbouw is er minder sprake van dat oudere leerlingen de jongeren helpen.

Er zijn op school afspraken gemaakt over de effectieve leertijd. Per lesmethode wordt bekeken wat er aangeboden zal worden en wat extra nodig is. Het team is strak met roosters bezig geweest, alles is strak gepland. In alle groepen is gelijkgesteld hoeveel uur er aan bijvoorbeeld taal besteed wordt. Voor sommige groepen is meer tijd ingepland voor een bepaald vak, bijvoorbeeld als blijkt dat een groep meer tijd voor iets nodig heeft. Het rooster zit vol. Om 8:20 komen de kinderen binnen, en dan moeten de ouders de klas uit zijn. Er wordt in principe geen extra leertijd gecreëerd, maar in de bovenbouw wel eens een keertje, als leerlingen even willen oefenen (als kinderen dat zelf willen, dan mag dat altijd).

Opbrengstgericht werken

Leerkrachten gebruiken het Cito LOVS om de resultaten van de leerlingen in kaart te brengen. Het wordt ook gebruikt bij het maken van groepsplannen, in samenhang met de uitkomsten van de methodetoetsen wordt dan bepaald in welk niveau een leerling terecht komt. Er wordt ook een sterkte-zwakke-analyse uitgevoerd, die wordt meegenomen in het schoolplan. De schooldoelen worden daarin geborgd en geëvalueerd (er wordt gewerkt met de PDCA-cyclus). Voor nu is een doel dat het werken met het LVS en opbrengstgericht werken helemaal in het denken zitten, dat iedereen er bewust mee bezig is.

Het team voert een diepte-analyse uit, waarbij alle analyses worden uitgevoerd (trendanalyses, dwarsdoorsnedes, groepsanalyses). Het bestuur ontvangt die twee keer per jaar. Met de intern begeleider worden de leerlingen doorgesproken.

De leerkrachten maken ook een categorieën- en foutenanalyse, om zo in te steken op de begeleiding die de leerlingen nodig hebben. Het team kijkt daarnaast naar de vaardigheidsgroei van de leerling, het is belangrijk dat het kind groeit.

Met het hele team worden twee keer per jaar de LVS-resultaten besproken, alleen de foutenanalyse bespreken de leerkrachten met de intern begeleider. Er worden afspraken gemaakt over wat de leerkracht gaat doen als een groep ergens op uitvalt. Daarnaast vinden er maandelijks opbrengstgerichte gesprekken plaats (met daarbij ook gegevens van de methodegebonden toetsen).

Het bestuur ziet ook de uitkomsten en verbeterplannen van de school, maar vindt het op dit moment teveel schoolgeoriënteerd en te weinig Stichtingsgeoriënteerd. Die bespreking is nog onvoldoende volgens het bestuur. Het bestuur ontvangt de resultaten twee keer per jaar. Er vindt een evalueerplaats, die leidt tot een schoolverbeterplan. Die cyclus zou iets strakker opgezet en effectiever gemaakt kunnen worden, door gebruik te maken van elkaars kennis (tussen de verschillende niveaus, op IB- of directieniveau). Er zijn wel ontmoetingsdagen over OGW, maar het is nog niet heel duidelijk wat die dagen opbrengen en hoe de scholen zich weer verder ontwikkelen. Het moet een continu leerproces zijn: met en van elkaar leren op alle niveaus.

Als prestaties tegenvallen wordt er gekeken naar de thuissituatie, en of de leerlingen de vraagstelling hebben begrepen. Als er echt sprake is van een grote daling is, dan gaan leerkrachten met de ouders in gesprek om erachter te komen of zij een idee hebben van de oorzaken. Het bestuur geeft aan dat er o.a. naar de samenstelling van de klas, en didactische vaardigheden gekeken wordt. Er wordt dan een analyse gemaakt, om te zien of het echt om een trend gaat, of een specifieke leerling. Binnen het LVS wordt goed gebruik gemaakt van analyses op verschillende niveaus, over meerdere jaren heen. Als bijvoorbeeld rekenen een probleem is in een bepaalde klas, dan wordt er gekeken of de leerkracht zelf rekenen ook ingewikkeld vindt. De schoolleider geeft daarbij sturing en controleert samen met de intern begeleider alle acties die in de groepsplannen staan. Daarnaast kijkt de schoolleider regelmatig in de groepen.

Alleen als de prestaties onvoldoende zijn, dan stelt het bestuur in samenspraak met de school prestatiedoelen op, en wordt een verbeterplan opgesteld. Door middel van professionalisering wordt dat gefaciliteerd.

Als een scholen onder de maat scoren, dan wordt altijd aan verbetering gewerkt door het bestuur. Het bestuur geeft ook ondersteuning bij het uitvoeren van de plannen van aanpak, om de schooldoelen te bereiken, bijvoorbeeld door nieuwe methoden of externe hulp te faciliteren. Het bestuur wil een lerende organisatie zijn, dus probeert het ervoor te zorgen dat scholen niet weer in dezelfde situatie terecht komen. Het is de bedoeling dat het bestuur ook tussentijds toezicht gaat houden op de scholen, de school moet dan over meerdere zaken gaan rapporteren.

Het bestuur zet vraagtekens bij de werkwijze van de inspectie, omdat als de school onder de norm zit, die daar direct op afgerekend wordt. Bijvoorbeeld in groep 8 zitten zeven leerlingen waarvan er twee achterblijven en zwaar drukken op de resultaten. De vraag is wat je dan als school moet doen. Als je er bijvoorbeeld voor gaat zorgen dat de leerlingen naar het praktijkonderwijs doorstromen (dan tellen ze niet mee in de resultaten), dan wordt er niet uit de leerling gehaald wat erin zit.

Leerkrachten geven aan dat het groepsgemiddelde berekenen lastig is, want dat gaat snel omlaag als je toevallig meer zwakke dan goede leerlingen hebt. De leerkrachten pakken de vaardigheidsscores er dan bij, om te zien of de leerlingen wel groei hebben doorgemaakt. Zolang de leerlingen groei maken, zijn de leerkrachten tevreden, ook al wordt dan soms niet de norm gehaald. In groep 7/8 worden de LVS-prestaties met de leerlingen besproken met behulp van de grafiek van de vaardigheidsgroei. Het LVS vinden de leerkrachten erg handig omdat het goed inzicht geeft, en ook voor ouders gebruikt wordt om de prestaties van hun kinderen in beeld te brengen, ouders zijn ook heel erg op het LVS gericht. Er staat van buitenaf druk op, er wordt naar gekeken.

Het lukt de leerkrachten om het groepsplan uit te voeren in de klas, vooral doordat ze volgens het directe instructiemodel werken. De leerkrachten hebben goed in hun hoofd wat ze gaan doen in de klas en hoe. De leerlingen weten zelf ook in welke niveaugroep ze zitten en wanneer ze welk vak hebben. Vorig jaar is de school begonnen met het werken met groepsplannen. Vanaf volgend schooljaar worden deze inhoudelijk nog verder verfijnd. De leerkrachten geven aan dat nog niet alles wat je doet in de klas, ook in het groepsplan is opgenomen.

De LVS-toetsen worden van groep 1 tot en met 8 afgenomen. De leerkrachten oefenen de vraagstelling als voorbereiding op de toetsen. Op internet oefenen de leerlingen voor de DMT, zodat ze niet gaan stressen als ze een toets moeten maken. Er zijn kaartjes waarmee leerlingen zelf oefenen, bijvoorbeeld om bepaalde regels te leren. Ze moeten het kunnen toelichten. Effectiever om leerlingen twee aan twee te laten oefenen, zodat ze het elkaar kunnen uitleggen.

Als leerkrachten groepen aan elkaar door geven, worden alle leerlingen doorgesproken. Groepsplannen voor volgend jaar worden al gemaakt door de vorige leerkracht. De Cito-scores worden besproken. Ook zitten ouders met de nieuwe leerkracht om de tafel, vooral bij zorgleerlingen.

Er is een intern begeleider die medeverantwoordelijk is voor de onderwijskwaliteit. Deze begeleidt de leerkrachten bij het maken van de groepsplan, controleert of de leerlingen op het juiste niveau zitten en ondersteunt de leerkracht bij de zorg voor zorgleerlingen. De intern begeleider voert ook leerling- en groepsbespreking en zorgt dat het LVS wordt bijgehouden. Eerst waren er namelijk teveel verschillende mensen die gegevens invoerden, of de verkeerde gegevens, nu is enkel de intern begeleider daarvoor verantwoordelijk. De leerkracht kan die gegevens invoeren zodra de intern begeleider helemaal thuis is in het LVS, want dan kan zij anderen daar goed in aansturen.

Onderwijskundig leiderschap

De leerkrachten geven aan de schoolleider heel sterk gericht is op (het verbeteren van) de onderwijskwaliteit. In vergaderingen komt dat naar voren, en ook door veel mogelijkheden te bieden voor leerkrachten (bijvoorbeeld door klassenconsultaties te organiseren). De schoolleider biedt leerkrachten ook veel mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen. De schoolleider geeft zelf ook aan erg bezig te zijn met het optimaliseren van de leeropbrengsten. Met de huidige politiek moet dit ook, maar het is als school ook je taak om alles uit de leerling te halen wat erin zit. Een leerkracht moet dat als missie hebben, en het leuk vinden om dat te doen.

Door middel van opbrengstgesprekken met het hele team probeert de schoolleider de leerkrachten te stimuleren om de leeropbrengsten te optimaliseren. Leerkrachten zijn zelf heel open over wat er goed en minder goed gaat, en stellen zich kwetsbaar op, aldus de schoolleider. De school is

verantwoordelijk voor de resultaten en zetten daar op in. Er heeft een cultuuromslag plaatsgevonden.

Rol van het bestuur

Het bestuur zet vrij stevig in, met behulp van een schoolbegeleidingsdienst, waar het gaat om de kwaliteit van leerkrachten. Leerkrachten worden competent gemaakt in OGW, het werken met doorlopende leerlijnen en onderlinge afstemming. De kwaliteit van het primair proces staat voorop en de leerkracht is de eigenaar van dat proces. Er is veel overleg in het team. Als je ergens mee zit, dan stelt men vragen. Door een klein team weet je heel veel van elkaar. Je kent de kinderen en je weet waar de leerkrachten goed in zijn. Dingen aanreiken, en elkaar helpen. De drempels zijn laag. Elke teamvergadering wordt over onderwijskwaliteit gesproken, één keer in de maand ongeveer. Gericht op onder- of bovenbouw en op OGW, o.a. het terugkoppelen van bevindingen.

Het bestuur geeft, volgens de schoolleider, weinig sturing op het gebied van opbrengsten, maar er is ook net een nieuw college van bestuur. Het vorige was meer volgend, nu wordt er gekeken naar hoe het bestuur meer kan ondersteunen. Met behulp van het bestuur zet de school lijnen uit en wordt er gezorgd voor passend onderwijs, coöperatieve werkvormen, samenwerking met educatieve partners, en professionalisering. Het bestuur kan nog meer werken met de data uit het leerlingvolgsysteem. De ondersteuning die het bestuur geeft, vindt de schoolleider heel waardevol, maar tot nu toe was men nog heel volgend in plaats van ondersteunend.

Het bestuur geeft aan dat het van belang is om heel dicht op het functioneren van de school te zitten, en oog te hebben voor de school in zijn sociale context. Kijken naar wat er gebeurt op een school en niet alleen focussen op de resultaten (want klassen zijn klein, en dan lijkt het soms dat de kwaliteit niet goed is terwijl er duidelijke verklaringen voor zijn). Daar moet je als bestuur duidelijk naast staan. Daarnaast is het ook belangrijk dat het vak van leerkracht weer meer gewaardeerd wordt. De schoolleider vindt het vooral belangrijk dat leerkrachten een goed moreel besef hebben (dat ze het leuk vinden om kinderen iets te leren, en er alles uithalen dat mogelijk is). Op een kleine school moeten leerkrachten heel veel, maar het is belangrijk dat je als schoolleider selecteert wat wel en wat niet gedaan wordt. Zo kan ervoor gezorgd worden dat leerkrachten niet overvraagd raken, en zich kunnen concentreren op hun 'core business'. Leerkrachten zijn van mening dat de leerkrachten veel samen moeten doen, als school ergens 'voor gaan staan'. Met het hele team de kwaliteit op peil houden, krachten en kwaliteiten van elkaar benutten, en elkaar ondersteunen waar dat nodig is. Leerkrachten hebben veel te doen als kleine school, er is weinig te verdelen, dus je moet goed organiseren.

3.22 School W Zwak

Context

School W valt onder de verantwoordelijkheid van een openbaar schoolbestuur. Naast school W is dit bestuur ook verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit op 17 andere scholen. Het bestuur heeft nog 6 andere scholen met minder dan 100 leerlingen, en 3 scholen met minder dan 50 leerlingen. De school bevindt zich in een dorp met ongeveer 6.760 inwoners. Het dorp vormt samen met een ander dorp één kern, in deze kern worden totaal ongeveer 10.455 mensen. Het bestuur is er niet per definitie op gericht om kleine scholen te behouden. De kwaliteit van het onderwijs, de sociaal-

emotionele ontwikkeling van leerlingen, de personele situatie, en de ervaren werkdruk van leraren spelen een rol bij het wel of niet sluiten van een school. Het bestuur neemt ook de financiële situatie van de school mee in de overwegingen om een school wel of niet te sluiten. School W heeft 80 leerlingen, er zitten geen leerlingen op met een leerlingengewicht. De school is in een korte tijd sterk gekrompen, de school werkt hierdoor bijvoorbeeld voor het eerst met een combinatiegroep van 3 en 4.

School W is een Daltonschool, kenmerkend voor een Daltonschool is de nadruk op de keuzevrijheid voor de leerling, op de samenwerking met andere leerlingen, en op de ontwikkeling van zelfstandigheid bij leerlingen. Op de school zijn zeven leraren werkzaam en een intern begeleider, ze werken allemaal part-time. Alle leraren hebben langer dan vijf jaar leservaring. De schoolleider is twee en een halve dag aanwezig op de school, de rest van de dagen is hij werkzaam als beleidsmedewerker. Op de school wordt gewerkt met vier combinatiegroepen: groep 1 en 2, groep 3 en 4, groep 5 en 6, en groep 7 en 8.

Binnen de school is er veel wisseling geweest van schoolleiders. In het schooljaar 2009-2010 werd de school zeer zwak, de toenmalige schoolleider werd vervangen door een interim. De huidige schoolleider is dit schooljaar voor het eerst werkzaam op school W.

Risico's

De prognoses van het leerlingenaantal van school W zijn niet rooskleuring, in de komende vijf jaar zal het aantal dalen naar rond de 40 leerlingen. De school heeft vanaf 2009 te maken met dalende leerlingenaantallen, dit vanwege de krimp maar ook vanwege het zeer zwakke arrangement. Naast deze krimp ziet de bestuurder ook een risico voor de kwaliteit in de inefficiënte organisatie van de kleine school. Op kleine scholen heb je bijvoorbeeld te maken met onevenredige investeringen met betrekking tot het personeel. Voor dergelijke problemen ziet het bestuur in samenwerkingsverbanden een mogelijke oplossing, effectieve samenwerking kan zorgen voor betere kwaliteit van onderwijs, en inefficiëntieproblemen kunnen zo opgelost worden.

Het werken met de combinatiegroepen wordt door de leraren als een risico gezien voor de kwaliteit van het onderwijs, bovendien levert het voor hen extra werkdruk op. Naast de risico's zien de leraren ook de voordelen van combinatiegroepen. In de kleutergroepen werkt een gemengde groep prettig, de oudere kleuters kunnen ingezet worden om de kleuters die net op school zijn te helpen. Daarnaast is het gemakkelijk om leerlingen die boven, of onder hun niveau werken binnen de eigen combinatiegroep afgestemd onderwijs te geven. Leerlingen willen het liefst met de rest meedoen, en door de combinatiegroep hoeven ze minder snel onderwijs te volgen in een ander lokaal met een andere groep. De school heeft geen ouderpopulatie met lage verwachten ten aanzien van de leerprestaties. Ouders hebben daarentegen juist hoge verwachtingen en zijn niet snel tevreden, hun kinderen zouden minimaal op hetzelfde niveau moeten uitkomen als de ouders. De school bevindt zich in een plattelandsgemeente waar wel instroom is van nieuwe bewoners, gemiddeld hebben de ouders een mbo- of hbo-achtergrond.

Mogelijkheden

Samenwerking

De school werkt nog niet intensief samen met andere scholen. Het bestuur ziet samenwerkingsverbanden tussen scholen wel als een goede mogelijkheid waarmee de kwaliteit van het onderwijs verbeterd kan worden, en het biedt ook een mogelijkheid om een kleine school te behouden. Momenteel bundelt het bestuur op het bovenschoolse niveau alle expertise die aanwezig is in de organisatie. Zo moeten scholen meer gebruik maken van de interne expertise binnen de organisatie. Het bestuur stimuleert scholen hiervan gebruik te maken en zorgt indien nodig voor een koppeling tussen interne expertise en specifieke scholen. Verder heeft het bestuur een intern audit systeem opgezet, dit houdt in dat naast het extern toezicht er ook een vorm van intern toezicht is. Door dit interne audit systeem vinden er klasbezoeken plaats (die worden uitgevoerd door medewerkers van het bestuur).

Volgens de schoolleider zijn er binnen de school al voldoende mogelijkheden voor leraren om feedback te krijgen op hun lesgeven. Ten eerste worden de klassen bezocht door de intern begeleider, twee keer per jaar door de schoolleider zelf, en tot slot bezoekt ook de kwaliteitsmanager van het bestuur de lessen. Naar aanleiding van deze bezoeken krijgen leraren feedback. Ten tweede vinden er noodgedwongen wisselingen van groepen plaats, doordat een leraar bijvoorbeeld ziek is, en de les overgenomen wordt door een collega. Hierdoor weten leraren onderling hoe er lesgegeven wordt en kunnen ze kennis maken met andere praktijken.

Professionalisering

Het bestuur stimuleert mobiliteit onder het personeel en stelt het verplicht wanneer dit noodzakelijk blijkt te zijn. Als blijkt dat een teamstelling niet evenwichtig is, en er niet goed samengewerkt wordt, dan zorgt het bestuur ervoor dat de samenstelling van het team verandert. De beschikbare expertise binnen de organisatie wil het bestuur zo efficiënt mogelijk inzetten, hiervoor is soms mobiliteit noodzakelijk. Op kleine scholen worden dus leraren ingezet die goed kunnen differentiëren. Tot slot worden alle medewerkers structureel gevraagd naar hun mobiliteitswensen.

Naast het realiseren van een zo'n effectief mogelijke inzet van personeel verzorgt het bestuur ook de scholing. Die scholing is momenteel vooral gericht op de intern begeleiders, en hoe zij de leerlingenzorg goed kunnen organiseren binnen de scholen. Het bestuur maakt gebruik van ontwikkelassessments, om zicht te houden op het functioneren van de schoolleiders. Aan de hand van deze assessments bepaalt het bestuur welke investeringen men moet maken om de schoolleiders te professionaliseren.

Elke school krijgt scholingsmiddelen waarmee zij hun professionaliseringsbeleid zelf vorm moeten gaan geven. Vanwege bezuinigingen zijn deze middelen beperkt en is het lastig voor de schoolleider om goede scholing aan te kunnen bieden voor de leraren op school W. Momenteel vindt scholing daarom vooral plaats door goede praktijken uit te wisselen met andere scholen binnen de Stichting, door het aanbieden van vakbladen, en met behulp van individuele coachingsgesprekken (de schoolleider voert coachingsgesprekken met leraren). De invulling van deze gesprekken wordt mede bepaald door de lesbezoeken die de schoolleider twee keer per jaar uitvoert. Maar ook de resultaten van trendanalyses kunnen invulling geven aan de coaching, als hier bijvoorbeeld uit blijkt dat leerlingen in groep 4 en 5 zich onvoldoende ontwikkelen op het vakgebied rekenen. Tot slot vinden

er onderwijsgesprekken plaats waarin de leraren onderling feedback uitwisselen ,en elkaar tips geven.

Leerlingen- en lerarenpopulatie

Het bestuur wordt geconfronteerd met krimp, er is een forse boventaligheid in het personeelsbestand. Door middel van interne mobiliteit probeert het bestuur dit zoveel mogelijk op te lossen. Indien er wel leraren moeten worden ontslagen, dan gebruikt het bestuur niet het principe first in last out principe, maar kijkt men naar de leeftijdscohorten binnen de organisatie. Het bestuur wil geen onnodige tijd steken in promotieactiviteiten voor ouders en leerlingen. Er zijn gewoon niet meer leerlingen, andere besturen in dezelfde regio maken overigens wel reclame voor hun scholen. Het bestuur biedt ouders de mogelijkheid om te kijken op de scholen, ouders zijn vervolgens zelf goed in staat om een goede schoolkeuze te maken.

De schoolleider vindt het belangrijk om te zorgen voor goede externe relaties, en om ouders tevreden te stellen. Volgens de schoolleider is het ook van belang dat het bestuur en de scholen die onder het bestuur vallen een goede naam hebben in de gemeenschap.

School W is een openbare school en neemt in principe alle leerlingen aan, tenzij leerlingen individuele zorgbehoeften hebben waarvoor de school geen passend aanbod heeft. De schoolleider kijkt of er voldoende expertise binnen de school is, ook wordt gekeken naar de groep waar de leerling eventueel in geplaatst wordt: is er binnen deze groep ruimte voor een zorgleerling, en kan de betreffende leraar daar goed genoeg mee om gaan?

Ouderbeleid

Ouders zijn zeer betrokken bij de school, en hebben hoge verwachtingen ten aanzien van de prestaties van de leerlingen. Vanwege de Dalton-uitgangspunten werken de leerlingen met weektaken, donderdag krijgen ze die mee naar huis om eventueel de weektaak af te maken. Ouders kijken naar deze weektaken, en helpen hun kinderen daarmee. Het is belangrijk dat leraren bewaken dat ouders op dezelfde wijze als de school leertaken uitleggen, en dat niet gaan doen, zoals de ouders het vroeger zelf hebben geleerd. Naast de rol van de weektaken voor de ouderbetrokkenheid vinden er elk schooljaar verplicht twee keer 10- minuten gesprekken plaats, en is er een mogelijkheid om nog eens 2 extra 10-minuten gesprekken te voeren. De school peilt bovendien met een enquête eens per jaar de tevredenheid van de ouders over de school. Niet alleen voor de kwaliteit van het onderwijs is betrokkenheid en tevredenheid onder ouders van belang, het is ook belangrijk voor het welbevinden van de kinderen op de school, en de sfeer binnen de school volgens de schoolleider.

Klassenmanagement

Een goede voorbereiding en planning van de les is volgens de leraren noodzakelijk om voldoende instructiemomenten te creëren binnen combinatiegroepen. Een belangrijke voorwaarde voor voldoende instructietijd is daarnaast ook dat leerlingen goed zelfstandig werken. In de bovenbouw gaat dit goed, groep 3 ervaren de leraren als een moeilijke groep met betrekking tot het zelfstandig werken. School W werkt ook voor het eerst met een combinatiegroep van groep 3 en 4.

Een nadeel van het zelfstandig werken is dat leerlingen zichzelf de dingen verkeerd aanleren. Daarom is het belangrijk dat de leraar zo snel mogelijk het werk van een leerling nakijkt, zodat voorkomen wordt dat een leerling te lang een verkeerde methode gebruikt. Door het Daltonprincipe leren leerlingen al vroeg om zelfstandig te werken, en worden zij regelmatig aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheid. Leerlingen zijn zelf verantwoordelijk voor hun weektaak en moeten deze ook nakijken, al controleert de leraar dit natuurlijk wel. Naast het stimuleren van de zelfstandigheid nemen leraren aan het begin van elke dag de dagplanning door en worden er symbolen gebruikt voor uitgestelde aandacht, dit is het moment waarop leerlingen zelfstandig moeten werken. Leerlingen weten dus wat zij kunnen verwachten, dat creëert rust. De bovenbouw werkt volgens hetzelfde principe, er wordt daar alleen geen vast symbool gebruikt voor de uitgestelde aandachtsmomenten. Tot slot worden de leerlingen veel ingezet om elkaar te helpen, een voorbeeld is het tutorlezen waarbij de leerlingen van groep acht samen met de leerlingen van groep drie en vier lezen. Ook afspraken over de begintijd van lessen moeten ervoor zorgen dat er voldoende tijd is om alle instructie te geven.

De schoolleider geeft aan dat ongeveer 80 tot 90% van de leerlingen alle lesstof van de kernvakken aangeboden krijgt. Een aantal leerlingen heeft eigen leerlijnen en zal daardoor niet alle lesstof krijgen. De school zorgt er wel voor dat leerlingen die meer kunnen juist extra lesstof krijgen. Ook de leraren geven aan dat een aantal leerlingen waarvan nu al verwacht wordt dat zij zullen uitstromen naar het vmbo niet alle onderdelen van de rekenmethoden krijgen. Bovendien heeft de school geen eigen gymlokaal en zijn leerlingen lang weg als zij moeten gymen, dit gaat ook ten koste van de leertijd.

Opbrengstgericht werken

Het bestuur ontvangt vier keer per jaar van de scholen een format waarin de leeropbrengsten staan. Dit format bespreekt de bestuurder vervolgens vier keer per jaar met de schoolleiders. Het bestuur maakt dan prestatieafspraken met de schoolleiders: welke indicatoren wanneer moeten behaald zijn. Daarnaast stelt het bestuur in samenwerking met de schoolleiders voor elke school een jaarplan op. De schoolleider is verantwoordelijk voor de uitvoering van dit plan, indien nodig kan deze de hulp van het bestuur inschakelen.

Binnen het bestuur is dit jaar een kwaliteitsmanager aangesteld, deze monitort het opbrengstgericht werken en kijkt daarbij naar leeropbrengsten, en de ontwikkelingen daarin. Tot slot hebben ook de intern begeleiders gezamenlijk regelmatig overleg waarin ze kijken naar de leeropbrengsten van de verschillende scholen. Er is een bovenschoolse module van het leerlingvolgsysteem waarmee het bestuur zicht heeft op de leeropbrengsten.

De school heeft een leerlingvolgsysteem, en neemt vanaf groep twee tot en met groep acht de volgoetsen af voor de verschillende vakgebieden. Voor de leerlingen in groep 1 gebruikt de school een eigen systeem om de ontwikkeling mee te volgen, aan het einde van groep 1 wordt al wel de eerste Cito-toets afgenomen. De laatste twee jaar wordt er binnen de school intensief gewerkt met het leerlingvolgsysteem, met de toetsanalyses, en het opstellen en uitvoeren van de groepsplannen.

Om de ontwikkeling van de school, en van de afzonderlijke groepen te volgen voert de schoolleider trendanalyses uit. De schoolleider kijkt daarnaast ook naar de resultaten op de methodegebonden toetsen. Vervolgens formuleert de schoolleider schooldoelen die vooral betrekking hebben op de

resultaten op de eind- en tussentoetsen. De opbrengstgegevens en de analyses worden drie keer per jaar met het gehele team besproken, en daarnaast nog eens drie keer per jaar met een afzonderlijke leraar, de intern begeleider en de schoolleider. Deze gesprekken vinden steeds plaats na de toetsafnames en aan het begin van het schooljaar. De school gebruikt een vast format voor het noteren en bijhouden van de leeropbrengsten, dit format wordt door alle scholen binnen het bestuur aangehouden.

De leraren voeren analyses uit op de methodegebonden toetsen, en maken fouten- en categorieënanalyses op basis van de Cito-volgttoetsen. Leraren geven aan dat zij deze analyses goed uitvoeren, alleen worden de analyses op het niveau van de groep te sterk beïnvloed door individuele leerlingen. Wanneer de leeropbrengsten lager dan verwacht zijn, dan kijken leraren naar zoveel mogelijk factoren om de resultaten te verklaren. Gekeken wordt naar kindfactoren, naar leerkrachtfactoren, naar processen binnen de groep, maar ook binnen de school. Het analyseren van de opbrengsten, en de analyse van mogelijke oorzaken kan dan vervolgens leiden tot aanpassingen van de lesstof, extra leertijd, of vormen van remedial teaching voor individuele leerlingen.

De zorg aan leerlingen met individuele behoeften wordt zoveel mogelijk in de groepen gegeven. De intern begeleider speelt een belangrijke rol bij het vormgeven van deze zorg. Echter, de intern begeleider heeft een beperkt aantal uren per school, de schoolleider zou graag meer gebruik willen maken van de expertise van de intern begeleider.

De schoolleider geeft aan dat het analyseren van opbrengsten en het OGW beter moet worden ontwikkeld binnen de school. Leraren vinden dat het leerlingvolgsysteem en het OGW inmiddels een belangrijke rol zijn gaan spelen: "Daar ontkom je ook niet aan, omdat de inspectie er sterk op gericht is". Het is soms lastig om alle afspraken uit het groepsplan uit te voeren, leraren streven er wel zoveel naar om zoveel mogelijk alle instructie te geven. Leraren geven vaak versnelde instructies, opdat ze toch alle niveaugroepen een afgestemde instructie kunnen geven.

Onderwijskundig leiderschap

De schoolleider is gericht op het behalen van hogere opbrengsten, dat moest ook wel om het basisarrangement te behalen. Hij probeert leraren een spiegel voor te houden over hoe zij functioneren, en maakt ook met behulp van analyses op leeropbrengsten duidelijk hoe de leraren en de school 'het doen'.

De schoolleider vindt dat de leraren van een kleine scholen extra werkdruk hebben, daarom probeert de hij de leraren zoveel mogelijk te ontlasten, o.a. door te zorgen voor rust en regelmaat. School W doet daarom ook niet aan allerlei activiteiten mee, het is belangrijk om vooral gericht te zijn op de onderwijskundige doelen.

Rol van het bestuur

Volgens de schoolleider is de rol van het bestuur de afgelopen jaren gegroeid. Binnen de scholen van het bestuur was eerst sprake van een eilandjescultuur, scholen hadden onderling weinig contact. Het bestuur is zich de laatste jaren meer gaan bemoeien met de kwaliteitszorg, dit heeft er toe geleid dat scholen meer contact hebben, en expertise meer uitwisselen. Het bestuur bewaakt ook beter dat scholen hun basisarrangement behouden, hiervoor is een kwaliteitsmanager aangesteld. Deze denkt

met mee, stimuleert scholen om hun kwaliteitszorg te verbeteren, controleert of scholen afspraken nakomen, en werkt aan het verhogen van de leeropbrengsten. School W heeft zich kunnen verbeteren, omdat het bestuur zorgde voor extra financiële middelen, voor scholing, en ook door de externe expertise die is binnengebracht (die vervolgens aandacht besteedde aan de toetsanalyses, het werken met groepsplannen, en de didactische vaardigheden van de leerkrachten).

4 Bijlage: Analyses met leerlingvolgsystemen

In de schoolportretten worden veel termen gebruikt die gaan over de analyses die met behulp van een leerlingvolgsysteem uitgevoerd kunnen worden. Deze termen worden in deze bijlage uitgelegd. De bijlage is afkomstig uit het rapport: *Digitale leerlingvolgsystemen als basis voor Opbrengstgericht werken in het Primair Onderwijs* (Faber, Van Geel & Visscher, 2013).

Toetsen

In het Nederlands basisonderwijs zijn vier veelgebruikte digitale leerlingvolgsystemen, namelijk het Cito-LOVS, ESIS, ParnasSys en Dotcomschool. Met alle vier de systemen kunnen de scores van de Cito LVS-toetsen geanalyseerd worden. Scholen dienen voor de analyses van Cito-LVS toetsen eerst de ruwe toetsscores om te zetten naar vaardigheidsscores. Scholen en besturen kunnen de vaardigheidsscores vervolgens vergelijken met die van de landelijke referentiegroep, waarbij voor het niveau de indeling A t/m E of I t/m V wordt gebruikt om aan te geven tot welk percentiel een leerling of groep behoort (zie Figuur 1).

De Cito LVS-toetsen worden methode-onafhankelijke toetsen genoemd, omdat scholen met de toetsen informatie verzamelen over een brede leerstof eenheid en niet over de inhoud van het aangeboden onderwijs in een bepaalde periode. Cito LVS-toetsen zijn er voor alle leerjaren van de basisschool, voor de leergebieden rekenen-wiskunde, taal en lezen. Scholen nemen de toetsen af in januari (M toets) en juni (E toets). Naast de Cito LVS-toetsen gebruiken scholen toetsen die horen bij lesmethodes, de methode-afhankelijke toetsen. De methode-afhankelijke toetsen zijn niet gestandaardiseerd en daarom kunnen behaalde leerprestaties niet vergeleken worden met een landelijke referentiegroep of met eerder behaalde prestaties. De analysemogelijkheden van deze toetsen zijn hierdoor beperkter. Analyses op de uitslagen van methode-afhankelijke toetsen kunnen desalniettemin nuttige informatie opleveren voor de inrichting van het onderwijsleerproces of het onderwijsaanbod. De toetsen laten zien met welke onderdelen van het onderwijsaanbod leerlingen moeite hebben, en waar in het vervolg extra aandacht aan besteed zou moeten. De volgsystemen van ParnasSys en van ESIS bieden enkele analysemogelijkheden aan voor de methode-afhankelijke toetsen.

Hiernaast bieden de digitale volgsystemen van ParnasSys, ESIS en Dotcomschool meerdere mogelijkheden aan naast de analyses op Cito LVS-toetsen voorbeelden hiervan zijn; instrumenten om de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen in beeld te brengen; observatielijsten, en schema's; dictee-analyses; en modules om groepsplannen en handelingsplannen te maken. In dit rapport wordt alleen aandacht besteed aan de analyses van de toetsgegevens uit Cito LVS-toetsen, omdat deze de mogelijkheid bieden om de ontwikkeling bij leerlingen tussen verschillende momenten in beeld te brengen, en de mogelijkheid bieden om toetsscores van leerlingen te kunnen vergelijken. Vanwege deze eigenschappen zijn de analyses op Cito LVS-toetsen vergelijken met de andere analyses, zeer nuttig voor OGW.

5%	A (25%)	I (20%)
5%		
5%		
5%		
5%		
5%	B (25%)	II (20%)
5%		
5%		
5%		III (20%)
5%		
5%	C (25%)	IV (20%)
5%		
5%		
5%		
5%		
5%	D (15%)	V (20%)
5%		
5%	E (10%)	
5%		
5%		

Figuur 1

Niveaupercentage van de scores op Cito LVS-toetsen in de landelijke referentiegroep. De zwarte lijn geeft het landelijk gemiddelde weer, de percentages geven aan hoeveel procent van de referentiegroep deze specifieke score behalen.

Alle leerlingvolgsystemen hebben de mogelijkheid tot het registreren en analyseren van de Cito LVS-toetsen op leerling-, groeps- en schoolniveau, evenals een bestuurlijke module. Hoewel niet alle systemen exact dezelfde mogelijkheden bieden, geldt dit voor het merendeel van de analyses wel. Hieronder worden de analysemogelijkheden op de verschillende niveaus beschreven en wordt toegelicht welke vragen een leraar of school bij deze analyses kan stellen als uitgangspunt voor verdere analyse en het optimaliseren van het onderwijs. Voor het verkrijgen van juiste analyseoverzichten is het noodzakelijk dat leraren de toetsresultaten juist invoeren, dus bij de behorende toetsperiode, vakgebied en behorend bij de juiste leerling. Vervolgens kunnen leraren kiezen uit de verschillende analysemogelijkheden in het systeem, wanneer de leraar bijvoorbeeld kiest voor een dwarsdoorsnede voor de leerlingen van groep vier op het vakgebied begrijpend lezen dan geeft het LVS deze specifieke analysesresultaten meteen weer.

Er is gekozen voor het hanteren van de termen die in het Cito-LOVS worden gebruikt, ook de afbeeldingen zijn afkomstig uit het Cito-LOVS. In het algemeen geldt: beschouw de gegevens van één afnamemoment niet als op zichzelf staande gegevens maar plaats ze in de context van de ontwikkeling van een leerling, een groep of de school als geheel, en zoek naar patronen en verklaringen als basis voor onderwijs op maat en (nog) betere leerprestaties.

Analyses op leerlingniveau

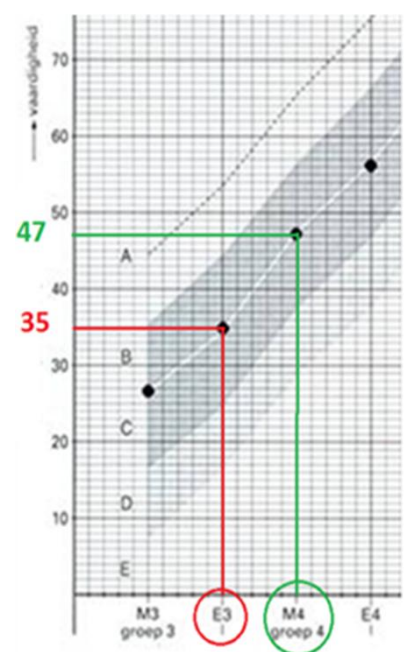
De prestaties van een leerling staan nooit op zichzelf. Op leerlingniveau is het daarom van belang te bestuderen welke toetsen een leerling in zijn schoolcarrière heeft gemaakt en wat de resultaten op deze toetsen waren. Op welk niveau presteert een leerling op de verschillende vakgebieden? Welke ontwikkeling is er in de prestaties van een leerling waar te nemen?

Leerlingrapport

In het leerlingrapport is de ontwikkeling van een leerling op een bepaalde verzameling toetsen, bijvoorbeeld rekenen-wiskunde, te volgen: het LVS geeft het niveau en de vaardigheidsscore op elk afnamemoment weer (zie Figuur 2). Met deze grafiek is snel in te schatten of een individuele leerling zich naar verwachting heeft ontwikkeld. In deze grafiek is ook de ontwikkeling van de gemiddelde leerling op een vergelijkbaar niveau zichtbaar gemaakt. Een leraar kan hiermee bekijken of een leerling die voor rekenen-wiskunde een C-score heeft behaald een soortgelijke ontwikkeling doormaakt als de C-scorende leerlingen in de referentiegroep.

Categorieënoverzicht/-analyse

Voor sommige toetsseries is het mogelijk om een categorieënoverzicht of -analyse te maken. Deze analyse geeft aan hoe een leerling heeft gepresteerd op elke afzonderlijke *categorie* (dit is een leerstofonderdeel zoals bijvoorbeeld 'optellen & aftrekken' en 'meten, tijd en geld' bij rekenen; 'woorden met ei of ij' bij spelling). Een categorieënoverzicht geeft de percentuele score aan per categorie, waarbij een norm kan worden ingesteld

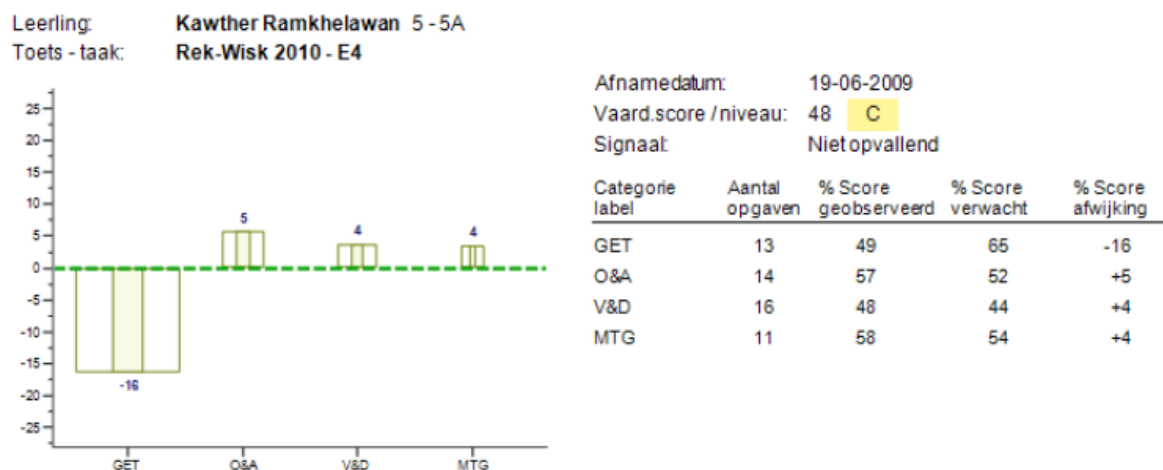


Figuur 2

Leerlingrapport waarin de ontwikkeling van een individuele leerling op een specifiek vakgebied weergegeven wordt. De witte lijn geeft de groei van de gemiddelde leerling weer, de gemiddelde groei tussen de E3 en M4 toets is dus 12 vaardigheidsscores.

als indicatie voor uitval. Bijvoorbeeld: wanneer een leerling meer dan 50% van de opgaven van een categorie fout beantwoordt, geeft het systeem dit met een rode kleur aan (Zie Figuur 3).

Voor de toetsen rekenen-wiskunde kan het Cito-LOVS een categorieënanalyse maken. Hierin wordt het scorepatroon van een leerling afgezet tegen het scorepatroon van 'de gemiddelde leerling op een vergelijkbaar niveau', waardoor te zien is of een leerling gezien zijn algemene prestatie op de afzonderlijke categorieën opvallende prestaties laat zien of niet. Uit de analyse in Figuur 4 is bijvoorbeeld af te lezen dat de leerling met een C-score op de categorie, "Getallen en getalrelaties" (GET) een lagere score dan verwacht heeft behaald. De leraar kan er dan voor kiezen om de leerling in een subgroep te plaatsen waarin extra aandacht besteed wordt aan deze specifieke categorie.



Figuur 3

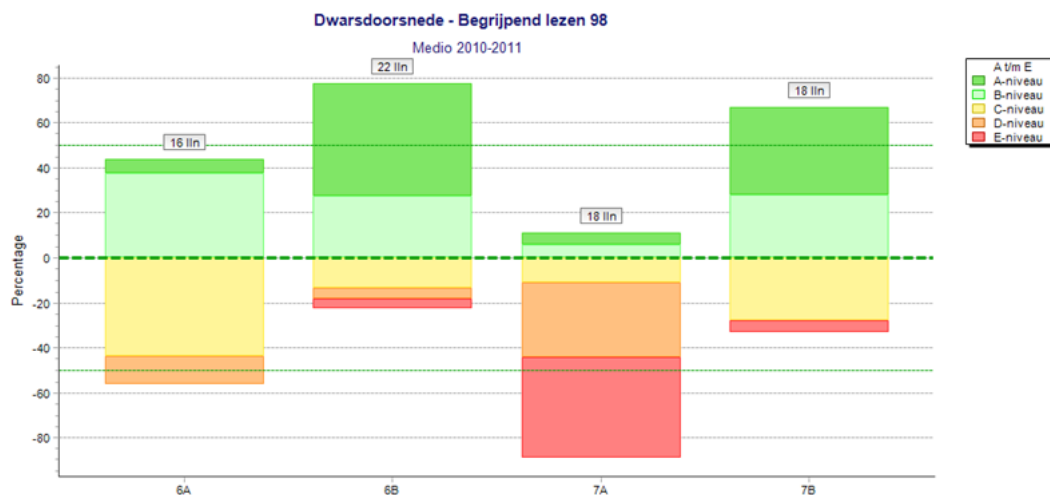
Categorieënanalyses met daarin een overzicht van leerlingenscores, en afwijkende scores op vier verschillende categorieën van rekenen-wiskunde.

Analyses op groepsniveau

Op leerlingniveau kunnen de prestaties van een leerling worden vergeleken met de gemiddelde leerling en de niveaugroepen, hetzelfde geldt voor het groepsniveau. Door op groepsniveau naar patronen te zoeken kunnen scholen aan verbetering werken door bijvoorbeeld hiaten in de methode, en sterke of zwakke kanten van een leerkracht op te sporen.

Dwarsdoorsnede

Een dwarsdoorsnede geeft een overzicht van het percentage leerlingen per niveaugroep (A-E of I-V) op een bepaald moment en op een bepaalde toets (zie Figuur 4). Hiermee is goed in kaart te brengen hoe het groepsgemiddelde tot stand is gekomen. In Figuur 4 is de niveauverdeling van groep 6A, 6B, 7A en 7B zichtbaar gemaakt, de groene stippellijn geeft het landelijk gemiddelde weer.

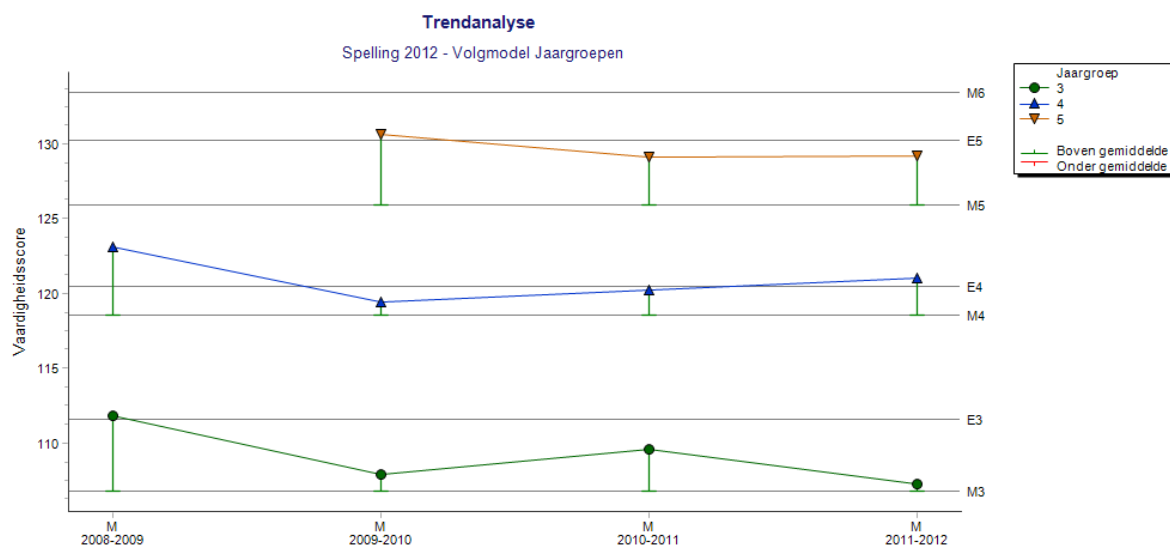


Figuur 4

Dwarsdoorsnede van de leerprestaties in vier verschillende groepen. De kleuren geven het percentage A, B, C, D en E leerlingen aan in de groepen.

Trendanalyse jaargroepen

Bij het analyseren van trends op jaargroepniveau wordt gekeken naar de prestaties van verschillende groepen leerlingen op hetzelfde moment in hun schoolcarrière (zie Figuur 5). Zo zijn bijvoorbeeld de rekenprestaties van de groepen 3 van de afgelopen vier schooljaren met elkaar te vergelijken. Voor een leerkracht is dit vooral bruikbaar om aan het begin van het schooljaar het aanvangsniveau van de nieuwe groep te kunnen vergelijken met de groepen die eerder in dit zelfde leerjaar 'binnenkwamen'.

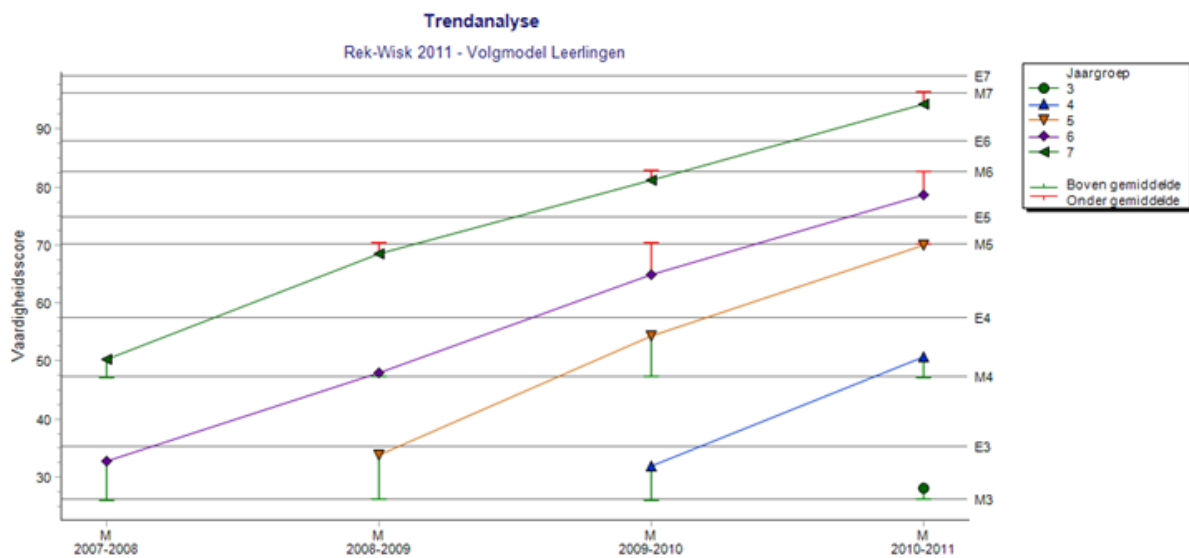


Figuur 5

Trendanalyse jaargroep met daarin de ontwikkeling van de verschillende groepen 3, 4 en 5 voor het vakgebied spelling. In deze trendanalyses zijn alleen de scores op middentoetsen meegenomen van het schooljaar 2008-2009 tot en met schooljaar 2011-2012.

Trendanalyse leerlingen

In een trendanalyse van de leerlingengroep wordt de ontwikkeling van een groep leerlingen door de jaren heen in kaart gebracht (zie Figuur 6). Zo is te zien of deze leerlingengroep zich naar verwachting ontwikkelt, en of er 'pieken en dalen' te zien zijn. Door de 'trendanalyse leerlingen' te vergelijken met de trend van de jaargroep is te bepalen of deze pieken of dalen in het patroon passen, of dat er wellicht iets anders aan de hand is. Bij het stellen van doelen is het goed om rekening te houden met voorgaande prestaties: wat is gezien de 'reguliere ontwikkeling' van deze groep reëel om na te streven? Uit Figuur 6 blijkt bijvoorbeeld dat alle groepen in groep 3 ruim boven het landelijk gemiddelde scores, maar dat zij in de latere leerjaren afzwakken.

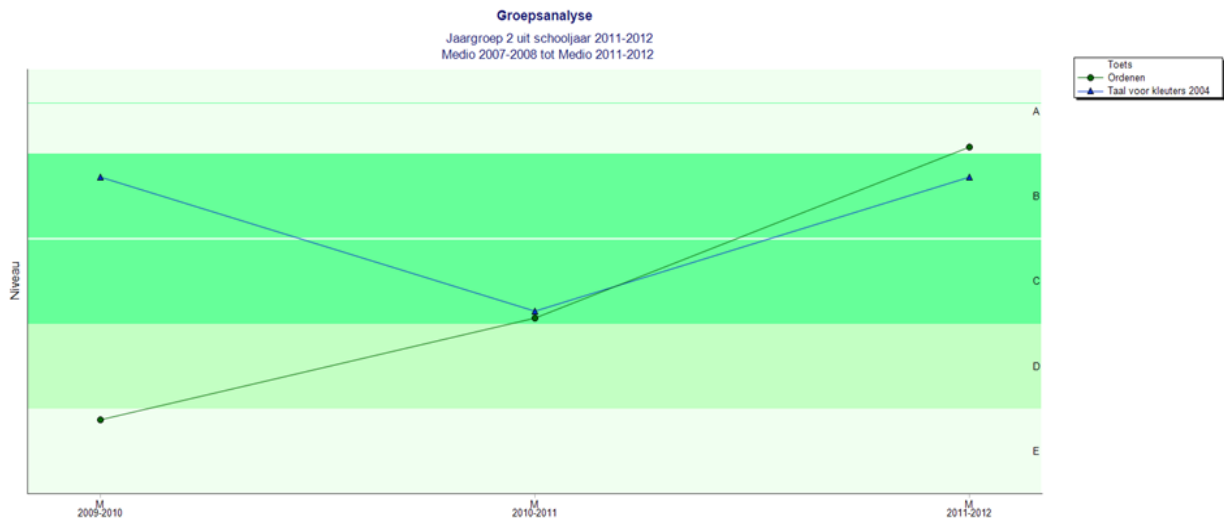


Figuur 6

De ontwikkeling van de jaargroepen 3, 4, 5, 6 en 7 weergegeven voor het vak rekenen-wiskunde. Wanneer de verticale lijn onder de M- of E-lijn valt heeft de groep onder het landelijk gemiddelde gepresteerd, wanneer de verticale lijn erboven ligt heeft de groep boven het landelijk gemiddelde gepresteerd.

Groepsanalyse

In een groepsanalyse wordt de prestatieontwikkeling van een leerlingengroep op meerdere vakgebieden vergeleken (zie Figuur 7). Hierin is af te lezen of de prestaties op de verschillende vakgebieden zich gelijkmatig ontwikkelen, of dat er juist grote verschillen tussen de vakgebieden zijn. Zo kan bijvoorbeeld onderzocht worden of de verklaring 'er is veel onrust in de klas' de enige verklaring is. Als wel de reken- maar niet de leesprestaties achteruit gaan? Uit Figuur 7 blijkt bijvoorbeeld dat de leerlingen voor Ordenen een zeer positieve ontwikkeling doormaken, terwijl het groepsniveau op de toets Taal voor kleuters na een dip in 2010-2011 een wisselend beeld laat zien.

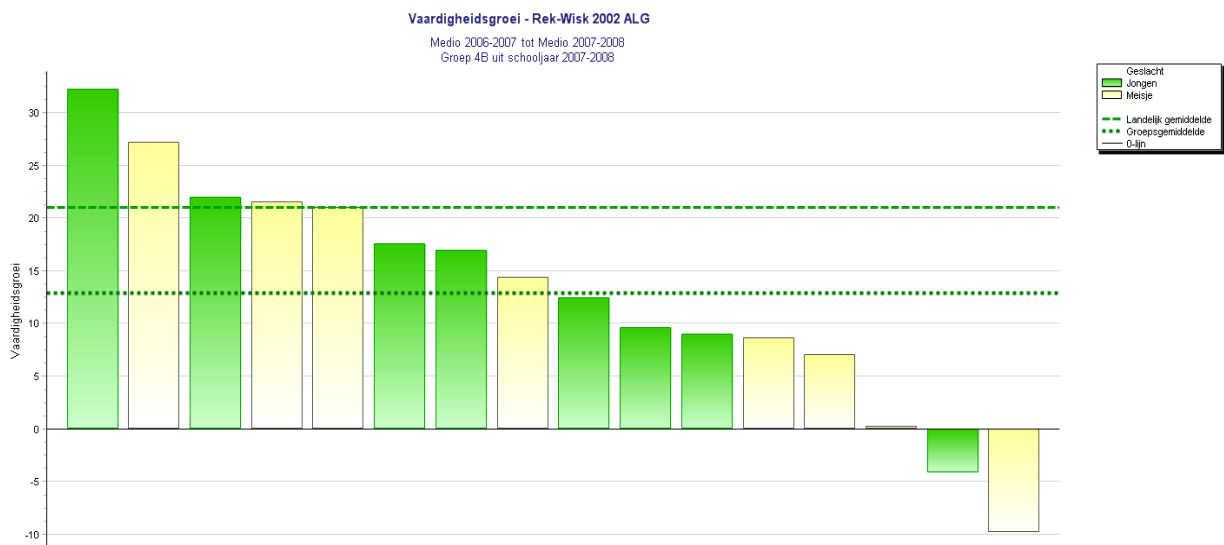


Figuur 7

Groepsanalyse waarin de ontwikkeling van een groep 2 op twee verschillende vakgebieden is weergegeven.

Vaardigheidsgroei

Van alle leerlingen in de groep geeft het LVS in deze grafiek weer wat hun (individuele) vaardigheidsgroei is tussen geselecteerde afnamemomenten (zie Figuur 8). Door de groei van alle leerlingen te bestuderen zijn hier mogelijk patronen in te ontdekken. Gaan bijvoorbeeld de leerlingen die verlengde instructie krijgen allemaal meer vooruit dan de rest van de groep? Is er genoeg vooruitgang in de A-groep? Is de groep gemiddeld voldoende gegroeid om op eenzelfde (of hoger) groepsniveau te (blijven) functioneren? In Figuur 8 geeft elke rechthoek een leerling weer. Uit de Figuur blijkt dat het landelijk gemiddelde (de bovenste stippellijn) hoger ligt dan de gemiddelde vaardigheidsgroei (de onderste stippellijn) van deze groep, bovendien zijn er drie leerlingen die nauwelijks zijn gegroeid, of juist een achteruitgang laten zien. Een stagnatie in de groei kan ook gelden voor de leerlingen in de hogere niveaugroepen, de laatste twee balkjes in de Figuur kunnen dus ook horen bij leerlingen met een A-score.



Figuur 8

Grafiek met daarin de vaardigheidsgroei van alle individuele leerlingen in een groep.

Categorieënoverzicht/-analyse

Op groepsniveau kan het categorieënoverzicht worden afgelezen om te bepalen of er onderdelen zijn, zoals vermenigvuldigen, delen, of meten bij rekenen-wiskunde, waarop een groot deel van de leerlingen sterk of juist zwak presteert (zie Figuur 9). Soms wordt dit veroorzaakt door de methode, soms heeft de leerkracht hier een aandeel in. Pas door deze analyse op groepsniveau te bestuderen kunnen zulke 'blinde vlekken' in kaart worden gebracht. Bijvoorbeeld: de resultaten in Figuur 9 laten een gemiddelde afwijking van -17 zien voor de categorie optellen en aftrekken, echter blijkt ook uit de analyse dat deze score grotendeels door één leerling veroorzaakt wordt. Patronen worden eerder zichtbaar bij categorieënanalyses met de gegevens van grotere groepen leerlingen.

Groep: 4 - 4A

Toets - taak: Rek-Wisk 2012 - M3

	Afname datum	Toetsscore / Vaard. score	Niveau norm. cor.	Signaal	GET s% afw	O&A s% afw	V&D s% afw	ME s% afw
Kadir Baksoella	09-02-2011	40 / 33	B → D	Opvallend	96 +12	68 -17	78 +7	78 +2
Joep Cortenraad	04-02-2011	42 / 35	B	Niet opvallend	81 -5	88 +2	75 +1	100 +22
Roy de Jong	03-02-2011	45 / 42	A	Niet opvallend	84 -7	93 +1	100 +15	78 -4
Kiki Kings	03-02-2011	44 / 38	A	Zeer opvallend	72 -16	100 +11	88 +9	100 +20
Shirley Lenzen	05-02-2011	47 / 53	A+	-	Categorieënanalyse niet zinvol vanwege een te hoge score			

s% = Percentage score geobserveerd, afw = Percentage score afwijking

Categorie label	Categorie	Aantal opgaven	Aantal ln boven gem.	Gem. afw. boven gem.	Aantal ln onder gem.	Gem. afw. onder gem.	Signaal
GET	Getallen en getalrelaties	20	1	12	3	-9	-
O&A	Optellen en aftrekken	17	3	5	1	-17	-
V&D	Vermenigvuldigen en delen	9	4	8	-	-	-
ME	Meten	4	3	15	1	-4	-

Figuur 9

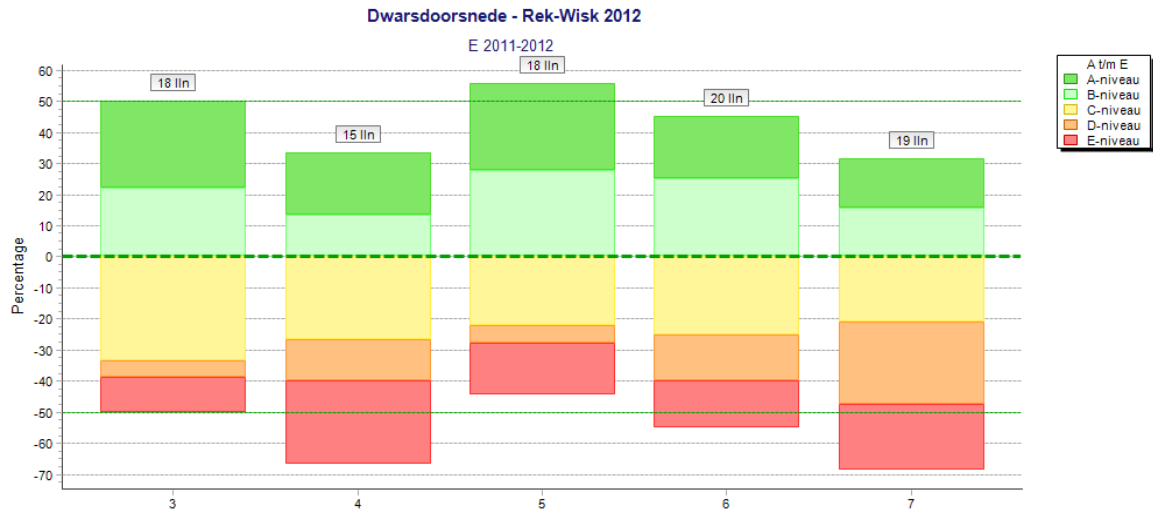
Tabel met daarin vier reken-categorieën waarop leerlingen sterker of juist zwakker presteren. Uit de onderste tabel kan de leraar aflezen hoeveel leerlingen onder of boven het gemiddelde scoren op een specifieke reken-categorie.

Analyses op schoolniveau

Op het niveau van de school wordt met behulp van het LVS gekeken naar patronen die informatie kunnen geven over de kwaliteit van het onderwijs.

Dwarsdoorsnede

Door een dwarsdoorsnede (zie Figuur 10) te maken voor meerdere jaargroepen tegelijk, is in één oogopslag te zien hoe de niveauverdeling binnen en tussen de groepen is. Is de verdeling van niveaugroepen over de jaargroepen consistent, of zijn er grote verschillen waar te nemen? Past de verdeling van de niveaus A,B,C,D en E binnen de groepen bij de kenmerken van de leerlingen op een school? Deze informatie is zeer bruikbaar bij het stellen van doelen op schoolniveau. Bijvoorbeeld: "Gezien de verdeling over de niveaus op de E-toets verwachten wij dat op de M-afname de landelijke verdeling (25% A, 25% B, 25% C, 15% D en 10% E) minimaal haalbaar is. Voor de huidige groep 4 en 6 (in de dwarsdoorsnede nog 3 en 5) ligt de lat op minimaal zestig procent van de leerlingen met een A-score".



Figuur 10

Dwarsdoorsnede met daarin de niveauverdeling in de groepen 3, 4, 5, 6 en 7.

Trendanalyse jaargroepen en leerlingen

De combinatie van de trendanalyses jaargroepen (zie Figuur 5) en de trendanalyses leerlingengroepen (zie Figuur 6) is op schoolniveau relevant om patronen te kunnen ontdekken. Zijn de prestaties door de jaren heen stabiel? Ontwikkelen groepen zich naar behoren? Door het ontdekken van patronen kunnen hier verklaringen voor worden gezocht. Wordt bepaalde lesstof bijvoorbeeld pas later in de methode behandeld waardoor er altijd 'een dip' in de prestaties op een bepaald moment zit? Valt het op dat een groep altijd veel hoger presteert wanneer een bepaalde leerkracht die jaargroep heeft? Hoe zit het met de combinatieklassen? En presteren parallelgroepen vergelijkbaar, of zijn daar grote verschillen tussen?

Analyse op bovenschools niveau

De leerlingvolgsystemen bieden alle vier een bovenschoolse module aan. Met deze modules kunnen bestuurders of bovenschoolse directeurs de opbrengstgegevens van de Cito LVS-toetsen per school opvragen. Hierdoor kunnen de leerprestaties van scholen en groepen onderling vergeleken worden, en vergeleken worden met het landelijk gemiddelde en de inspectienormen (zie Figuur 11). Op deze wijze kunnen bestuurders risico's opsporen in de opbrengstgegevens van de scholen en aan verbetering werken.

Groep 4 - Medio	Begrijpend lezen 2012		Rek-Wisk 2012		Spelling 2012		TL Leestempo	
	Lin	Gem.	Lin	Gem.	Lin	Gem.	Lin	Gem.
	afn./tot.		afn./tot.		afn./tot.		afn./tot.	
Landelijk gemiddelde		9,0		48,0		119,0		60,0
Inspectienorm < 15%		-		50,0		-		57,0
School 01	52 / 53	17,0	52 / 53	59,8	52 / 53	120,9	52 / 53	64,4
School 02	50 / 57 !	14,1	52 / 57	49,3	51 / 57 !	120,2		
School 03	36 / 37	8,8	37 / 37	51,3	37 / 37	119,6	37 / 37	69,1
School 04	40 / 41	18,8	40 / 41	57,4	40 / 41	124,3	40 / 41	62,7
School 05	43 / 46	4,7	43 / 46	45,8	43 / 46	119,8		
School 06	30 / 32	7,1	30 / 32	54,2	30 / 32	120,9		
School 07	15 / 16	15,7	15 / 16	61,2	15 / 16	124,2	15 / 16	69,6
School 08	36 / 37	15,9	36 / 37	51,1	36 / 37	120,9	36 / 37	55,8
School 09	58 / 65 !	4,1	60 / 65	39,0	59 / 65	119,3	59 / 65	68,1
School 11	21 / 23	15,4	21 / 23	46,0	20 / 23 !	120,0		
School 12	22 / 22	15,8	22 / 22	56,3	22 / 22	123,3	22 / 22	70,8
School 13	20 / 22	7,9	21 / 22	39,3	20 / 22	115,6		
School 14	61 / 65	10,3	61 / 65	47,2	61 / 65	118,3	61 / 65	62,2
School 15	81 / 82	13,0	82 / 82	48,9	82 / 82	119,7		
School 16	39 / 39	13,6	39 / 39	56,3	39 / 39	121,5	39 / 39	79,0
Bestuur		11,8		50,2		120,3		66,2

Figuur 11

Bovenschoolse rapportage met daarin de toetscores op de M4 toetsen van verschillende scholen, afgezet tegen het landelijk gemiddelde en de inspectienorm.