

## Kwaliteitskader voor kleine scholen



Kleine of kleiner wordende scholen kennen eigen kansen en risico's voor de kwaliteit van het onderwijs. In dit kwaliteitskader zetten we de aspecten die belangrijk zijn voor de onderwijskwaliteit op een rij. We geven per aspect aan wat de kwetsbaarheden of risico's zijn voor kleine scholen, over welke kwaliteitsversterkende factoren juist kleine scholen beschikken en welke activiteiten deze scholen kunnen inzetten (kansen) om een goede kwaliteit van onderwijs te blijven leveren.

## Kwaliteitskader voor kleine scholen

### Opbrengsten en onderwijsleerproces

| Aspect                                     | Kwetsbaarheid/risico's   | Kwaliteit/kans   |
|--|--|--|
| Leerstof inhouden                          | <p>Wanneer scholen het methodeaanbod strikt proberen te volgen en werken volgens het klassieke jaargroepensysteem leidt dit tot hoge instructiedruk in het rooster. Leerkrachten komen naast de instructies voor de instrumentele vaardigheden onvoldoende toe aan andere vak- en vormingsgebieden.</p> <p>Veel methodes werken met thema's. Hierdoor ontstaat klassikaal een grote versnippering in onderwerpen. Leerkrachten hebben onvoldoende tijd en mogelijkheden om aandacht te geven aan het leren in al deze betekenisvol bedoelde contexten.</p> <p>Leerkrachten vinden het veelal moeilijk 'te snoeien' in het methodeaanbod. Wanneer zij onvoldoende kennis hebben van leerlijnen en (tussen)doelen zijn zij niet goed in staat een gedegen selectie te maken uit het methodisch leerstofaanbod.</p> | <p>Wanneer kleine scholen handelingsgericht werken, werken vanuit leerlijnen en (tussen)doelen en de methode (deels) durven loslaten kunnen leerkrachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planmatig 'snoeien' in methodes en op doelniveau beter afstemmen op de instructiebehoeften van leerlingen</li> <li>- Op specifieke doelen groepsdoorbrekend instructie geven</li> <li>- Gebruik maken van de concentrische opbouw van de leerlijn en deze toepassen in de opbouw van de instructie waardoor meer niveaus in één instructie bediend worden.</li> </ul>   |
| Geplande onderwijstijd                     | <p>Een hoge instructiedruk in het rooster leidt er vaak toe dat leerlingen langdurig zelfstandig verwerken zonder directe feedback op het proces of product.</p>   | <p>Leerkrachten gebruiken de geplande onderwijstijd effectief door de inzet van (een of meer) interventies:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatie van instructie in units (divergente instructie)</li> <li>- Het verbinden van jaargroepen in de instructie (convergente instructie)</li> <li>- Inzet van coöperatief leren</li> <li>- Inzet van onderwijsondersteunend personeel</li> <li>- Creëren van constructivistische onderwijsleersituaties (ontdekkend leren) met een gedifferentieerde vraagstelling</li> <li>- Inzet van E-learning en digitale leermiddelen.</li> </ul>                 |
| Effectieve instructie                      | <p>Een hoge instructiedruk in het rooster heeft een nadelig effect op de kwaliteit van de effectieve instructie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Belangrijke fases van het IGDI-model (Interactieve Gedifferentieerde Directe Instructie) doen een beroep op het langetermijngeheugen. Leerkrachten slaan vaak juist deze fases over om tijd te winnen.</li> <li>- Instructies zijn vaak gericht op het uitleggen van het zelfstandig werk.</li> <li>- Leerkrachten besteden onvoldoende tijd en aandacht aan strategieën voor denken en leren.</li> <li>- Er is weinig gelegenheid voor sociaal en interactief leren.</li> </ul>   | <p>Leerkrachten geven effectieve en kwalitatief sterke instructies door (een of meer) interventies:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planmatige voorbereiding van instructiedoelen waarbij de methode gebruikt wordt als bronnenboek en instructies afgestemd zijn op de instructiebehoefte van leerlingen</li> <li>- Organisatie van instructie in units (divergente instructie)</li> <li>- Het verbinden van jaargroepen in de instructie (convergente instructie)</li> <li>- Inzet van werkvormen voor samenwerkend leren.</li> </ul>   |
| Afstemmen op verschillen tussen leerlingen | <p>Methodes voorzien in een standaard aanbod voor differentiatie op drie niveaus per jaargroep. Hierdoor ontstaat het risico dat leerlingen op basis van prestaties worden ingedeeld in een standaardaanpak. Deze aanpak sluit mogelijk niet aan bij hun werkelijke niveau en onderwijsbehoeften. Zo vindt er geen werkelijke afstemming op verschillen tussen leerlingen plaats.</p>  | <p>Leerkrachten stemmen effectief af op verschillen tussen leerlingen door gebruik te maken van (een of meer) interventies:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatie van instructie in units (divergente instructie)</li> <li>- Het verbinden van jaargroepen in de instructie (convergente instructie)</li> <li>- Inzet van coöperatief leren</li> <li>- Inzet van onderwijsondersteunend personeel</li> <li>- Creëren van constructivistische onderwijsleersituaties (ontdekkend leren) met een gedifferentieerde vraagstelling,</li> <li>- Inzet van E-learning en digitale leermiddelen</li> </ul> |

## Kwaliteitskader voor kleine scholen

### Passend onderwijs & Zorg en begeleiding

| Aspect   | Kwetsbaarheid/risico's  | Kwaliteit/kans  |
|--|---|---|
| Systematisch volgen van vorderingen van leerlingen | Instructiedruk in het rooster maakt dat leerkrachten weinig tijd hebben voor observaties, leer- en reflectiegesprekken. Hierdoor is er binnen het systematisch volgen van vorderingen van leerlingen onvoldoende input voor een kwalitatief sterke inhoudelijke analyse van prestaties. Een goede inhoudelijke analyse van prestaties is nodig voor een goede afstemming.   | <p>Wanneer leerkrachten op kleine scholen de bovenstaande interventies toepassen maken ze tijd vrij in het rooster voor observaties en leer- en reflectiegesprekken.</p> <p>Op kleine scholen worden leerlingen meerdere jaren door dezelfde leerkracht(en) gevolgd. Er is minder vaak overdracht. Dit is een versterkende factor van een kleine school op het systematisch volgen van leerlingen.</p> <p>Dat leerkrachten door het kleine leerlingaantal alle leerlingen kennen, is een andere versterkende factor van de kleine school. Er is meer individueel en persoonlijk contact tussen leerkracht en leerlingen.</p>  |
| Extra zorg voor leerlingen die dat nodig hebben    | <p>Vasthouden aan jaargroepgebonden instructies kan betekenen dat leerlingen op basis van prestaties, onderwijsbehoeften en kindkenmerken niet 'passen' in het standaard differentiatieaanbod van de methode. Dan ontstaan binnen de combinatiegroep individuele leerlijnen die nog meer instructiedruk op het rooster leggen met alle negatieve effecten van dien.</p> <p>Een veilig pedagogisch schoolklimaat en kleine groepen kunnen voor ouders reden zijn om voor hun kind met een ondersteuningsbehoefte te kiezen voor een kleine school. Het risico is dat, ondanks expertise en een passend onderwijsondersteuningsprofiel, het aantal leerlingen per groep met een ontwikkelingsperspectief relatief te groot wordt.</p> | <p>Versterkende factoren van de kleine school zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Door kleine groepen is er meer individueel persoonlijk contact tussen leerkracht en leerlingen die extra zorg nodig hebben</li> <li>- Veilig pedagogisch schoolklimaat. Door grote verschillen tussen leerlingen in een combinatiegroep is iedereen 'anders' en leerlingen zijn gewend met deze verschillen om te gaan</li> <li>- Het leerstofaanbod in de combinatiegroep bestrijkt een groter deel van de leerlijn. Leerlingen die extra zorg nodig hebben, kunnen makkelijker aansluiten in een andere instructiegroep waardoor sociaal en interactief leren kan plaatsvinden.</li> </ul> |
| Systeem voor kwaliteitszorg                        | <p>Kleine scholen werken minder dan grote scholen met kwaliteitssystemen. Het periodiek meten en evalueren wordt minder consequent opgepakt. Oorzaken hiervan zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Familiecultuur, een professionele cultuur ontbreekt</li> <li>- Gebrek aan tijd voor uitvoering</li> <li>- Onvoldoende sturing en feedback op proces</li> <li>- Onvoldoende expertise binnen de kleine school.</li> </ul>   | Werken met een gedegen systeem voor kwaliteitszorg wordt in een combinatiegroep versterkt doordat leerlingen over een langere periode door dezelfde leerkracht(en) gevolgd kunnen worden.   |
| Opbrengsten  | Kleine leerlingaantallen per jaargroep hebben tot gevolg dat de prestaties van individuele leerlingen een relatief groot effect hebben op de gemiddelde tussen- en eindopbrengsten per jaargroep. Bij het ontbreken van een gedegen systeem voor kwaliteitszorg kan de school de gemiddelde prestaties niet altijd goed genoeg onderbouwen. Dit kan leiden tot een negatieve beoordeling door de Inspectie van het onderwijs.   | <p>Kleine scholen die gebruik maken van de NSCCT (Niet Schoolse Cognitieve Capaciteiten Test) en een effectieve zorgstructuur hebben, zijn beter in staat de toegevoegde waarde van de school inzichtelijk te maken.</p> <p>Kleine scholen die gebruik maken van de NIO (Nederlandse Intelligentietest voor Onderwijsniveau) kunnen achteraf vaststellen of de eindopbrengsten voldoende overeenkomen met de te verwachten prestaties op basis van kindkenmerken.</p>   |
| Onderwijs-ondersteuningsprofiel                    | Binnen elk samenwerkingsverband Passend onderwijs heeft elke school een onderwijsondersteuningsprofiel en hebben de scholen gezamenlijk een dekkend aanbod.   | Op kleine scholen zijn veel leerkrachten door het werken in combinatiegroepen gewend actief om te gaan met en te anticiperen op verschillen tussen leerlingen.  |

## Kwaliteitskader voor kleine scholen

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>Wanneer binnen het samenwerkingsverband relatief veel kleine scholen participeren ontstaan de volgende risico's:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kleine scholen zijn 'gedwongen' een breed onderwijsondersteuningsprofiel te beschrijven om zo gezamenlijk een dekkend aanbod te realiseren</li> <li>- Er is beperkte expertise per school door kleine teams of een onvoldoende professionele cultuur.</li> </ul> | <p>Kleine scholen die binnen en buiten het eigen bestuur actief samenwerken en kennis delen, versterken hun expertise.</p> <p>Door het actief voeren van een strategisch personeelsbeleid kan bewust worden gestuurd op het matchen van het onderwijsondersteuningsprofiel met leerkrachtcapaciteiten. Zo ontstaat per kleine school ook een teamprofiel waar het bestuur talentmanagement op kan voeren. Zo vormen zich binnen elk bestuur en/of samenwerkingsverband kleine expertisecentra die actief kennis kunnen delen en collega-scholen kunnen ondersteunen.</p> |
|--|---|--|

### Wet- en regelgeving

| Aspect                   | Kwetsbaarheid/risico's   | Kwaliteit/kans   |
|--------------------------|--|--|
| Opheffingsnormen         | <p>Wanneer het leerlingaantal op een school daalt, kan het voortbestaan van de school ter discussie staan. Voor alle betrokkenen een onzekere situatie die de kwaliteit van het onderwijs kan beïnvloeden. De onzekerheid maakt dat er (nog) onvoldoende wordt ingezet op nieuwe ontwikkelingen en investeringen voor de lange termijn. Als onvoldoende duidelijk is wat het toekomstperspectief van de school is, heeft dat een versterkende negatieve werking op de leerlingenstromen.</p> | <p>Het is belangrijk dat schoolbesturen een helder beleid formuleren dat voor minimaal twee schooljaren het perspectief van de school schetst. Het gaat daarbij om kwalitatieve en financiële voorwaarden, personele inzet en adequate huisvesting.</p>  |
| Fusietoets               | <p>Een fusie tussen schoolbesturen kan een duurzame oplossing voor het behoud van een goed gespreid onderwijsaanbod zijn. Organisaties met meer dan 2500 leerlingen moeten rekening houden met de fusietoets.</p>  | <p>De fusietoets betekent voor het fuseren van kleine scholen nauwelijks een beperking. Door tijdig duurzaam beleid te maken is er voldoende ruimte om een fusie op een gedegen wijze voor te bereiden en uit te voeren.</p>   |
| Samenwerkingsschool      | <p>Wanneer scholen kleiner worden en moeten sluiten, komt de diversiteit van het onderwijsaanbod in het geding. De keuzevrijheid van ouders wordt beperkt.</p>   | <p>De oprichting van een samenwerkingsschool maakt het mogelijk een onderwijsvoorziening te vormen waarin de diversiteit van het aanbod gewaarborgd blijft. Het wordt eenvoudiger een samenwerkingsschool te vormen zonder dat daarbij een openbare school onder de opheffingsnorm bij betrokken is.</p>   |
| Regionaal spreidingsplan | <p>Wanneer de leerlingenaantallen dalen in een regio kan het zijn dat meerdere scholen tegelijk moeten sluiten. Hierdoor komt een goed gespreid onderwijsaanbod in de regio in gevaar.</p>   | <p>In regio's met sterke leerlingendaling is het belangrijk een regionaal spreidingsplan op te stellen dat voorziet in een dekkend aanbod van onderwijsvoorzieningen. Over dit spreidingsplan moet regionaal bestuurlijk overleg plaatsvinden. Het ministerie van OCW stelt middelen beschikbaar voor het aanstellen van een 'krimpregisseur'.</p> |

## Kwaliteitskader voor kleine scholen

## Bestuur en management

| Aspect                          | Kwetsbaarheid/risico's  | Kwaliteit/kans  |
|---------------------------------|---|---|
| Strategische personeelsplanning | Wanneer scholen door een dalende leerlingpopulatie kleiner worden, zullen zij (uiteindelijk) combinatiegroepen vormen. Niet alle leerkrachten hebben voldoende kennis, vaardigheden en ervaring om in een combinatiegroep succesvol te werken. Een langetermijnvisie en goede sturing op strategische personeelsplanning binnen een professionele cultuur zijn essentieel. Wanneer deze ontbreken, kan een situatie ontstaan waarbij een niet-capabele leerkracht verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en het leerproces van leerlingen over een periode van drie jaar. Dit heeft nadelige gevolgen voor de leerlingen, de ouders en de school. | Om te zorgen voor continuïteit in het onderwijsproces op de kleine school is het belangrijk dat de school over leerkrachten beschikt die de kleine school als een uitdaging zien of gemotiveerd zijn tot onderwijsvernieuwing. Het is goed om een schil van personeel te vormen dat interesse heeft voor en zich wil bekwamen in het werken op een kleine school. Deze personeelsleden kunnen vervanging invullen. Om extra handen te creëren kan de school kiezen voor de inzet van onderwijsassistenten of leraar ondersteuners.  |
| Financieel kader                | De kleine school krijgt extra bekostiging via de kleinescholentoeslag. Daardoor blijft er voldoende personeelsbezetting en is de bekostiging van materiële zaken op een voldoende niveau. Om financieel gezond te blijven, is het nodig dat het bestuur tijdig inspeelt op het dalen van het aantal leerlingen. Een fulltime directeur is een zware last voor de kleine school. De directeur zal minimaal drie dagen lesgevende taken hebben en is daarmee een dure leerkracht. Verder is de combinatie van directeur en lesgevende taken een zware taak voor de directeur.   | Financieel is de basisbekostiging met de kleinescholentoeslag zo ingericht dat er altijd minimaal twee leraren werkzaam zijn op een school van 23 leerlingen of meer. Om financieel gezond te blijven zal een school met tussen de 70 en 65 leerlingen een keuze moeten maken om van vier naar drie groepen te gaan of voor een nieuwe invulling van het onderwijsconcept kiezen. Een parttime directeur of een meerschoolse directeur kunnen een goede oplossing zijn. Het inzetten van vrijwilligers, opa's, oma's, mensen uit de buurt maken meer handen mogelijk zonder extra kosten. |

## Schoolklimaat

| Aspect             | Kwetsbaarheid/risico's   | Kwaliteit/kans   |
|--------------------|--|--|
| Sociale veiligheid | <p>Door het geringe aantal leerlingen kan de sociale interactie met leeftijd- en seksegenoten beperkt raken. Dit is met name een risico wanneer vooral gewerkt wordt met het klassieke jaargroepensysteem.</p> <p>Wanneer een gemeenschap zich eigenaar voelt van de kleine school en er een sterke familiecultuur bestaat, zullen problemen en conflicten uit die samenleving sneller de school binnenkomen. Dit kan leiden tot onveilige gevoelens en situaties voor leerkrachten en leerlingen.</p> | <p>Groepsdoorbrekend werken leert de leerlingen omgaan met groepsgenoten van verschillende leeftijden in een natuurlijk proces. In een combinatiegroep verandert ieder jaar de groepssamenstelling, hierdoor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ervaart iedere leerling de rol van jongste middelste en oudste kind.</li> <li>- krijgen leerlingen ieder jaar de kans om een nieuwe positie te verwerven in de groep .</li> </ul> |



## Kwaliteitskader voor kleine scholen

### Ouderbetrokkenheid

| Aspect                       | Kwetsbaarheid/risico's  | Kwaliteit/kans  |
|------------------------------|---|---|
| Formele ouderbetrokkenheid   | De groep ouders is beperkt. Dit kan betekenen dat er onvoldoende mensen beschikbaar zijn voor de formele geledingen, zoals ouderraad en Medezeggenschapsraad. Dubbele rollen zijn niet wenselijk.   | Ouders hebben door de kleine schaal een goed overzicht van alle wat er in en rond de school gaande is en een goed beeld van de samenhang van ontwikkelingen binnen de school. Dit kan helpen bij het goed uitvoeren van de formele ouderbetrokkenheid. Daarmee oefenen ouders invloed uit op het beleid van de school en het bestuur.           |
| Informele ouderbetrokkenheid | De ouders en de gemeenschap kunnen de school als eigendom beschouwen. Dit kan een onwenselijke invloed hebben op het onderwijsproces en het werk van leraren.<br><br>Ouders komen elkaar in veel wisselende samenstellingen tegen en op verschillende momenten. De school heeft daarop niet altijd invloed. | De drempel is laag, de ouders en de gemeenschap komen makkelijk de school binnen. Mensen kennen elkaar. De school kent de thuissituatie van de leerlingen goed. Wanneer de betrokkenheid groot is, kan de school daarvan gebruik van maken. De expertise die aanwezig is bij de ouders en in de gemeenschap kunnen door de school worden benut. |
| Educatief partnerschap       | Er is weinig afstand tussen thuis en school. Zo kan een informele cultuur ontstaan waarin men elkaar minder aanspreekt op onwenselijke situaties.   | Ouders en scholen staan dicht bij elkaar en kunnen daardoor makkelijk samenwerken in het belang van het kind. De lijnen zijn kort.  |

### Maatschappelijke context

| Aspect   | Kwetsbaarheid/risico's   | Kwaliteit/kans   |
|--|--|--|
| Samenwerking 'Voorzieningen Jeugd & Onderwijs' | De school is een belangrijke spil in de kleine gemeenschap waar vaak geen voorzieningen voor jeugdzorg en welzijn aanwezig zijn. Het is daarom belangrijk dat de school erkent dat op deze terreinen een belangrijke opdracht ligt. De signaleringsfunctie van de school kan soms een lastige zijn, de afstand tot de gezinnen is soms te klein en verschillende relaties lopen door elkaar. | Een kleine gemeenschap kent netwerken waarin ouders en andere betrokkenen bij de jeugd elkaar steunen. Het leidt makkelijker tot een veilige omgeving waarin informele sociale controle en informele steun aan ouders, school en kinderen aanwezig is. Kinderen hebben makkelijker contact met andere volwassenen dan hun ouders, volwassenen zijn rolmodellen en hebben een belangrijke rol in de ontwikkeling van de kinderen. Sociale steun vergroot de draagkracht van gezinnen en werkt preventief voor het in stand houden van een goede opvoedingssituatie. |

## Verantwoording

Voor de samenstelling van deze kwaliteitskaart hebben wij gebruik gemaakt van verschillende bronnen. Met de netwerken kleine scholen voor directeuren en intern begeleiders is gekeken naar de specifieke kwaliteiten en risico's van kleine of kleiner wordende scholen. Ook met de Inspectie van het onderwijs spraken wij hierover. Als indeling is voor een groot deel uitgegaan van de kwaliteitsindicatoren uit het kernkader Primair onderwijs die van toepassing zijn op grote en kleine scholen. Maar een aantal indicatoren vraagt extra inspanningen of zichtbare interventies van kleine scholen om de kwaliteit van het onderwijs te kunnen garanderen. In ons schema geven we deze kwaliteitsbevorderende activiteiten weer. Het schema beperkt zich niet tot het kernkader primair onderwijs maar richt zich op alle belemmerde en stimulerende factoren rond de kwaliteit van het onderwijs op kleine scholen. Deze zijn in kaart gebracht aan de hand van onderzoek, recente onderwijsverslagen van de onderwijsinspectie en ervaringen uit de praktijk. Deze kwaliteitskaart heeft niet de intentie om compleet te zijn.

De bedoeling van deze kaart is om scholen en besturen ondersteuning te bieden bij het kritisch kijken naar de eigen situatie, zodat zij daarin verbeteringen aan kunnen brengen en risico's kunnen beperken.

## Meer weten?

Inspectie van het Onderwijs. (2014). *Onderwijsverslag 2012-2013*. Utrecht  
 Faber, J. & van der Horst, S. & Visser, A. (2013). *Handvatten voor effectief onderwijs in de kleine school*. Enschede: Universiteit Twente  
 Smit, F. & Wester, M. & van Kuik, J. (2012). *Ouderbetrokkenheid en het verbeteren van leerprestaties*. Nijmegen: ITS, Radboud Universiteit Nijmegen  
 Hooiveld, J. (2011). *Typologie van scholen*. Utrecht: APS  
 Onderwijsraad (2013). *Grenzen aan kleine scholen*. Den Haag  
 Micha de Winter (2011). *Verbeter de wereld, begin bij de opvoeding*. Utrecht: Universiteit Utrecht  
 Deunk, M.I. & Doolaard, S. (2014). *Onderwijs op de kleine scholen*. Groningen: GION



