De kwaliteit van een basisschool

Voorbeeldmethode om de actuele stand van zaken in kaart te brengen en tot aanbevelingen ter verbetering te komen

Inleiding

In dit rapport zal kort ingegaan worden op een methode om de kwaliteit van een basisschool in kaart te brengen. Met deze methode kan, in combinatie met een aantal belangrijke bronnen over de specifieke basisschool, een beeld gevormd worden van de huidige situatie en mogelijke verbeteringen. Hieronder zal eerst de methode kort toegelicht worden, waarna een basisschool in Enschede met een teruglopend leerlingaantal als voorbeeld wordt genomen.

Methode

Om een goed beeld te krijgen van de aspecten die belangrijk zijn voor de kwaliteit van de school kan het analysemodel van Khandwalla (1977) gebruikt worden. Dit model bevat zes variabelen die samen voor een compleet beeld van de schoolorganisatie zorgen. Hieronder worden deze variabelen kort toegelicht:

- **Situationele variabelen:** met deze variabelen wordt de externe omgeving van de school bedoeld. Dit is de gehele context waarbinnen de school moet functioneren. Daarnaast worden onder deze variabelen ook de demografische variabelen verstaan, zoals de grootte en leeftijd van de school.
- **Strategische variabelen:** de strategische variabelen worden bepaald door het topmanagement van de organisatie. Van hieruit worden de organisatiedoelen bepaald en nagestreefd. De rest van de organisatie bouwt hierop voort. Een verandering binnen deze strategische variabelen heeft vaak, vooral op lange termijn, een grote impact op de organisatie.
- **Structuurvariabelen:** dit zijn de variabelen die het skelet van de organisatie vormen. Aan de ene kant gaat het hier om de positiestructuur, de strategische ordening van posities ten opzichte van elkaar; wie kan aan wie opdrachten geven. Aan de andere kant hebben structurele variabelen te maken met de procedurestructuren, de activiteiten die binnen de organisatie worden uitgevoerd.
- **Gedragsvariabelen:** de gedragsvariabelen beschrijven de actuele gedragsnormen binnen een organisatie. De organisatie heeft evenals de medewerkers eigen ideeën en benodigdheden. Men moet rekening houden met elkaar en op elkaar aansluiten.
- **Performance variabelen:** bij deze variabelen gaat het om de prestaties die worden geleverd door de school, dus de resultaten van het onderwijs en opleidingsproces, de effectiviteit en efficiëntie van het leren en het oordeel van de doelgroepen over de organisatieresultaten.
- **Patroonvariabelen:** de patroonvariabelen omschrijven de samenhang tussen bovenstaande situationele, strategische en structuurvariabelen. Dit komt uiteindelijk tot uiting in bijvoorbeeld een goede sfeer op school en aandacht voor normen en waarden.

Door de huidige situatie voor de verschillende variabelen te achterhalen, kan een gestructureerd overzicht gegeven worden van de kwaliteit van de school.

Casus

Hieronder zal in het kort een toepassing van deze methode uitgewerkt worden. Het betreft een basisschool in Enschede met een teruglopend leerlingaantal, hierna genoemd: De Basisschool (DB). Twee nabijgelegen scholen kampen niet met dit probleem, dus het is de vraag waarom op deze school de leerlingenaantallen juist wel teruglopen. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:
Welke maatregelen moeten worden genomen om de school aantrekkelijker te maken waardoor het dalende leerlingenaantal op DB een halt wordt toegeroepen en uiteindelijk weer zal stijgen?

Voor de achtergrond is het van belang dat de basisschool net een nieuwe directeur heeft. De oude directeur heeft dertig jaar op deze plek gezeten. De nieuwe directeur is het afgelopen jaar bezig geweest met nieuwe ontwikkelingen en heeft geprobeerd het leerlingenaantal te verhogen. Om een goed beeld te krijgen van de situatie op de school zijn de volgende bronnen gebruikt:

1. Drie leerkrachten van de basisschool zijn geïnterviewd en er is een gesprek gevoerd met de directeur.
2. Literatuuronderzoek:
   - Wetenschappelijke artikelen;
   - Rapporten onderwijsinspectie van de betreffende basisschool en twee nabijgelegen scholen;
   - Literatuur over schoolkeuzemotieven en kwaliteitszorg;
   - Imago-onderzoek van de basisschool, schoolgids van de basisschool, website en folder van de basisschool.

Om de bevindingen te ordenen en in context te plaatsen, zal het model van Khandwalla (1977) gebruikt worden. Per variabele zullen ook mogelijke verbeteringen aangegeven worden.

Situationele variabelen

De externe omgeving van DB (de basisschool) kan als stabiel worden beschouwd. Deze is gelegen in de meest oostelijke wijk in het stadsdeel. DB is het meest gunstig gelegen voor kinderen uit de buurt S, waar voornamelijk mensen wonen met een midden tot hoog inkomen (gemeente Enschede, 2008). Hoogopgeleide ouders zijn veelal op een meer kritische manier betrokken bij de gang van zaken op de school van hun kinderen (Van Loo, 2004). Daarom is het belangrijk dat de school op alle fronten goed scoort.

De regels vanuit de overheid en andere instanties waar de school mee te maken heeft zullen ook redelijk stabiel zijn. Hier kan vanuit worden gegaan omdat het gaat om regels voor het gehele land of een gehele regio. Veranderingen hierin vinden niet zomaar plaats.

Op DB zitten ongeveer 200 leerlingen en is al geruime tijd een openbare basisschool. Sinds één jaar heeft DB een nieuwe directeur, dhr. O. Het verschil tussen de oude en de nieuwe directeur zit hem vooral in de open houding richting de ouders. Dit is het laatste

jaar zeer verbeterd (leerkrachten, persoonlijke communicatie, 2008). Daarnaast is dhr. O bezig met het invoeren van vernieuwingen binnen de school (Onderwijsinspectie, 2007)

De situationele variabelen kunnen worden geoptimaliseerd door nog meer openheid naar de ouders toe. Uit het imago-onderzoek van I&O Research (2006) is gebleken dat de omgeving een minder goede indruk van de school heeft. Sfeer en kwalitatieve factoren (de aandacht voor de individuele ontwikkeling van de het kind, een breed vormingsaanbod en aandacht voor het welbevinden van het kind) worden door ouders als belangrijke factoren gezien bij het bepalen van de schoolkeuze. Daarnaast wordt er ook gelet op prestatiegerichte factoren. Hierbij moet vooral gedacht worden aan de materiële zaken als computers en de netheid van het schoolgebouw. Uit onderzoek blijkt dat ouders kindgerichte factoren belangrijker vinden dan de prestatiegerichte factoren. Toch wordt er wel met beide rekening gehouden (Herweijer & Vogels, 2005).

Opvallend is dat confessionele scholen een bredere betekenis voor ouders hebben dan alleen betrekking hebbend op het levensbeschouwelijke aspect, en dat kan van invloed zijn op het gedrag van ouders bij hun keuze voor een basisschool. Zo hechten confessionele scholen meer waarde aan orde, discipline, normen en waarden dan openbare scholen (Van Kessel & Kral, 1992; Felix e.a., 2002). De algemene toegankelijkheid van openbare scholen, kan zorgen voor een negatief beeld; voor ouders die een selectiever gezelschap prefereren kan dit dan ook een drempel zijn (Felix et al., 2002).

School en ouders hebben een gemeenschappelijk belang, namelijk dat er optimale omstandigheden zijn voor de ontwikkeling en het leren van kinderen, op school en thuis. De directie zal ervoor moeten zorgen dat deze optimale omstandigheden er zijn. Mogelijke punten om het beeld dat buitenstaanders van de school hebben aantrekkelijker te maken zijn:

- Het organiseren van inloopavonden voor ouders;
- Meer informatie in de wijk verspreiden, zoals folders, waarin de visie van de school duidelijk uit wordt gedragen;
- Uitzoeken welke ouders in de wijk op zoek zijn naar een basisschool voor hun kinderen en informatie sturen;
- Schoolplein kindvriendelijker maken om de eerste indruk van ouders positief te beïnvloeden;
- Schoolprojecten starten voor de leerlingen, als de kinderen positief zijn over de school zullen zij dit laten zien aan hun ouders en de omgeving.

Strategische variabelen

De invloed op het onderwijs en de schoolorganisatie lag voorheen grotendeels in handen van de leraren. Geleidelijk aan is dit overgegaan in de handen van managers en bestuurders (Coonen, 2005). Het management van DB bestaat uit de directeur van de school. Hij is verantwoordelijk voor de veranderingen binnen de school. De leraren hebben hier redelijk veel inspraak in, maar de beslissingen worden genomen door de directeur.

Voorheen werden de activiteiten niet of nauwelijks afgestemd op de lessen en de leerdoelen. Tegenwoordig moeten leerkrachten zich verantwoorden wanneer zij een activiteit willen organiseren. De activiteit moet aansluiten op het curriculum (Dhr. O, persoonlijke communicatie, 2008). Wanneer leerkrachten bijvoorbeeld een excursie naar een museum willen organiseren, moet dat op dat moment relevant en een waardevolle toevoeging op het curriculum zijn. Deze strategie zorgt voor meer structuur in het curriculum.

Daarbij is het belangrijk voor een school om te innoveren. Scholen moeten meegaan met de tijd en zich kunnen onderscheiden van andere scholen. Op DB is men hiermee bezig. Zo wil de directeur ICT meer onder de aandacht brengen. Ook zullen binnenkort digitale schoolborden op de school ingevoerd worden.

Er zijn niet veel maatregelen die aangepast dienen te worden betreffende de strategische variabelen. Volgens Berding (2006) zou de directeur de uiteindelijke beslissingen moeten nemen, maar de ideeën en meningen van docenten, ouders en leerlingen worden hierin wel overwogen. Uit onderzoek van Henderson (1994) en Epstein (2000) blijkt dat het betrekken van de ouders bij de gang van zaken op de school een positief effect kan hebben op de ontwikkeling van het kind, maar ook op de leerkrachten. Zij zullen hierdoor meer plezier in het werk krijgen.

Mogelijke verbeteringen die hieruit volgen zijn:

- Het invoeren van een ideeënbox en houden van persoonlijke gesprekken met ouders om het onderwijs te verbeteren. Problemen in het onderwijs hebben te maken met toenemende complexiteit en pluriformiteit van onze samenleving. Ouders beseffen dit ook maar hebben hier over het algemeen ook geen antwoord op. Wanneer zij wel een idee hebben over de oplossing zouden zij deze bekend kunnen maken aan de school (Beek, Van Rooijen & De Wit, 2007).
- Voor een school is het belangrijk dat deze zich onderscheidt op een bepaald gebied. Op deze manier trekt de school meer leerlingen. In gesprekken met de directeur kwam naar voren dat hij zelf het idee had zich te onderscheiden op het gebied van ICT, door het invoeren van digitale schoolborden. De school zou zich ook op andere gebieden kunnen profileren, bijvoorbeeld door een brede school te worden en samen te werken met sportverenigingen of door bijvoorbeeld taal- en computercursussen aan te bieden voor ouders. Het is van belang dat de directeur uitzoekt op welk gebied hij zich ook daadwerkelijk wil onderscheiden en dit vervolgens implementeert.

Structuurvariabelen

DB valt onder de overkoepelende organisatie van openbare scholen in Enschede, Oldenzaal en Losser: stichting Consent. Consent zorgt ervoor dat de aanwezigheid en zelfstandigheid van de scholen in de verschillende wijken wordt gegarandeerd en levert professionele ondersteuning aan de individuele scholen. De openbare scholen kunnen dus gebruik maken van de kennis en ervaring, die in de grootste onderwijsorganisatie van Enschede beschikbaar is (www.consent-enschede.nl).

DB is een kleine school en heeft dus ook een kleine positiestructuur. De directeur staat bovenaan, met daaronder de leerkrachten. Ook ouders spelen een rol binnen de positiestructuur. Met de kleine positiestructuur kan de directeur er toezicht op houden dat de belangen van de verschillende groepen goed gewaarborgd worden. De ouders worden goed bij de gang van zaken van de school betrokken. Zo zijn er inloopmomenten, is er een Ouderraad en krijgen de ouders iedere week een nieuwsbrief.

De procedurestructuur op DB is het afgelopen jaar sterk verbeterd; uitgevoerde activiteiten worden beter op elkaar en het curriculum afgestemd (Dhr. O, persoonlijke communicatie, 2008).

Kortom, de structuurvariabelen zijn op DB met de komst van de nieuwe directeur verbeterd. Er zou meer samenwerking gecreëerd kunnen worden tussen de verschillende scholen binnen de stichting Consent. Een voorbeeld kan zijn dat leerkrachten in een maandelijkse bijeenkomst over verbetering van onderwijs gaan nadenken. Op deze manier kunnen de ideeën van de soortgelijke scholen met elkaar worden uitgewisseld.

Gedragsvariabelen

De gedragsvariabelen op DB zijn de laatste jaren verbeterd. Dit uit zich onder andere in de verbeteringen in de onderlinge contacten van het personeel, openheid naar ouders en het innovatieve gedrag van de directeur. Het is de taak van de schoolleiding om ervoor te zorgen dat de medewerkers van de school als team fungeren. Dat is meestal geen eenvoudige opgave omdat het aantal personen dat in dienst van een school is in de achterliggende jaren verdubbeld of zelfs verdrievoudigd is als gevolg van duobanen, functiedifferentiatie, nieuwe functies en middenkaderfuncties. Dat betekent dat teambuilding steeds vaker specifieke aandacht en actie behoeft. Via Consent krijgt DB geregeld nieuwe leerkrachten of worden leerkrachten uitgewisseld. De samenstelling wisselt hierdoor geregeld (Looy, 2007). Mogelijke maatregelen die getroffen kunnen worden met betrekking tot de gedragsvariabelen van DB zijn:

- Leerkrachten gaven aan dat het onderlinge contact al verbeterd was sinds de komst van de nieuwe directeur, maar dat een aantal docenten nog redelijk conservatief is. Om dit te verbeteren zou er meer geïnvesteerd kunnen worden in de onderlinge contacten door middel van bijvoorbeeld een teambuildingsdag. Voor een goed resultaat moet het gehele team hier voor een uitdaging worden gebracht die alleen in teamverband te volbrengen is (Looy, 2007).
- Sinds een aantal jaren is het leren in teams steeds meer onder de aandacht gekomen. Dit komt doordat uit onderzoek is gebleken dat het leren in teams vaak effectiever is dan het alleen leren (Gleitman, Fridlund & Reisberg, 2004). Door de interactie in de groep wordt het mogelijk om eigen ideeën, visies en opvattingen aan te scherpen of bij te stellen door het in aanraking komen met ideeën, visies en opvattingen van groepsgenoten (Senge, 1990). Een goedlopend interactieproces zal uiteindelijk leiden tot betere resultaten en een hogere tevredenheid onder de leerkrachten (McGrath, 1964), wat weer een positief beeld van de school zal geven. Het is dus belangrijk om interactie en het leren in teams tussen leerkrachten zoveel mogelijk te faciliteren.

Performance variabelen
Uit het imago onderzoek dat in 2006 is uitgevoerd op DB blijkt dat ouders de school minder goed beoordelen dan de twee naastgelegen scholen. Uit het imago onderzoek dat is uitgevoerd blijkt dat men niet positief is over de hoeveelheid aandacht voor de leerprestaties van de leerlingen. Dit wordt minder goed beoordeeld ten opzichte van de naastgelegen scholen. Het uiteindelijke niveau van de leerlingen komt echter wel grotendeels overeen met de andere twee scholen. Dit is opvallend en het is dan ook van belang dat de school onderzoekt wat dit beeld van de ouders veroorzaakt. Daarnaast zou het goed zijn om meer aandacht te besteden aan een goede voorbereiding op het vervolgonderwijs. Uit de inspectierapporten is namelijk gebleken dat de aansluiting nu nog onvoldoende is.

Patroon variabelen
In de schoolgids staat dat op DB veel aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van de kinderen en dat ze goed worden voorbereid op de samenleving. De school wil dit bereiken door de kinderen te leren verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen gedrag en hun talenten te ontwikkelen.

Daarnaast streeft de school naar een klimaat waarin ieder kind zich veilig voelt en geaccepteerd wordt. Om dit te bereiken gelden er duidelijke regels voor zowel leerkracht als leerling. De kinderen worden gestimuleerd om samen te werken en te spelen op basis van wederzijds respect. Binnen de school zijn waarden als respect, eerbied voor de natuur en de leefomgeving, medemenselijkheid en tolerantie van groot belang. Door het nastreven van deze waarden wil de school ervoor zorgen dat kinderen met plezier naar school gaan.

De patroonvariabelen komen al terug op de school doordat er veel afstemming met de ouders is over normen en waarden en gedragsregels. Het is belangrijk dat er vaste afspraken en regels zijn betreffende de veiligheid in, op en rond de school. Daarnaast speelt de school ook een belangrijke rol bij het bevorderen van de sociale competenties van de leerlingen. Dit wordt onder andere gedaan door deelname aan de Brede Schoolprojecten en de Enschedese stadsdeelprojecten van de “actieve scholen”. Verder wordt er extra aandacht besteed aan de aspecten samenwerking, respect en democratische afspraken, dit gebeurt onder andere bij het geschiedenis onderdeel ‘staatsinrichting’ (schoolgids 07-08).

Daarnaast zou de school meer aandacht kunnen besteden aan de verschillende geloofsovertuigingen. Dit maakt de school aantrekkelijker voor mensen van verschillende achtergronden. Allochtone ouders vinden het erg belangrijk dat hun geloofsovertuiging wordt gerespecteerd (Van Loo, 2004).

Ook kan een peuterspeelzaal bevorderlijk zijn voor het leerlingenaantal van de school. Ouders kiezen hier vaak voor omdat het de doorstroming vergemakkelijkt. DB zou samen kunnen werken met een peuterspeelzaal in de buurt.