

Het schoolplan

Een bewuste stevige koers

Deze hand-out is geschreven door Bram van Welie, Bram werkt als rector op het Edith Stein College in Den Haag, onderdeel van Lucas Onderwijs. Vanuit zijn jarenlange ervaring als schoolleider deelt hij waardevolle kaders voor het opstellen van een effectief schoolplan.

Beschikt jouw school over een schoolplan dat glashelder en richtinggevend is voor de komende jaren? Is dit plan gebaseerd op de specifieke context – en daarbij horende onderscheidende opdracht van jouw school? Hebben de collega's in school het plan en de daarbij horende keuzes haarscherp? Worden op elke plek in jouw school de mensen, middelen en tijd besteed in lijn met dit plan? Kun je deze vragen met een ja beantwoorden, dan kun je deze tekst met een gerust hart wegleggen.

Deze vier vragen (Speet, Van Rossum & Van Winden, 2021) bieden bouwstenen van een strategie, en dus ook een schoolplan. Maar waarom moet dat nou, een strategie voor je school? Waar is dat precies goed voor? We schrijven al zoveel plannen, is een veelgehoord (en begrijpelijk) geluid. Daarbij, de opdracht van een school is toch gewoon helder? Moeten we ons niet vooral focussen op onze kerntaak, het lesgeven? Wordt de waarde van een schoolplan niet schromelijk overschat? Wat doet deze (wettelijke) verplichting er daadwerkelijk toe? De nuchtere docent kijkt – niet geheel onbegrijpelijk – nog weleens met argusogen naar de verzakelijking in de sector en de managementtaal die daarbij gepaard gaat. Toch is er genoeg reden een pleidooi te voeren voor het hebben van een eigen schoolstrategie, in de vorm van een nuchter en tegelijkertijd richtinggevend en inspirerend schoolplan. Hoe maak je van deze nood een deugd? Deze hand-out hoopt hierop een aantal antwoorden op te geven.

Ruimte en richting, hoofd- en bijzaken

Allereerst is het goed het belang van *het hebben van een eigen strategie* beet te pakken. Veruit de meeste scholen kenmerken zich door hun actiegerichtheid. Dat is maar goed ook, want op een publieke oefen- en ontmoetingsplaats voor kinderen en jongvolwassenen is simpelweg ook veel werk te verrichten. Iedere dag ontpopt de minimaatschappij (die de school in wezen is) zich weer in andere vormen en dat vraagt voortdurend om (re)actie. Daarbij vormt de school bij uitstek een contrastvloeiend die verborgen noden van de maatschappij zichtbaar maakt. En hoewel de focus van een school natuurlijk op het leren en het ontmoeten behoort te liggen, weet iedere docent dat er vaak obstakels tussen het kind en het leren staan die hun wortels vinden buiten de muren van het klaslokaal of de school.

Dit is niets nieuws. Zo benadrukte de Britse socioloog Basis Bernstein in de jaren zeventig van de vorige eeuw: “Education cannot compensate for society”. Toch voelt iedere zelf-respecterende school zich verplicht de beperkte invloed die ze hebben onbepaald in te zetten als het gaat om het scheppen voor een zo’n vruchtbaar mogelijk leerklimaat. Juist organisaties met een sterke idealistische wilskracht zijn geneigd door te schieten in actiegerichtheid met het risico daarmee van de primaire koers te raken. Zo ook de school. En hoe goed de intentie ook is, kunnen goede bedoelingen zonder voldoende *gerichte* actie het *gewenste* resultaat in de weg zitten. Zie hier het belang van – juist ook voor de school – een bewuste strategie te hebben.

Een schoolplan is vanuit die optiek – naast een verantwoordingsdocument over wat je doet – vooral een *koersdocument* waarmee je met het team goed op reis kunt. Een goed schoolplan geeft allereerst *richting** en schept professionele *ruimte*. Daarnaast biedt het *ruggensteun* en zorgt het voor *rekenschap*. Anders gesteld: als je collega’s ervaren dat het schoolplan hen daadwerkelijk ondersteunt, zal dit hoogstwaarschijnlijk leiden tot een werkomgeving met rust, reinheid en regelmaat. Dit creëert de optimale omstandigheden waarin leraren zich volledig kunnen richten op hun kerntaak: goed onderwijs geven.

Wil je meer lezen over de wettelijke kaders waar een schoolplan aan moet voldoen? Volg dan [deze link](#).

**richting, ruggensteun, ruimte en rekenschap* is gebaseerd op de sturingsfilosofie van Lucas Onderwijs, zie [hun website](#).

Geen windvaan maar kompas

Het krachtenveld waarin een schoolleider opereert is veelzijdig. De school is, zoals ik hiervoor al schreef, een minimaatschappij die elke dag in alle mooie en moeilijke facetten samenkomt. De (onvoorspelbare) dynamiek die dat met zich meebrengt vult gemakkelijk de agenda van de schoolleider. Daar bovenop heeft de school en dus ook de schoolleider zich te verhouden tot een tweede krachtenveld, namelijk die van de omgeving. Het schoolbestuur waar de school deel van uitmaakt, de lokale en landelijke politiek, de ambtenarij, vakbonden, ouders, opiniemakers en ga zo maar door: het zijn allemaal partijen die – positief gesteld – naast ruimte en ruggensteun ook (terecht of onterecht) rekenschap vragen en richting willen geven aan de school. Om in die atmosfeer van snel wisselende drukgebieden geen windvaan (of speelbal) te worden, is het van groot belang een robuust eigen kompas te hebben waarop je als school kunt varen en aan de hand waarvan je de koers kunt bijstellen als je zwaar weer ziet aankomen.

Als een school een windvaan is geworden, waait het met alle (modieuze) winden mee. Vaak loopt dit niet goed af. Als schoolleider wil je samen met je team zo autonoom mogelijk kunnen koersen op basis van je eigen kracht, je eigen opdracht en je eigen principes. Je staat stevig in je missie wanneer je:

- Als team met elkaar weet wat je precieze opdracht is (specifiek voor jouw context in plaats en tijd)
- je weet voor welke principes (of kernwaarden van jouw onderwijs en jouw organisatie) je staat.

Tel daarbij je kennis op die je hebt van de kracht en kwetsbaarheden van je school (en het schoolbestuur en de omgeving waar je toe behoort) en je weet wat je op welke onderwerpen te koesteren, te verstevigen, te herzien of te ontwikkelen hebt om op robuuste wijze verder met je missie aan de slag te kunnen gaan. Het kompas is zo gezien geen onaardige metafoor voor het schoolplan, maar hoe stel je de koers af en hoe zorg je dat je die koers met elkaar pakt en ook samen behoudt?

De weg naar het schoolplan, versnellen door te vertragen

Het komen tot een gedragen schoolplan (de totstandkoming) is zeker zo belangrijk als het hebben van een schoolplan en de uitvoering ervan. Dit is waarschijnlijk de belangrijkste les die ik persoonlijk heb geleerd in de verschillende schoolplantrajecten waarbij ik betrokken ben geweest. Gun jezelf hiervoor vertragende tijd. In mijn ervaring is een proces van zes tot twaalf maanden, afhankelijk van de context van de school en het bestuur, minimaal nodig om tot een sterk schoolplan te komen.

Door voldoende aandacht te besteden aan de weg (het proces) richting de inhoud van het schoolplan, kun je uiteindelijk kernachtig beschrijven onder welke speerpunten, beoogde resultaten en de daarbij horende samenhangende activiteiten het team gezamenlijk de schouders wil zetten. Daarbij biedt een vertragend proces ook de kans goed met elkaar vast te leggen waar je trots op bent, wat heel goed gaat, wat je wil behouden en wat je dus ook vooral niet gaat doen. Een proces dat tijd mag kosten schept ook de kans tot verdere inzichten te komen, elkaars overtuigingen te toetsen en bij te schaven. Kortom, besteed liever te veel tijd aan de totstandkoming van het plan dan te weinig. Uiteindelijk betaalt de tijdsinvestering zich uit in een gedragen, realistisch en samenhangend plan dat richting en ruimte geeft (met een lonkend perspectief), verbinding creëert (tussen lopende initiatieven en plannen) en focus realiseert (door heldere keuzes te maken, wat wel en niet en wat eerst en later opgepakt kan worden).

Hoe richt je het proces in?

Hoe borg je de zorgvuldigheid in het proces? Uiteraard kun je op allerlei verschillende manieren het schrijfproces slim inrichten. Zorg voor houvast met een goede leidraad. Op onze school hebben we voor het huidige schoolplan – onder procesbegeleiding van een adviesbureau – een strategiecanvas (Ten Have Change Management, 2021) gebruikt. Dit zorgde voor een helder kader en stappenplan. We vulden die stappen aan met beleidstukken (van binnen en buiten de school) die in voldoende mate aanwezig waren. Zo beschikten wij bijvoorbeeld over een goed doordachte missie en visie en hoefden we hier niet al te lang stil bij te staan. In het strategiecanvas onderscheidden we vier fases en bijbehorende vragen. Zie de kader op de volgende pagina.

1. Richten

- Startpunt van het schoolplan zijn de visie en missie van de school (en het bestuur).
- Wat zijn de strategische uitgangspunten die inhoudelijk richting geven aan de discussie of de scope van het schoolplan bepalen?

2. Analyseren

- Omgevingsanalyse: wat zijn de (voor de hand liggende en minder voor de hand liggende) kritieke factoren om succesvol te kunnen zijn binnen de specifieke context van onze school (mede ook op basis van maatschappelijke ontwikkelingen)?
- Positieanalyse: wat zijn de kernkwaliteiten van de school, op basis van huidige positie, interne kenmerken en het onderscheidend vermogen?

3. Matchen

- Wat is op grond van de kritieke succesfactoren en de kernkwaliteiten de strategische opdracht voor onze school in de komende jaren, die het succes gaan bepalen?

4. Kiezen

- Hoe ziet onze toekomstige situatie er dan uit? Wat doet de school voor wie en waarom kiezen leerlingen juist voor ons?
- Wat zijn de hoofd- en bijzaken? In welke zaken moeten we meer investeren, wat moeten we afbouwen?
- Formuleren van behapbare doelstellingen. Deze doelstellingen vertalen naar trapsgewijze activiteiten voor de komende jaren.

Wie betrek je en hoe?

Zorg er ten eerste voor dat je de wijsheid die er binnen je school is optimaal benut. De schoolleiding is natuurlijk verantwoordelijk voor het proces maar doet er verstandig aan gedurende het gehele proces een kerngroep (of regiegroep) in te richten waarin de school breed vertegenwoordigd is. Bij het bepalen van de richting en het maken van de analyses is het niet altijd nodig allerlei losse onderzoeken of gesprekstafels uit te zetten. De kerngroep kan hiervoor juist inzichten ophalen uit de bestaande structuren (van bijvoorbeeld afdelingen en secties) en gesprekstafels (waaronder ook de individuele gesprekken met medewerkers op basis van de gesprekkencyclus). Zo neem je de eigen organisatie zoals die is ingericht extra serieus, en voorkom je extra werkbelasting voor eenieder. Het spreekt voor zich dat het verstandig is de (P)MR vanaf het eerste moment nauw te betrekken bij de inrichting en uitvoering van het proces.

Daarnaast, om blinde vlekken te voorkomen en het draagvlak te waarborgen, kan een klankbordgroep opgericht worden die tussentijds (1) het werk van de kerngroep (en de richting van het schoolplan) toetst en (2) voor verdere inhoudelijke input zorgt waar dat nodig is.

Een tweede aanbeveling als het gaat om de inrichting van het proces is – naast de onderwijskundige inhoud – aan de voorkant ook alvast na te denken over het besturingsmodel dat nodig is voor de uitvoering van het schoolplan. In hoeverre voldoet de bestaande organisatiestructuur daaraan? Als je wil dat de leraar centraal in de regie en uitvoering staat, hoe regel je dat in je besturingsmodel en welke investering is er bijvoorbeeld ook in de schoolleiding nodig om het OP en OOP de aandacht te kunnen geven die nodig zal zijn?

Hoe houd je het schoolplan actueel? Practice what your preach!

Het schoolplan is een middel en geen doel op zich. Toch is het zaak dat het niet verwordt tot een papieren tijger, want je hebt dat zorgvuldige proces niet zomaar bewandeld met elkaar. Er zijn als het goed is speerpunten uitgekomen die niet alleen richting en houvast, maar vooral ook energie geven. Als dat is gelukt, is de juiste toon in ieder geval gezet. Maar hoe houd je de geest van het schoolplan levend in de jaren die volgen. De rol van de schoolleider is hierin cruciaal. Waar de leraar primair bezig is met zijn of haar eigen focusgebied (en dat is goed), is de schoolleider bij uitstek de persoon die de samenhang kan bewaken en de focus die daarbij hoort kan blijven benadrukken (of kan bijstellen) op de momenten die zich daarvoor lenen. Dit vergt scherpte, mentale lenigheid en discipline van de schoolleider (juist ook in het middenkader waar veel kruisbestuivingen plaatsvinden). Aan welke initiatieven bied jij ruimte, welke impulsen (van jezelf of een enthousiaste collega) perk je soms bewust ook in? Anders gezegd: wanneer ben je het hitteschild, wanneer geef je juist lucht aan een vurig pleidooi? Een goed schoolplan biedt daarvoor een kompas. Zo waai je niet met alle winden mee. Zo blijf je op koers.

Hoe verhoudt het schoolplan zich tot andere plannen?

Niet in de minste plaats zorgt een zorgvuldig proces ervoor dat er samenhang gevonden kan worden in de inhoud van het schoolplan, zodat iedereen zo goed als mogelijk begrijpt hoe het een in verhouding staat tot het ander (ook hoe het schoolplan zich verhoudt tot andere plannen binnen en buiten de school, zoals afdelings- en sectieplannen en de bestuurlijke koers).

Deze hand-out is gemaakt in opdracht van het AOb leiderschapsprogramma. Een programma voor leidinggevendenden in het voortgezet onderwijs.

De hand-out is onderdeel van de scholingsmaand over het schoolplan. Naast deze hand-out, vind je op onze website een podcast over dit onderwerp.

De hand-out is rechteenvrij te gebruiken.

