

# Uw schoolplan in 5 stappen

Gaat u zich het komende jaar óók weer warmlopen voor het schrijven van een nieuw schoolplan? Een kleine categorie directeuren ziet dit als een administratieve last waar ze graag snel en pijnloos vanaf willen komen. Een groter deel van de directeuren ziet het schoolplan echter als een vliegwiel voor schoolontwikkeling.

Tot welke categorie u zich ook rekent, in beide gevallen kan het voorkomen dat u als een berg tegen het schrijven van het schoolplan opziet!

Behoort u tot de eerste categorie, dan is er weinig hulp of hoop. Behoort u tot de tweede groep, bent u serieus in uw ambities én kiest u voor de koninklijke weg, dan is er een aanpak die u zal helpen om de berg waartegen u opziet veel minder omvangrijk te maken. Namelijk ten eerste door de juiste route te volgen om te komen tot het schoolplan. En ten tweede door gebruik te maken van de webbased schoolplanmonitor. In dit artikel leest u hoe deze aanpak werkt.

## 1.1 Sterke scholen en het schoolplan

We zijn er gek op in Nederland: ranking-lijstjes maken van wie de beste is. Zo presenteerde de nieuwszender RTL 4 eind vorig jaar nog een rapportcijfer van iedere basisschool in Nederland. De slechtste school scoorde een 4,6 en de beste een 9,4.

Als we dit soort lijstjes moeten geloven, dan doen we het op zich nog helemaal niet zo slecht. Wel valt op dat veel scholen een voldoende weten te scoren, maar dat we nauwelijks scholen hebben die het goed doen of zelfs excellent.

Dit moet anders, zo horen we van de politiek. Nu vrijwel alle scholen het label zwak en zeer zwak van zich hebben afgeschud, moet in de komende jaren de kwaliteit van de scholen met basistoezicht omhoog. Sterke scholen dus, die structureel hoge opbrengsten geven.

Een sterke school maken vergt echter een goed 'aanvalsplan'. Het schoolplan is zo'n aanvalsplan. Het beschrijft niet alleen welke doelen men wil bereiken en waarom, maar ook hoe aan deze doelen wordt gewerkt en welke prioriteiten daarbij gesteld worden.

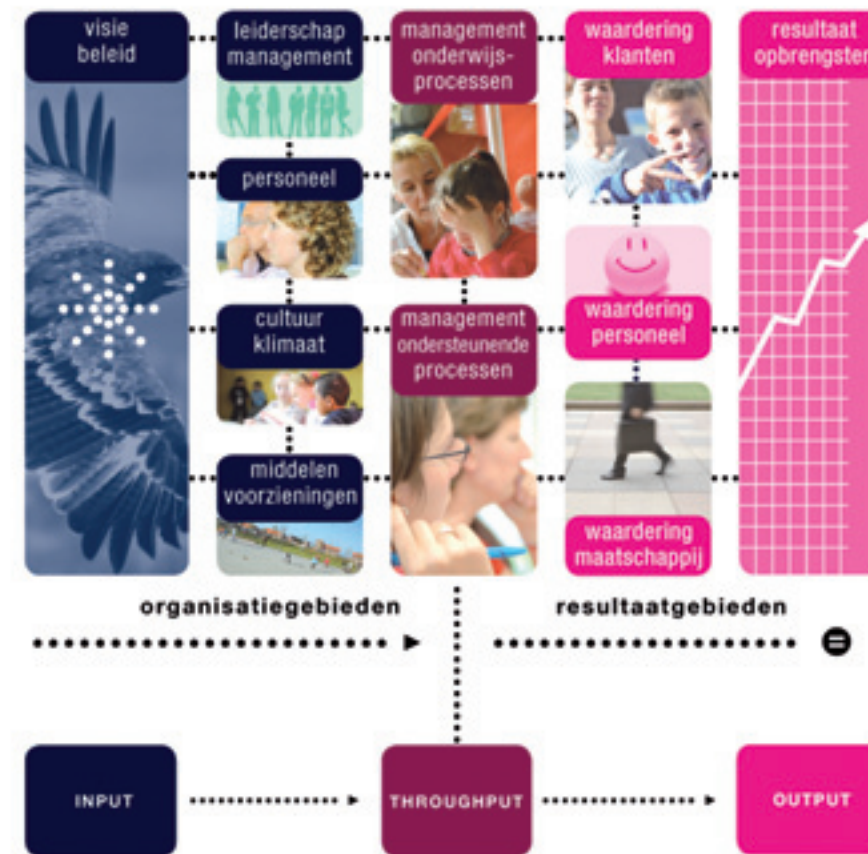
## 1.2 De structuur van het schoolplan

Een goed schoolplan gaat over alles wat er in en rond de school speelt. Dat is nogal wat. Is het überhaupt mogelijk om alles in beeld te krijgen? Ik denk van wel. Maar gaat u dan wel even denkbeeldig boven uw school hangen. Wat ziet u allemaal gebeuren? Wie lopen er rond? Waarmee heeft iedereen het druk en wat moet er worden bereikt?

In de veelheid van alles wat u ziet, dreigt u misschien het overzicht te verliezen. Het is dan handig om met behulp van een model de weerbarstige werkelijkheid enigszins te ordenen. Het INK-model is daarvoor erg geschikt. Het is een organisatie-model dat alles wat er speelt overzichtelijk clustert in elf beleidsdomeinen, zonder daarbij de complexiteit uit het oog te verliezen.

De complexiteit zit vooral in het beheersbaar en voorspelbaar maken van de resultaten die u met uw school wilt bereiken. De resultaten zijn afhankelijk van veel 'input'- en 'throughput'-factoren, zoals de afbeelding wel duidelijk maakt.

Met de INK-structuur als vertrekpunt wordt het werken aan het nieuwe schoolplan



uitdagens. U kunt per beleidsdomein uw opvattingen, de huidige situatie en uw doelen voor de komende schoolplanperiode opschrijven. Als u dat consequent doet, dan wordt én uw plan prettig leesbaar én maakt u duidelijk dat al uw doelen (per beleidsdomein) gericht zijn op de 'output'-kant.

## 1.3 Samenhang in uw schoolplan

Schrijven is één ding, samenhang aanbrengen is iets anders. Het indelen van het schoolplan op basis van het INK-model is ook nog eens een van de beste manieren om samenhang in het schoolplan aan te brengen. Laat ik een voorbeeld uitwerken dat dit aantoont.

Stel, u bent al schrijvend aanbeland bij het domein 'leiderschap en management'. U weet allang dat er allerlei theorieën over leiderschap zijn en al nadenkend komt u tot de slotsom dat het concept 'gedeeld leiderschap' voor uw school kansrijk is. Wanneer u meer bevoegdheden delegeert en het oplossen van 'opbrengstknelpunten' bij bepaalde vakken overlaat aan actieteams, dan zal dat de professionele betrokkenheid en de behoefte aan 'leren van en met elkaar' vergroten.

Om die reden besluit u – u bent nu aangekomen bij het domein 'personeel' – dat uw scholingsbeleid veel meer moet uitgaan van een combinatie van kennisverwerving, training en coaching rond uitdagende praktijkproblemen (probleemgestuurd onderwijs). U wilt daarbij dat leerkrachten een meer onderzoekende houding verwerven en daarom besluit u ook in de komende schoolplanperiode leerkrachten een abonnement aan te bieden op het kennisplatform Teachers Channel (domein 'middelen en voorzieningen').

Bovenstaand voorbeeld maakt duidelijk dat u tijdens het schrijven analyseert en verbindt. U brengt zaken met elkaar in verband en er ontstaat steeds meer samenhang tussen uw visie en het beleid dat u voorstaat.

*In onze scholen werken we hard en bedenken we veel. Maar na een poosje zien we er soms bar weinig meer van terug. Dat kan anders!*

### 1.4 Het schoolplan en planmatige schoolontwikkeling

Met een gedegen schoolplan kunt u op een zeer professionele manier planmatige schoolontwikkeling op gang brengen. Onder planmatige schoolontwikkeling verstaan we het doordacht en stap voor stap verbeteren van allerlei werkprocessen binnen de school.

Nadat u verbeteringen hebt bedacht en uitgevoerd, zorgt u ervoor dat deze verbeteringen ook beklijven. Bijvoorbeeld door goede afspraken in het team te maken en deze afspraken ook op papier te zetten en te controleren (borgen). Deze laatste stap verdient echt optimale aandacht: het is met stip de stap waar het vaak misgaat. In onze scholen werken we hard en bedenken we veel. Maar na een poosje zien we er soms bar weinig meer van terug. Dat kan anders!

De relatie tussen het schoolplan en planmatige schoolontwikkeling laat zich als volgt uitleggen. U herkent in de afbeelding hiernaast vast en zeker de PDCA-cyclus.

Het 'planmatige' komt in het kort hierop neer:

#### Fase 1: Schoolprofiel

De school legt in deze fase haar droom, haar ambities vast voor de komende vier jaar. Centrale vragen in deze fase zijn:

- Waarvoor staan wij?
- Hoe maken we dat meetbaar?

#### Fase 2: Evaluatie

In fase 2 vindt een grondige positiebepaling plaats. In deze fase wordt vastgesteld in hoeverre de school al voldoet aan de gestelde ambities in fase 1. Centrale vragen in deze fase zijn:

- Hoe staan wij er op dit moment voor, ten opzichte van onze ambities?
- Wat hebben wij al bereikt?

#### Fase 3: Bezinning

In fase 3 vindt een bezinning plaats op de resultaten uit de zelfevaluatie in het licht van de gestelde ambities. Centrale vragen in deze fase zijn:

- Wat staat de organisatie te doen in de komende planperiode?
- Wat krijgt daarbij onze prioriteit?

#### Fase 4: Planning

In deze fase zet de school concrete acties uit (actieplannen) die nodig worden geacht om de ambities op middellange termijn daadwerkelijk te realiseren. Centrale vragen in deze fase zijn:

- Wat moeten we doen om onze streefdoelen in het schoolplan te realiseren?
- Welke actieteams gaan we formeren?

#### Fase 5: Uitvoering

In deze fase realiseert de school haar doelen. Dit betekent dat actieplannen worden uitgevoerd en dat de resultaten worden geborgd. Centrale vragen in deze fase zijn:

- Hoe bewaken we de voortgang van de actieplannen?
- Hoe zorgen we ervoor dat verbeteringen blijvend zijn?



*Wanneer de zelfevaluatie onvoldoende betrouwbaar is (de school rekent zich 'rijk'), dan wordt schoolverbetering een slag in de lucht en het afleggen van verantwoording over geboekte resultaten problematisch.*

Globaal gaat de linkerkant van de PDCA-cyclus dus vooral over het denken, de rechterkant vooral over het doen. 'Eerst denken dan doen' luidt dan ook de gulden regel. Het schoolplan is het resultaat van fase 3. De beschrijvingen uit fase 1 en 2 worden in het schoolplan verwerkt en vormen zo een stevig fundament onder de doelen voor schoolverbetering in het schoolplan. En ook: het schoolplan is een belangrijk scharnier tussen 'waar staan we?' en 'hoe gaan we nu concreet aan de slag' (fase 2 en 4). Een ander punt is: wanneer de zelfevaluatie onvoldoende betrouwbaar is (de school rekent zich 'rijk'), dan wordt schoolverbetering een slag in de lucht en het afleggen van verantwoording over geboekte resultaten problematisch.

### 1.5 De schoolplanmonitor

Wie volgens de vijf fasen op een gedegen manier met zijn nieuwe schoolplan aan de slag wil, kan daarbij gebruikmaken van de schoolplanmonitor (SPM). Dit gratis te gebruiken instrument ondersteunt schoolleiders niet alleen bij het ontwikkelen van hun schoolplan, maar ook bij het vervolg daarop: het inrichten van actieplannen en het uitvoeren en borgen ervan. De filosofie van deze webtool is dat het directeuren op een overzichtelijke manier ondersteunt bij hun taak als onderwijskundig leider en verandermanager.

In dit schema hebben we de werkwijze rond de schoolplanmonitor voor u samengevat.



#### De voordelen van de schoolplanmonitor op een rij:

- Schoolplan, zelfevaluatie-rapport en actieplannen zijn te maken met een druk op de knop.
- Digitaal enquêteren wordt zeer eenvoudig, van de afname tot en met de gegevensverwerking.
- Het toevoegen van een schoolondersteuningsprofiel (SOP) is goed mogelijk.
- Op het digitale dashboard kunt u de kwaliteit van allerlei schoolaspecten echt goed volgen.
- U archiveert al uw beleidsdocumenten in de monitor zelf. Weg met die stapels papier!

De schoolplanmonitor nader verkennen? Dat kan! Ga dan naar de website van Cadenza Onderwijsconsult en bekijk de screencast. [www.cadenza-oc.nl/schoolplanmonitor/](http://www.cadenza-oc.nl/schoolplanmonitor/)

*Wilt u een voorbeeld ontvangen van een schoolprofiel in prestatie-indicatoren (stap 1)? Of bent u op zoek naar iemand die u kan helpen bij het opstellen van het schoolplan? Mail dan naar [t.wildeboer@cadenza-oc.nl](mailto:t.wildeboer@cadenza-oc.nl).*