

Van koersplan naar schoolplan

Minstens eens per vier jaar maakt iedere school een schoolplan. De kans is groot dat jouw school ook weer voor het mooie proces staat om het beleid voor de komende schooljaren op poten te gaan zetten. Dit artikel beschrijft hoe je zo'n proces met alle betrokkenen vormgeeft.

TEKST EN BEELD MACHIEL KARELS EN GERARD BEL
ILLUSTRATIE FREEPIK

TOEGEVOEGDE WAARDE VAN DE SCHOOL

Een nieuw schoolplan was altijd al een aanleiding voor besturen en teams om zich diepgaand te bezinnen op de actuele ontwikkelingen en de (gewenste) toegevoegde waarde van het onderwijs. Na een aantal schooljaren van afstandsonderwijs, schoolsluitingen en uitval van leerlingen en collega's is die bezinning meer dan ooit relevant.¹ Met dit artikel willen we besturen en scholen ondersteunen om te komen tot een koersplan als basis voor de uitwerking van een schoolplan. We doen dat door een aantal bouwstenen aan te reiken.

Je kunt de uitwerking van de diverse bouwstenen ook visueel maken. Alle betrokkenen houden zo zicht op de voortgang van het proces en de stappen die daarin zijn gezet. Dit visueel maken kan bijvoorbeeld door een koersmuur in te richten waarop de verschillende bouwstenen en de input daarbij worden weergegeven.

KOERSPLAN OF SCHOOLPLAN?

In de Wet op het primair onderwijs is er wel sprake van een schoolplan, maar nergens komt een koersplan voor. Toch is een koersplan van belang voor besturen met meerdere scholen. Het zorgt ervoor dat een stichting of vereniging méér is dan een verzameling losse scholen. Veel besturen hanteren een 'strategisch

beleidsplan' waarin doelen voor een langere periode zijn uitgewerkt. Hierin komt vooral aan de orde welke doelen worden nagestreefd en op welke manier. Een koersplan start expliciet bij de vraag die hieraan voorafgaat: waarom? Wat is goed onderwijs, welke missie en visie heeft de organisatie? Kortom: welke kant moet het op, wat is de koers?

CULTUUR VAN VERTROUWEN EN VERBINDEN

Van meet af aan moet het daarbij gaan om een cultuur van vertrouwen en verbinding. Die cultuur is essentieel om succesvol leiding te geven aan veranderen.² Koersen op onderwijswikkeling kent niet alleen een element van *veranderen* (waarneembare verandering); er is ook sprake van *transitie* (groei op identiteitsniveau).³ Door ontwikkeling plat op te vatten als een rechte lijn van A naar B is de kans groot dat verandering mislukt door frustraties en 'weerstand'.

Door de transitie een plek te geven in het werken aan onderwijsontwikkeling, ontstaat aandacht voor diepere lagen van het veranderproces: het ongemak van veranderen, de kwetsbaarheid die je daarin mag laten zien. Dat betekent niet dat leerprocessen een vorm van groepstherapie moeten zijn. Het betekent vooral dat 'met en van elkaar leren' open en eerlijk gebeurt. Als de doelen

VAN KOERSPLAN NAAR SCHOOLPLAN: 8 BOUWSTENEN



waaraan je je verbindt écht waarde voor je hebben, zal het gemakkelijker zijn om in beweging te komen.

We bespreken nu acht bouwstenen die je kunt gebruiken om tot een breed gedragen koersplan te komen.

Bouwsteen 1: Het kader bepalen

Bepaal samen het kader van waaruit je als organisatie werkt. Stel hiertoe kernwaarden vast en bepaal een visie en missie.

In de opvoeding geldt dat het stellen van grenzen de ontwikkeling van kinderen bevordert.⁴ Dit geldt voor organisaties net zo goed: het gaat er niet om dat er veel mag, het gaat erom dat de goede dingen gebeuren. Er is dus een vorm van *kadering* nodig. Hiervoor is de missie/visie van belang, naast de wettelijke eisen van het vernieuwde waarderingskader.

Bouwsteen 1a: Herijking van de missie/visie

Om het met Luc Stevens te zeggen: *Scholen zijn nooit waardenvrij, leraren en leerlingen zijn geen neutraliteit, het zijn geen computers. Het zijn mensen die met elkaar in verbinding staan.*⁵ Juist daarom is het goed om duidelijk te zijn over waar de schoolorganisatie voor staat. Wanneer is er voor jullie sprake van waardevol onderwijs? Welke kernwaarden betreft dit dan?

Deze waarden komen natuurlijk niet uit de lucht vallen, en dat

geldt ook voor de visie en de missie. Bijna altijd hebben bestuur en scholen al zo'n missie/visie. Om die reden spreken we dan ook over 'herijken': Staan we nog steeds voor wat we ooit hebben geformuleerd of willen we andere accenten leggen? Zijn er maatschappelijke ontwikkelingen die een plaats zouden moeten hebben in onze visie?

Er zijn verschillende manieren om de kernwaarden te bepalen, maar ze hebben één ding gemeen: dialoog. Het is bijvoorbeeld mogelijk om schoolleiders en bestuurders hun persoonlijk kernwaarden te laten formuleren waarbij men elkaar bevrucht.⁶ Een goede visie sluit aan bij de *morele doelen* die de scholen met elkaar nastreven. Een document dat de koers aangeeft, versterkt het richtingsbesef op de scholen en biedt meteen ook een gemeenschappelijk kader waarbinnen gesproken wordt over onderwijs. Het brengt samenhang in de schoolontwikkeling van verschillende scholen waardoor het mogelijk wordt om met en van elkaar te leren. Ook geeft een koersplan focus in reflectie en monitoring.

Bouwsteen 1b: Kader scherpstellen a.d.h.v. wettelijke eisen

Het vernieuwde waarderingskader⁷ heeft uiteraard betrekking op de deugdelijkheidseisen die gesteld worden aan de basiskwaliteit, maar besteedt daarnaast meer aandacht aan visie, ambities, onderwijskundig leiderschap en kwaliteitscultuur van zowel het be-

stuur als de school. Dit is een mooie ontwikkeling: hierdoor ontstaat er ruimte voor de professionele autonomie van scholen en besturen. Deze accentverschuiving kan aanleiding zijn om aanvullend aandacht te besteden aan de *bedoeling* van het onderwijs en de *cultuur* van de scholen. Bepaal samen of het ‘met en van elkaar leren’ bij het streven naar kwaliteit voldoende uit de verf komt. Hoe mooi is het als zowel de leerlingen in de klas als de schoolleiders bij hun overleg merken dat ze zich ontwikkelen doordat ze samenwerken!

Het kan zijn dat er in de basiskwaliteit zaken zijn die extra aandacht vragen. Loop hier niet met hoogdravende woorden omheen: als dit het geval is, hoort dit een grote plaats in te nemen in je koersplan.

Bouwsteen 2: Evaluatie koersplan en activiteitenplan

Evalueer het huidige koersplan en de bijbehorende ambities.

Waarschijnlijk heb je er de afgelopen schooljaren de handen vol aan gehad om de school/scholen draaiende te houden, of je nu schoolleider bent of bestuurder. Als de schoolontwikkeling al op gang kwam, heb je lang niet de stappen kunnen zetten die je had willen zetten. Kijk daarom met een bepaalde mildheid te kijken naar je vorige koers- en activiteitenplan. Voor een groot gedeelte zal gelden dat de realiteit zich niet echt aan je plannen heeft gehouden. Het is belangrijk om daarbij stil te staan. Niet om excuses te vinden of te formuleren, dat zou geen recht doen aan alle hectiek die je hebt doorstaan. Wel om een plek te geven aan het feit dat sommige dingen minder gelukt zijn. Je kunt dan des te scherper bepalen op welke punten dat het meeste pijn doet.

Bouwsteen 3: Ontwikkelthema's bepalen

Houd een brainstorm tijdens het directiebeeraad over de thema's van het nieuwe koersplan.

Op basis van de input die er ligt, idealiter zichtbaar op een koersmuur, plan je een brainstorm met het directiebeeraad over de thema's voor het nieuwe koersplan. Het model *Dimensies van onderwijs* is goed te gebruiken als richtinggevend denkmodel.⁸

Pak de visie en de kernwaarden van bouwsteen 1 erbij en houd die naast het model Dimensies van onderwijs.

- Onder welke dimensie vallen de geformuleerde visie en de kernwaarden?
- Welke visie-uitspraken passen bij welke dimensie? En waar plaats je ze in het spectrum?

Een mooie tussenstap is om na deze plaatsbepaling op de verschillende scholen met de teams in gesprek te gaan.⁹ Dit vereist van teams wel wat voorkennis van het model. De input van de diverse teams wordt toegelicht in het directiebeeraad. Dat kan door de schoolleider worden gedaan, maar het is krachtiger als een aantal vertegenwoordigers vanuit de scholen dit voor hun rekening nemen. Het schrijven aan een koersplan kan bijna beginnen. We kunnen ons voorstellen dat je op dit moment eerst behoefte hebt aan een tussenstap. Om die reden hebben we de volgende optionele bouwsteen toegevoegd.

Bouwsteen 4: Inspiratiemoment en werksessies

Organiseer een inspiratiemoment met ib'ers en directies over de thema's van het koersplan en stel samen wegwijzers op.

Tijdens zo'n inspiratiemoment kan je bijvoorbeeld een directeur

Dimensies van Onderwijs			
	Leerstofgericht		Kindgericht
Doel focus	Leerstof	← →	Brede ontwikkeling
Pedagogiek	Sturen	← →	Coachen
Didactiek	Compenseren	← →	Activeren
Leerstof	Gestandaardiseerd	← →	Betekenisvol
Organisatievorm	Klassikaal	← →	Flexibel
Differentiatie	Convergent	← →	Eigen leerlijn
Toetsen	Summatief	← →	Formatief
Rapportage	Standaard rapport	← →	Portfolio
Cultuur	Volgend	← →	Lerend
Leiderschap	Sturend	← →	Coachend
Kwaliteitszorg	Curatief	← →	Preventief
Ouderbetrokkenheid	Zenden	← →	Participatie

uitnodigen die ervaring heeft met de transitie van een traditionele school naar kindgericht onderwijs. Gebruik dat moment om inhoudelijk kennis op te doen in het kader van de vastgestelde thema's. Tijdens een dergelijke inspiratie- en werksessie krijgt het koersplan vorm. Ook is het goed om met elkaar te delen hoe uitvoering en monitoring plaats zullen vinden. Volstaat de huidige werkwijze en is die congruent met de koersuitspraken die er al liggen?

Bouwsteen 5 Koersplan opstellen

Stel het conceptkoersplan op.

De een vindt het heerlijk om de lijnen en de koers bij elkaar te brengen in een koersplan, maar er zijn schoolleiders en bestuurders die ertegen opzien om een leeg scherm te vullen met de koers voor de komende jaren. Een raamwerk waarbinnen je het koersplan kunt opbouwen is dan heel helpend. Op wij-leren.nl/koersplan.php vind je een opzet die je kunt gebruiken voor het opstellen van je koersplan. Omdat het zo belangrijk is dat je start bij jullie eigen visie, is het niet meer dan logisch dat het voorbeeldplan de opzet heeft van een inhoudsopgave waarin de belangrijkste elementen worden genoemd zonder die voor jouw organisatie in te vullen.

Bouwsteen 6: Nu-meting scholen

Organiseer een NU-meting om de stand van zaken in kaart te brengen.

Geen enkele school begint op nul in het verwezenlijken van de ambities. Om die reden spreken wij nooit over een 'nulmeting' maar altijd over een 'NU-meting'. Zo'n nu-meting is te zien als een audit-light die bij alle scholen de basiskwaliteit en de positie ten opzichte van het nieuwe koersplan in beeld brengt. Hierbij horen ook gesprekken met leerlingen, ouders en teamleden. Elke school heeft zijn eigen context en leerlingpopulatie, dus het is ook logisch dat scholen een verschillende uitgangspositie hebben. Hoe scherper dit in beeld is, hoe beredeneerder de school keuzes kan maken. In het schoolplan verwoord je hoe de ambities vanuit het koersplan op de school van toepassing zijn en wat dit voor de school betekent. Het spreekt voor zich dat deze nu-meting niet resulteert in een vuistdik rapport. Streef ernaar om de kernpunten per school op één A4 weer te geven; in een bestuursbreed verslag is plaats voor patronen en thema's die op meerdere scholen zijn waargenomen.

Bouwsteen 7: De aftrap: personeelsdag

Organiseer een personeelsdag rond het koersplan met inleidingen op en workshops over de veranderthema's.

Nu de koers duidelijk is, is het tijd voor de aftrap in de vorm van een personeelsdag. Op basis van het proces tot nu toe kun je heel gericht op zoek gaan naar personen binnen en buiten de eigen organisatie die een waardevolle inbreng kunnen leveren. Ook het delen van bijvoorbeeld pilots en andere eigen ervaringen kan een plek krijgen. Het is belangrijk dat alle elementen van deze dag bijdragen aan de koers van de organisatie. Tegelijk geldt dat er een breed aanbod dient te zijn op zo'n dag om te voorkomen dat de inhoudelijke bijdragen te veel op elkaar gaan lijken.

Bouwsteen 8: Schoolplan opstellen

Organiseer een dag op de school om op basis van de uitkomsten van de audit-light en de wegwijzers een schoolplan op te stellen.

Nu is het tijd voor de laatste bouwsteen: het opstellen van de schoolplannen. Hoe beter het proces verlopen is rond het koersplan, hoe gemakkelijker het is om tot het schoolplan te komen. Je kunt dan namelijk vertrekken vanuit een gezamenlijk kader. Het is dan vooral zaak om de elementen van het koersplan te vertalen naar de school. De uitkomsten van de nu-meting zijn hierin uiteraard heel relevant. In grote lijnen doorloop je hierbij dezelfde stappen.

..... OVER DE AUTEURS

Machiel Karels is directeur van kennisplatform **Wij-leren.nl**. Daarnaast begeleidt hij verandertrajecten op weg naar kindgericht onderwijs. Hij heeft ervaring in het basis- en speciaal onderwijs.

Kennismaken met Machiel?

Mail naar machiel@wij-leren.nl of bel: 06 - 21 33 84 11



Gerard Bel is onderwijsadviseur en teamcoach. Hij heeft veel ervaring als (interim-)directeur en beeldcoach. Gerard houdt zich met name bezig met cultuurverbetertrajecten en kindgericht onderwijs.

Kennismaken met Gerard?

Mail naar gerard@wij-leren.nl of bel: 06 - 81 68 74 19



Literatuurlijst

- ¹ Karels, M. (2020). *Reflectie op afstandsonderwijs: 12 vragen voor het schoolteam*. Geraadpleegd op 08-03-2022, van <https://wij-leren.nl/reflectie-op-afstandsonderwijs-schoolontwikkeling.php>.
- ² Bel, G. (2020). *Hoe geef je als schoolleider succesvol leiding aan veranderingen?* Geraadpleegd op 08-03-2022, van <https://wij-leren.nl/schoolleider-leiderschap-veranderingen.php>.
- ³ Wielink, J. van, Fiddelaers-Jaspers, R., & Wilhelm, L. (2020). *Taal van transitie: je roeping als leider in een wereld van verandering*. Circle Publishing.
- ⁴ Winter, M. de (2013). In: F. Spangenberg & M. Lampert, *De grenzeloze generatie en de eeuwige jeugd van hun opvoeders*. Nieuw Amsterdam.
- ⁵ Karels, M. (2014). *Luc Stevens over pedagogisch leiderschap*. Geraadpleegd op 08-03-2022, van <https://wij-leren.nl/luc-stevens-pedagogisch-leiderschap.php>.
- ⁶ Galenkamp, H. (2021). *Op koers? Waarden, ambities, verlangens en doelen*. Geraadpleegd op 08-03-2022, van <https://wij-leren.nl/waarden-ambities-verlangens-doelen.php>.
- ⁷ <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/onderzoekskaders/documenten/publicaties/2021/07/01/onderzoekskader-2021-primair-onderwijs>.
- ⁸ Karels, M. (2020). *Dimensies van onderwijs*. Geraadpleegd op 10-03-2022, van <https://wij-leren.nl/dimensies-van-onderwijs.php>.
- ⁹ Karels, M. (2019). *Zo maak je richtinggevend beleid voor je school*. Geraadpleegd op 10-03-2022, van <https://wij-leren.nl/zo-maak-je-richtinggevend-beleid-voor-je-school.php>.