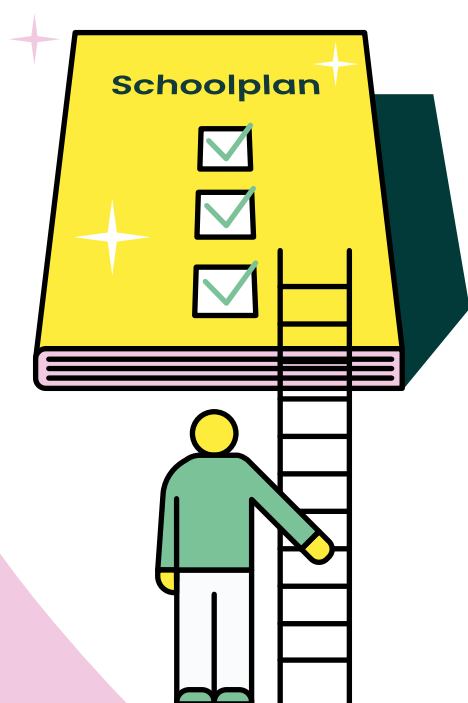


Schoolplan...

hoe dan?



Handreiking
voor het
maken
van een
schoolplan

“Ik moet een schoolplan maken, maar ik weet niet waar ik moet beginnen...”

“We hebben een schoolplan, maar dat ligt eigenlijk in een la. Geen idee hoe we ermee verder moeten.”

“Het schoolplan is door de vorige directeur gemaakt, zonder het team te betrekken. Het sluit niet aan bij de praktijk.”

“Ik zou graag een schoolplan maken dat recht doet aan onze ontwikkeling. En dan ook graag samen met het team.”

”

Wellicht herken je deze uitspraken. Uit eigen ervaring, of misschien hoor je ze wel binnen de stichting waar jouw school onder valt. Wij komen deze vragen vaak tegen en begeleiden veel scholen bij het vormgeven van een gedragen en doorleefd schoolplan, dat aansluit bij de visie, context en onderwijsaanpak van de school. Een schoolplan dat je makkelijk kunt vertalen naar deelplannen en jaarplannen.

Onze ervaringen, inzichten en aanpak delen we graag met jou. Zodat jij je goed toegerust voelt om samen met je team aan de slag te gaan met het maken van een schoolplan dat ertoe doet.

In deze handreiking lees je over het nut en de noodzaak van een schoolplan en over de verschillende onderdelen ervan. En over hoe je samen met je team een schoolplan maakt en het schoolplanproces kunt inrichten.

Creëer
een wereld
van mogelijkheden

1. Waarom een schoolplan?

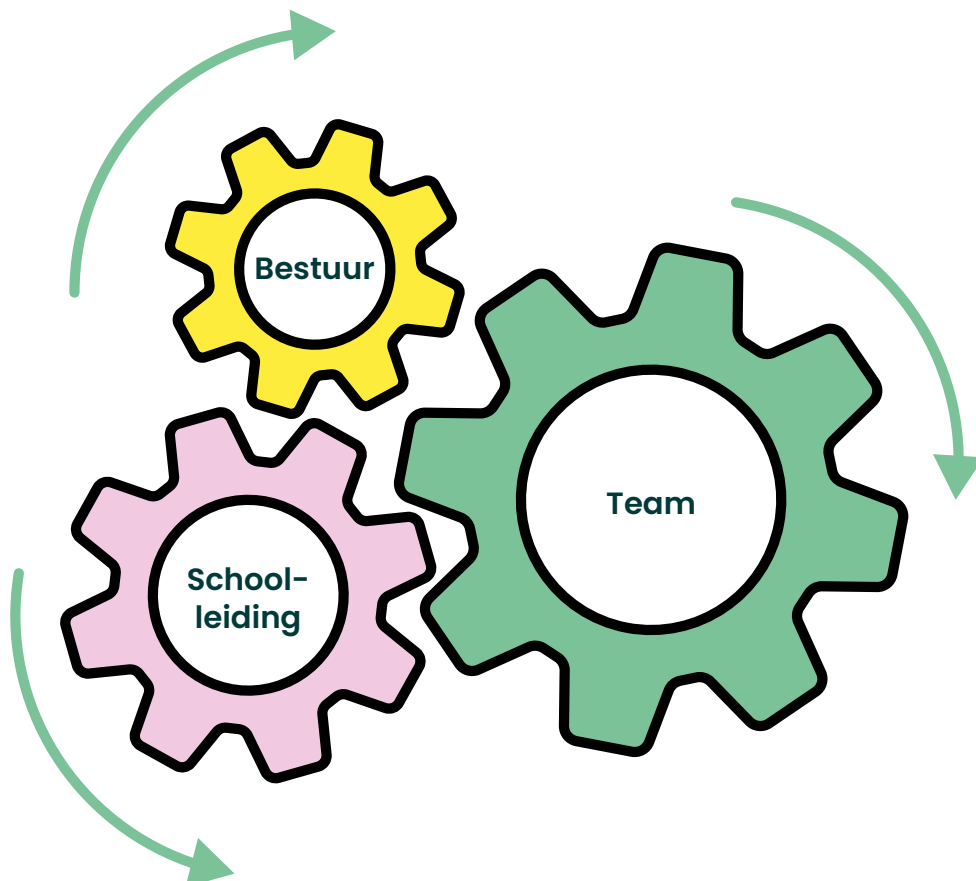
In de Wet op het primair onderwijs staat dat een schoolplan verplicht is voor elke school. Het schoolplan is een instrument om sturing te geven aan het onderwijs en brengt de visie, onderwijsaanpak en ambities van de school samen. Het helpt je om planmatig te werken aan verbetering van onderwijskwaliteit en leeropbrengsten. Een school moet minstens één keer per vier jaar een schoolplan opstellen, maar je kunt het ook vaker doen.

In het schoolplan schrijf je welke ontwikkelingen en verbeteringen centraal staan voor de komende vier jaar en op basis waarvan je deze keuzes hebt gemaakt. Je bepaalt zelf hoe het schoolplan eruitziet; voor de vorm zijn weinig richtlijnen. Die zijn er wel voor de wettelijk verplichte bijlagen, zoals het onderwijskundig beleid, het stelsel van kwaliteitszorg en het personeelsbeleid. De MR moet instemmen met het schoolplan.

In het onderzoekskader van de Inspectie van het Onderwijs staat het volgende: *‘Samen met het bestuur streeft de school de kwaliteitsdoelen en ambities na voor het onderwijs. Hoe de schoolleider dat met het team doet, beschrijven ze in het schoolplan.’*

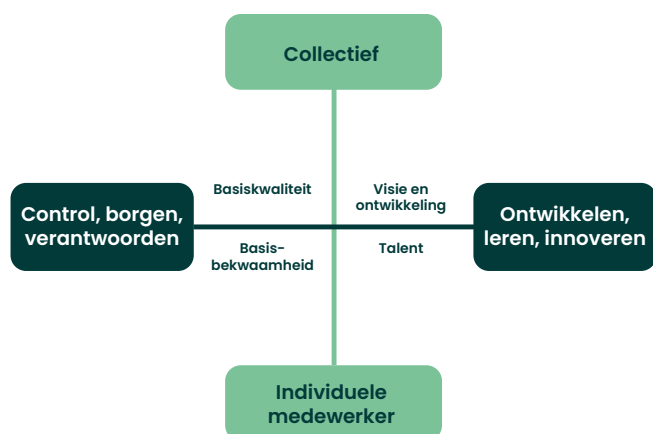
Het strategisch beleidsplan van het bestuur hangt samen met het schoolplan. De inspectie bekijkt of het bestuur en de school de geformuleerde ambities uitvoeren en realiseren. De inspectie verwacht dat de schoolleiding met haar visie aansluit bij de visie, ambities en doelen van het bestuur.

Daarnaast verwacht de inspectie dat de visie van de school aansluit op de kenmerken van de leerlingpopulatie. Dit lijkt misschien vanzelfsprekend, maar het vergt expliciete aandacht. Alleen als je goed zicht hebt op ontwikkelingen in de leerlingpopulatie, kun je dit vertalen naar wat de school te doen heeft om goed onderwijs te realiseren dat past bij de onderwijsbehoeften van de leerlingen. Wanneer de inspectie jouw school bezoekt, sluit zij dan ook aan bij de school-eigen informatie uit het schoolplan.



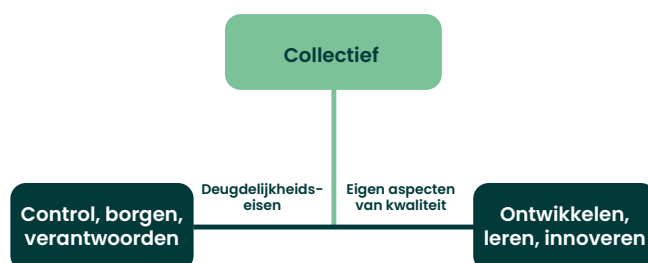
Het schoolplan is een sturingsdocument dat twee kanten van een organisatieontwikkeling belicht. Enerzijds richt het schoolplan zich op de verantwoording en de realisatie van de basiskwaliteit van het onderwijs. Anderzijds richt het schoolplan zich op de ontwikkeling, het leren en het innoveren van de schooleigen visie en ambities.

De kwaliteitskwadranten van B&T brengen dit goed in beeld:



Om duurzaam onderwijskwaliteit te kunnen realiseren is de kant van ontwikkelen en leren net zo hard nodig als de kant van controle en verantwoorden. Want als je niet ontwikkelt, kun je op een gegeven moment – door alle veranderingen in je omgeving – niet meer voldoende kwaliteit leveren. Goed zicht hebben op de veranderende omgeving is daarom heel belangrijk.

Deze gedachten uit het kwaliteitskwadrant (in control versus leren en ontwikkelen) zien we ook terug in hoe de inspectie naar ambities van scholen kijkt. Hieronder zie je de vertaling daarvan in het kwaliteitskwadrant.



Praktische tips

- ✓ Zorg voor een duidelijke koppeling met de koers van het bestuur: controleer of de visie en ambities van de school aansluiten op het strategisch beleid van het bestuur.
- ✓ Houd rekening met de leerlingpopulatie: analyseer jaarlijks de kenmerken en behoeften van leerlingen en stem het schoolplan hierop af.
- ✓ Gebruik het schoolplan als levend document: agendeer vaste momenten om het plan te evalueren en waar nodig bij te stellen.

2. De onderdelen van een schoolplan

De meeste wettelijke eisen aan een schoolplan kun je terug laten komen in de wettelijk verplichte bijlagen. Het gaat dan om het onderwijskundig beleid, het stelsel van kwaliteitszorg en het personeelsbeleid. De inspectie kan deze eisen aanpassen. Kijk als schoolleider daarom elk jaar op de website van de inspectie naar de mogelijke (tekstuele) aanpassingen in het toezichtskader. Zo ben je up-to-date en kun je de aanpassingen verwerken in de bijlagen van je schoolplan. Je weet dan bovendien of de wijzigingen iets betekenen voor je lopende schoolplan.

Naast de wettelijk verplichte bijlagen is de kern van je schoolplan het deel dat gaat over de strategie en de beweging die je met de school wilt maken (een schoolplan is immers een sturingsdocument). Hier zijn weinig richtlijnen voor. In je schoolplan moet je aangeven welke keuzes de school maakt en op welke manier je hier planmatig op stuurt.

We hebben de verschillende onderdelen die samen de strategische inhoud bepalen - en dus de beweging van de school weergeven – in onderstaand strategiemodel gezet:

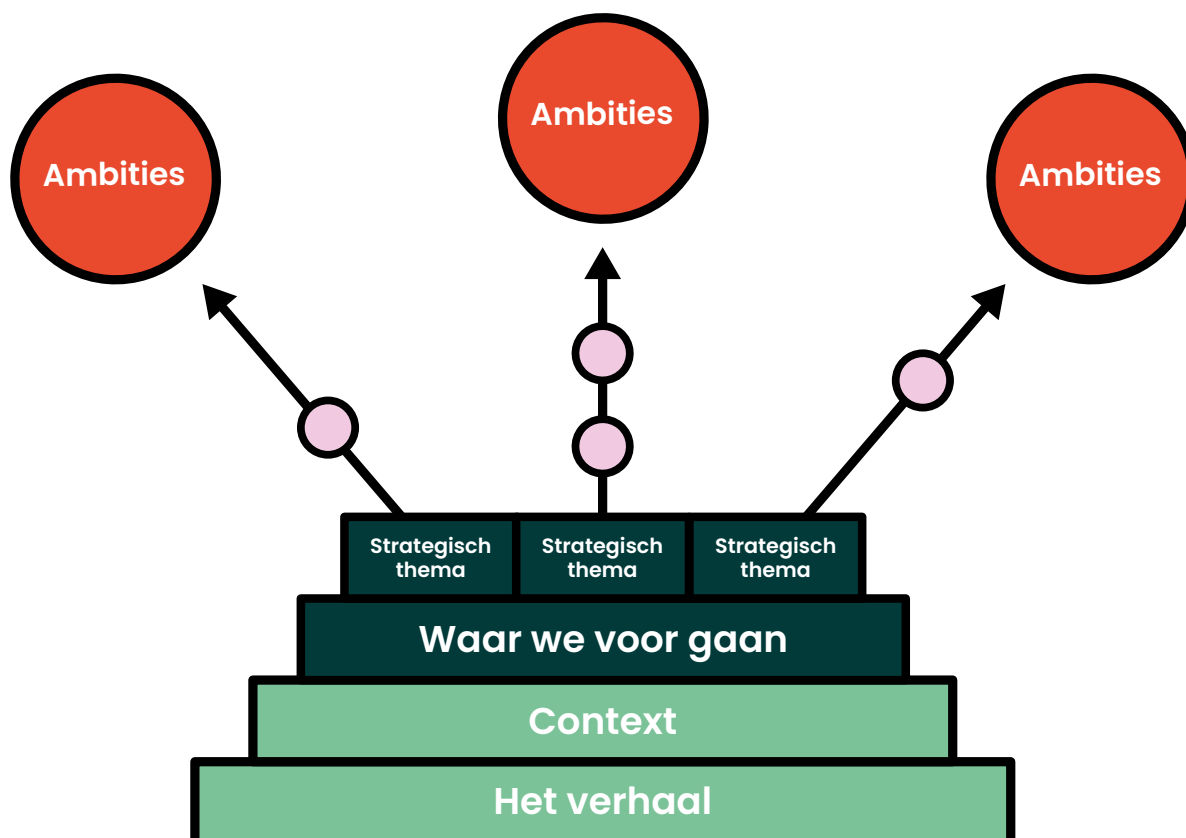
Het verhaal

Elke school heeft een uniek verhaal dat de koers van de school bepaalt. Dat verhaal gaat om de bezieling van je organisatie en is de basis voor verdere ontwikkeling. Daarom staan hierin ook de missie en de kernwaarden van de school.

Het verhaal is niet alleen een fundament van de school zelf, maar sluit ook aan op het verhaal van het bestuur waar de school onderdeel van uitmaakt.

Vragen die je jezelf kunt stellen om het verhaal van je school te vertellen:

Wat is de maatschappelijke opdracht van onze school? Wat beloven we leerlingen, ouders, personeel en partnerorganisaties? Welke waarden zijn voor ons belangrijk? Wat betekenen deze waarden voor ons en hoe zien we deze waarden terug in de organisatie? Wat onderscheidt ons, wat maakt ons uniek (denominatie, onderwijsconcept)? Waar zijn we trots op? Waar zijn we sterk in?



Missie en visie worden vaak in een woord genoemd en met elkaar verward. Wij zien een missie als relatief tijdloos en als iets wat gaat over het grotere doel van de organisatie. De visie gaat over de richting die je met elkaar opgaat; om dat wat je in het verhaal belooft de komende jaren te gaan doen, rekening houdend met de context (dit lees je terug in het onderdeel 'waar we voor gaan'). Dat betekent dat je als schoolleider samen met het team goed zicht moeten hebben op de (interne en externe) context van de school.

Context

Wanneer je de context van je school in beeld brengt, kijk je naar de factoren die van invloed zijn op wat je als school te doen hebt. De inspectie verwoordt dit als volgt op haar website: *'Omgevingsfactoren en condities zijn bijvoorbeeld de kenmerken en de ontwikkeling van de leerlingenpopulatie, de beschikbaarheid van personeel, een fusiegeschiedenis, de huisvesting, de organisatieontwikkeling en de ontwikkeling van het bestuur. We verwachten dat besturen en scholen met hun visie, ambities, doelen en beleid op deze factoren inspelen om de kernfuncties voor het onderwijs voor al hun leerlingen te realiseren.'*

Informatie voor de analyse van de context verzamel je op basis van bekende data, evaluaties en gesprekken. Je bepaalt vervolgens welke informatie van invloed is en impact heeft op de komende jaren. Met die informatie moet je immers in je plannen rekening houden om een goede en relevante school te worden of te blijven. Je kunt de informatie analyseren met verschillende methodieken, zoals een SWOT-analyse of een Eisenhower Matrix. Natuurlijk kun je ook eigen modellen of analysemethodieken gebruiken.

Vragen die je jezelf kunt stellen om de context van de school in beeld te brengen, zijn:

Hoe ziet de leerlingenpopulatie eruit en hoe verandert deze de komende jaren? Hoe is het team toegerust om deze leerlingenpopulatie goed te bedienen? Waar staan we nu? Wat willen we behouden/meenemen en wat willen we loslaten? Hoe staan we er nu voor als het gaat om het vervullen van onze opdracht ten aanzien van de (basis) kwaliteit van onderwijs (zie het onderzoekskader van de inspectie)? Welke trend zien we in de afgelopen drie jaar? Welke maatschappelijke ontwikkelingen en/of ontwikkelingen in het onderwijsveld zijn van invloed op onze organisatie in de komende jaren? Hoe is de samenwerking met partners en zijn we daar tevreden over?

Waar we voor gaan

Het verhaal en de context van de school zijn samen van invloed op waar je als school de komende jaren voor wilt gaan. In deze fase kun je het schoolteam (en misschien ook andere betrokkenen) laten 'dromen' over de toekomst. Reik inspiratie aan in de vorm van bijvoorbeeld artikelen, sprekers of podcasts die bijdragen aan een brede blik op het onderwijs en de toekomst van onze samenleving. Laat het team op enige afstand van de waan van de dag naar de toekomst van de school en het onderwijs kijken. Op basis van het verhaal van de school, de context en de toekomstdroom formuleert het team een visie op de toekomst voor een bepaalde periode. Dat is een actueel perspectief, met de kennis en maatschappelijke context van nu, op hoe (het organiseren van) goed onderwijs eruit moet zien én wat daarvoor nodig is. Waar de maatschappelijke opdracht en het bestaansrecht van een school de afgelopen decennia misschien niet veel is veranderd, beweegt de visie op wat goed onderwijs is en wat daarvoor nodig is mee met nieuwe onderwijskundige en maatschappelijke inzichten.

Vragen die je jezelf kunt stellen om 'waar we voor gaan' vorm te geven, zijn:

Wat is onze toekomstdroom? Waar willen we de komende vier jaar naar toe groeien als organisatie? Wat is belangrijk vanuit de contextanalyse? Wat is er over vier jaar wat er nu nog niet (volledig) is? Hoe willen we ons verhaal handen en voeten geven? Welke ingrediënten kenmerken ons onderwijs, hoe dragen die bij aan ons verhaal en hoe doen ze recht aan de context? Wat vraagt de omgeving van ons de komende jaren?

Strategische thema's

Om te voorkomen dat je na het maken van de contextanalyse en het formuleren van je droom eindigt met een lijst van wel honderd mogelijke acties en doelen, zoom je eerst even uit. Stel jezelf de vraag: 'Als ik kijk naar al deze relevante en impactvolle informatie en waardevolle dromen, welke grotere thema's zie ik dan en hoe sluiten die aan op wat wij willen bereiken?'

Als je de informatie clustert, ontstaan al snel enkele strategische thema's. Thema's die wij op dit moment veel zien bij de scholen en besturen die we begeleiden, zijn thema's die ook actueel zijn in het onderwijsdebat, zoals inclusief onderwijs, wereldburgerschap, ouderbetrokkenheid en goed en aantrekkelijk werkgeverschap. De strategische thema's die je nu formuleert op basis van je verhaal, de contextanalyse en je toekomstvisie geven je richting bij het schrijven van het schoolplan. Formuleer bij voorkeur niet meer dan vijf, maar liever drie of vier thema's. Denk er ook aan dat taal erg belangrijk is in een levend schoolplan. Kies dus een aansprekende titel voor de thema's die passen bij de taal van je school.

Ambities

Voor elk van de strategische thema's bepaal je als school welke ambities je wilt hebben gerealiseerd over vier jaar. Bij het formuleren van een ambitie stel je jezelf de vragen: Waar willen wij over vier jaar staan? Wat is er dan wel wat er nu nog niet is? Een goede ambitie is:

- **urgent:** de ambitie speelt in op een actuele behoefte;
- **ambitieuw:** de ambitie daagt uit en inspireert;
- **specifiek:** de ambitie benoemt een wie, wat en waartoe.

De ambities zorgen ervoor dat je weet waar je over vier jaar wilt staan. Tegelijkertijd wil je in de tussentijd ook weten of je met elkaar op de goede weg bent om de ambities te realiseren. Om deze voortgang te bewaken, werk je met tussendoelen. Met het team bepaal je welke stappen je zeker moet zetten op weg naar je ambitie. Wanneer je bijvoorbeeld de ambitie hebt dat over vier jaar alle medewerkers in staat zijn om dagelijks vorm te geven aan inclusief onderwijs, is een eerste stap om te zorgen voor een gedragen visie op wat inclusief onderwijs voor jullie school betekent.

Praktische tips

- ✓ Check jaarlijks de eisen van de inspectie: de wet- en regelgeving rondom het schoolplan kan wijzigen, dus zorg ervoor dat je actueel blijft.
- ✓ Gebruik strategische thema's: kies maximaal drie tot vijf strategische thema's om focus en richting te behouden.
- ✓ Werk met datagestuurde analyses: gebruik methodieken zoals SWOT of de Eisenhower Matrix om je context goed in kaart te brengen.

Zo'n stap is een tussendoel, dat je helpt om op koers te blijven om je ambitie te realiseren. Iedere ambitie vraagt om een of meerdere tussendoelen. Het is verleidelijk om alle tussendoelen een plek te geven in het eerste jaar van je schoolplanperiode. Wees echter kritisch en verdeel de tussendoelen evenwichtig en realistisch over vier jaar.

Tot slot koppel je het schoolplan ook aan het jaarplan. Een jaarplan is een essentieel onderdeel van strategie. In je jaarplan formuleer je concrete doelen en acties die bijdragen aan het realiseren van de tussendoelen en het behalen van de ambities.



3. Een schoolplan maak je samen

Een breed gedragen schoolplan dat is gemaakt met het schoolteam, leerlingen, ouders en andere belanghebbenden, heeft meer impact dan een plan dat alleen door de schoolleiding is opgeschreven. Gedeeld leiderschap, samenwerking en procesmatige keuzes maken een schoolplan méér dan een document; het wordt een middel om de school gezamenlijk te versterken.

Gedeeld leiderschap

Elke school moet volgens de wet een schoolplan hebben. Hoe je tot een schoolplan komt, staat niet vast, maar maakt wel veel uit. In plaats van een document dat 'moet', kan een schoolplan namelijk ook een middel zijn om collectief richting te geven aan onderwijsontwikkeling. Het is belangrijk dat het schoolplan breed gedragen wordt. Niet alleen door de schoolleiding, maar door het hele team en zelfs daarbuiten. Hoe beter mensen betrokken zijn bij de totstandkoming, hoe groter de kans dat het plan daadwerkelijk wordt uitgevoerd en dat de doelen en de visie in het schoolplan herkenbaar en uitlegbaar zijn voor het team. En dat het plan blijft leven in de school. Een effectieve manier om dit te realiseren is gedeeld leiderschap: het betrekken van leraren en andere teamleden bij zowel de inhoud als de uitvoering van het schoolplan.

Onderwijskundig leiderschap is allang niet meer alleen de taak van de schoolleider. Het werken in een professionele leergemeenschap betekent dat leraren niet alleen samenwerken en van elkaar leren, maar ook samen verantwoordelijkheid dragen voor de koers en ontwikkeling van de school.

Volgens onderzoek naar gedeeld leiderschap (Firestone, 1996) zijn er verschillende leiderschapsfuncties die bijdragen aan succesvolle onderwijsontwikkeling:

- reguleren van instructie;
- stimuleren van samenwerking tussen leraren;
- ontwikkelen en uitdragen van een visie;
- verkrijgen van faciliteiten voor leren en professionalisering;
- aanmoedigen en erkennen van elkaar;
- standaardiseren van uitvoeringsprocedures waar nodig;
- evalueren en bijstellen van de plannen.

Het versterken van deze leiderschapsfuncties onder leraren wordt ook wel aangeduid als 'teacher leadership'. Door de toenemende complexiteit van het werk van schoolleiders kiezen steeds meer scholen de laatste jaren voor leiderschapsteams en andere vormen van gedeeld leiderschap. Hoewel dit soms kan wringen met traditionele hiërarchische structuren, is het ook een kans om de gezamenlijke verantwoordelijkheid van leraren voor onderwijsontwikkeling te erkennen en te benutten. In een professionele leergemeenschap is gedeeld leiderschap niet alleen een middel om taken te verdelen, maar ook een manier om samen richting te geven aan de schoolontwikkeling. Het proces van het opstellen van een schoolplan is hiervoor een krachtig instrument.

Betekenis geven aan verandering

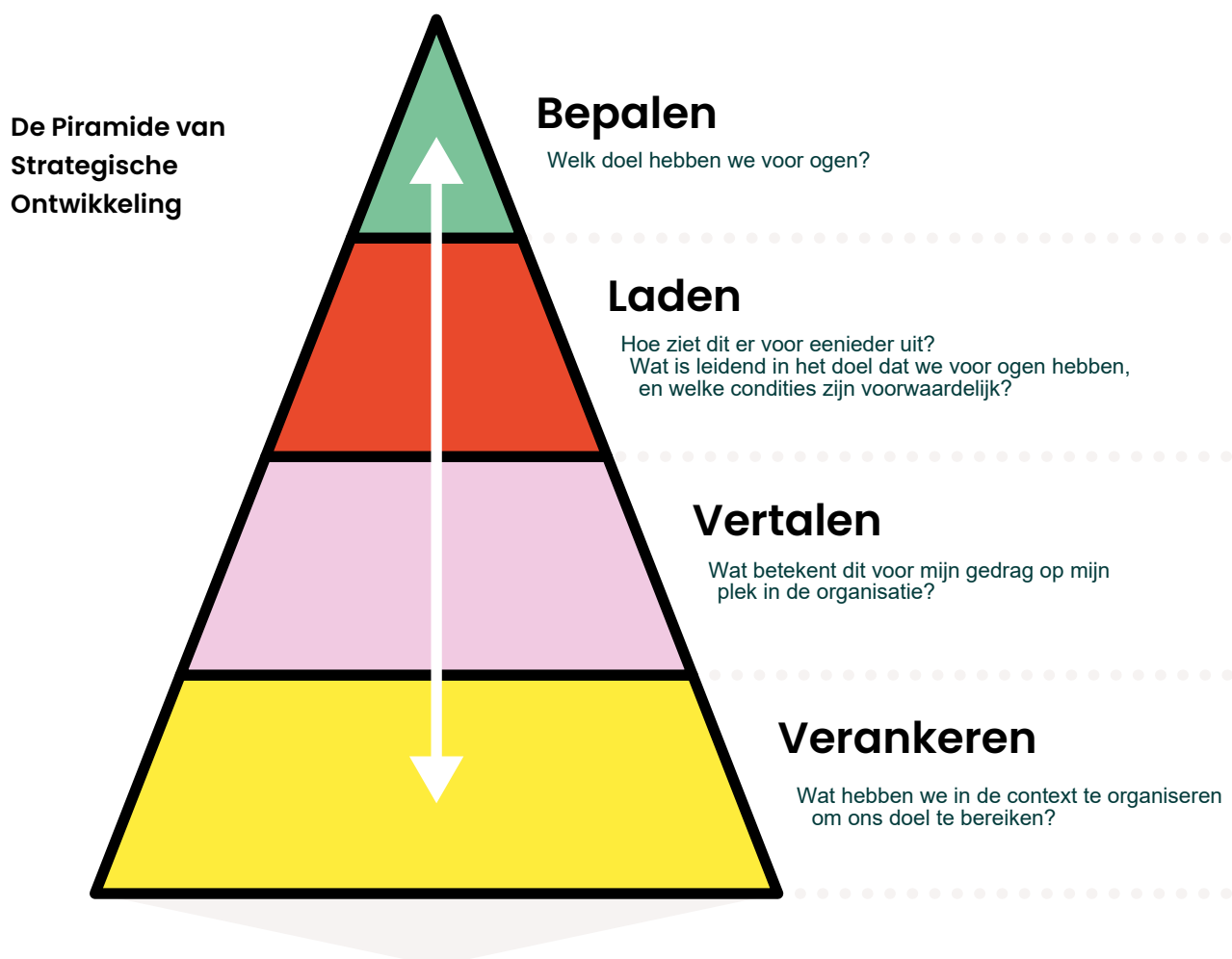
Bij de totstandkoming van een schoolplan gaat de aandacht eerst uit naar het formuleren van ambities en doelen. Maar hoe zorg je ervoor dat deze daadwerkelijk worden omgezet in concreet gedrag en verandering? Het gaat niet alleen om het wat, maar ook hoe de mensen binnen de school tot beslissingen en acties komen. Om deze beweging in gang te zetten, helpt het om bewust stil te staan bij de manier waarop medewerkers betekenis geven aan doelen en ambities. De Ladder van Gevolgtrekkingen (van Chris Argyris) en de Piramide van Strategische Ontwikkeling (van Moerkerken en Broekema) bieden een helder perspectief op betekenis geven en verandering.

Beide visualisaties zijn gebaseerd op het sociaal constructionisme: de gedachte dat 'werkelijkheid' niet vastligt, maar continu wordt gevormd door interacties tussen mensen. Iedereen kijkt vanuit een eigen perspectief naar de werkelijkheid, beïnvloed door eerdere ervaringen, aannames en waarnemingen. Dit betekent dat verandering niet alleen een kwestie is van beleidskeuzes, maar ook van gedeeld begrip en gezamenlijke betekenisgeving binnen een team.

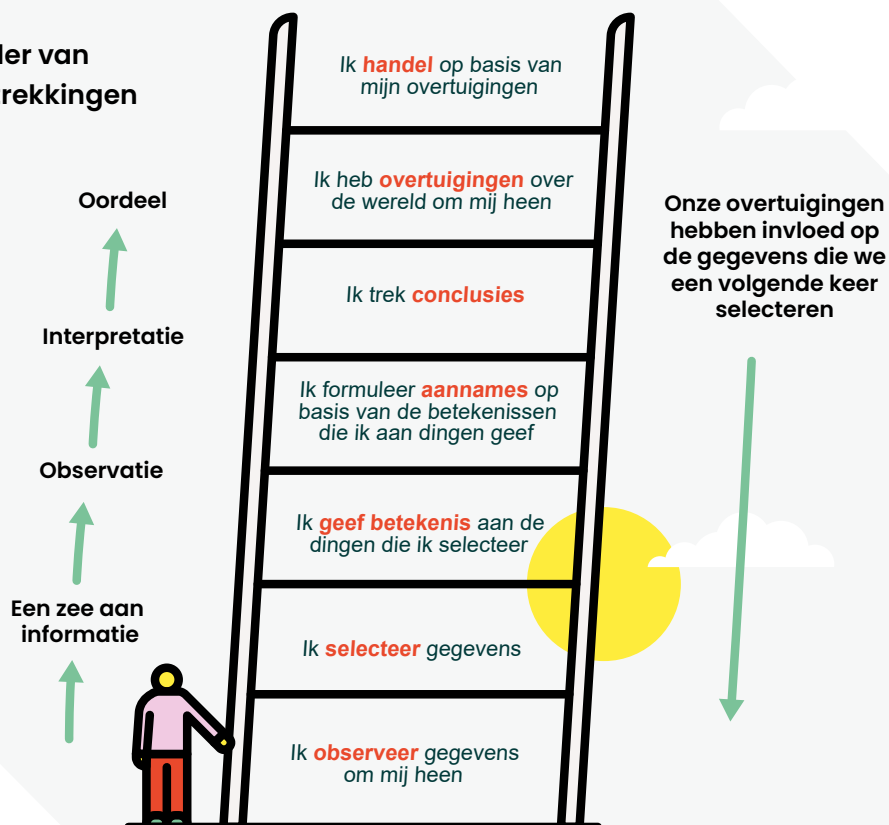
De Ladder van Gevolgtrekkingen illustreert hoe mensen razendsnel, vaak onbewust, hun eigen interpretatie van de werkelijkheid vormen op basis van eerdere ervaringen. De ladder beschrijft ook de stappen die mensen doorlopen wanneer ze betekenis geven aan situaties.

De manier waarop teamleden informatie interpreteren en daarop reageren, beïnvloedt hoe het schoolplan tot stand komt en hoe het wordt ontvangen. De snelle interpretatie van mensen verklaart waarom verandering soms ook weerstand oproept: iedereen kijkt door een andere bril en verbindt daar eigen conclusies aan. Door hier bewust aandacht aan te besteden, ontstaat ruimte voor dialoog, wederzijds begrip en gezamenlijke richting.

De Piramide van Strategische Ontwikkeling (van Moerkerken en Broekema) is een praktisch raamwerk om stap voor stap richting te geven aan verandering, met expliciete aandacht voor gezamenlijke betekenisgeving.



De Ladder van Gevolgtrekkingen



De Piramide van Strategische Ontwikkeling onderscheidt vier fasen:

- **Bepalen:** Wat is onze gedeelde ambitie?
 - Het formuleren van een inspirerende en duidelijke visie die richting geeft.
 - Welke ontwikkeling willen we als school doormaken?
- **Laden:** welke condities en voorwaarden zijn nodig?
 - Welke afspraken, structuren en middelen zijn nodig om deze ambitie te realiseren?
 - Hoe zorgen we ervoor dat de randvoorwaarden helder zijn en gedragen worden?
- **Vertalen:** wat betekent dit voor het gedrag in de praktijk?
 - Wat wordt er van iedereen verwacht om de ambitie waar te maken?
 - Hoe uit zich dat in de dagelijkse praktijk, zowel in lesgeven als in samenwerking?
- **Verankeren:** wat moet er georganiseerd worden om het duurzaam te maken?
 - Hoe zorgen we ervoor dat de verandering niet eenmalig is, maar blijvend effect heeft?
 - Welke structuren en routines helpen bij het borgen van de beweging?

De Ladder van Gevolgtrekkingen gaat over het individuele denkproces; het beschrijft hoe een persoon vanuit een situatie tot bepaalde interpretaties en acties komt. De Piramide van Strategische Ontwikkeling draait om het collectieve proces: het helpt een organisatie om gezamenlijk een koers te bepalen en die om te zetten in concrete stappen en duurzame verandering. Het doorlopen van de piramide is geen lineair traject met een duidelijk begin- en eindpunt. In de praktijk kom je voortdurend nieuwe dilemma's en vraagstukken tegen, en moet je soms teruggaan naar eerdere stappen. Principes moeten soms worden herijkt, condities bijgesteld en verwachtingen aangescherpt.

Wanneer een schoolteam actief betrokken is bij het ontwikkelen en uitvoeren van een schoolplan, ontstaat ook eigenaarschap over de verandering. Het gezamenlijke proces vraagt om een open dialoog, waarin verschillende perspectieven worden erkend en benut. Door de vier fasen van de Piramide van Strategische Ontwikkeling bewust te doorlopen én door rekening te houden met de verschillende perspectieven binnen het team, krijgen de ambities uit het schoolplan handen en voeten in de dagelijkse praktijk.

Praktische tips

- ✓ Betrek je team vanaf het begin bij het maken van een schoolplan: organiseer bijeenkomsten om input op te halen en draagvlak te creëren. Zoek hierin wel naar een manier die past bij jouw team en de (kwaliteits-) cultuur die er binnen de school is.
- ✓ Stimuleer gedeeld leiderschap: geef leraren verantwoordelijkheid en ruimte om mee te denken over de visie en uitvoering.
- ✓ Gebruik visualisaties: maak het plan concreet door een poster, infographic of visuele samenvatting te delen in de school.

4. Een schoolplanproces

Hoe je een schoolplan maakt, is minstens zo belangrijk als wát je maakt. Als schoolleider heb jij een belangrijke rol in het proces. Jij bent degene die de kwaliteitscultuur stuurt en daarmee zorgt voor een gedragen schoolplan dat echt beweging in de school brengt. De volgende stappen zijn leidend:

Input ophalen: diversiteit in perspectieven

Een sterk schoolplan begint met een breed gedragen beeld van de huidige situatie (de context) en ambities voor de toekomst. Dit betekent dat je input moet verzamelen bij verschillende lagen van de schoolorganisatie en bij de bredere onderwijsomgeving. Met al die verschillende manieren van kijken (we hebben allemaal een eigen perspectief op de werkelijkheid) ontstaat een genuanceerd beeld van waar de school staat en waar de prioriteiten moeten liggen. Belangrijk zijn de perspectieven van:

- leraren: hoe ervaren zij het onderwijs en de ontwikkeling van de school?
- ondersteunend personeel: welke praktische uitdagingen en kansen zien zij?
- ouders: wat verwachten zij van de school?
- leerlingen: hoe ervaren zij het onderwijs en waar zien zij verbeterkansen?
- externe partners: hoe kan de school aansluiten bij bredere maatschappelijke ontwikkelingen?

Perspectieven ophalen kan op verschillende manieren, afhankelijk van de cultuur en structuur van de school. Voorbeelden zijn: teamvergaderingen (samen reflecteren en thema's ophalen), focusgroepen (diepgaande gesprekken met specifieke groepen), enquêtes (brede, kwantitatieve input) of panelgesprekken (betrokkenen samenbrengen voor gestructureerde discussies).

Van brede ideeën naar concrete thema's

Het ophalen van input levert vaak veel verschillende ideeën, wensen en aandachtspunten op. Om te voorkomen dat het schoolplan een verzameling losse punten wordt, is het belangrijk dat je een gestructureerd plan volgt waarin je thema's formuleert en prioriteiten stelt. Zonder focus in het schoolplan ontstaat een document zonder duidelijke richting.

Het stappenmodel van divergentie naar convergentie kan hierbij helpen:

- Eerst breed ophalen: alle relevante ideeën en inzichten verzamelen.
- Daarna clusteren: overkoepelende thema's en trends identificeren.
- Vervolgens kiezen: de drie of vier belangrijkste thema's bepalen.

Strategische thema's vertalen naar ambitie en gedrag

Een schoolplan dat abstract blijft, kan nooit leiden tot concrete veranderingen in de praktijk. Door systematisch van visie naar actie te werken (zoals bij de Piramide van Strategische Ontwikkeling) wordt het schoolplan daadwerkelijk een sturingsinstrument voor verandering.

De kracht van gezamenlijke besluitvorming

Het maken van keuzes is vaak het lastigste onderdeel van het proces om tot een helder schoolplan te komen. Toch is het noodzakelijk, want zonder prioritering verzand je gemakkelijk in te veel initiatieven zonder focus. Gezamenlijke keuzes vergroten de kans dat het schoolplan daadwerkelijk in de praktijk wordt uitgevoerd. Bovendien zijn mensen eerder geneigd zich in te zetten voor veranderingen waaraan ze zelf hebben bijgedragen. Doe dit wel vanuit een helder kader en een heldere rolverdeling. Het is geen democratisch proces; de schoolleider kiest en het bestuur stelt uiteindelijk vast.

Van plannen naar doen: het belang van opvolging

Een schoolplan is pas waardevol als het daadwerkelijk wordt gebruikt in de praktijk. Dit vraagt om een goed doordachte implementatie, met bijbehorende monitoring, leiderschap en gedrag dat ondersteunend is aan de verandering die jullie willen maken en aan het levend houden van de gekozen strategie. Deze vervolgstappen hebben wij beschreven in de publicatie 'Schoolplan... en dan?'. Hierin besteden we aandacht aan het implementeren van de ambities uit het schoolplan in de gesprekkencyclus of interne reflectiesystemen. Je kunt het schoolplan ook levend houden door het zichtbaar te maken in de vorm van een poster of een tekening die je in de teamkamer ophangt en waar je nieuwe ouders naar verwijst.

Uiteindelijk gaat duurzaam veranderen in essentie over anders dóen. Daarom is het essentieel dat je met elkaar in gesprek gaat en blijft over gedrag én dat je als schoolleider het goede voorbeeld geeft. Zonder een passend vervolg blijft het schoolplan een bundel papieren in een la, terwijl het zo veel moois zou kunnen brengen!

Praktische tips

- ✓ Integreer het schoolplan in de dagelijkse praktijk: bespreek het regelmatig in teamvergaderingen en gebruik het als leidraad bij besluitvorming.
- ✓ Maak de uitvoering zichtbaar: hang de belangrijkste ambities op in de teamkamer of bespreek ze met ouders en leerlingen.
- ✓ Borg de opvolging: zorg voor een planning en een proces waarin de voortgang van het schoolplan wordt gewaarborgd.

Meer weten?

Wil je meer weten over hoe je een schoolplan ontwikkelt en effectief inzet? Wij helpen je graag verder!

- Persoonlijk advies: we bieden begeleiding op maat voor het ontwikkelen van een gedragen en 'levend' schoolplan.
- Workshops en teambijeenkomsten: we ondersteunen scholen bij het betrekken van hun team en andere belanghebbenden in het proces.
- Praktische handreiking: bekijk onze handreiking '*Een schoolplan, en dan...?*'. Hierin lees je concrete strategieën om je schoolplan levend te houden en om te zetten in actie.



Meer lezen?

- Bolk, T. (2018). *De geest uit de fles. Van bureaucratie naar bezieling*. B&T.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Allyn & Bacon.
- Moerkerken, S. (2015). *Hoe ik verander*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Firestone, W. (1996). *Leadership: Roles of Functions*. In: Verbiest, E. (2004). *Samen Wijs. Bouwstenen voor professionele leergemeenschappen in scholen*. Garant-Uitgevers.

Bezoek onze website of neem contact op met Anouk Hendriks, Eline Verbeek of Loes Peterse voor meer informatie en ondersteuning!



