

Dit schooljaar staat bij veel schoolleiders een nieuw schoolplan op het menu. Het maken van zo'n plan is een klus waar niet iedere directeur enthousiast aan begint. Het is veel werk en als het af is, wordt het maar weinig gebruikt. Dit komt mede omdat schoolleider en team het plan zien als een herhaling van andere beleidsdocumenten. Ook is zo'n meerjarenplan weinig sturend, na twee jaar is het al niet meer actueel. Hoe zorg je ervoor dat het schoolplan geen dubbeling is en toch een sturende functie heeft?

BRUIKBAAR, STUREND EN VOORAL EFFECTIEF

EEN LEVEND SCHOOLPLAN? HET KAN!

In dit artikel kijken we naar een praktische benadering voor de totstandkoming en vernieuwing van het schoolplan en hoe het de komende vier jaar als 'levend' document een hulpmiddel is bij de sturing op kwaliteit. Het schoolplan moet meer 'lean' worden: maximale waarde tegen minimale inspanning.

DOEL EN WETTELIJKE EISEN

Het schoolplan werd samen met de schoolgids verplicht gesteld met de komst van de Kwaliteitswet in 1998. De schoolgids heeft als primair doel de ouders te informeren over het functioneren van de school. Het schoolplan is vooral intern gericht en daarin beschrijft de school op welke wijze zij de zorgplicht voor de kwaliteit van het onderwijs vormgeeft, zowel inhoudelijk als procesmatig. De wettelijke eisen aan het schoolplan zijn vanaf 1 augustus 2017 gewijzigd en worden voor iedere school van kracht op het moment dat na die datum de lopende termijn voor het schoolplan is beëindigd. Voor veel scholen is dat in augustus 2019.

In het schoolplan staan dus twee zaken beschreven:

1. Hoe de school invulling geeft aan een aantal wettelijke opdrachten en eigen ambities met betrekking tot het onderwijs.
2. Hoe de school de kwaliteit bewaakt van die wettelijke opdrachten (het stelsel van kwaliteitszorg).

Invulling wettelijke opdrachten en eigen ambities

In de Wet Primair Onderwijs (artikel 12) en ook in de brochure 'Het schoolplan verandert' van de Onderwijsinspectie staat om welke wettelijke opdrachten het gaat. Dat zijn de volgende drie beleidsterreinen:

- het onderwijskundig beleid (waaronder onderwijsaanbod, schoolklimaat, veiligheidsbeleid, schoolondersteuningsprofiel)
- het personeelsbeleid (waaronder bekwaamheden personeel, scholing, pedagogisch en didactisch handelen, vertegenwoordiging vrouwen in schoolleiding)

- het beleid ten aanzien van aanvaarding van bepaalde materiële bijdragen.

Een van de aanleidingen om de eisen aan het schoolplan te herzien, was de wens van de overheid dat scholen het schoolplan benutten om hun ambities richting te geven. De overheid, in dit geval de Onderwijsinspectie, verwacht dat de school in het nieuwe schoolplan duidelijk aangeeft op welke wijze ze voldoet aan de wettelijke eisen, maar ook welke eigen ambities ze daarbij heeft. Zo moet het onderwijsaanbod bijvoorbeeld gericht zijn op het bereiken van de kerndoelen (artikel 8 en 9 WPO), maar daarnaast kan de school ook specifieke doelen en inhouden als bijvoorbeeld 21e eeuwse vaardigheden of mediawijsheid aan het onderwijsaanbod toevoegen. De term schoolplan suggereert dat je deze beleidsbeschrijvingen in een specifiek document moet verwoorden. Veel van dit beleid staat echter al geruime tijd in afzonderlijke documenten beschreven en wijzigt ook niet zo heel snel. Wellicht is er op uw school nu ook geen aanleiding om dit beleid te wijzigen. Toch zie ik regelmatig dat er in het schoolplan hele stukken tekst gewijd zijn aan deze zaken, terwijl die beschrijvingen al op een andere manier aanwezig zijn binnen de school.

HET IS HEEL GOED OM PERIODIEK OP HET EIGEN BELEID TE REFLECTEREN

Mijn **eerste aanbeveling** is dan ook kort maar krachtig: verzamel de betreffende documenten die u al heeft, loop ze na op actualiteit, voeg ze samen en zet op het voorblad de titel 'schoolplan'. Hiermee is deel 1 van het schoolplan gereed. Het voordeel van deze werkwijze is dat er geen verschillende teksten over eenzelfde onderwerp op de school in omloop zijn



en dat de documenten een zelfstandige status blijven houden. Natuurlijk is het soms noodzakelijk om beleid te herzien. Het is heel goed periodiek op uw eigen beleid te reflecteren en dit aan te passen. Maar waarom op dit moment en waarom alles tegelijk? Het is veel natuurlijker een beschrijving aan te passen op het moment dat de noodzaak er is bepaald beleid te wijzigen. Het is heel goed mogelijk in de loop van een bepaalde schoolplanperiode een document te wijzigen op basis van nieuwe ontwikkelingen. Daarmee heeft u altijd een actueel schoolplan. U kunt die actualisering van de beschrijvingen spreiden over vier jaar, zodat niet alles tegelijk komt.

Stelsel van kwaliteitszorg

Deze wettelijke eis roept vaak de meeste verwarring op rond de totstandkoming van een nieuw schoolplan. Wat moeten scholen nu precies beschrijven als het gaat om een stelsel van kwaliteitszorg? De wet omschrijft dit deel van het schoolplan als volgt:

Artikel 12, lid 4

De beschrijving van het stelsel van kwaliteitszorg omvat in elk geval het zorgdragen voor:

A het bewaken dat leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doorlopen en dat het onderwijs wordt afgestemd op de voortgang in de ontwikkeling van leerlingen, bedoeld in artikel 8, eerste lid, mede met behulp van het leerling- en onderwijsvolgsysteem, bedoeld in artikel 8, zesde lid, en

B het vaststellen welke maatregelen ter verbetering nodig zijn.

U beschrijft hier dus op welke manier u de kwaliteit van het onderwijs bewaakt en hoe u verbetermaatregelen vaststelt. Het eerste punt gaat kort gezegd over hoe u zicht houdt op de inhoud, de aanpak en de resultaten van het onderwijs. Dat zijn dus de standaarden die behoren bij het onderwijsproces, het schoolklimaat en de onderwijsresultaten uit het nieuwe onderzoekskader van de inspectie. Van iedere school wordt verwacht dat ze regelmatig de kwaliteit van het onderwijs evalueert,

zowel het proces als de resultaten. Dat is niet nieuw, want de meeste scholen hebben al een systematiek om dit te doen met behulp van kwaliteitsinstrumenten, zoals het leerlingvolgsysteem, kwaliteitskaarten, tevredenheidsonderzoeken, lesobservaties en audits.

Mijn **tweede aanbeveling** is om een beschrijving te maken op welke manier en op welk moment u de verschillende elementen van het onderwijs evalueert. Ik noem dat de kwaliteitskalender (zie pagina 6) van de school, parallel aan de toetskalender voor de groepen. Veel groter dan een toetskalender hoeft het ook niet te worden. In de kwaliteitskalender plant u de evaluaties van het onderwijs: sommige jaarlijks (bijvoorbeeld de resultaten van leerlingen), andere wellicht tweejaarlijks (bijvoorbeeld het onderwijsaanbod). U heeft daarmee een evaluatie-agenda voor uw school. Sommige zaken evalueert u zelf met uw team (resultaten), bij andere zaken betreft u bepaalde instrumenten (tevredenheidsonderzoeken) of mensen van buiten (auditoren).

ONDERSCHEID PROCES EN INHOUD

Vervolgens is het van belang een verbinding te maken met het vervolg: wat doet u met de uitkomsten van deze evaluaties? Dan komen we bij het tweede punt van het stelsel van kwaliteitszorg (punt B van artikel 12, lid 4): het vaststellen van de verbetermaatregelen. Hierbij is het van belang dat u onderscheid maakt tussen proces en inhoud. Bij het proces gaat het om de manier waarop u conclusies trekt uit evaluaties. Het is goed om jaarlijks vast te stellen welke evaluaties hebben plaatsgevonden en tot welke conclusies die hebben geleid. Tip: hiermee heeft u uw jaarverslag ook grotendeels gereed. Vervolgens gaat het over de manier waarop u de evaluaties vertaalt naar verbeterplannen. Dit proces van conclusies trekken en vertalen in actiepunten verandert niet ieder jaar. Mijn **derde aanbeveling** is om achter de kwaliteitskalender te beschrijven hoe u ►

de evaluaties verwerkt in conclusies en plannen van aanpak. Ook hier weer is een parallel te zien met het groepsproces: na de LOVS-toetsen worden de analyses met de ib'er besproken en verwerkt in het groepsplan of plan van aanpak. Een vergelijkbaar proces kunt u ook jaarlijks op schoolniveau hanteren: de evaluaties van het onderwijs vertaalt u in het plan voor de komende periode. De beschrijving van dat proces hoort in het schoolplan en ook die wijzigt niet elk jaar.

U hebt deel 2 van het schoolplan gereed als u een beschrijving heeft van de manier waarop u het onderwijs periodiek evalueert (kwaliteitskalender) en de manier waarop u de uitkomsten daarvan vertaalt naar verbeterplannen. In totaal zijn dat vaak niet meer dan drie A4'tjes.

Daarmee zijn deel 1 en 2 van het schoolplan redelijk structureel en stabiel van aard: ze bestaan uit afzonderlijke documenten, veranderen niet jaarlijks en u kunt zelf een planning maken op welk moment in de vier jaar u een bepaalde beschrijving tegen het licht houdt of naar aanleiding van een ontwikkeling het document aanpast. Ik noem dit dan ook het stabiele deel van het schoolplan. Door het op te knippen, periodiek tegen het licht te houden of aan te passen als de actualiteit daar om vraagt, kunt u het beheersbaar houden en hoeft u er niet als een berg tegen op te zien als de datum van het nieuwe schoolplan nadert.

ONTWIKKELPLANNEN

Deel 3 van het schoolplan (het veranderdeel) betreft de feitelijke verbetermaatregelen die u neemt om de kwaliteit van het onderwijs te vernieuwen of te verbeteren. Nu gaat het dus om de uitkomsten van de evaluaties te vertalen naar ontwikkelplannen, binnen bestuurlijke kaders en passend in het meerjarenperspectief van de school. Deel 3 begint dan ook met een (korte) beschrijving van:

- De bestuurlijke kaders - vanuit het bestuur kunnen beleidsontwikkelingen afgesproken zijn waaraan iedere school zich heeft geconformeerd. In principe worden deze eens in de vier jaar bepaald in het strategisch beleidsplan van het bestuur.
- Het meerjarenperspectief van de school - hierin beschrijft u op hoofdlijnen de missie van de school, binnen welke context de school opereert en op welke ontwikkelingen u de komende jaren wilt inspelen. Dit perspectief kunt u mede baseren op

uitkomsten van strategiebijeenkomsten met belanghebbenden. Ook dit perspectief staat in principe voor vier jaar vast.

Mijn **vierde aanbeveling** is jaarlijks deel 3 aan te vullen met een actueel jaarplan op basis van de uitgevoerde kwaliteits-evaluaties en passend binnen de bestuurlijke kaders en het meerjarenperspectief. U combineert daarmee de uitkomsten van de korte, jaarlijkse evaluatiecyclus (kwaliteitskalender) met de uitkomsten van de lange, vierjaarlijkse cyclus (strategiebepaling).

Leidende vraag bij ieder jaarplan is wat we gaan doen om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren. Die vraag kun je uitwerken in de beoogde doelen, de activiteiten die je gaat ondernemen om die doelen te behalen, wie wat doen en hoe je vaststelt of de doelen bereikt zijn.

BOUWSTENEN

Een levend schoolplan bestaat uit de volgende bouwstenen:

- documenten die een beschrijving laten zien van de inhoudelijke beleidskeuzes en periodiek geactualiseerd worden
- een beschrijving van de manier waarop je de kwaliteit bewaakt en hoe je conclusies trekt uit evaluaties
- de vertaling van die evaluaties naar jaarplannen, binnen een meerjarenperspectief en passend binnen de bestuurlijke kaders. Daarmee komen we tot de volgende inhoudsopgave van een levend schoolplan:

1. De verzameling van relevante beleidsdocumenten met betrekking tot het onderwijs.
2. Een beschrijving van het stelsel van kwaliteitszorg; het proces van planning en vertaling van evaluaties.
3. De missie en het meerjarenperspectief van de school, het bestuursbeleid en per jaar de conclusies uit evaluaties en de actuele jaarplannen. BSM

BRONNEN

- Wet Primair Onderwijs, oktober 2018; www.wetten.nl
- Brochure Inspectie van het Onderwijs 'Het schoolplan verandert', september 2017, www.onderwijsinspectie.nl
- Voorbeeld kwaliteitskalender www.bijsterbosch-onderwijs-advies.nl

Doelen	Meetbaar of merkbaar	Instrument of methode	Aan wie verantwoord	Wanneer in cyclus
Het onderwijsaanbod bereidt de leerlingen voor op vervolgonderwijs en samenleving	Positief oordeel van deskundige buitenstaanders, ouders en leerlingen	1x per 2 jaar: -audit -klankbordgroep ouders -vragenlijst leerlingen	-bestuur -ouders	-1x per 2 jaar in pdca-gesprek -1x per 2 jaar in jaarverslag
De leerlingen voelen zich veilig	-100 procent van de leerlingen voelt zich veilig -geen ernstige incidenten	-jaarlijks veiligheidsmeting bij leerlingen groep 5-8 -incidenten-registratie	-bestuur -ouders -inspectie	-jaarlijks in dashboard -jaarverslag/ website -levering voor 1 aug

Figuur 1 Gedeelte van een kwaliteitskalender

Een volledige kwaliteitskalender vindt u op www.bijsterbosch-onderwijs-advies.nl.