



Scenario's als basis voor strategische ontwikkeling

Iris van Veen en Olaf Verheij

Iris van Veen biedt organisaties beslissingsondersteuning bij complexe vraagstukken via Tink Iris en Olaf Verheij werkt via Verheij Beleidsadvies als allround beleidsadviseur voor diverse schoolbesturen. E-mail: info@olafverheij.nl

In dit artikel gaan we achtereenvolgens in op de achtergronden van scenarioplanning en de stappen die u moet zetten om scenario's op te stellen.

Vervolgens beschrijven we hoe u met deze scenario's een schoolplan kunt maken. Daarbij bekijken we het schoolplan zowel uit het perspectief van de schoolleider als uit het perspectief van het bestuur.

Strategisch beleid maken betekent per definitie dat u een beeld schetst waar uw organisatie over een aantal jaar moet staan. Vanzelfsprekend moet dat beeld aansluiten bij de normen en eisen die dan maatschappelijk gelden. Dat levert een heel praktisch probleem op: we weten niet hoe deze toekomst er uit ziet, en dus ook niet aan welke eisen uw organisatie in bijvoorbeeld 2020 moet voldoen.

Wij introduceren een methode om op een gestructureerde wijze een onderbouwde inschatting te maken van de toekomst. Of preciezer, we helpen u om een aantal alternatieven te schetsen over hoe de toekomst zich zou kunnen ontvouwen: scenario's. Scenario's lenen zich voor iedere situatie waarin het belangrijk is om toekomstbeelden te concretiseren. Voor dit artikel hanteren wij het schoolplan als kapstok, maar uiteraard gelden de stappen evengoed voor bijvoorbeeld een strategisch beleidsplan of een meerjarige personeelsplanning.

De huidige schoolplannen zijn vaak rigide, doordat zij gebaseerd zijn op één toekomstbeeld. Zodra duidelijk is dat dat beeld aan relevantie verliest, verliest het hele schoolplan zijn waarde. Dat is zonde van alle tijd en energie die er aan besteed is. Nog onpraktischer is dat de school zich voortaan moet ontwikkelen zonder duidelijk toekomstperspectief.

Schoolplan: nadenken over de toekomst

Zoals ieder plan met een meerjarig, strategisch karakter, vraagt een schoolplan om bezinning op de toekomst. Het uitgangspunt voor een schoolplan zijn immers de vragen 'hoe wil ik dat de school er over vier jaar uit ziet', en 'wat moeten we doen om te zorgen dat we daar komen?' Onlosmakelijk verbonden met deze

vragen is het feit dat u een inschatting moet maken van de ontwikkelingen en vragen waarmee de school in de komende vier jaar geconfronteerd wordt.

Deze algemene vragen zijn niet zo maar te beantwoorden. Daarom concretiseren we ze in de volgende drie procesvragen.

1. Wat is er allemaal veranderd in de omgeving van de school? En wat gaat er allemaal nog veranderen?
2. Hoe kan de toekomst eruit zien als we naar de veranderingen kijken? Welke scenario's kunnen zich ontvouwen?
3. Wat betekenen deze scenario's voor de school? Welke opties hebben we op de veranderingen in te spelen?

De methode die uitgaat van deze vragen wordt scenarioplanning genoemd en is uitgebreid beschreven in de brochure 'Het meerjarenperspectief' van de PO-Raad en het boek 'Klaar om te wenden' van Paul de Ruijter c.s. Het uitgangspunt van scenarioplanning is dat de toekomst niet te voorspellen is, maar dat door trends te verkennen verschillende (logische, plausibele) toekomstbeelden te bedenken zijn. En u kunt nu al bedenken hoe u wilt reageren als zo'n toekomstbeeld ook werkelijkheid wordt.

Stap 1: Omgevingsverkenning

Wat is er allemaal veranderd? En welke veranderingen zien we aankomen? Inzicht krijgen in veranderingen heet een trendverkenning. Een leuke stap om te zetten alvorens u het plan schrijft en ook goed te doen. U kunt samen met ouders en leerkrachten brainstormen, lezen en ook praten met de betrokkenen in de omgeving. Door het samen met anderen te doen wordt extra denkkraft en kennis gebruikt en bij een goed proces zorgt dit ook voor draagvlak bij deze betrokkenen. In deze fase is het van belang om zo veel mogelijk

De huidige schoolplannen zijn vaak rigide, doordat zij gebaseerd zijn op één toekomstbeeld

ideeën te verzamelen. Pas nadat u alle ideeën heeft verzameld, brengt u ze terug tot een handzaam aantal relevante trends. Deze trends dienen straks als basis voor een beperkt aantal plausibele scenario's.

Hoewel u zich bezig houdt met onderwijs, is het bij het verzamelen van zo veel mogelijk ideeën slim om nadrukkelijk ook buiten de hekken van het schoolplein te kijken. Hierbij hanteren we DE STEP: demografie, ecologie, sociaal-maatschappelijk, technologie, economie en politiek.

Demografie: misschien vergrijst uw voedingsgebied de komende jaren. Een terugloop van het aantal leerlingen heeft rechtstreeks impact op de bekostiging, en dus op de mogelijkheden voor de school.

Ecologie: klimaatverandering is een steeds prominenter deel van ons leven. Dit kan gevolgen hebben voor de inhoud van het onderwijs, maar ook bijvoorbeeld voor het gebouw. Als het harder regent heeft u, heel praktisch, brede dakgoten en meer regenpijpen nodig.

Sociaal-maatschappelijk: Hier kunt u bijvoorbeeld nadenken over de vraag hoe ouders zich tot een school gaan verhouden. Gaan ze zich steeds meer als de kritische consument opstellen, die naar de rechter stapt als iets niet bevalt? Of misschien zoeken ouders en school elkaar steeds meer op in het groot brengen van het kind, als echte educatieve

partners? Ook kunt u nadenken over welke pedagogische inzichten opgang doen? Technologie: misschien gaan ontwikkelingen van smart devices (slimme telefoons, brillen, horloges enz.) net zo'n rol spelen als de tablet die recent hun intrede deden. Misschien ontwikkelen drones zich zo snel dat de pleinwacht in 2017 geholpen wordt door een of twee vliegende camera's.

Economie: het lijkt er op dat het economisch herstel door zet. Mogelijk heeft dat gevolgen voor de inkomenspositie van de ouderpopulatie van uw school, of zelfs voor de bekostiging van uw school. Aan de andere kant kan een aantrekkende economie ook betekenen dat ouders meer gaan werken en dus minder tijd hebben om zich voor de school in te zetten.

Politiek: Besluiten en discussies in de Tweede Kamer hebben vaak direct impact op de scholen. In de eerste plaats omdat in Den Haag bepaald wordt hoe groot uw budget is. Ook van alle tijden is de neiging van de politiek om allerlei maatschappelijke problemen, van discriminatie tot obesitas, via de basisschool op te willen lossen.

Sommige trends kunt u misschien niet goed onder één noemer plaatsen. De feminisering van het lerarenberoep heeft politieke aspecten (het budget voor de salarissen wordt in Den Haag bepaald), maar ook maatschappelijke elementen (voor de klas staan wordt niet meer als mannelijk gezien). Maar de feminisering kan ook weer worden beïnvloed door de technologie: misschien vinden mannen het wel aantrekkelijk als ze in de klas meer met tablets kunnen werken. Het is niet heel belangrijk dat u de trend onder het juiste label plaatst. Van belang is dat u hem signaleert, en de relevantie voor uw school ziet.

Uiteraard zijn niet alle trends voor iedereen even belangrijk. Extreem gesteld: het stijgen van de zeespiegel is voor Rijkswaterstaat een belangrijke trend, maar voor het komende schoolplan amper relevant. Ook binnen de sector varieert de impact. Voor veel basisscholen in Nederland is demografische krimp in enige mate een probleem. Maar als er in uw omgeving net 1000 huizen gebouwd worden, heeft u heel andere uitdagingen. En krimp van 3% betekent heel wat anders dan krimp van 10%. Wat relevant is, verschilt dus per school.

Een terugblik: omgevingsverkenning in 2010

Wat zou u kunnen hebben gezien als u in 2010 een omgevingsverkenning zou hebben gemaakt? Misschien had u gezien dat de eerste smartphones zouden doorontwikkelen tot tablets. En dat die massaal de school ingedragen zouden worden omdat ze zich een plaats in de educatieve software hadden verworven. En dat daarom wifi in de school werd aangelegd. En dat computernetwerken zo vanzelfsprekend zouden worden, dat het heel normaal zou worden om alle programma's en data in 'the cloud' buiten de school op te slaan. Al had u nog geen idee wat zo'n cloud nu eigenlijk is.

Misschien had u wel nagedacht over de personele bezetting van uw school. Dan had u gezien dat in 2009 nog maar ongeveer 75% van het aantal nieuwe basisschoolleerkrachten afstudeerden, afgezet tegen 2005. Dit onderbouwde uw gevoel dat het lastiger werd om een goede LIO'er te vinden. Als die trend doorzet kunt u na 2014 niemand meer vinden voor al die babyboomers die met pensioen zullen gaan. Wel werd u blij toen u zag dat het percentage mannelijke leerkrachten, als je een beetje met een roze bril keek, licht steeg.

Inhoudelijk zag u dat WSNS toch echt achterhaald werd, en dat de route naar Passend Onderwijs, zeker in de politiek, definitief was ingezet. Veel was nog onduidelijk wat dat voor het onderwijs in het algemeen, laat staan uw school in het bijzonder, zou gaan betekenen. Zou er nog wel geld overblijven om alle kinderen goed onderwijs te bieden, ook die met een zwaardere ondersteuningsbehoefte?

Ook in de maatschappij gebeurde een hoop. Wellicht zag u dat er in uw omgeving minder kinderen geboren werden, met demografische krimp tot gevolg. Misschien werd dat effect versterkt door

de economische crisis, die haar hoogtepunt nog niet bereikt had. Wellicht vielen binnen uw ouderpopulatie veel ontslagen, en zijn bedrijven uit het gebied verdwenen. Dat betekende misschien ook wel dat jongere generaties niet meer in uw voedingsgebied willen wonen, wat de vergrijzing verder zou versterken.

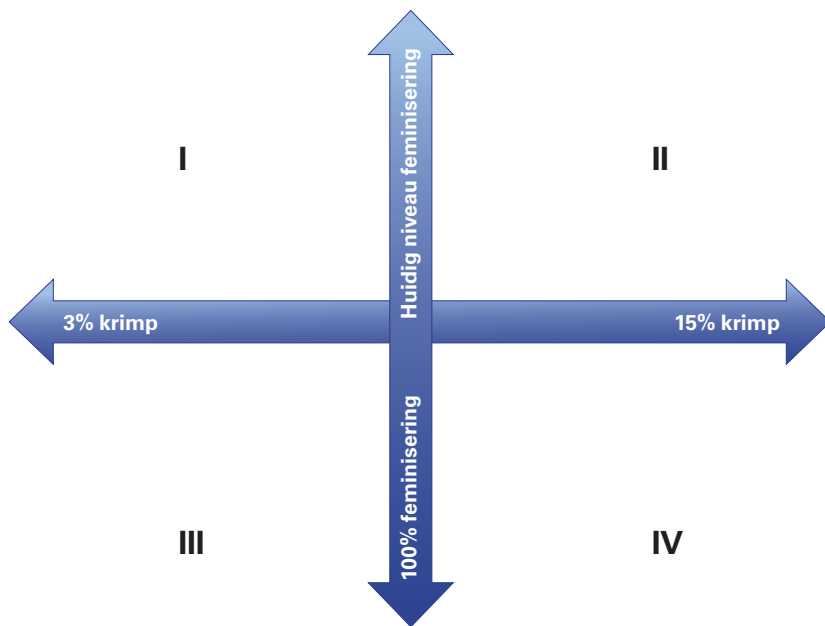
Natuurlijk had u nog veel meer trends signaleerd. En na een paar goede sessies met uw team, met de MR en misschien ook mensen van buiten de school, had u een duidelijk beeld van wat op u af zou kunnen komen.

Stap 2: scenario's opstellen

Vanuit de trends maakt u scenario's, zodat u zich kunt voorbereiden op ontwikkelingen. Elk scenario is een mogelijke toekomst. Om overzichtelijk na te denken over de toekomst wilt u niet te veel verschillende scenario's maken. U maakt daarom een keuze uit de trends die u ziet. Niet alle trends hebben veel invloed op uw school, niet van alle trends is het plausibel dat ze 'hard' doorzetten. Bij voorkeur zoekt u weer gezamenlijk, bijvoorbeeld met het team en met de MR, naar de trends die zeer onzeker zijn, maar wel veel impact zullen hebben. U zoekt naar de twee trends die buiten uw invloedssfeer liggen, grote onzekerheid vertonen en grote impact op uw organisatie hebben. Daarbij bepaalt u de bandbreedte waarbinnen deze twee trends zich vermoedelijk ontwikkelen. Bij demografie kan het bijvoorbeeld zijn dat u verwacht dat de leerlingpopulatie in uw voedingsgebied minimaal met 3%, en maximaal met 20% krimpt in de komende 5 jaar. Ook kan het zijn dat er een nieuwbouwwijk wordt overwogen, waardoor de demografie zich breder kan ontwikkelen: tussen 5% krimp en 15% groei bijvoorbeeld.

Deze twee trends en de bandbreedte vormen de assen voor een matrix:

Voor ieder kwadrant (I t/m IV) schrijft u nu een scenario. In het



Figuur 1: Voorbeeld van een assenkruis

scenario beschrijft u de (nu nog denkbeeldige) realiteit zoals die wellicht bewaarheid wordt. U geeft aan welke gevolgen er voelbaar zijn in de trends zoals die op de assen staan. Zo veel mogelijk maakt u ook gebruik van de andere trends die u als relevant heeft aangemerkt, maar die minder onzeker zijn of minder impact hebben.

In het kader beschrijven we een mogelijk scenario voor kwadrant IV.

Voorbeeld van een scenario: 100% feminisering en 15% krimp

Het is 2018. Op onze school hebben we vorig jaar van de laatste meester afscheid genomen. In 2016 hadden we weer eens een jonge vent weten te strikken voor onze school. Helaas bleef het leerlingenaantal maar dalen, waardoor we van vijf naar vier groepen terug moesten. Omdat onze school nog steeds met "last in, first out" (lifo) werkt, konden we meester Paul niet vasthouden. Twee jaar terug ging meester Hans al met pensioen. We missen Pauls mannelijke nuchterheid als het in de teamkamer de hele tijd over "Boer zoekt Vrouw" gaat. Meer nog missen we hoe hij met de jongens op het plein ravotte. Dat doen de juffen –hoe goed ze ook zijn- niet. Inmiddels heeft Paul een baan gevonden bij een bank, waar hij meteen ook meer is gaan verdienen. Zijn talent zijn we voor altijd kwijt in het onderwijs.

De krimp zal verder doorzetten, dus zal Paul niet de laatste leerkracht zijn van

wie we afscheid hebben genomen. Doordat we eerder al afscheid moesten nemen van de conciërge neemt de werkdruk van de leerkrachten steeds meer toe. De "gewone" dingen, zoals versieren voor de Sinterklaasviering, moeten door steeds minder handen gedaan worden. Voor de specifieke taken, zoals de interne begeleiding, zijn steeds minder uren beschikbaar. De kwaliteit van het onderwijs komt daardoor steeds meer onder druk te staan. En nu moeten we van de Kamer ook meer uren gym gaan geven. Hoe moeten we dat nou weer oplossen?

Waar mogelijk vragen we ouders om mee te helpen, van schoonmaken tot assisteren bij de lessen. Dat gaat met wisselend succes, veel ouders staan op hun werk onder druk om meer te werken. Een uurtje later op kantoor komen omdat er eerst nog geholpen werd met handenarbeid, vinden steeds minder werkgevers acceptabel. Eén van de leden van de MR is er vorig jaar mee gestopt omdat hij het niet meer kon opbrengen om vaak 's avonds te werken en dan ook nog 's avonds met de MR te vergaderen. Andere ouders beginnen openlijk te protesteren, ze vinden dat onderwijs geven iets is wat de school zelf moet oplossen. De enige keer dat we die mensen op school zien, is als ze weer noten op hun zang hebben.

Dergelijke scenario's stelt u ook op voor de andere kwadranten.

Stap 3: opties beschrijven

Wat betekenen deze gesignaleerde trends en de scenario's? Wat kunt u doen als een scenario werkelijk-

heid wordt? U kunt nu al bedenken welke mogelijkheden u heeft om te handelen; dit zijn de zogenaamde opties. Sommige opties kunt u gebruiken in elk scenario; deze robuuste opties zijn dus altijd goed. Andere opties zijn verstandig in één of twee scenario's. Door per scenario de opties na te gaan krijgt u inzicht in uw mogelijkheden om te handelen.

Als het bovenstaand voorbeeldscenario in de komende jaren op uw school werkelijkheid kan worden, kunt u bijvoorbeeld denken aan de volgende opties:

) Het loslaten van het 'lifo-principe', en bijvoorbeeld een afspiegelingsbeginsel invoeren. Dit moet altijd op bestuursniveau gebeuren.

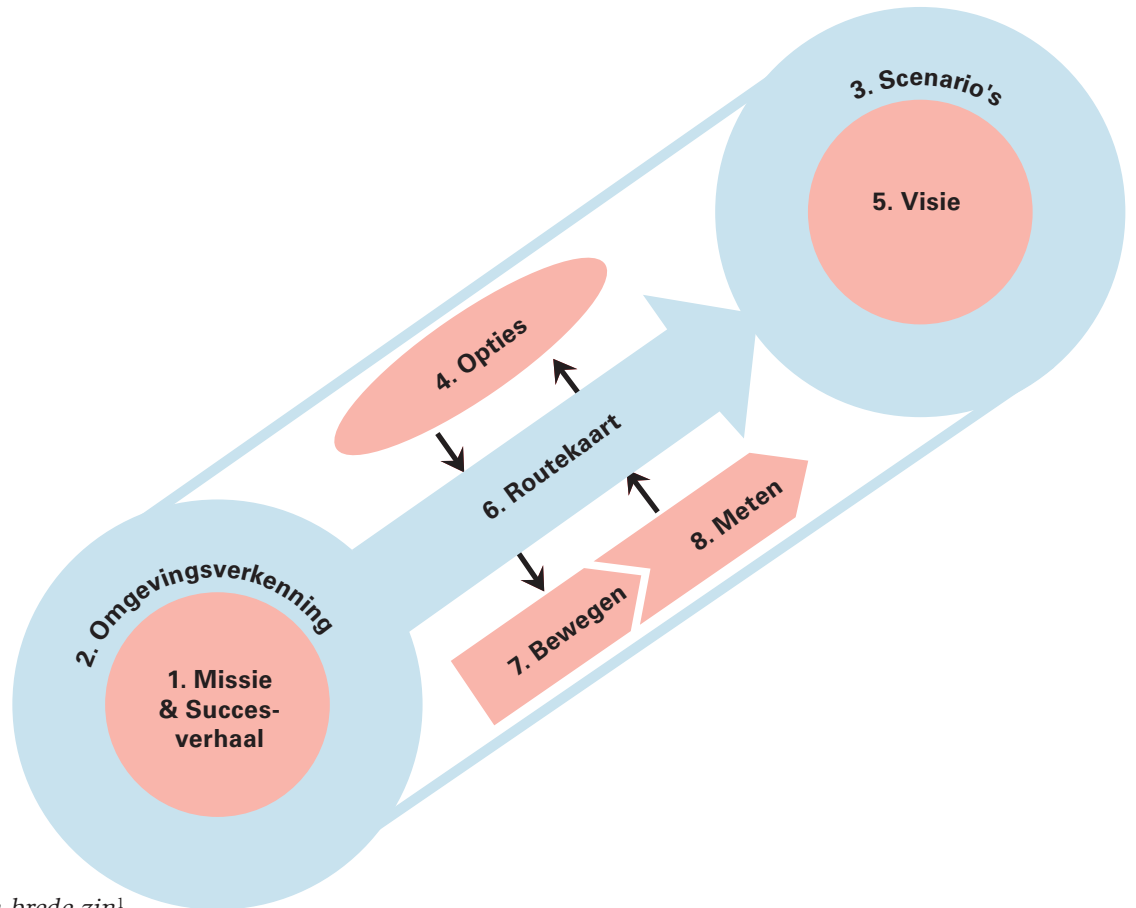
) Onderzoeken of u de krimp voor uw school kunt vermijden. Als er in de buurt meer scholen zijn, kunt u proberen uw marktpositie te versterken.

) Onderzoeken hoe de professionaliteit van de leerkracht binnen uw school (of beter: bestuur) meer kan appelleren aan de wensen van mannelijke leerkrachten.
) Het aanboren van (andere) vrijwillige hulpkrachten. Misschien zijn er gepensioneerden in de wijk die graag willen voorlezen, of zijn werkgevers in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen bereid om personeel vrijwilligerswerk te laten doen op school.

Het kan natuurlijk ook gebeuren dat het voorbeeldscenario wel plausibel is, maar helemaal niet uitkomt. De opties die u heeft bedacht, zijn dan ook helemaal niet nodig. Maar als het wél zo ver komt, komt u beslagen ten ijs.

Dynamische werkwijze en aansluiting bij externe ontwikkelingen

De stappen die we hier boven beschrijven maken deel uit van een bredere cyclus. De hele cyclus staat in figuur 2 beschreven. In het beleidsplan beschrijft u



Figuur 2:
Strategie in brede zin¹

hoe u komt van de missie, wie u bent (1), naar uw doel, waar u wilt staan over 4 (of meer) jaar ofwel uw visie (5). Ook beschrijft u welke opties u mogelijk wilt inzetten om uw visie te bereiken. Het deel tussen missie en visie laat de dynamiek van onze aanpak zien. U start met de uitvoering van uw routekaart (6). In figuur 2 is dit apart benoemd als bewegingen (7). Met regelmaat checkt u in hoeverre uw aanpak het gewenste effect oplevert, maar ook welke scenario's zich ontvouwen. Dit is in figuur 2 benoemd als 'meten' (8). Idealiter heeft u vooraf vastgesteld welke parameters u wilt meten, om het succes van uw beleid vast te stellen. Op basis van de metingen stelt u, waar nodig, de routekaart bij met input van de vooraf vastgestelde opties (4). In feite doorloopt u dus met regelmaat een klassieke PDCA-cyclus op kleine schaal.

Hiermee zorgt u dat de organisa-

tieontwikkeling voortdurend in contact blijft staan met ontwikkelingen in de buitenwereld, terwijl het handelen wel gestructureerd en planmatig gebeurt. Deze dynamiek is wellicht de grootste meerwaarde van het werken met scenario's.

Van trends naar scenario's naar een schoolplan

Uiteraard is het de bedoeling dat u verder komt dan een interessante academische exercitie. Iedere school is wettelijk verplicht een schoolplan op te stellen. Over de inhoud stelt de wet een beperkt aantal eisen, in artikel 12 van de WPO. Een deel hiervan heeft betrekking op beleid dat vermoedelijk niet beïnvloed wordt door uw scenario's, bijvoorbeeld het sponsoringsbeleid, de identiteit van de school of de wijze van kwaliteitsbewaking. Waarschijnlijk wordt dit deel van het beleid vastgelegd in bestuursbeleid. Het is dus nodig om dit af te stemmen.

Veel schoolbesturen stellen meer dan de wettelijke eisen aan het schoolplan, of leggen delen hier van bestuursbreed vast. Het is dus nodig om een afstemming in te vinden. Minimaal stelt de schooldirecteur de bestuurder op de hoogte van de werkwijze, en bepalen zij gezamenlijk op welke wijze er voldoende samenhang tussen beide delen ontstaat. Idealiter stelt het bestuur in samenwerking met alle aangesloten scholen scenario's op, met de focus op de bovenschoolse ontwikkelingen. Hiermee kunnen de contouren voor het onderwijskundig beleid en (vooral) ook het personeelsbeleid worden gevormd. Voor het opstellen van bestuursbrede scenario's hanteert u precies dezelfde stappen als voor de scenario's op schoolniveau.

Als een bestuurder aan een school toestaat om een schoolplan te baseren op scenario's, vraagt dit een flexibele houding. De essentie is immers dat een

schoolplan ontstaat waarin verschillende uitkomsten mogelijk zijn. Afrekenen op resultaten, zoals bijvoorbeeld in een managementcontract wel gebeurt, is niet mogelijk. Wel kan de bestuurder de schoolleider beter beoordelen op zijn leiderschap. Hij wordt immers gedwongen om afwegingen en oordelen expliciet te maken.

Aan het proces stelt de wet maar één eis: instemming van de MR. Als u scenario's opstelt heeft u met name in de stappen 1 en 3 veel ideeën nodig. Deze krijgt u het makkelijkst door veel mensen met verschillende perspectieven op de school in te zetten. Naast leden van de schoolleiding adviseren wij om hier ook leden van de MR en het team, en eventueel stafmedewerkers van het schoolbestuur bij te betrekken. Hierdoor werkt u meteen aan het

draagvlak voor de verschillende opties die u in uw plan opneemt. Welke opties u daadwerkelijk uitwerkt, blijft maatwerk.

Een goed begin is het halve werk

Werken met trends, scenario's en opties leidt tot een ander soort beleidsdocumenten dan dat u waarschijnlijk gewend was. De uitvoering vraagt ook een andere benadering. In plaats van dat u vier jaar vooruit plant, krijgt u een plan dat met regelmaat tot nadenken aanzet. U checkt immers van tijd tot tijd welk scenario realiteit wordt, en welke acties daar bij horen. Het voordeel daarvan is dat u af en toe uit de waan van de dag stapt, en zich oriënteert op de ontwikkeling van de buitenwereld en de aansluiting van uw organisatie daarop.

Scenarioplanning heeft nog een ander effect. Zowel professionals als ouders denken mee over het onderwijs van de toekomst. Daarbij geeft het vooral leerkrachten het gevoel dat ze meer de eigenaar over hun eigen werkproces worden, waardoor ze zich meer verantwoordelijk gaan voelen voor de schoolontwikkeling.

Maar het belangrijkste is dat u echt goed voorbereid een basis legt voor de school van de toekomst en daarmee een basis voor de toekomst van de kinderen. Hoe de toekomst er ook uit ziet: uw school is er klaar voor!

Noot

1 Overgenomen uit *Klaar om te wenden* van Paul de Ruijter c.s.



Arbocatalogus PO
werken met gezond verstand

OPLOSSINGEN VOOR ARBO- KNELPUNTEN

Via de Arbocatalogus PO kan iedereen die werkt in het primair onderwijs informatie en praktische oplossingsrichtingen vinden over arbeidsomstandigheden.

De oplossingen zijn goedgekeurd door Inspectie SZW en de sociale partners in het primair onderwijs.

HEEFT U HET
ONTRUIMINGSPLAN
AL EEN KEER IN
DE PRAKTIJK GETEST?

ARBOCATALOGUSPO.NL



Hallo schoolplanmonitor!

MET 1 DRUK OP DE KNOP

- schoolplan
- zelfevaluatie
- actieplannen

Ontwerp
uw schoolplan
in 5 stappen

Probeer deze gratis tool
Filmpje? www.cadenza-oc.nl

Cadenza & Onderwijsconsult

Tel 0592 - 383 383
9401 HK ASSEN

Tel 055 - 5 800 100
7316 BE APELDOORN