

Er is een verschil tussen een strategisch beleidsplan dat gebruikt wordt om te communiceren en een strategisch beleidsplan dat een analyse maakt van de huidige en de toekomstige situatie van een onderwijsinstelling.

### **Strategische beleidsvorming voor een onderwijsinstelling**

Koppens en van De Ven benoemen drie fasen die van toepassing zijn voor een strategisch beleidsplan:

- ✚ De strategische verkenning
- ✚ De interne analyse
- ✚ Het kiezen van speerpunten van het beleid

Voor de 1<sup>e</sup> fase is het van belang dat er een goede interne en externe analyse wordt gemaakt. Vervolgens worden deze factoren in een SWOT geplaatst.

## **Externe analyse**

Deze fase zorgt ervoor dat er een systematische analyse is van de belangrijkste ontwikkelingen in de externe omgeving. Dan hebben we het niet alleen over leerlingenstromen maar ook over regionale en landelijke ontwikkelingen. Vervolgens worden deze factoren in een SWOT analyse geplaatst.

### 1. Macro-omgevingsanalyse (pestliedanalyse)

#### Politiek aspect

- a. Welke politieke ontwikkelingen hebben impact op de onderwijsinstelling?
- b. Welke relevante ontwikkelingen zijn er vanuit het ministerie van OCW?
  - i. Hoofdpijnen actieplan Po, VO of MBO
  - ii. Hoofdpijnen lerarenbeleid (Lerarenagenda)
  - iii. Hoofdpijnen bestuurlijke ontwikkelingen
  - iv. Hoofdpijnen toezicht
  - v. Prestatie afspraken
  - vi. Overige hoofdpijnen( zoals ministerie van SZW en ministerie EZ)
  - vii. CAO

#### Economisch aspect

- c. Welke economische aspecten zijn relevant voor de onderwijsinstelling? (denk aan WRR advies Lerende economie, arbeidsmarktontwikkelingen, beroepenmonitor)
- d. Welke trends doen zich momenteel voor in de economie? Denk ook aan trend kantelend Nederland)
- e. In welke mate zullen deze trends van invloed zijn op de onderwijsinstelling?

#### Sociaal aspect

- f. Welke sociale/maatschappelijke aspecten zijn relevant voor de onderwijsinstelling?
- g. Welke invloed hebben deze sociale en maatschappelijke ontwikkelingen?

#### Technologisch aspect

- h. Welke technologische ontwikkelingen zijn relevant voor de onderwijsinstelling?
- i. Welke ICT trends zijn relevant voor de onderwijsinstelling? (zie trendrapport 2014 Kennisnet)
- j. Wat zijn de gevolgen voor de onderwijsinstelling?

#### Internationaal aspect

- k. Welke internationale trends zijn van invloed op de onderwijsinstelling?
  - i. OECD (PISA, TIMMS, PIRLLS, PIAAC)
  - ii. TALIS
  - iii. INTERNATIONAL TEACHING SUMMIT
- l. Welke gevolgen heeft dit voor de onderwijsinstelling?

#### Milieu aspect

- m. Welke milieu aspecten zijn relevant voor de onderwijsinstelling?
- n. Welke gevolgen heeft dit voor de onderwijsinstelling?

#### Demografisch aspect

- o. Hoe zijn de leerlingprognoses? Korte-en lange termijn.
- p. Wat zijn de gevolgen hiervan voor de onderwijsinstelling?

#### Marktanalyse

- a. Wat zijn de verwachtingen van onze doelgroep (leerlingen, studenten + ouders)
- b. Wat zijn de verwachtingen vanuit de regio (bedrijfsleven, gemeente en andere relevante stakeholders)
- c. Wat zijn de verwachtingen van vervolgonderwijs?
- d. Wat zijn de verwachtingen van de overheid?
- e. Wat zijn de verwachtingen van de inspectie?
- f. Andere relevante aspecten waar we rekening mee moeten houden?

#### Arbeidsmarktanalyse [www.stamos.nl](http://www.stamos.nl)

- q. Aantal personeelsleden op datum
- r. Benodigde personeelsleden komende 4 jaar
- s. Huidige kwalitatieve opbouw (menselijk kapitaal, sociaal kapitaal, besluitvormingskapitaal)
- t. Benodigde kwalitatieve opbouw
- u. Huidige opbouw per vakgebied/vakdomein/leerjaar
- v. Benodigde opbouw per vakgebied/vakdomein/leerjaar
- w. Trends op de arbeidsmarkt en gevolgen voor de onderwijsinstelling
- x. Professionaliseringsbehoefte

## Interne analyse

Voor de interne analyse gebruiken we componenten van het model van Tichy (1983):

2. Wat is de geschiedenis van de onderwijsinstelling?
  1. Wat waren de belangrijke ontwikkelingen in de afgelopen vijf jaar? Op welke domeinen?
  2. Zijn dit bepalende fasen voor de huidige situatie?
3. Missie
  1. Hoe luidt de huidige formele missie ?
  2. Hoe beschrijven de medewerkers de huidige formele missie?
  3. Hoe pakt de formele missie uit in de dagelijkse praktijk?
  4. Wat is het oordeel van de Onderwijsinspectie over de kwaliteit van het onderwijs?
  5. Welke ontwikkelingen hebben plaatsgevonden op het gebied van
    - a. Onderwijs
    - b. Identiteit
    - c. Innovatie
    - d. Onderwijsaanbod
    - e. Kwaliteitszorg
    - f. Maatschappelijke opdracht
    - g. ICT
    - h. Overige onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen
4. Strategie
  1. Welke strategische keuzes zijn er gemaakt in het vorige strategische beleidsplan?
  2. Hoe zijn de strategische keuzes uitgewerkt in de dagelijkse praktijk? Wie doet wat wanneer en hoe?
  3. Hoe beschrijven de medewerkers de strategische keuzes?
  4. Wat zijn de resultaten van deze strategische keuzes?
5. Huidige situatie onderwijsinstelling
  1. Wat is de huidige situatie het gebied van:
    - a. Identiteit
    - b. Onderwijsaanbod
    - c. Kwaliteitszorg
    - d. Maatschappelijke opdracht
    - e. (Passend) Onderwijs
    - f. ICT
    - g. Personeel
    - h. Ouderbetrokkenheid
    - i. Organisatie
    - j. Financiën
    - k. Huisvesting
  2. Welke doelen zijn wel vastgesteld? Welke zijn behaald en niet welke zijn niet behaald en waarom zijn deze niet behaald?
  3. Welke doelen zijn deels behaald? En hoe komt dat?
6. Kerntaken
  1. Wat zijn onze kerntaken?
  2. Wie voert welke taken uit?
  3. Integratie van de kerntaken? Wie is afhankelijk van wie of wat?
7. Formele organisatie
  1. Hoe is de organisatie opgedeeld?
  2. Hoe is de bevoegdheidsverdeling over budget, personeel en taken?
  3. Wat zijn de eigenschappen van de verschillende afdelingen (indien van toepassing)?
  4. Welke eenvoudige integratiesystemen zijn er (regels, hiërarchie, overlegstructuren)

5. Welke meer complexe integratiesystemen zijn er (o.a. losse samenwerkingsverbanden, zelfsturende teams, projectteams)
  6. Welke zeer complexe integratiesystemen zijn er (o.a. informatiesystemen zoals LVS, Magistrum, kwaliteitssystemen)
8. Cultuur
1. Managementstijl
    - a. In welke mate durft men risico's te nemen?
    - b. Maakt men gebruik van diverse bronnen?
    - c. Hoe ondersteunend is het management?
    - d. Hoe open en flexibele is het management?
    - e. Wat is de dominante managementstijl?
  2. Motivatie
    - In welke mate hebben medewerkers professionele ruimte?
    - Wat zijn de voornaamste drijfveren van de medewerkers (salaris, zekerheid, uitdagingen, bereiken van resultaten met de leerlingen, carrière enz. )
    - In welke mate komen de verwachtingen van de medewerkers overeen met de verwachtingen van het management en met de huidige realiteit?

## Het kiezen van speerpunten van beleid

De strategie van een onderwijsinstelling is meestal opgebouwd uit vier elementen: missie, visie, doelstellingen en de strategische aanpak.

Op basis van de interne –en externe SWOT analyse:

Missie

- a. Welke hoofdlijnen kunnen we onderscheiden?
- b. Welke waarden benoemen we daarbij?
- c. Aan welke normen willen we vasthouden?
- d. Wat wordt onze missie?

Visie

- a. Waarheen gaan we samen op weg?
- b. Wat betekent dit voor onze leerlingen/studenten? Korte termijn-lange termijn.
- c. Welke kwaliteit van het onderwijs willen we realiseren?
- d. Hoe gaan we dat aanpakken?
- e. Wat betekent dat voor onze omgeving?
- f. Wat zijn de uitdagingen en verwachtingen die wij samen willen realiseren?

Doelstellingen

- a. Hoofddoelen domein onderwijs
- b. Hoofddoelen ouderbetrokkenheid (educatief partnerschap ouders)
- c. Hoofddoelen domein personele organisatie
- d. Hoofddoelen huisvesting
- e. Hoofddoelen financiën
- f. Hoofddoelen communicatie

## Strategische keuzes

- a. Op welke terreinen zijn we actief?
  - i. Op het gebied van onderwijs?
  - ii. Op het gebied van onze waarden?
  - iii. Op het gebied van personeel?
  - iv. Op het gebied van technologie?
  - v. Op het gebied van huisvesting?
  - vi. Op het gebied van communicatie?
  - vii. Op het gebied van financiën?
- b. Wat gaan we doen, wie , hoe en met welke middelen?
- c. Hoe gaan we ervoor zorgen dat we onze doelen realiseren?
- d. Hoe is onze tijdsplanning?
- e. Hoe gaan we precies onze opbrengsten realiseren?
- f. Strategisch Human resource beleid
- g. Investeringsoverzicht

## Organisatorische aspecten

### Procedure strategisch beleidsplan

- a. (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad/Ondernemingsraad
- b. Interne communicatie
- c. Looptijd en evaluatie van het strategisch beleidsplan
- d. Communicatie intern
- e. Communicatie extern
- f. Tussentijdse voortgang en mogelijke aanpassingen
- g. Evaluatie strategisch beleidsplan
- h. Overige procedurele afspraken

Voorbeeld voor een extern strategisch beleidsplan dat gebruikt kan worden om extern en intern op een heldere manier de strategische keuzes te laten zien.

1. Missie
2. Visie
3. Kernwaarden
4. Strategische verkenning
  - a. Externe analyse
  - b. Interne analyse
5. Kritische succesfactoren
6. Wet-en regelgeving
7. Strategische keuzes
8. Hoofddoelen domein onderwijs
9. Hoofddoelen domein personele organisatie
10. Hoofddoelen huisvesting
11. Hoofddoelen financiën
12. Hoofddoelen communicatie
13. Bijlage algemene gegevens
14. Organigram
15. Samenstelling bevoegd gezag
16. De scholen die onder het bevoegd gezag ressorteren
17. Adresgegevens van het bevoegd gezag
18. Brinnummers van de school
19. Het aantal leerlingen per de teldatum van de afzonderlijke scholen
20. Het aantal groepen/klassen van de verschillende scholen
21. Overzicht functies en aantallen, leeftijdscategorieën personeel
22. Indien van toepassing de verschillende onderwijsvormen ressorterend onder het bevoegd gezag