



Interne en externe analyse op hoofdlijnen

versie 29 juni 2022

Inhoudsopgave	
1. Inleiding en aanleiding	2
2. Werkwijze	2
2.1. Externe analyse	2
2.2. Interne analyse	2
3. Samenvatting	3
4. Conclusie	3
5. Afsluiting	3
Bijlagen	
6. Koppeling aanbevelingen	5
6.1. Vakmanschap van de leerkracht	5
6.2. Gespreid leiderschap	5
6.3. Burgerschap/socialisatie	5
6.4. Arbeidsmarkt (werktitel)	6
6.5. Aanvullende aandachtspunten/gesprekspunten	6

1. Inleiding en aanleiding

De afgelopen periode is er een interne en externe analyse uitgevoerd ten behoeve van het nieuwe Koersplan van Fluanta. Deze analyses hebben tot doel de relevantie van de opgestelde bouwstenen te onderzoeken en hebben daarnaast input opgeleverd voor de invulling en aanscherping van de vooraf geformuleerde bouwstenen:

- het versterken van het vakmanschap van de leerkracht;
- het verder ontwikkelen van leiderschap binnen de scholen;
- het nader invulling geven aan het thema burgerschap/socialisatie¹ ;
- mogelijke thema's die die uitwerking vragen naar aanleiding van de interne en externe analyse.

In dit document worden de conclusies van beide analyses gekoppeld om daarmee tot een breed advies te komen richting de regiegroep Koersplan en input te leveren voor de verschillende werkgroepen die de thema's verder in gaan vullen.

2. Werkwijze

2.1 Externe analyse²

De externe analyse zoals die is uitgevoerd in het kader van het Koersplan, richtte zich op een aantal ontwikkelingen zoals die in de maatschappij zichtbaar zijn. Te denken valt aan economische, sociaal-culturele, politiek-juridische, ecologische en technologische ontwikkelingen. Onderzocht is naar wat organisaties die vanuit strategisch perspectief naar het onderwijs kijken daarover zeggen. Daarbij is de visie van de PO-raad, de Onderwijsinspectie, de onderwijsraad en Jester Strategy (Utrecht) meegenomen. Daarnaast is het rapport van de commissie Beter Onderwijs (Vlaanderen) onderdeel geweest van de analyse. Tenslotte is Cees Bos (Bos Onderwijs Consultancy) geïnterviewd.

De trends die door de externe partijen zijn beschreven, zijn aangehouden tegen de bouwstenen zoals die in de werkversie van het Koersplan zijn geformuleerd om tot een aanbeveling te komen over invulling, aanscherping en/of aanpassing.

2.2 Interne analyse³

Voor de interne analyse is een aantal vragenlijsten uitgezet: onder ouders en leerlingen(raden). Deze vragenlijsten richtten zich op de zichtbaarheid, herkenbaarheid en de relevantie van uitgangspunten uit het huidige Koersplan bij de genoemde respondenten. Daarnaast is de vraag gesteld, wat belangrijk is om mee te nemen in het nieuwe Koersplan.

1.152 ouders hebben de vragenlijst ingevuld. Daarmee hebben we een representatief beeld van hoe ouders tegen het huidige Koersplan aankijken. 86 leerlingen hebben de vragenlijst ingevuld. Waarschijnlijk hebben we daarmee alle leerlingen van de leerlingraden bereikt.

Daarnaast is er een SWOT-analyse uitgezet onder drie groepen respondenten: directies (afgenomen tijdens een DIRactief, vanuit gesprekken), teams (afgenomen op de verschillende scholen, vanuit gesprekken) en stafmedewerkers (individueel ingevuld).

De uitkomsten van de vragenlijsten en SWOT-analyses zijn verzameld, gekoppeld aan de vooraf opgestelde bouwstenen en er is gekeken naar relevante uitkomsten die niet onder te brengen waren bij de bouwstenen om wellicht tot een nieuw thema te komen. Dit is in de conclusies en aanbevelingen beschreven.

¹ In het domein van de socialisatie worden leerlingen voorbereid op hun leven als lid van een gemeenschap en maken ze kennis met tradities, omgangsvormen en praktijken. Die kunnen sociaal-politiek zijn, maar ook cultureel of professioneel. Leerlingen maken kennis met de normen en waarden van het grotere geheel, wat een samenleving kan zijn. Betrokkenheid en relatie staat voorop: er wordt niet alleen kennisgenomen van het grotere geheel, maar er wordt ook een beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van het individu om bewust de keuze te maken om te participeren. Hij wordt uitgenodigd zich niet alleen aan te passen aan de gemeenschap, maar deze ook kritisch te bezien en mede vorm te geven.

² zie ook rapportage 'Externe analyse Koersplan', 26 maart 2022

³ zie ook rapportage 'Uitkomsten Interne analyse t.b.v. het Koersplan', 10 april 2022

3. Samenvatting

Er is een duidelijk rode draad te zien vanuit de onderzochte bronnen en de analyses. In het oog springend zijn de volgende drie grote trends.

- *Tekort aan geschikt onderwijspersoneel* in de volle breedte: leerkrachten, directeurs en bestuurders. *Vergrijzing en verminderde aantrekkelijkheid* van het beroep spelen hierbij een rol. Dit is van invloed op de onderwijskwaliteit (de derde beschreven trend). De grote keus die leerkrachten hebben in werkplekken, waarbij vaak niet bij voorkeur wordt gekozen voor scholen in achterstandssituaties, versterkt ook de tweede trend.
- *Kansenongelijkheid* in relatie tot de tweedeling in de maatschappij en een *onderwijssysteem* dat deze ongelijkheid in stand houdt. Te *vroege selectie* werkt *sociale segregatie* in de hand. Daarnaast wordt de kansenongelijkheid, veroorzaakt door onder andere armoede en/of migratieachtergrond, versterkt door de verschillende toegankelijkheid tot *schaduwonderwijs*. Scholen en leerkrachten zullen *ongelijke behandeling* moeten inzetten om tot meer kansengelijkheid te komen.
- *Onderwijsresultaten staan onder druk*. De resultaten voor de vakken rekenen en taal laten een negatieve groei zien. Om onderwijskwaliteit omhoog te brengen is een sterke kwaliteitscultuur nodig, een focus op *evidence-informed werken* en inzet op de verminderde *prestatie motivatie* bij leerlingen. De gezamenlijke inzet die binnen Fluenta op het gebied van verbeteren van het rekenonderwijs wordt gedaan, is een passend initiatief bij de kans die vanuit de interne analyse gezien wordt om uitdagingen gezamenlijk aan te gaan.

Daarnaast is nog een aantal trends zichtbaar die goed zijn te noemen:

- *rol van de ouders*. Ouders stellen zich steeds meer op als klant en zien de school als winkel. Voor scholen is het van belang ouders *actief en inhoudelijk* te betrekken bij het onderwijs(proces) en bij de visie van de school op leren/onderwijs en de rol die ze voor zichzelf zien in de ontwikkeling van kinderen op het gebied van socialisatie, persoonsvorming en kwalificatie;
- *de vraag om verbinding en samenwerking tussen de scholen*, verbinding Fluenta-breed, het gebruik maken van de aanwezige kwaliteiten en de verdere uitwerking van de Fluenta Academie, het gezamenlijk optrekken in de aanpak van de beschreven trends is een wens die vanuit de interne analyse sterk naar voren komt.

4. Conclusie

Binnen de bouwstenen zoals die gekozen zijn, kan een groot deel van de uitdagingen en kansen die we met onderwijs aan kunnen en moeten gaan, en die in de beide analyses zijn beschreven, onderbrengen. De trend 'Het tekort aan geschikt onderwijspersoneel' heeft geen specifieke plek, en zal als vierde bouwsteen toegevoegd worden aan het koersplan, met de werktitel 'arbeidsmarkt'.

Daarmee zijn de gekozen bouwstenen relevant en zinvol om invulling te geven aan een toekomstgericht Koersplan. In de aanbevelingen (bijlage) wordt beschreven welke punten uit de analyse volgens de werkgroep een plek binnen die bouwstenen verdienen.

Dit betekent dat de volgende bouwstenen uitgewerkt worden in het koersplan:

- vakmanschap van de leerkracht;
- leiderschap;
- burgerschap/socialisatie⁴ ;
- arbeidsmarkt.

5. Afsluiting

De werkgroepen die voor de uitvoering van de interne en externe analyse verantwoordelijk waren bedanken alle respondenten voor hun medewerking. De interne analyse heeft een helder beeld opgeleverd van wat belangrijk gevonden wordt binnen de organisatie. De trends en ontwikkelingen, beschreven door diverse relevante instanties en meegenomen in de externe analyse, hadden veel overeenkomsten, zodat ook hieruit een helder beeld ontstond.

⁴ In het domein van de socialisatie worden leerlingen voorbereid op hun leven als lid van een gemeenschap en maken ze kennis met tradities, omgangsvormen en praktijken. Die kunnen sociaal-politiek zijn, maar ook cultureel of professioneel. Leerlingen maken kennis met de normen en waarden van het grotere geheel, wat een samenleving kan zijn. Betrokkenheid en relatie staat voorop: er wordt niet alleen kennisgenomen van het grotere geheel, maar er wordt ook een beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van het individu om bewust de keuze te maken om te participeren. Hij wordt uitgenodigd zich niet alleen aan te passen aan de gemeenschap, maar deze ook kritisch te bezien en mede vorm te geven.

Na de zomer van 2022 zullen de verschillende werkgroepen, waarin medewerkers met diverse functies en taken binnen de organisatie zitting hebben en/of bij kunnen dragen, de bouwstenen verder invullen. Op deze manier ontstaat er een breed gedragen nieuw Koersplan, waarin de input van veel betrokkenen, zowel van binnen als buiten de organisatie, is meegenomen.

De werkgroep, 25 juni 2022

Anne Maguire
Esther van Eck
Emile van Laar

Bijlage bij koppeling aanbevelingen interne en externe analyse

6. Koppeling aanbevelingen voor uitwerking bouwstenen

Deze koppeling zal beschreven worden vanuit de verschillende bouwstenen, waarbij opgemerkt dient te worden dat de externe analyse een vierde bouwsteen heeft opgeleverd, die de werktitel 'arbeidsmarkt' heeft gekregen en waarin de problematiek rond het personeelstekort een plek krijgt.

Deze laatste bouwsteen wordt in deze koppeling meegenomen. Hieronder de aanbevelingen zoals die uit beide analyses naar voren zijn gekomen.

Het strekt tot aanbeveling de volgende aandachtspunten mee te nemen in de uitwerking van de bouwstenen en kennis te nemen van de beschreven trends.

6.1 Versterken van het vakmanschap van de leerkracht

Aanbeveling is om bij de uitwerking onderstaande punten uit de analyse mee te nemen:

- kennis van wat werkt in onderwijs: evidence informed onderwijs. Goede en doordachte instructie en begeleiding. De basis op orde: zet in op basiskennis, gebruik juiste instructiemethoden. Prestatiemotivatie leerlingen omhoog: 'Je best doen op school' moet geprezen worden zoals dat het geval is bij sporthelden die hun prestaties willen verbeteren;
- doorlopende professionalisering, ook kennis van (de invloed van) armoede, achterstanden enzovoort;
- kennisverwerving moet weer een ereplaats krijgen en leerkrachten dienen doordringen te zijn van het feit dat onderwijsresultaten onder druk staan en dat zij het verschil kunnen (en moeten) maken. Weer gaan onderwijzen in plaats van les(jes)geven;
- kennis over en gebruiken van digitale ontwikkeling en mogelijkheden van hybride onderwijs, en nadenken over technologische ontwikkeling met alle kansen en schaduwkanten;
- vergroten van de (prestatie)motivatie bij leerlingen om kennis op te doen, actief stimuleren om beter te worden in de basisvakken, het belang ervan uitdragen (geen druk maar motivatie);
- alle kinderen expliciet in aanraking brengen met de verschillende gewoonten, meningen, gedachten en ideeën die in de groep/school/maatschappij leven om ervan te leren, rijker van te worden en zo via begrip te komen tot respect en overbruggen van verschillen (ook een link met de bouwsteen burgerschap, maar het moet een 'way of life' zijn, geen 'vak'.) Diversiteit als kans om segregatie tegen te gaan;
- gelijke kansen creëren voor kinderen o.a. door ongelijke behandeling van leerlingen (en hun ouders) ;
- goede leerkrachten (wanneer is een leerkracht 'goed'?) trekken goede leerkrachten aan, scholing helpt aantrekkelijk te zijn als werkgever. Urgentiebesef bij leerkrachten dat hun eigen professionalisering-/professionaliteit het verschil maakt;
- leren van en met elkaar, samenwerken tussen de scholen (feedbackcultuur, fouten durven maken);
- expliciete aandacht voor (wat bewezen werkt) voor het jonge kind (groepen 1-4) en daarop een visie ontwikkelen, kennis delen, curriculum aanpassen;
- aandacht voor creativiteit en verschillende werkvormen;
- de koppeling met de vastgestelde visie op leren;
- aandacht voor zicht op ontwikkeling bij ouders;
- denken vanuit kwaliteit;
- balans op scholen tussen kwalificatie en socialisatie/persoonsvorming.

6.2 Verder ontwikkelen van gespreid leiderschap

Aanbeveling is om bij de uitwerking onderstaande punten uit de analyse mee te nemen:

- voorkomen dat gespreid leiderschap en inzet van talenten ten koste gaat van wat het belangrijkste is, het geven van goed onderwijs: de core business van de leerkrachten;
- inzet van kwaliteiten die aanwezig zijn in de stichting (Fluenta Academie);
- aandacht voor professionalisering en begeleiding;
- verbinding tussen scholen onderling, scholen-kantoor en scholen-bestuurder.

6.3 Invulling geven aan het thema burgerschap/socialisatie

Aanbeveling is om bij de uitwerking onderstaande punten uit de analyse mee te nemen:

- tweedeling in de maatschappij, toenemende segregatie onder andere ook door vroege selectie en te strakke differentiatie en gebrek aan inclusie. Diversiteit is een kans om segregatie te verkleinen;
- betrekken van ouders bij het (taal)onderwijs, zeker in geval van leerlingen met een potentiële achterstand;

- basiskennis als essentiële voorwaarde om überhaupt een verantwoord burger te kunnen zijn: taalkennis is daarbij van belang, evenals historisch besef (leren van het verleden om de toekomst vorm te geven). Kennis leidt tot beter burgerschap;
- zet planmatig en bewust in op verkleinen van de onderwijs- (en ondersteunings-) achterstand van kinderen. Verklein de kloof. Ongelijke behandeling is daarbij van belang;
- alle kinderen expliciet in aanraking brengen met de verschillende gewoonten, meningen, gedachten en ideeën die in de groep/school/maatschappij leven om ervan te leren, rijker van te worden en zo via begrip te komen tot respect en overbruggen van verschillen (ook een link met de bouwsteen burgerschap, maar het moet een 'way of life' zijn, geen 'vak');
- aandacht voor de verharding in de maatschappij;
- aandacht voor kansenongelijkheid;
- vraag om met elkaar (wellicht in de werkgroep visie en missie) te beantwoorden: leiden we op voor de maatschappij, of leiden we op om de maatschappij te beïnvloeden, veranderen, verbeteren. En welke consequentie heeft dat voor ons onderwijs, onze houding als opvoeders, rolmodellen en onderwijzers?

6.4 Arbeidsmarkt

Aanbeveling is om bij de uitwerking onderstaande punten uit de analyse mee te nemen:

- personeelstekort in de volle breedte: leerkrachten, directeurs en bestuurders. Vergrijzing en verminderde aantrekkelijkheid van het beroep spelen hierbij een rol. Dit is van invloed op de onderwijskwaliteit. De grote keus die leerkrachten hebben in werkplekken, waarbij vaak niet bij voorkeur wordt gekozen voor scholen in achterstandssituaties, versterkt ook de kansenongelijkheid;
- zichtbaarheid van de stichting/scholen (public relations);
- boeien en binden zittend personeel (arbeidsvoorwaarden);
- doorgroeimogelijkheden, professionalisering, netwerken en themabijeenkomsten;
- uitstraling van de schoolgebouwen;
- gezamenlijke inzet op invalproblematiek;
- inzet vakdocenten;
- ziekteverzuim, strategisch personeelsbeleid (alle fasen van de medewerkers).

Naast deze aanbevelingen per bouwsteen, is een aantal zaken genoemd en beschreven die de moeite waard zijn mee te nemen in gesprekken, overwegingen rond de invulling van de bouwstenen.

6.5 Aanvullende aandachtspunten/gesprekspunten

- Betrek ouders bij hoe we als Fluenta kijken naar leren, samen school zijn, segregatie en integratie. Antwoord geven op het beeld van de school als winkel: kiezen wat je wilt, een grote mate van maakbaarheid. Onze ouders meenemen in een veranderend beeld op wat school zijn betekent in deze tijd en hoe wij als Fluenta scholen daar invulling aan willen geven.
- De rol van Fluenta als stichting in diverse gremia om tot meer landelijke regie te komen.
- De visie van Fluenta op aparte voorzieningen/schaduwonderwijs in relatie tot kansenongelijkheid/segregatie?
- De visie op verdere uitwerking van structureel in te zetten hybride onderwijs, flipping the classroom, gezamenlijke database van effectieve digitale lessen. Onderwijs minder fysiek leerkracht afhankelijk maken en meer efficiënte inzet van kwaliteiten van leerkrachten ten behoeve van het primaire proces.
- Hoe werkt Fluenta aan de herwaardering van praktische vaardigheden, hoe communiceren we hierover naar ouders, zoeken we naar samenwerking met bedrijven/maatschappelijke partners?