

SCENARIO'S ALS HULP VOOR HET ONTWIKKELEN VAN SCHOOLSTRATEGIE

Boudewijn A.M. van Velzen
Jacqueline Schoones

Scholen hebben zich de afgelopen decennia ontwikkeld tot maatschappelijke ondernemingen: verenigingen of stichtingen die zich onderscheiden door een organisatorische structuur waarin bestuur, toezicht en betrokkenheid van belanghebbenden met bepaalde waarborgen zijn omkleed en waarbij het algemeen belang centraal staat en niet het particulier belang (Raad van State, 2009). Net als elke andere onderneming is het van belang voor de toekomst van zo'n organisatie te beschikken over een meerjaren strategie gebaseerd op een zorgvuldige verkenning van zowel kansen en bedreigingen alsmede van de sterke en zwakke kanten.

In 2011 en 2012 heeft een projectgroep van APS met 9 schoolorganisaties in het VO onderzocht in welke mate het maken van toekomstscenario's scholen kan helpen bij het ontwerpen van zo'n strategie. Het resultaat van het project "Goed Bestuur Zichtbaar Maken" (GBZM) is een methodiek¹ die inspirerend kan zijn voor scholen in zowel VO als PO.

Schoolorganisaties en strategie

Schoolorganisaties staan nog maar aan het begin van een ontwikkeling die hen zou moeten omvormen van uitvoerders van centraal gedefinieerd overheidsbeleid tot maatschappelijke ondernemingen - organisaties die enerzijds gekenmerkt worden door een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering en die zich anderzijds zeer bewust zijn van het primaat van hun maatschappelijke opdracht.

Effectiviteit is de mate waarin de organisatie de zelf bepaalde doelen realiseert, efficiëntie is de mate waarin de daartoe benodigde resultaten worden bereikt tegen de laagst mogelijk kosten.

Maatschappelijke ondernemingen onderscheiden zich van andere ondernemingen niet alleen door het gegeven dat ze werken met publiek geld. Dit type onderneming moet maatschappelijke waarde realiseren, in tegenstelling tot de particuliere onderneming. Die moet in essentie vooral financiële waarde creëren. Het realiseren van maatschappelijke waarde is niet zonder probleem. Mark Moore (1995) signaleert dat bestuur en leiding van een maatschappelijke onderneming zelden zeker kunnen weten wat dat is: maatschappelijke waarde. Hij betoogt dat zelfs als ze dat vandaag zouden weten, dan nog is het lastig om te weten wat het morgen moet zijn want dan kunnen politieke ambities en maatschappelijke behoeftes weer veranderd zijn. Maatschappelijke waarde creëren betekent dat bestuur en leiding voortdurend alert moeten zijn op voldoende politieke legitimering en vertrouwen bij het publiek, bij de klanten en afnemers. Dat vergt veel van de interactie met de interne en externe omgeving van de organisatie. Het bestuur zal transparant en zichtbaar moeten zijn.

De pit van de bovenstaande omschrijving is dat schoolorganisaties ondernemingen zijn - organisaties die in staat zouden moeten zijn om zelf strategische afwegingen te maken en zodanig te operationaliseren dat de kans op succesvolle implementatie van een strategie optimaal zal zijn. In de strategie zal altijd het maatschappelijke karakter van dit soort organisaties herkenbaar blijven, bijvoorbeeld door het not-for-profit karakter van de bedrijfsvoering, door het betalen van relatief bescheiden salarissen aan het personeel, door een idealistisch geformuleerde visie en missie en door betrokkenheid van veel belanghebbenden binnen en buiten de organisatie. De ambitie in GBZM project is dat de door ons ontwikkelde scenario-methodiek scholen moet helpen om productief te leren omgaan met de spanning tussen ambities (die niet hoog genoeg kunnen zijn) enerzijds en realiteiten (die niet precies genoeg bekend kunnen zijn) anderzijds. Dit vastgesteld hebbende is het te verwachten dat op alle niveaus in de organisatie (bestuur, management en medewerkers) geleerd zal moeten worden om te gaan met andere 'mentale modellen' (Senge, 2001) en daarbij ook nog te leren handelen conform die modellen. Het is zowel in theorie als in de praktijk

¹ De methodiek kan bij APS besteld worden maar kan ook worden gedownload. Zie bronnenlijst na dit artikel.

een hele stap om je een school voor te stellen die de eigen visie en missie inhoud blijft geven ongeacht de rijksbijdrage. Scenario's kunnen helpen bij het opmaken van de balans tussen dat wat kan worden gehandhaafd en dat waarvan we toch echt afscheid moeten nemen.

In 'Morele moed en de pedagogische taak van schoolleiders' (Klaassen en van den Broek, 2010) wordt een beeld geschetst van belangrijke motieven en drijfveren van schoolleiders die vorm moeten geven aan de pedagogische opdracht van de school. In twaalf diepte interviews wordt zichtbaar gemaakt hoe belangrijk authenticiteit en bewustzijn van waarde zijn als een schoolleider van zijn school een gemeenschap wil maken waarin leiderschap gedeeld is. Hier zien we een directe verwijzing naar inmiddels bekende noties over (de noodzaak tot het ontwikkelen van) gedeeld leiderschap in scholen (de Koning, 2009, APS). Maar de relatie met de strategische opgaven van de school (en daarmee de relatie met het schoolbestuur) is veel minder zichtbaar en zou nader geoperationaliseerd moeten worden.

De noodzaak voor schoolorganisaties om een eigen strategisch beleid te voeren wordt pregnant beschreven door Renée van Schoonhoven in haar artikel "Van wie is dit onderwijsbeleid?" (Schoonhoven, 2011). Zij presenteert daarin een analyse van diverse actieplannen van het ministerie van OCW en concludeert dat we "ten aanzien van de maatschappelijke verankering van het beleid, en ook van de verankering van datgene wat de scholen in de context van dat beleid gaan doen, in het luchtledige tasten." Voor de komende periode ziet zij drie opties. Het eerste is dat "het huidige beleid na verloop van tijd mank gaat op een teveel aan instrumentatie". De tweede optie is dat het vraagstuk van de maatschappelijke verankering zélf opborrelt en dat vragen als "Van wie is de school?" gaan leiden tot een conflict tussen besturen, sectororganisaties en politiek. De derde is dat "scholen voor zichzelf nagaan wiens beleid zij nu eigenlijk uitvoeren en waarom ze dat doen. Dat zij vanuit die reflectie komen tot een stevige verankering van hun beleid in en met de omringende samenleving." GBZM wil steun bieden aan scholen die invulling willen geven aan die derde optie.

De scenario methode toegepast.

Centraal in onze aanpak staat de ontwikkeling van een methode, een procedure die schoolorganisaties helpt bij het maken van de eigen scenario's. Die methode is in hoge mate gebaseerd op het werk van Jan Nekkers (2007 - "Wijzer in de toekomst, werken met toekomstscenario's"). In dat boek staat de gedachte centraal dat het maken van scenario's een ambachtelijke bezigheid is – het idee achter de gepresenteerde werkwijzen is uitermate praktisch gericht. Het is echter een zeer bewerkelijke praktijk die in onze ervaring nauwelijks hanteerbaar zal blijken in schoolorganisaties. Wat GBZM probeert is de methode te vereenvoudigen, toegankelijker te maken, door het proces in een opeenvolging van zes stappen met daarbij behorende modules vast te leggen. Die zes stappen zijn:

Stap 1. Voorbereiden

Voorbereiden gaat over het waarom, voor wie en hoe. In deze stap ligt de focus op: Is het nu zinvol voor de organisatie om stil te staan bij (nieuw) strategisch beleid? En is het zinvol om dat te doen met de scenariomethode? Vanuit de organisatie zijn hier vooral bestuurders en leidinggevendend aanwezig die beslissingsbevoegd zijn.

Resultaat van deze stap: een 'ja' of 'nee' op de vraag of het relevant en haalbaar is om op dit moment een scenariotraject in te gaan. In de organisatie wordt in het geval van "ja" een projectgroep aangesteld, de zogeheten scenariogroep. Aan het werk in deze groep nemen mensen deel uit zowel de strategische laag van de organisatie (bestuur) als uit de tactische (directie, teamleiding) en de operationele laag (docenten, onderwijsondersteunend personeel).

Stap 2. Oriënteren

Oriënteren gaat over kernproblemen en strategische vraagstukken. De focus ligt op het boven tafel krijgen van de centrale vraag in de organisatie, de vraag waarop scenario's antwoord moeten geven. Over welke tijdshorizon gaat het dan? Welke problemen zien we in de toekomst? Welke kansen

denken we te hebben. Daarvoor worden interviews afgenomen en verkenningsworkshops georganiseerd. In deze fase is het nodig dat diverse geledingen in de organisatie aan het woord komen om een goed beeld te krijgen.

Resultaat van deze stap: een scenariovraag die ertoe doet en die ook antwoord moet leveren op de vraag of de scenario's gebruikt gaan worden om te plannen, om te leren, om te evalueren of om te innoveren.

Stap 3. Omgeving verkennen

Verkennen van de omgeving is nodig om scenario's te ontwerpen die richting geven naar de toekomst toe. We brengen trends in beeld en drijvende krachten. Hiervoor gebruiken we interviews, deskresearch, brainstorms met externen enzovoort. We willen echt weten hoe de omringende samenleving er uit ziet, en we wantrouwen ons eigen gevoel dat we dat best wel weten. Bestuur, management, staf en medewerkers spelen hierbij een rol. De dimensies die we onderzoeken kunnen we vangen in het acronym DESTEP: demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-bestuurlijke ontwikkelingen.

Resultaat van deze stap: zicht op de omgevingsfactoren die van invloed zijn op de toekomst van de organisatie en dus op de beleidskeuzes die ons te wachten staan.

Stap 4. Kernonzekerheden bepalen

We gaan op zoek naar die krachten die maximale onzekerheid voor de organisatie met zich meebrengen en tegelijk maximale impact zullen hebben. Kernonzekerheden vormen het fundament voor de scenario's.

Resultaat van deze stap: kritische kernonzekerheden voor scenario's die ertoe doen.

Stap 5. Scenariobouw

In deze fase komen de scenario's daadwerkelijk tot stand. We gaan op zoek naar scenario's die plausibel, relevant en verrassend zijn. De ontwikkelde scenario's overlappen elkaar niet en zijn gelijkwaardig.

Resultaat van deze stap: een aantal scenario's die voldoen aan bovenstaande criteria.

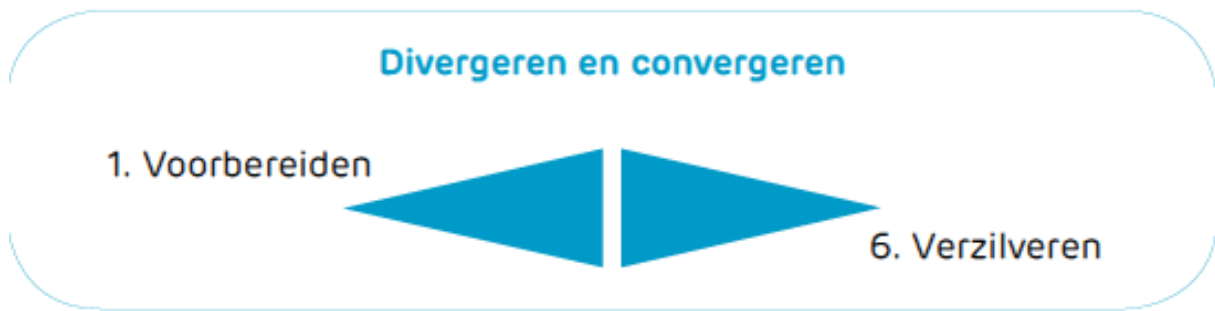
Stap 6. Scenario's gebruiken

De scenariomethode is ingezet om robuust strategisch beleid vast te kunnen stellen. In deze fase wordt die vertaalslag gemaakt. Eerst worden in de schoolorganisatie de scenario's gewogen. Die weging leidt tot een indicatie van de richting, de koers die zou kunnen worden ingezet en die draagvlak heeft in de organisatie. Vervolgens wordt in kaart gebracht wat er dan nodig is om dat toekomstbeeld te realiseren. De elementen van het INK model² zijn de bouwstenen voor het fundament van het nieuwe strategische beleid.

Resultaat van deze stap: een scenarioverslag met bouwstenen voor robuust strategisch beleid voor de schoolorganisatie. Dit verslag stelt bestuur en directie in staat om een strategisch beleid te formuleren en te communiceren met alle betrokkenen.

Het symbool voor dit proces van 7 stappen is de schuine rechthoek, waarmee we inzichtelijk maken dat het proces van de deelnemers in eerste instantie vraagt om in het denken op zoek te gaan naar de extremen (divergeren) om later weer bij elkaar te komen (convergeren).

² Het INK model is.....



De ultieme convergentie treedt op als er besluiten worden genomen waarmee het beleid wordt vastgesteld in de wetenschap dat het in hoge mate wordt gedragen door het personeel.

- **Wat hebben we geleerd?**

Nagenoeg alle bestuurders in het project ervaren werken met de scenariomethodiek als helpend bij het formuleren van strategisch beleid. Bestuurders waarderen het ontstane inhoudelijke draagvlak en de betrokkenheid van de eigen scholen bij toekomst en beleid.

Werken in een scenariogroep vraagt van deelnemers het vermogen om abstract te kunnen denken, los van hun dagelijkse praktijk, terwijl ook hun verbondenheid met die praktijk nodig is om robuust én gedragen strategisch beleid te kunnen formuleren.

Een scenariotraject is complex om te begeleiden.

Het vraagt facilitators die boven de waan van de dag kunnen uitstijgen en grotere gehelen zien. Zij moeten overweg kunnen met de strategische, tactische en operationele context. Dat wil zeggen zowel met besturen en leidinggevendenden als met lesgevendenden en ondersteuners. Zij moeten doelgericht een werkomgeving kunnen scheppen waarin mensen van die drie lagen stapsgewijs met elkaar toewerken naar bouwstenen voor strategisch beleid.

Het is van belang dat facilitators weerstand kunnen duiden en ombuigen en dat zij ervaring en vaardigheid hebben om mensen te laten denken buiten de kaders van het vertrouwde.

Gezien de complexiteit is het aan te raden om een duo te vormen van twee elkaar aanvullende facilitators.

In principe kunnen facilitators vanuit de eigen organisatie komen, zeker als het een grotere organisatie betreft waar de facilitator voldoende afstand kan ervaren en bewaren tot de mensen en het richtinggevend onderwerp.

In alle gevallen vraagt een scenariotraject van facilitators dat zij adaptief omgaan met de werkvormen terwijl ze een strakke planning en het stappenplan blijven volgen om niet te verdwalen in de onderstroom van emoties en niet-geëxpliciteerde voorkeuren die gaandeweg het proces een rol kunnen gaan spelen.

De methodiek, bedoeld om in een aantal stappen te komen tot toekomstscenario's, brengt structuur aan die de deelnemers ruimte biedt. Zij hoeven niet stil te staan bij de te volgen stappen (dat doet immers de facilitator voor hen) maar kunnen zich focussen op de inhoud van het project, op de samenwerking in de scenariogroep en hoe de verbinding te maken met hun eigen werkpraktijk.

De deelnemers aan een scenariotraject zijn met elkaar verbonden in een richtinggevend onderwerp,

i.c. de scenariovraag. Waar het gaandeweg het traject spanningsvol wordt, blijkt dat richtinggevend onderwerp zeer helpend om als focus te houden.

Blijkens onderzoek (Schoones, 2013) levert de scenariomethodiek, naast bouwstenen voor strategisch beleid, nog andere opbrengst die samen te vatten is onder drie noemers, te weten: **Kennis maken** in de zin van samen leren door elkaar professioneel te ontmoeten. Zowel op het niveau van de individuele deelnemers als op organisatieniveau.

Werken 'in de luwte' van een tijdelijke groep, waardoor deelnemers los van de beslommeringen van alle dag, vrij kunnen denken over mogelijke toekomstbeelden.

'Out of the box' denken. Deelnemers leren actief te denken en ervaren dat als verrijkend voor henzelf en ook omdat het op organisatieniveau bijdraagt aan inzicht over samenwerkingsprocessen en resultaten daarvan.

Het plezier in het werk- en communicatieproces en het met meer mensen delen van toekomstbeelden en beleidskwesties mag zeker ook tot robuust resultaat gerekend worden. Resultaat dat ook op andere momenten en plaatsen in de organisatie kan bijdragen aan effectiviteit en efficiëntie.

Bronnen

Meer, T. van der, B.A.M. van Velzen, *Het project 'goed bestuur zichtbaar maken' 2011 – 2012. De evaluatie.* Utrecht, APS, 2013

Meer, T. van der, J.P.W. Schoones en B.A.M. van Velzen (red.), *Goed bestuur zichtbaar maken. Toekomstscenario's als hulp voor schoolstrategie.* Utrecht, APS, 2012

Moore, M. *Creating public value.* Cambridge, Harvard university press, 1995

Schoones, J.P.W. *Constructief samenwerken tussen organisaties: wat werkt er als het werkt?,* Masterscriptie, IJsselmuiden, 2013