

Communicatie als pijler in het verbeterproces

8

Betrokkenheid bevorderen bij onderwijskwaliteit



Eerder verschenen in deze brochurereeks:

- (1) *Interim of niet?*
Handreiking voor het aanstellen van een interim manager.
- (2) *Fietsen zonder zijwieltjes*
Over effectieve verbeteracties van (zeer) zwakke scholen in het voortgezet onderwijs.
- (3) *Eerlijk duurt het langst*
Over de communicatie met en betrokkenheid van ouders bij (zeer) zwakke scholen in het VO.
- (4) *De ingrediënten voor effectieve verbeterplannen*
Over succesfactoren bij het opstellen van een verbeterplan voor (zeer) zwakke scholen.
- (5) *Werken aan opbrengsten*
Kwaliteit verbeteren aan de hand van de opbrengstindicatoren van de Onderwijsinspectie en de instrumenten van Vensters voor Verantwoording.
- (6) *Bezoek met een opdracht*
Visitaties in het voortgezet onderwijs.
- (7) *Middenmanagement in positie*
Leidinggeven aan opbrengstgericht werken.

Downloaden of bestellen kan via www.vo-raad.nl/lerenverbeteren

Communicatie als pijler in het verbeterproces

8

Betrokkenheid bevorderen bij onderwijskwaliteit

INHOUDSOPGAVE

	Inleiding	7
1	Communiceren over onderwijskwaliteit	11
2	Schoolleiding	15
3	De vijf communicatie-elementen	21
	Schoolportret "Coenecoop College Waddinxveen"	24
4	Medewerkers	29
	Schoolportret "Prinsentuin Halsteren"	32
5	Ouders	37
6	Leerlingen	45
7	Externe partijen	49
8	Media en sociale media	53
9	Communicatieplan	59
	Tot slot	64

VOORWOORD

Communicatie als pijler in het verbeterproces. Het lijkt me heel terecht dat het project Leren verbeteren hier in de publicatiereeks (weer) aandacht aan besteedt. Eerder stond specifiek de communicatie met ouders centraal, in Eerlijk duurt het langst.

De ervaringen van de schoolleiders in deze publicatie laten zien dat ook communicatie met andere partijen dan de ouders van groot belang is. Hoe bespreek je achterblijvende onderwijskwaliteit of een negatief inspectieoordeel met de eigen personeelsleden en hoe betrek je hen bij de noodzakelijke verbeteringen? Maar ook: hoe geef je de toeleverende basisscholen goede en ook eerlijke informatie over de verbeteracties die de school moet en gaat zetten?

In deze publicatie werd ik getroffen door de openheid waarmee de collega's van scholen met achterblijvende onderwijskwaliteit spreken over de situatie waarin zij verkeren. Natuurlijk zitten zij in een vervelende situatie. Maar, zo geeft een van de collega's ook aan, een negatief oordeel van de inspectie zorgt er ook voor dat de school weer eens wordt opgeschud. En dat biedt ruimte om te verbeteren en om samen het verbeterproces op te pakken. Door de open manier van spreken in deze publicatie krijgt de lezer veel informatie. En velen zullen de situaties herkennen.

Ik beveel deze brochure dan ook van harte aan. Overigens niet alleen aan de scholen die zich moeten bezighouden met die tegenvallende onderwijskwaliteit. Ook scholen zonder deze (externe) druk verbeteren en vernieuwen hun onderwijs steeds weer. En dan is communicatie van groot belang, met recht een 'pijler in het verbeterproces'!

Sjoerd Slagter, voorzitter VO-raad
september 2013



INLEIDING

Elke school wil haar leerlingen goed onderwijs bieden. Onderwijs dat het beste uit iedere leerling haalt en hem of haar helpt zich te ontwikkelen tot volwaardige burgers in onze maatschappij. Toch kan het voorkomen dat de Onderwijsinspectie risico's constateert die de onderwijskwaliteit ondermijnen. Dit kan leiden tot een attentie, waarschuwing of zelfs onvoldoende beoordeling van de leeropbrengsten en onderwijsprocessen van één of meerdere afdelingen. Gerichte communicatie betreft ouders, leerlingen en medewerkers bij het verbeterproces en deze betrokkenheid draagt bij aan verbetering van de onderwijskwaliteit.

Communicatie speelt cruciale rol

Deze brochure biedt schoolleiders, (midden)managers en bestuurders van risicoscholen en (zeer) zwakke afdelingen praktische handreikingen en adviezen over de inzet van communicatie in het verbeterproces. Niet alleen op het moment dat de school te maken krijgt met een negatieve beoordeling, maar ook daarna.

Voor de totstandkoming van deze brochure zijn een flink aantal gesprekken gevoerd met schoolleiders, rectoren en voorzitters van college van bestuur in het voortgezet onderwijs. Eén van hen gaf aan: "Communicatie is één van de belangrijkste pijlers in het verbeterproces."

Inspectieoordeel

Eenmaal per jaar voert de Onderwijsinspectie een risicoanalyse uit om te bepalen op welke scholen daadwerkelijk een onderzoek naar kwaliteit nodig is. Scholen sturen daarvoor een aantal documenten naar de Inspectie, waaronder de schoolgids, PTA en examenresultaten. De Inspectie gebruikt drie bronnen die indicaties vormen voor risico's: de leerresultaten, signalen uit de samenleving, kengetallen en jaarstukken. De uitkomsten van de risicoanalyse worden besproken met het bestuur.

Uit de analyse van de Inspectie en het bestuursgesprek blijkt of er al dan niet risico's bestaan voor de onderwijskwaliteit op de school. Mochten die er zijn, dan vraagt de Inspectie extra informatie op bij de school en worden de risico's verder onderzocht. Leidt dit tot verdere aanwijzingen voor tekortkomingen, dan voert de Inspectie een kwaliteitsonderzoek uit. Uiteindelijk kan dit leiden tot een negatieve beoordeling van de onderwijskwaliteit: het predicaat zwak of zeer zwak voor één of meerdere afdelingen van de school.¹

Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk in deze brochure gaat in op de rol en positie van de schoolleiding in het communicatieproces. Het tweede hoofdstuk gaat over het belang van de communicatieboodschap. De ontvangers van de boodschap zijn in drie doelgroepen te verdelen. De eerste is het personeel, met name de leraren. De tweede groep betreft de ouders en leerlingen en onder de derde groep scharen we de externe partijen waaronder de gemeente(n), toeleverende scholen, ouders van potentiële leerlingen en vo-scholen in de regio. In de hoofdstukken 3 tot en met 7 gaat het over deze verschillende doelgroepen. Hoofdstuk 8 gaat over het benaderen van de media en het gebruik van sociale media. In het laatste hoofdstuk staat beschreven waar een communicatieplan aan dient te voldoen. In de brochure staan diverse voorbeelden opgenomen. Deze kunnen worden aangepast aan de situatie van de school zelf. Elke situatie heeft tenslotte zijn eigen aanpak nodig.

¹ Meer informatie over de wijze waarop de Onderwijsinspectie toezicht houdt en beoordeelt, staat in de brochure Toezichtkader Voortgezet Onderwijs 2013 (Inspectie van het Onderwijs, 2012).



1 COMMUNICEREN OVER ONDERWIJSKWALITEIT

Wat is communicatie?

Communicatie wordt vaak terug gebracht tot een gesprek (mondelinge communicatie) of een tekst schrijven (schriftelijke communicatie). Communicatie is echter geen optelsom van producten (een brief, een website, een tweet), maar een proces. Voor dat proces zijn tenminste twee partijen nodig: een zender en een ontvanger. De zender stuurt via een bepaald medium boodschappen uit naar de ontvanger, die daar weer op reageert. Tweezijdig dus. De ontvanger vertaalt de boodschap weer terug volgens zijn eigen context, en wordt vervolgens zelf weer zender in het proces.

Communiceren is een proces

Af en toe communiceren is te ad hoc en schiet het doel voorbij. Communiceren als het minder gaat geeft een vertekend beeld, want er gaat vaak veel meer goed dan niet. Alleen communiceren dat het goed gaat, komt ongeloofwaardig over. Pas als de communicatie is ingebed in processen geeft het een waardevolle bijdrage aan verbetering van kwaliteit. Door communicatie doelgericht in te zetten verbindt het mensen met elkaar en maakt ze mede-eigenaar van het probleem.

Wie is de ontvanger?

Wie effectief wil communiceren verdiept zich volop in de ontvanger. Hoe is die ontvanger het best te bereiken? Hoe krijgt hij² de boodschap het liefst? Het gaat niet alleen om wat de zender kwijt wil en hoe, maar hoe de ontvanger de boodschap het beste kan begrijpen en accepteren. Begrip en acceptatie leiden vervolgens tot bepaald gedrag bij de ontvanger.

Motiverende factoren

Bij elke boodschap die op hem afkomt gaat de ontvanger door een selectieproces: hij kiest ervoor om wel of niet iets met de boodschap te doen. Vaak gaat dit onbewust,

² Waar hij staat kan ook zij gelezen worden.

soms bewust. Hij kiest om een brief te openen en te lezen, om op een uitnodiging in te gaan, om tijdens een bijeenkomst te luisteren naar wat er gezegd wordt. En die keuze wordt in hoge mate bepaald door een aantal motiverende factoren. Bijvoorbeeld of de aandacht van de ontvanger getrokken wordt, of hij geïnteresseerd genoeg is om zich open te stellen voor de informatie, of zijn aandacht vastgehouden wordt en of er een stimulans is om iets met de informatie te doen.

Wat is het doel van de boodschap?

De zender bepaalt van tevoren wat hij wil bereiken met zijn boodschap. Gaat het puur om informeren, wordt er om begrip gevraagd, wil de zender vertrouwen wekken of zijn ontvangers aanzetten tot bepaald gedrag? Het antwoord op deze vragen verwerkt hij als intentie in zijn boodschap. Het begrip ‘boodschap’ zoals dat in deze brochure gehanteerd wordt is niet zozeer één mededeling, maar een geheel van meerdere geschakelde mededelingen over hetzelfde onderwerp. Ieder van deze mededelingen krijgt zijn eigen intentie mee.

Doelgericht communiceren

De kern van doelgerichte communicatie bevindt zich in het doel en het kader dat wordt gesteld. Veranderen beide, of één van beide, dan verandert de intentie van de boodschap. Laten we als voorbeeld een informatiebijeenkomst nemen. Als het doel het informeren van de ouders is, en het kader het inspectierapport, dan wordt met name besproken wat de inspectie over de school heeft geoordeeld. Focussen we op het verbeterproces, dan bezoeken de ouders een hele andere informatiebijeenkomst, waar gesproken wordt over de stappen die de komende weken en maanden worden gezet.

Doelgerichte communicatie verloopt volgens de communicatiecirkel³:



³ De communicatiecirkel is ontwikkeld door Huis Communicatie.



2 SCHOOLLEIDING

Of de school er nu goed of slecht voorstaat, communiceren over de onderwijskwaliteit is altijd nodig. Communiceren over goede kwaliteit is een uitnodigend visitekaartje voor ouders en leerlingen die op zoek zijn naar een VO-school die bij hen past. Blijft de onderwijskwaliteit achter bij de verwachtingen, dan is het aan de schoolleider om te besluiten hierover te communiceren. Hij⁴ is de bekende spin in het web; vanuit zijn positie wordt de verbinding gelegd met partijen en partners die betrokken zijn bij de school.

In een succesvol communicatieproces weet de schoolleider een moeilijke boodschap ten goede te keren en daarbij alle groepen met elkaar te verbinden. Drie richtlijnen vormen daarbij het uitgangspunt: houding bepalen, informeren en verbinden.

Houding bepalen

Als de Inspectie oordeelt dat de onderwijskwaliteit van een afdeling op de school tekortkomingen kent, kan dat verschillende reacties oproepen bij de schoolleiding. In eerste instantie misschien boosheid, ontkenning of teleurstelling. Als het stof is neergedaald volgt een inhoudelijke reactie. Wordt het oordeel gezien als terecht of onterecht, als risico of als kans? Dit inzicht draagt bij aan de insteek en de toon van de communicatie. De wijze waarop de schoolleider het voortouw neemt, bepaalt de mate waarin de rest van het team wordt meegenomen in het verbeterproces. Een schoolleider kan van tevoren een keus maken over zijn attitude gedurende het verbetertraject, zoals:

4 Waar hij staat kan ook zij gelezen worden.

- Open willen zijn, voor de groep willen staan en fouten durven toegeven. Wie zichzelf kwetsbaar en open durft op te stellen geeft daarmee ruimte aan de omgeving om ook kwetsbaar te durven zijn.
- Het is belangrijk dat het bestuur achter de schoolleider staat en laat merken dat er vertrouwen is dat de schoolleider in staat is het kwaliteitsprobleem aan te pakken.
- De regie nemen. De schoolleider laat zien dat hij de verantwoordelijkheid neemt en leiding geeft aan het verbeterproces.
- Bereikbaar en benaderbaar zijn voor iedereen, niet alleen voor de mensen die het dichtst bij staan.
- Niet defensief reageren, maar opbouwend zijn. De eerste reactie op een negatieve beoordeling is vaak externalisatie; de oorzaak zoeken in externe factoren. Dat kan snel een uitvlucht worden, uiteindelijk moet de verbetering van binnenuit komen.

Informereren

De schoolleider ziet vanuit zijn strategisch kader de school als totaalplaatje. Vanuit deze helikopterview boven de dagelijkse praktijk is het mogelijk om ontwikkelingen aan elkaar te verbinden. Oorzaak en gevolg zijn echter niet voor elke medewerker even gemakkelijk te zien en te volgen. Achterblijvende opbrengsten worden door sommigen gezien als incident. 'De examencijfers vallen dit jaar tegen, maar volgend jaar trekt het wel weer bij'. Het is de rol van de schoolleider om te informeren over het grote plaatje, door het hele team bij elkaar te brengen en het inspectieoordeel voor de medewerkers in breder perspectief te plaatsen. Dit kan bijvoorbeeld door toe te lichten en te analyseren hoe het oordeel tot stand is gekomen en dit te vertalen naar het niveau van de vaksectie en individuele docent.

Verbinden

Een slechte beoordeling van de Onderwijsinspectie hoeft niet negatief uit te pakken, het kan juist ook een uitgelezen kans zijn om het onderwijs te verbeteren. De betrokkenen worden met elkaar in het diepe gegooid en vinden samen weer een weg omhoog. Het moment waarop de negatieve beoordeling bekend wordt, is hét moment bij uitstek om samen een werkproces vast te stellen, met vastgestelde regelmaat de vooraf bepaalde gegevens te verwerken en op vaste tijden met elkaar te bespreken. De schoolleiding neemt hierin het initiatief, is rolmodel en geeft het goede voorbeeld in een opbrengstgerichte cultuur.

Structureel

Wat begon als het delen van slecht nieuws kan leiden tot een transparante communicatiecultuur, waarin het een tweede natuur wordt om te spreken over de onderwijskwaliteit. Communicatie over de opbrengsten krijgt een structurele plek in de interne processen, bijvoorbeeld via een evaluatieve cyclus zoals Plan-Do-Check-Act. Verschillende brochures van project Leren verbeteren gaan over het opstellen van een verbeterplan, verbeteracties en het verbeteren van de opbrengsten en het onderwijsproces.⁵

Raad van Toezicht informeren

Als een school zeer zwak wordt, informeert de Inspectie naast het College van Bestuur ook de Raad van Toezicht hierover. Dat gebeurt vrij laat. Het is beter om dit vóór te zijn als bestuur. Als de onderwijskwaliteit een vast gespreks-onderwerp is tussen bestuur en Raad van Toezicht, komt het niet uit de lucht vallen als een school of afdeling zwak of zeer zwak wordt. Op het moment dat het Inspectieoordeel bekend wordt, is het goed als het bestuur de voorzitter van de Raad van Toezicht én de (G)MR direct informeert. Dat vindt de Inspectie ook belangrijk.

⁵ Bekijk bijvoorbeeld de brochures De ingrediënten voor effectieve verbeterplannen, Fietsen zonder zijwieltjes en Werken aan opbrengsten en de waaiers Eerste hulp bij opbrengsten en De stappen in beeld van project Leren verbeteren.

Kritiek schudt de boel op

Groene Hart 25-04-2013 (p.02)

GROENE HART Een negatief oordeel van de onderwijs-inspectie is vervelend, zeker als het nog de situatie van vorige zomer weergeeft. Maar de beoordeling zorgt er ook voor dat je school even wordt ‘opgeschud’ en fris aan de slag gaat. Anouk van Dijk
Harrie van Opstal

Scholen hard aan de slag na bezoek inspecteurs

Natuurlijk speuren ouders na lezing van het verslag van de Onderwijsinspectie even op internet. Ze krijgen dan de gegevens van zomer 2012 op hun scherm. “Dat hoort erbij, het is niet anders,” reageert Jos van de Wakker van het ROC ID College in Gouda. “Transparant zijn is goed, vinden we. En het moet allemaal zorgvuldig, dus dan duurt het langer vóór je weer onder het gewone basistoezicht staat.”

De in het overzicht als ‘zwak’ betitelde school heeft inmiddels flink wat verbeteringen doorgevoerd, maar de harde cijfers komen later pas, weet Van de Wakker. “En dan is het wel fijn om tijdens een werkbezoek van de Inspectie al complimenten te horen.”

Bij het Antoniuscollege in Gouda en basisschool De Horizon in Harmelen is de ervaring dat verscherpt toezicht de hele school kan opschudden.

Beweging

“Het geeft een boost,” ervaart Ed Ilgen van De Horizon. “Je gaat als team veel zien, er is geen ruimte om af te wachten en je wordt gestimuleerd om goed te presteren. Er is heel veel in beweging gekomen. De eerste reactie van de inspecteur bij het bezoek van een maand geleden was: “dit is al een heel andere school dan vorig zomer.”

Natuurlijk is het ‘heel vervelend,’ zo’n etiket ‘zwak,’ erkent Bas Oldemans van het Antonius. “Maar het is ook een kans; iedereen weet nu dat de situatie op school urgent is en er wordt dus ook snel wat aan gedaan. We hebben de beoordeling aangegrepen om ons hele onderwijssysteem te veranderen.”

Het Wellant College in Alphen had het etiket 'zwak' voor de gemengde leerweg meteen vorig najaar weggepoetst. Dat kon zo snel, vertelt directeur Bert van Leeuwen, omdat het Wellant met een soort invliegteam werkt dat meteen de afdeling bijstaat als het niet goed gaat. "Dat kwaliteitsteam komt gelijk wat mest en Pokon toedienen," schetst hij beeldend. De slagings-percentages zijn dan ook 'veelbelovend,' weet Van Leeuwen.

Rector Daniëlla van den Beemt, bij de vmbo-vestiging van het Minkema College in Woerden binnengehaald om de school kwalitatief te verbeteren, heeft 'de teugels aangetrokken.' "We kijken al bij aanmelding zorgvuldiger wat een leerling nodig heeft en betrekken er direct de ouders bij. Wij als school zijn 'van het onderwijs.' Maar het thuisfront is evenzeer nodig voor de ondersteuning van de leerling." Dat betaalt zich uit; de inspectie is goed te spreken over de vordering en het lijkt erop dat in september ook vmbo-basis weer 'in het groen' staat, aldus Van den Beemt.

Toch kan de, vaak gedateerde, beoordeling best lastig zijn. Zo zit de Alphense Groene Hart Topmavo van Scope inmiddels weer op niveau, nadat 2 jaar geleden de examenresultaten erg tegenvielen. Cil Wigmans: „Het vervelende is dat de inspectie al drie keer heeft afgezegd en dus nog niet heeft gecontroleerd. Ze zitten met onderbezetting, maar wij willen nu wel van die lijst af. Vooral het team baalt er van.”

Ook de Cito-score kan nogal eens voor ergernis zorgen. Rob Hoek van de Prins Willem-Alexanderschool (basis-onderwijs) in Waddinxveen: „Het is vervelend dat je daarop wordt afgerekend. Dat leggen we uit, en veel ouders zeggen dat ze eigenlijk niets van die waardering snappen.”

Het ID College in Gouda heeft de beoordeling 'zwak' voor ict-vakken inmiddels afgeschud. Tijdens het werkbezoek van de inspectie kreeg de school complimenten.



3 DE VIJF COMMUNICATIE-ELEMENTEN

Communicatie is méér dan een presentatie van losse feiten. Mensen die het hebben meegemaakt bevestigen het: ‘Het is van groot belang om een solide verhaal te ontwikkelen rond de slechte beoordeling. Een verhaal dat eerlijk is, de feiten in perspectief zet en waar je mensen in mee kunt nemen.’

Na de herkenning en de erkenning van de negatieve beoordeling wordt de koers naar verbetering verlegd. De schoolleider stelt, met de inbreng van medewerkers, tussen- en einddoelen vast en communiceert ieder bereikt en ieder toekomstig doel, evenals de weg ernaar toe: ‘We klimmen uit dit dal omhoog’. Hij geeft aan wat er verbeterd moet worden, welke aanpak daarvoor is opgesteld, hoe de resultaten gemeten worden en wie eraan mogen bijdragen.

Het communicatieplan

Een negatieve beoordeling van de Inspectie is slecht nieuws, daar is geen ontkomen aan. Maak het daarom niet mooier dan het is, maar help anderen wel om het te begrijpen. Hoe zijn de tekortkomingen ontstaan? Hoe hebben ze kunnen voortbestaan? Wat zijn de gevolgen? Hoe kan aan de ene kant de docent bijdragen om weer in een stijgende lijn te komen? Wat kunnen ouders en leerlingen aan de andere kant doen? En vooral: hoe kunnen ze daarin worden meegenomen? Als het voor docenten, ouders en leerlingen inzichtelijk wordt op welke plek in het grote geheel hun inbreng en visie het verschil maken, sluiten zij eerder aan bij de voorwaartse beweging. Het opstellen van een communicatieplan⁶ helpt hierbij. In dit plan staat wat er gecommuniceerd gaat worden, aan wie (welke doelgroepen), op welke manier en wanneer.

⁶ In hoofdstuk 9 staat een voorbeeld van een communicatieplan.

De boodschap

Het begrip boodschap zoals dat in deze brochure gehanteerd wordt, is niet zozeer één mededeling, maar een geheel van geschakelde informatie over hetzelfde onderwerp. Vijf elementen komen daarin aan bod, vaak in deze volgorde:

1. De feiten

In dit deel van de boodschap komen de feiten aan de orde. Bijvoorbeeld dat er een negatief Inspectieoordeel is of dat de schoolleiding constateert dat er bepaalde tekortkomingen zijn in het onderwijsproces. Het is belangrijk om ze helder te hebben, want ze vormen de basis voor de latere analyse.

2. De achtergrond

Hoe is het oordeel tot stand gekomen? Dit is het moment om informatie te delen over het kwaliteitsonderzoek van de Inspectie en het eigen onderzoek. Misschien is er een extern bureau ingeschakeld om knelpunten bloot te leggen. In ieder geval moet duidelijk worden waarop het oordeel is gebaseerd. Dat helpt mensen om in te schatten hoe urgent en hoe serieus de problemen zijn.

3. De analyse

De schoolleiding geeft aan hoe lang de problemen al spelen en welke mogelijke oorzaken er zijn. Dit onderdeel van de communicatie is bij uitstek geschikt voor interactie. Wat zien docenten als mogelijke oorzaken? Hoe denken leerlingen dat de problemen zijn ontstaan? Ga uit van de feiten en niet van onderbuikgevoelens. In nauwe samenwerking ontwikkelt zich een samenhangend beeld, vanuit verschillende kanten bekeken, waar de betrokken partijen zich in herkennen en waarvan zij denken: 'Dit begrijp ik, dit klopt en ik zie een weg vooruit.'

4. De verbeteringen

Voor de ene doelgroep geldt het sterker dan voor de andere, maar voor elke doelgroep is het van belang om te weten wat er gaat veranderen. Mensen die zich betrokken voelen komen in beweging. Welke verbeteringen worden er uitgevoerd om de onderwijskwaliteit weer op het gewenste niveau te brengen, en wat is de rol van de individuele docent of leerling? Van belang is de koppeling en interactie tussen einddoel en tussendoel niet uit het oog te verliezen. Door de verbeteringen in segmenten op te delen, blijft het voor de doelgroepen overzichtelijk en kunnen deelsuccessen worden gevierd.

5. De toekomst

Ten slotte is het belangrijk om het tijdsbestek waarin er verbeteringen gaan plaatsvinden en het uiteindelijke – gezamenlijke- doel waar naar toe gewerkt wordt te schetsen. Geef bijvoorbeeld bij een verbeterproces van twee jaar aan op welk moment de onderwijskwaliteit weer op orde is en in welke stappen daar naartoe wordt gewerkt. Schets hierbij het grote perspectief en benoem het eerstvolgende piketpaaltje. Het grote einddoel lijkt misschien ver weg, maar elke aanpassing of vernieuwing begint met een eerste stap. De meeste mensen zien zichzelf die eerste stap wel maken.

Elk element op zijn eigen tijd

Aan het begin van het proces neemt elk van deze communicatie-elementen apart tijd in beslag. Na een eerste presentatie van de feiten en de achtergronden, is pas later – bijvoorbeeld na enkele sessies met en van het personeel - mogelijk om een grondige analyse met elkaar te delen. Weer later in het proces komen de aanpassingen aan de beurt of kan het toekomstperspectief worden aangescherpt.

Ook al zijn niet alle elementen in één klap duidelijk, het is van belang dat elk element op zeker moment gecommuniceerd wordt. Een vooraf opgestelde planning is daarbij een hulpmiddel. Als de school eenmaal wat verder is in het proces, komen de elementen samen in één verhaal. Een verhaal waarin ieder zijn plek herkent en zijn eigen rol invult.

SCHOOLPORTRET

“COENECOOP COLLEGE WADDINXVEEN”

De vijf communicatie-elementen in de boodschap zijn: de feiten, de achtergrond, de analyse, de verbeteringen en de toekomst. Op welk moment in het proces komt welk element aan bod? Dat is voor iedere school verschillend. Onderstaande uitwerking volgens de vijf communicatie-elementen geeft een indruk hoe de communicatie in de praktijk kan verlopen.

Feiten en achtergrond

Na een periode van interim management start per 1 augustus 2012 op het Coenecoop College in Waddinxveen de nieuwe rector Jan Rozema. In oktober neemt Rozema het initiatief tot een gesprek met Onderwijsinspectie over de onderwijskwaliteit.

Aanleiding: de tegenvallende resultaten van de school over de twee jaren daarvoor.

Er is op dat moment nog geen kwaliteitsonderzoek door de Inspectie uitgevoerd.

Jan Rozema: “De examenresultaten van 2011/2012 waren onvoldoende. Dat gold schoolbreed voor MAVO, HAVO en VWO. We hebben deze bevindingen in het team gedeeld. Ook hebben we aangekondigd dat we een verbeterrapport op zouden stellen dat we aan de Inspectie wilden voorleggen”.

Analyse

Om de tegenvallende resultaten te kunnen duiden start de school met een intensieve zelfevaluatie. “We hebben daarvoor het programma MagnaView aangeschaft, omdat we zelf maar weinig data konden genereren. De voorlopige virtuele opbrengstenkaart die we vervolgens opstelden bevestigde de indruk die we op basis van onze eigen gegevens al hadden geconstateerd. Vervolgens zijn de kwaliteitsmedewerker, de bouwcoördinator van de bovenbouw HAVO/VWO, de conrector en ik aan de slag gegaan met het opsporen van knelpunten in ons onderwijsproces.”

Deze uitgebreide probleemanalyse geeft het Coenecoop College niet alleen een uitgangspunt voor verbeteringen, maar is ook vanwege een andere reden van belang voor de school. Docenten beschouwden ‘Plannen van aanpak’ als zaken die vanzelf weer voorbij gaan en zochten vooral externe oorzaken voor de problemen,

bijvoorbeeld een tekort aan geld, de gemeentes, het bestuur of de schoolleiding. “De uitgebreide probleemanalyse zorgde ervoor dat de ernst van de problematiek echt tussen de oren van een ieder kwam.”

Verbeteringen

De analyse leidt tot een verbeterrapport, waar het team inhoudelijk van op de hoogte wordt gebracht. Het rapport wordt ook besproken met de Inspectie. Rozema: “De Inspectie gaf aan dat we een juiste analyse hadden gemaakt en een goede aanzet hadden gegeven voor verbeterplannen. En dat we misschien zelfs wel wat te streng voor onszelf waren geweest.”

Na het gesprek met de Inspectie worden ook de ouders van het Coenecoop College geïnformeerd. “We hebben in het voorwoord van onze ‘Coenekoerier’ aangegeven dat we voortdurend naar ons eigen presteren kijken, en niet tevreden waren met de resultaten over de eerste periode. En dat ook de examenresultaten van het jaar daarvoor waren tegengevallen. We hebben verteld over het gesprek met de Inspectie en aangekondigd dat we de ouders een verslag van het inspectiegesprek en een overzicht van de verbeteracties zouden geven.”

Maar bovenal wordt er goed ingezet op de communicatie met de medewerkers. Rozema: “We hielden het team steeds goed op de hoogte van de ontwikkelingen. Direct na het gesprek met de Inspectie, op dezelfde dag nog, hebben we het team via een memo geïnformeerd over het verloop ervan en de feedback die we kregen. We gaven die memo de titel ‘We staan op scherp’.”

In een vijftal personeelsbijeenkomsten krijgen alle medewerkers van het Coenecoop College de stand van zaken en de plannen gepresenteerd en is er volop ruimte voor interactie. De schoolleiding steekt bovendien veel tijd in persoonlijke kennismakingsgesprekken en diverse groepsgesprekken. “We hebben de (nieuwe) afdelingsleiders geleerd dat het niet alleen gaat om het beantwoorden van mail en het op papier zetten

van beleid, afspraken en regelingen. De focus moet óók liggen op persoonlijk interactie: je zoekt de docent op, je belt of spreekt met de ouder, je loopt door de school en je bekijkt lessen.”

De rector schrijft daarnaast iedere week een bijdrage in het interne mededelingenblad, de ‘Coenecopij’. “De parallel tussen de communicatie met de collega’s en de ouders was dat we open en eerlijk de stand van zaken hebben benoemd. Deze openheid was voor velen op het Coenecoop College een nieuwe ervaring.” Het sleutelwoord in de communicatie en inhoud van de verbeterplannen is ‘verbinden’. “Letterlijk hebben wij alle gangen van de school met elkaar verbonden, door een doorlopende lijn door de hele school heen te laten kronkelen.” vertelt Rozema.

Toekomst

Terwijl de school het team en de ouders blijft informeren over de verbeteringen, maakt communicatie als speerpunt ook onderdeel uit van het verbeterplan zelf. Rozema: “Er was een wereld te winnen op het gebied van PR en communicatie. We hebben verschillende malen tegen elkaar uitgesproken dat de communicatie met ouders echt moest verbeteren, maar ook dat we als school wat vaker positief in de publiciteit wilden komen. Een actieve PR-commissie heeft zich daar voor ingezet. Onze website werd vernieuwd, we kwamen vaker positief in het nieuws en initiatieven als snuffellessen voor kinderen uit groep 8 leverden enthousiaste reacties op.”

Het verbeterplan is ook aanleiding voor de start van het gesprek over kwaliteit binnen de school. “Aan de ene kant was het plan een opdracht die wij onszelf gaven en aan de andere kant was het een uitgangspunt voor verdere gesprekken en leren van elkaar. Dat is een continu proces, dat vraagt om open communicatie. We willen de ouders daar expliciet bij betrekken.”

In het verbeterplan schetst de school de weg vooruit. Niet voor niets heeft het plan als titel 'Op weg naar een lerende organisatie'. "Op de scholen willen we met elkaar jonge mensen helpen zich te ontwikkelen, dat is ons vak. Dan moeten we ook in staat zijn elkáár te helpen in onze ontwikkeling. Er is er maar één weg te gaan, en dat is de weg omhoog!"

Jan Rozema is sinds 1 januari 2013 naast rector ook bestuurder van het Coenecoop College.



4 MEDEWERKERS

Communiceren is méér dan alleen informeren, alhoewel het daar wel vaak mee begint. Als er een negatieve beoordeling is moet het personeel daarvan op de hoogte worden gebracht. De medewerkers hebben zich volop ingezet voor ‘hun’ onderwijs, waardoor het inspectieoordeel hard aan kan komen. Bij een waarschuwing van de Inspectie vallen de reacties misschien nog mee, maar bij een onvoldoende beoordeling is er in het team vaak een element van ontkenning, boosheid en verdriet. Die fasen moeten doorlopen worden en niet ontkend, haast als rouwverwerking. Het is belangrijk dat er ruimte is voor deze emoties. Ruimte om lucht te geven aan boosheid of zorgen. Daarna is het tijd om de scherven bij elkaar te rapen en samen plannen te maken.

Richting geven

Het is aan te raden om medewerkers uit te nodigen voor een informatiebijeenkomst, waarin ze op de hoogte worden gebracht van de uitkomsten van het inspectierapport. De schoolleiding bereidt deze bijeenkomst zorgvuldig voor en doorloopt de vijf communicatie-elementen. Neem de tijd en zorg voor voldoende ruimte in het programma om vragen te kunnen stellen. Overweeg van te voren of alleen de schoolleider aan het woord komt, of dat ook de afdelingsleider betrokken wordt. Welke keus gemaakt wordt heeft alles te maken met de onderbouwing van het oordeel. Gaat het bijvoorbeeld over een zwakke of zeer zwakke HAVO-afdeling, en is één van de knelpunten dat de kenmerken van de HAVO-leerling niet voldoende in beeld zijn bij het onderwijsteam, dan is de afdelingsleider de aangewezen persoon om daar uitleg over te geven.

Betrekken

Duidelijke en transparante communicatie helpt om medewerkers te betrekken in het verbeterproces en hen mee te nemen in het brede perspectief. Soms is het lastig om de relatie te leggen tussen het oordeel van de Inspectie en het eigen handelen. Dan helpt het om concreet te bespreken wat het oordeel betekent voor de afdeling, de sectie, ieder persoonlijk en de leerlingen in de klas. Bespreek in de gesprekkencyclus met

medewerkers de gerealiseerde opbrengsten, de kwaliteit van de lessen (aan de hand van lesbezoeken) en tevredenheidsscores van leerlingen.

Veel scholen zetten een specifiek traject op om de leeropbrengsten en onderwijsprocessen te verbeteren⁷, soms in samenwerking met een externe partij. Blijf ook tijdens zo'n (extern) traject communiceren over de positieve ontwikkelingen op school en in de klas. Mogelijk is er een terugval. Ook hierover berichten, komt de geloofwaardigheid ten goede. Als het lukt om met elkaar in een positieve beweging te komen, heeft dit zijn weerslag op alle partijen, ook op leerlingen en ouders.

Het is overigens niet vanzelfsprekend dat alle medewerkers binnen de school evenveel meekrijgen van het verbetertraject. Denk aan parttimers of medewerkers die tijdelijk uit de roulatie zijn. Om ook hen in het proces betrokken te houden is het van belang dat er een concrete invulling is voor de interne communicatie (denk aan een interne nieuwsbrief of een wekelijkse mail van de schoolleiding).

Veel afdelings- en teamleiders maken hierbij gebruik van het ManagementVenster⁸ van Vensters voor Verantwoording. Dit geeft handige overzichten van de opbrengsten van de school, de examenresultaten en vergelijkingen met andere scholen. De resultaten zijn hier op vakniveau in benchmarks te vinden.

Verankeren

Nadat de iedereen is geïnformeerd, de bijeenkomsten zijn geweest, het proces loopt en iedereen weer overgaat tot de (nieuwe) orde van de dag, bestaat de neiging om het communiceren op een laag pitje te zetten. Wie ervoor kiest om een cultuurverandering door te zetten, doet de communicatie er niet 'even bij'. Naast korte termijn communicatie is lange termijn communicatie nodig voor een echte omslag. Daarvoor is de communicatiecirkel (zie hoofdstuk 1.) een hulpmiddel. Het is belangrijk om steeds weer kaders te stellen en doelbewust bepaald gedrag in gang te zetten en elkaar hieraan te houden.

⁷ De waaier De stappen in beeld van project Leren verbeteren, biedt schoolleiders een praktische handreiking om in zes concrete stappen gericht te werken aan het verbeteren van de opbrengsten en het onderwijsproces.

⁸ Kijk voor meer informatie op www.venstersvoorverantwoording.nl.

Een andere, cruciale manier om de vinger aan de pols te houden zijn medewerkers-tevredenheidsenquêtes. Is het personeel nog genoeg op de hoogte van de ingezette koers? Voelen de medewerkers zich serieus genomen? Is er voldoende inspraak mogelijk? Kunnen zij hun eigen rol benoemen en daar invulling aan geven? Zijn docenten trots op hun school en op hun werkgever? Ook voortgangsgesprekken, de gesprekkencyclus en een personeelsbijeenkomst zijn momenten om te sonderen hoe en of de cultuur aan het veranderen is.

Rol van het bestuur

Wettelijk is het bestuur aansprakelijk voor de onderwijskwaliteit. Als bekend wordt dat een afdeling van een school zwak of zeer zwak wordt, of hiertoe risico loopt, is het verstandig als het bestuur in de communicatie zichtbaar is. Met name richting het personeel: een bestuur dat achter de schoolleider staat geeft een duidelijk teken van vertrouwen. Het is daarom aan te raden dat het CvB aanwezig is wanneer het team geïnformeerd wordt over het Inspectieoordeel.

Ook tijdens het verbeterproces is een zichtbare betrokkenheid van het bestuur onmisbaar. Plan bijvoorbeeld tenminste een lange periode een maandelijks gesprek in tussen bestuur en schoolleiding om de vinger aan de pols te houden. En communiceer hierover.

SCHOOLPORTRET

“PRINSENTUIN HALSTEREN”

In april 2010 doet de Inspectie een kwaliteitsonderzoek op Prinsentuin Halsteren. De reden: de school heeft zeer magere examenresultaten en zwakke interne processen. Op hetzelfde moment loopt er een sollicitatieprocedure voor een nieuwe vestigingsdirecteur. April van Loenen laat haar oog vallen op de vacature: “Ik zag dat de school in redelijk zwaar weer zat, en ik besloot dat dit een school was waar ik graag zou willen werken. In de sollicitatiegesprekken kwam naar voren dat één afdeling van de school inderdaad als zeer zwak was beoordeeld door de Inspectie.”

Tekenen voor een zwakke school

April komt door de selectieprocedure heen en begint in augustus 2010 aan de uitdagende taak om de onderwijskwaliteit van de Prinsentuin Halsteren weer op orde te krijgen. “Voor mij heeft communicatie daarin altijd centraal gestaan. In augustus trof ik een aangeslagen team. Ik heb meteen de eerste maandag een teamvergadering belegd om de collega’s inhoudelijk bij te praten over wat het betekent om ‘zeer zwak te zijn’. Ik heb ze verteld wat dat inhoudt en gevraagd of wij dat als team ook herkenden.”

Hoe kun je het team helpen om er voor te willen gaan? April: “Zelf wist ik waar ik aan begon toen ik ging werken op de Prinsentuin, maar mijn team had hier natuurlijk niet bewust voor gekozen. Toch heb ik ze gevraagd om dat wél te doen. Ik heb hen op die eerste vergadering in augustus allemaal een papier gegeven waarop ze hun handtekening konden zetten, en daarmee konden tekenen voor een zeer zwakke school. Diezelfde week nog had ik alle formulieren ondertekend en wel weer in mijn bezit.”

Naar buiten treden

Dan breekt het moment aan dat de school naar buiten treedt met het bericht over het inspectieoordeel. “In eerste instantie deden wij dat met een brief, die een uitnodiging bevatte voor een ouderavond. Op de ouderavond zelf hebben we voor elke groep ouders inzichtelijk gemaakt wat het oordeel voor hen en hun kind betekende. Want voor ieder leerjaar heeft het weer andere consequenties. Ik heb het hele team gevraagd om aanwezig te zijn. Tijdens de presentatie stonden zij allemaal achter mij. Dat was eigenlijk het keerpunt voor ouders én personeel, het moment waarop ze er echt vertrouwen in hadden dat we het zouden gaan redden samen.”

Ouderklankbord en leerlingenraad

Om ouders te betrekken in het verbeterproces richt de school een ouderklankbord in. “Zo konden we ouders heel bewust mee laten kijken met het verbeterproces. We lieten hen regelmatig weten wat er in de afgelopen maanden gebeurd was en wat er nog stond te gebeuren. Er verscheen vanaf het begin ook een maandelijks nieuwsbrief waarin we ouders op de hoogte hielden van de vorderingen.”

Ook de leerlingen worden bij het verbeterproces betrokken. “We hebben een leerlingenraad, en die hebben we als een soort leerlingenklankbord ingeschakeld in het verbeterproces. De informatie hebben we op een wat vereenvoudigde manier gedeeld, maar de leerlingen hebben over dezelfde onderwerpen meegedacht als de ouders. We hebben hen vooral ook bevraagd in de leerlingenenquête, en de vragen uit de enquête van tevoren met hen doorgesproken.”

De school vindt het heel belangrijk dat leerlingen weer trots kunnen zijn op hun school. “Het is voor leerlingen ook niet makkelijk. In de krant staat dat ze op een zwakke school zitten, dat vindt toch niemand leuk. Maar de leerlingen besloten om niet bij de pakken neer te gaan zitten, maar samen mooie dingen te organiseren. Schoolfeesten, de sportdag. Zij waren er goed in om ook de leuke kanten van de school te benadrukken.”

Interne nieuwsbrief

Ook intern worden de nodige stappen genomen. “Ik heb meteen volop ingezet op communicatie. We hebben elke dinsdagmiddag vrij gemaakt in het jaarrooster, zodat er vergaderd kon worden. Ook hebben we werkgroepen geformeerd, waaraan iedereen verplicht mee moest doen. De groepen kwamen wekelijks bij elkaar, en eens in de vier weken vergaderden we met z'n allen om elkaar op de hoogte te brengen.” April begint bovendien met een wekelijkse interne nieuwsbrief. “Het lijkt misschien veel, maar in feite beperkte dit de stroom mailtjes die rondging enorm. In plaats van allemaal losse mailtjes met informatie verscheen er nu een wekelijkse nieuwsbrief, met alle nodige gegevens overzichtelijk bij elkaar. Dat heeft veel transparantie gegeven. Het is ongelofelijk belangrijk om vast te houden waar je aan begonnen bent. Om continu

dezelfde richting aan te geven, en als je er ook maar een beetje van afbuigt uit te leggen waarom.”

Cultuuromslag door open communicatie

In het verbeterproces van de Prinsentuin Halsteren blijkt communicatie het toverwoord. “We hebben communicatie niet zozeer ingezet als manier om ons te verantwoorden, maar als manier om informatie met elkaar te delen, samen te werken en van elkaar te weten waar je mee bezig bent. Met open communicatie kun je een cultuuromslag teweeg brengen. Dat is bij ons op school gelukt, en daar plukken we nu de vruchten van. Als je alleen voor de korte termijn gaat kun je snel betere resultaten krijgen, maar er vindt dan geen wezenlijke verandering plaats. Na een paar jaar kun je dan zo weer wegzakken als school. Wij hebben daarom gestuurd op de korte en de lange termijn.”

Verbeterproces

De school zet de verbeteringen duurzaam in. “Het eerste jaar van het verbeterproces scoorden we nog steeds onvoldoende op de opbrengsten, maar hadden we een enorme slag gemaakt met de interne processen. Het tweede jaar scoorden we wél goed op opbrengsten, en waren ook de interne processen weer op orde. Tegen de regels in kregen we als school toen weer een basisarrangement. Het grootste pluspunt wat het verbeterproces ons heeft opgeleverd is dat we het sámen doen. Het is niet mijn ding als schoolleider; ook zonder mij blijft de onderwijskwaliteit op peil. Dat zag de Inspectie ook. We hebben het inspectieoordeel aangegrepen om een professionele ontwikkeling van de hele organisatie in gang te zetten.”

En is het nu nog spannend als de examenresultaten bekend worden gemaakt?

“Natuurlijk blijft dat spannend. Ergens weet je wel dat het goed is, maar de nacht van tevoren slaap ik dan toch wat minder. Het blijft immers mensenwerk, en dat kun je nu eenmaal niet altijd voorspellen. Die spanning heeft trouwens niets met vertrouwen te maken. Ik heb het volste vertrouwen in ons team. Honderd procent.”





5 OUDERS

Bij het informeren van ouders over de verminderde onderwijskwaliteit is het van belang om onderscheid te maken tussen de verschillende leerjaren. Het inspectieoordeel geldt meestal voor één afdeling van de school. Maar ook de ouders van de overige leerlingen willen geïnformeerd worden, hun kind zit immers op dezelfde school. De consequenties van het inspectieoordeel zijn niet voor elk leerjaar dezelfde. Ouders van leerlingen in het examenjaar hebben andere belangen dan ouders van leerlingen in de brugklas.

Informeren

Voordat de school ouders informeert over de negatieve beoordeling van de onderwijskwaliteit, is het van belang dat binnen de school helder is wat de bevindingen van de Inspectie zijn en hoe het verbeterplan eruit zal zien. Dat betekent niet dat de school per definitie moet wachten met het naar buiten brengen van het nieuws totdat het Inspectierapport online wordt gezet of het verbeterplan af is. Soms kan het zelfs verstandig zijn om ouders al vroeg te informeren. In de crisiscommunicatie wordt dat ‘stealing thunder’ genoemd, de tactiek waarbij een organisatie in problemen het slechte nieuws zo snel mogelijk als eerste naar buiten brengt. Als de school laat zien dat zij zich bewust is van de tekortkomingen zorgt dat voor een grotere geloofwaardigheid. Dit kan de reputatieschade beperken, maar alleen als de school aan het slechte nieuws ook een duidelijke verbeterrichting kan verbinden. Het moment van het informeren van ouders wordt vooraf in een communicatieplan vastgesteld.

Betrekken

De feedback van ouders op plannen en resultaten van de school geeft een belangrijke impuls voor schoolontwikkeling, professionele ontwikkeling en kwaliteitszorg. Om hen in het verbeterproces te betrekken is vertrouwen nodig, terwijl dat vertrouwen onlangs een deuk heeft opgelopen op het moment dat bekend werd dat de school er minder goed voor staat. In een cultuur van open communiceren kun je dat open benoemen, en opnieuw steun en vertrouwen vragen aan ouders. Spreek dat bijvoorbeeld uit in de brief en vraag er expliciet om op een ouderbijeenkomst.

De rol van de oudergeleding in de MR/OR⁹ is van groot belang. Zij kunnen een intermediaire rol vervullen bij het doorspelen en beantwoorden van vragen van andere ouders. Terwijl ouders over het algemeen geen rol hebben bij het opstellen van een verbeterplan, wordt de MR hier vaak wél bij betrokken. De oudergeleding van de MR is in die situaties dus al eerder op de hoogte en denkt mee over het concept en brengt advies uit. De meeste scholen hebben een ouderraad, een goed gremium om ouders mee te laten denken over de vorderingen in het verbeterproces. De ouderraad kan ook ingezet worden als ouderklankbord, dit is een goede manier om meer ouders te betrekken bij het verbeterproces van de (zeer) zwakke afdeling.

Communicatie zeer zwakke school

Een school waarvan een afdeling als ‘zeer zwak’ wordt beoordeeld, is verplicht om ouders daarover te informeren en hen een samenvatting van het Inspectierapport toe te sturen. Deze samenvatting wordt door de Inspectie opgesteld. De samenvatting kan worden begeleid door een brief, waarin kort en krachtig wordt uitgelegd wat het inspectieoordeel inhoudt en welke verbeterplannen de school heeft ingezet. Daardoor wordt de aandacht verdeeld over het inspectierapport en het opbouwende verbeterproces. De brief is krachtig en beantwoordt aan de verwachtingen van de ontvangende ouders als de verschillende elementen van de boodschap worden opgenomen:

- De feiten
- De achtergrond
- De analyse
- De verbeteringen
- De toekomst

Tijdens een informatiebijeenkomst worden ouders verder geïnformeerd en kunnen zij hun vragen stellen. Afhankelijk van de omvang van de school kan ervoor gekozen worden om voor elk leerjaar een aparte informatieavond te organiseren, of om alle ouders uit te nodigen voor één informatieavond. Het is aan te raden om in ieder geval de ouders van de zeer zwakke afdeling binnen de school en de ouders uit de klassen in de bovenbouw mondeling te informeren.

De schoolleiding van een risico- of zwakke afdeling is niet wettelijk verplicht om ouders te informeren, maar ook hier geldt dat professioneel gestuurde communicatie

⁹ Op AOC scholen is medezeggenschap geregeld via een ondernemingsraad (OR).

leidt tot meer betrokkenheid. Te vaak worden ouders onverwacht geconfronteerd met het nieuws dat de afdeling van de school waar hun kind op zit (zeer) zwak is. Dat kan een gevoel van frustratie of onmacht geven, helemaal als een ouder dit via de krant moet vernemen.

Verankeren

Ouders eenmalig informeren over de stand van zaken is niet genoeg. Voor vervolggcommunicatie zijn misschien nieuwe middelen of een andere frequentie nodig, omdat de gebruikelijke middelen of frequentie niet meer voldoen. De meeste scholen hebben informatiebulletin waar een paragraaf aan toegevoegd kan worden. Op de website kunnen scholen een apart kopje aanmaken waar informatie over de onderwijskwaliteit en het verbeterproces te vinden is. Ook kan de school er voor kiezen om extra informatieavonden gedurende het schooljaar te beleggen. De school is verplicht om in de wettelijke schoolgids rendementsgegevens op te nemen. Dit is een mooi aangrijpingspunt om te informeren over de kwaliteit van het onderwijs.

Er zijn ook schoolbesturen die ervoor kiezen om in hun jaarverslag belanghebbenden te informeren over de onderwijskwaliteit en gerealiseerde opbrengsten.

Scholen die ouders actief een rol willen geven in het verbeterproces kunnen gebruik maken van een ouderklankbord of een ouderresonansgroep, een groep van ouders die op vastgestelde momenten meedenkt over de vorderingen in het verbeterproces. Voor ouders geldt, net als voor het personeel, dat ze geholpen moeten worden in hun rol, dat zij de tussendoelen kennen en dat zij het nodig hebben om die te kunnen plaatsen in een breder perspectief. Laat hen bijvoorbeeld op speciaal ingelaste ouderavonden de examentrainingen voor de examenklassen ervaren – dat is iets anders dan erover informeren - en geef voorlichting hoe zij hun zoon of dochter thuis kunnen begeleiden in de voorbereidingen op het examen.

Maakt de school al gebruik van de ouderenquête in Vensters voor Verantwoording?

Zo niet, dan is dit een uitgelezen moment om ermee te beginnen. Scholen die al wel gebruik maken van de enquête doen lang niet altijd iets met de uitkomst of aan een follow-up. Dit kan een goed moment zijn om de ouderenquête serieuzer te nemen.

Ook hier geldt: communiceer erover!

Tips voor een succesvolle informatiebijeenkomst

Een informatiebijeenkomst is essentieel, omdat hier sprake is van tweezijdige communicatie. Vooral voor de ouders van de zwakke of zeer zwakke afdeling is de informatiebijeenkomst van belang, net als voor de ouders van leerlingen die volgend jaar examens doen.

- Vraag ouders zich van te voren aan te melden, zodat bekend is hoeveel ouders er verwacht worden.
- Schrijf van te voren het programma uit en stel vast wie er aan het woord komt komen en hoe lang.
- Bespreek van te voren de inhoud, zodat er bij meerdere sprekers geen herhaling optreedt.
- Sta als schoolleider bij de deur en geef bij binnenkomst zoveel mogelijk ouders een hand.
- Zorg dat er voldoende docenten aanwezig zijn die de ouders kennen en hen persoonlijk welkom te heten. Zo kunnen zij ook in de gaten houden wie er allemaal binnen zijn.

Het is aan te raden de avond op te delen in tweeën. Begin bijvoorbeeld met een plenair gedeelte waarin algemene informatie aan bod komt en ruimte is voor algemene vragen. Splits de groep daarna op in kleinere groepjes, en behandel daar de specifieke vragen.

Worden de vragen tijdens het algemene gedeelte te specifiek, verwijs dan naar de kleine groepen voor verdere afhandeling van de vraag. Op die manier kan voorkomen worden dat er in het plenaire gedeelte een negatief groepsproces ontstaat. Maak per groepje een kort verslag en bespreek de vragen. Kom eventueel in de nieuwsbrief terug op de gestelde vragen en de antwoorden, want niet iedere ouder kan aanwezig zijn.

Maak na afloop van de avond een praatje met ouders bij een frisdrankje. Zorg dat iedere ouder zich gezien weet en laat niemand met een vervelend gevoel naar huis gaan.

Enkele tips voor het betrekken van ouders:

1. Behandel ouders als partners in het onderwijs

Een goede samenwerking tussen ouders en school leidt tot betere leerresultaten bij leerlingen en draagt daarmee bij aan het succes van de school. Duidelijke informatie over wat er inhoudelijk in de school en in de klas gebeurt ondersteunt deze samenwerking. Sluit daarin aan bij de manier van communiceren die voor de ouders werkt en bij hen past. Voor de ene school kan dat zijn via een papieren nieuwsbrief met veel beeldmateriaal, voor een andere school gaat het beter via de mail. Er zijn ook scholen die een app gebruiken om met ouders te communiceren of juist meer inzetten op mondelinge communicatie en persoonlijk contact.

2. Bedenk dat ouders vaak een ander perspectief hebben

Het kan voorkomen dat het inspectieoordeel niet aansluit bij de kwaliteitsbeleving van ouders. Ze hebben vaak een andere bril op om naar de school te kijken. Voor de Inspectie ligt de nadruk op de opbrengsten en onderwijsprocessen, voor ouders vaak meer op pedagogische aspecten zoals veiligheid, warmte en betrokkenheid. Tevreden ouders en een goed schoolklimaat betekenen echter niet vanzelfsprekend dat een school ook voldoende opbrengsten realiseert. Ook maakt de andere focus van de ouders dat niet alle verbeterthema's voor hen interessant zijn. Niet alle successen van de school zijn even zichtbaar voor ouders. Houd als school dan ook het perspectief van ouders in het achterhoofd om ze effectief te kunnen betrekken bij het verbeterproces.

3. Zorg dat de docenten achter de visie staan

Een goede communicatie met ouders begint met een goede communicatie binnen het team van docenten. Iedere docent en iedere schoolleider communiceert op zijn of haar eigen, persoonlijke wijze - ook met ouders. Formuleer daarom als school met elkaar welke uitgangspunten de school hanteert in de omgang met ouders, net zoals de school dat heeft voor de omgang met leerlingen. Stem deze uitgangspunten af met de ouders. Op die manier spreekt de school met één stem en weten ouders waar ze aan toe zijn.

4. Sta open voor feedback

Voor constructieve samenwerking met ouders is het van belang om hen erkenning te geven en hun inbreng te waarderen. Vanuit de positie dat de professional het beter weet dan de opvoeder – of andersom – is het moeilijk om tot een gelijkwaardig partnerschap te komen. Creëer plekken en momenten waarop ouders kunnen

meedenken over hun rol in de school en zorg voor een open sfeer, waar ouders hun kritiek en feedback durven uiten. Neem die ideeën en feedback serieus, en koppel terug wat ermee gedaan wordt.

5. Kijk eens bij de burens

Elke school heeft haar eigen manier om ouders partner te maken. De ene school faciliteert het gesprek tussen ouder en leerling door het uitgeven van aantrekkelijk informatiemateriaal, de ander plant wekelijks een spreekuur voor ouders en leerlingen en weer een ander organiseert regelmatig een gezamenlijke maaltijd om een thema door te nemen. Soms is het helemaal niet nodig om het wiel opnieuw uit te vinden, en kan een idee van een ander met een paar kleine aanpassingen in de eigen school worden geïmplementeerd.



6 LEERLINGEN

Ook voor leerlingen is het ingrijpend dat hun school bekend staat als zwak of zeer zwak. In hun onderlinge gesprekken kan er collectief een negatief gevoel ontstaan: ‘We doen het allemaal slecht’ of ‘Deze school beperkt mij in mijn toekomstmogelijkheden’. Van een grote groep negatief-denkers gaat een ongewenste kracht uit die tot meer negativiteit leidt. Het is belangrijk om dit op tijd te signaleren en op te pakken. Dat begint met leerlingen serieus te nemen en hen te beschouwen als partners in het verbeterproces.

Informereren

Informeer leerlingen bijvoorbeeld via een brief, waarin in begrijpelijke taal wordt uitgelegd wat het inspectieoordeel betekent voor hen en voor de school. Leg uit wat de school gaat doen om zo snel mogelijk weer op het gewenste niveau te komen. In de mentorklas kan het onderwerp verder vervolgd krijgen.

Betrekken

Door leerlingen een actieve rol te geven bij de verbeteringen voelen zij zich mede-eigenaar van de verbeterplannen. Leerlingen hebben vaak goede praktische ideeën en weten de vinger op de zere plek te leggen. Ze zien niet alleen de knelpunten, maar ook oplossingen, en door hun positie in de school merken zij zaken op die voor de school wel, maar voor de leerling niet altijd vanzelfsprekend zijn.

Betrekken kan bijvoorbeeld door, als dat nog niet het geval is, een leerlingengeleding aan de Medezeggenschapsraad toe te voegen. Dan krijgen leerlingen een officiële positie en de mogelijkheid om te overleggen met ouders en personeel. Input vragen aan de leerlingenraad kan ook, maar met de kanttekening dat het gesprek dan niet plaatsvindt tussen ouders, leerlingen en personeel, maar tussen leerlingen onderling. Sommige scholen kiezen voor een leerlingenklankbord of leerlingenresonansgroep die zich specifiek bezighoudt met de vorderingen in het verbeterproces. Ook aquarium-gesprekken (zie kader) zijn een goede manier om de inbreng van leerlingen serieus te nemen.

Aquariumgesprekken

Hoe laat je leerlingen meedenken over verbeteringen in het onderwijs? Een aquariumgesprek is daarvoor een nuttig middel. Dit is een gesprek waarin leerlingen onder leiding van een (externe) gespreksleider met elkaar praten over het onderwijs en docenten luisteren.

Plaats in een ruimte stoelen in een binnenste en een buitenste cirkel. In de binnenste cirkel nemen de leerlingen plaats. Achter hen, in de buitenste cirkel, gaan de docenten zitten. De docenten mogen niet meedoen aan het gesprek, maar alleen luisteren en aantekeningen maken. Het gesprek wordt geleid door een gespreksleider en kan bijvoorbeeld gaan over de sfeer op school, de lessen, het didactische en pedagogische klimaat.

Goed voorbereide aquariumgesprekken leveren interessante informatie op. Spreek van tevoren een code af met de leerlingen: je mag alles zeggen, let op fatsoensnormen, we willen van jullie leren en het wordt niet tegen je gebruikt. De buitenste cirkel doet tijdens het gesprek zijn best om te begrijpen wat er gezegd en bedoeld wordt. Durf de rollen ook eens om te draaien: de docenten in de binnenkring en de leerlingen in de buitenkring. Na de sessie vindt er een gesprek met de docenten plaats, met als centrale vraag: wat leren we hieruit, en hoe gaan we verder.

Een aquariumgesprek kan vaker herhaald worden. Dat geeft een goed beeld van de vorderingen. Het middel kan ook ingezet worden met de ouderraad.

Verankeren

Met behulp van Vensters van Verantwoording kan een school enquêtes af bij ouders en leerlingen om de tevredenheid over het onderwijs te meten. Deze enquêtes kunnen jaarlijks worden herhaald en geven een goed beeld van de manier waarop leerlingen tegen de school aankijken. Scholen die hier nog niet structureel mee werken of geen follow-up geven aan de uitkomsten van de enquête kunnen hiermee beginnen als eerste stap om de communicatie met en inbreng van leerlingen te verankeren. Terugkerende 'rituelen' zorgen ook voor verankering.

Voorbeeld: brief aan leerlingen

Beste leerlingen,

Jullie weten misschien dat de Onderwijsinspectie eind vorig jaar een onderzoek heeft gedaan op onze school. De Inspecteur heeft lessen bezocht, bepaalde documenten bekeken en gesproken met leerlingen en docenten. De conclusies van het onderzoek zijn nu bekend. En die zijn helaas niet positief: de Inspectie heeft de havo-afdeling beoordeeld als zeer zwak.

We zijn erg teleurgesteld over dit oordeel en we gaan er alles aan doen om het onderwijs en de sfeer op school te verbeteren. Zo komt er komend schooljaar bijvoorbeeld meer huiswerkbegeleiding: in plaats van één middag per week, worden het er volgend jaar twee. We gaan in de examentrainingen meer aandacht besteden aan de tijdsplanning tijdens het examen en we bieden leerlingen met faalangst of examenvrees extra hulp. Bovendien krijgen de leerlingen van de tweede klas aan het einde van het schooljaar een extra CITO-toets, zodat we kunnen inschatten of de leerlingen nog op het juiste niveau zitten.

Maar we willen meer doen om de havo-afdeling weer op de rit te krijgen en daar hebben we jouw hulp voor nodig. Binnenkort ontvang je een enquête waarin wij jouw mening vragen over de school. Juist nu is het van groot belang om die te vullen! Met de leerlingenraad bespreken we de uitslag en overleggen wij over verbeteringen, die door jullie kunnen worden aangedragen. Op de site kun je het allemaal volgen.

Volgende week hebben we de ouders uitgenodigd voor een informatie-bijeenkomst.

Als je vragen hebt, laat het dan weten aan je mentor. Want we hebben jullie feedback, steun en vertrouwen hard nodig om van onze school weer een sterke school te maken! Doe je mee?



Geduld
Ik wil hier zijn
Precies weet waar ik me aan moet
of de belangrijkste regels voor de
en zal me daar aan houden. Als ik
en zal nog naar de docent terug om
en stoer ik ook anderen niet meer
n ik de les hier heeft te gaan
Eind de les
...
...

7 EXTERNE PARTIJEN

Ook buiten de school zijn er partijen die op de hoogte gebracht kunnen of moeten worden als de onderwijskwaliteit achterblijft. Het hangt van de situatie af of dat nodig of wenselijk is.

Gemeente, ambtenaren en wethouders

Hoewel de gemeente niet verantwoordelijk is voor het onderwijs en de kwaliteit ervan, is de gemeente wel betrokken bij een aantal zaken rond het onderwijs. Het kan daarom goed zijn om zelf het initiatief te nemen om wethouders of ambtenaren te informeren over de onderwijskwaliteit. Bijvoorbeeld om een impuls te geven aan het gesprek over de opvang van leerlingen met een extra zorgbehoefte. Bedenk van tevoren met welke reden de school met de gemeente communiceert en wat ermee bereikt kan worden. De gemeente kan geïnformeerd worden via een brief.

Als een school of afdeling zeer zwak wordt, wordt het College van B&W geïnformeerd door de Inspectie. Deze informatie wordt opgenomen bij de ingekomen stukken van de gemeenteraad.

Ouders van aankomende leerlingen

Als een school het predicaat zeer zwak heeft gekregen, communiceer dat dan ook met de ouders van de toekomstige leerlingen. Gebruik bijvoorbeeld de brief als basis die al klaarligt voor de huidige ouders. Nodig ook de ouders van aankomende leerlingen uit voor een informatiebijeenkomst op school; tenslotte vormt deze groep de toekomst van de school.

Ook voor zwakke of risicoscholen geldt dat het belangrijk is om transparant te zijn. Communiceer op een positieve wijze over de kwaliteitsverbeteringen. Geef bijvoorbeeld tijdens de inschrijving aan dat de school in een fase zit waarin er een kwaliteitsimpuls wordt gegeven, en dat ouders en leerlingen hierover regelmatig op de hoogte gehouden worden.

Basisscholen informeren

Koos Pluymert is sinds 20 jaar schoolbegeleider en is de laatste vier jaren betrokken in de Taskforce Zeer Zwakke scholen (onderdeel van project Leren verbeteren) van de VO-raad. Over de communicatie met basisscholen zegt hij: "Het is niet onbelangrijk om het goede verhaal te vertellen. Het echte en eerlijke verhaal. Je bent immers op een bepaalde manier afhankelijk van basisscholen. Een van de scholen die ik onlangs begeleid heb stuurde een brief naar de basisscholen in de omgeving. Daarin werd kort de situatie geïntroduceerd, en werden directeuren en leerkrachten van groep acht uitgenodigd voor een informatiebijeenkomst. Bijna alle directeuren en leerkrachten die uitgenodigd waren kwamen. Op de bijeenkomst is het hele verhaal verteld en was er ruimte voor vragen. Juist dat laatste bleek enorm belangrijk, omdat de vertrouwensrelatie hersteld moet worden."

Basisscholen

Basisscholen zijn 'toeleveranciers' van nieuwe leerlingen. Het is voor leerkrachten van de basisschool lang niet altijd duidelijk wat een negatief inspectieoordeel inhoudt. Ze weten vaak alleen 'dat het erg is'. Het kan daarom nuttig zijn om basisscholen in de omgeving over het inspectieoordeel te informeren met een brief, of leerkrachten van de basisschool uit te nodigen voor een gesprek. Een mooie start van een goede jaarlijkse gewoonte.

VO-scholen in de regio

Het is van de situatie afhankelijk of deze doelgroep benaderd gaat worden. Als er in de rest van de gemeente of regio andere scholen zijn die er zwak voorstaan, kan een gezamenlijk gesprek interessant en leerzaam zijn. Bijvoorbeeld om analyses te delen of als een vorm van intervisie waarin 'leren van elkaar' centraal staat¹⁰. Project Leren verbeteren organiseert gedurende het schooljaar ook regionale kennisbijeenkomsten¹¹ voor leidinggevenden van risicoscholen en (zeer) zwakke scholen. Gevoed door de inbreng van externe deskundigen en specialisten - bestuurders, schoolleiders, adviseurs of wetenschappers - delen deelnemers kennis en ervaringen met elkaar rond thema's die op hun school in het kader van het verbeterproces spelen.

10 Bekijk bijvoorbeeld de brochure Bezoek met een opdracht over visitaties in het voortgezet onderwijs van project Leren verbeteren.

11 De data voor de kennisbijeenkomsten staan op de website van de VO-raad.



8 MEDIA EN SOCIALE MEDIA

Media

Afhankelijk van de omstandigheden kan het verstandig zijn om de media proactief te benaderen op het moment dat een afdeling van de school zwak of zeer zwak wordt. Bij slecht nieuws weet de pers de school immers vaak toch wel te vinden. Informeren kan via een persbericht naar de lokale of regionale media (zie kader) of door een journalist van een plaatselijke krant uit te nodigen voor een gesprek. Transparantie staat voorop: een journalist kan alle informatie ontvangen, zoals het inspectierapport, het verbeterplan, de brief naar de ouders. Nodig voor de informatiebijeenkomst voor ouders geen journalisten uit. Voor sommige ouders is dat een moment om – soms ongenueanceerd - alle frustratie die is opgebouwd te ventileren.

Een paar tips voor het omgaan met de media:

1. Benoem een woordvoerder

Spreek duidelijk af wie de woordvoerder is en laat alle mediacontacten via hem lopen. De woordvoerder zorgt ervoor dat er een bepaalde mate van regie is in de berichtgeving. Ook volgt hij de lokale en regionale media (en in sommige gevallen de landelijke) en stuurt zo nodig naar aanleiding van berichtgeving bij.

2. Wees goed voorbereid

Een goede voorbereiding is het halve werk. Precies weten waar het over gaat en op de hoogte zijn van het laatste nieuws is daarom cruciaal. Verzamel wat er in de media is verschenen over de school. Ken de achtergronden. Bedenk van tevoren wat mogelijke vragen kunnen zijn en zorg voor passende antwoorden. Wees ook voorbereid op heel andere vragen, die niets met het onderwerp te maken hebben.

3. Wees oprecht

Het kan iemand veel energie kosten om zich anders voor te doen dan hij in werkelijkheid is. Energie die beter in de inhoud van de boodschap gestoken kan worden. Gebruik in een gesprek met een journalist daarom niet ineens andere woorden dan

gebruikelijk. En draag voor een foto niet ineens een (mantel)pak als u altijd in spijkerbroek loopt (of andersom). Zorg wel voor een verzorgd uiterlijk, met bijvoorbeeld een mooi overhemd / mooie blouse of een jasje.

4. Zorg voor een passende boodschap

Het is belangrijk om van tevoren na te denken over wie, wat zegt en hoe. Formuleer bijvoorbeeld een kernboodschap. Maar wees op het moment dat de journalist voor u neus staat ook spontaan; het maakt een geforceerde en onbetrouwbare indruk als er een lesje wordt opgezegd dat duidelijk uit het hoofd is geleerd.

5. Gebruik begrijpelijke taal

Wie begrepen wil worden moet kiezen voor begrijpelijke taal. Spreken in eenvoudige zinnen is geen probleem. Zinnen met één bijzin zijn voor 10 procent van de mensen lastig. Zinnen met twee bijzinnen zijn voor 20 procent van de mensen lastig, en bij zinnen met drie bijzinnen of meer haakt 90 procent van de mensen af. Wees dus duidelijk, maar overdrijf niet door staccato te gaan praten.

6. Spreek altijd de waarheid

Misschien heel voor de hand liggend: wees eerlijk. Niemand verplicht de school om volledige openheid van zaken te geven als die daar niet aan toe is. Het kan soms verleidelijk zijn om de waarheid iets naar eigen hand te zetten, maar wees hier uiterst voorzichtig mee. Soms kan het verstandig zijn om bepaalde zaken onbenoemd te laten. Sleutel niet aan de waarheid. Op het moment dat het uitkomt, komt het dubbel zo hard terug.

Sociale media

Misschien was het tot voor kort nog mogelijk om de communicatie via sociale media te beheersen, maar nu is er alleen nog sprake van de communicatie beheren. De dynamiek van sociale media heeft zijn eigen ritme en tempo. Alle doelgroepen kunnen een tweet sturen, die weer geretweet kan worden, waardoor de berichtgeving een kant kan opgaan die van tevoren niet werd voorzien. Dat geldt ook voor de facebookpagina's.

Bij een negatieve beoordeling kan sociale media effectief worden ingezet. Zo kan er gewerkt worden aan het imago, door de progressie in het verbetertraject te twitteren en te verbinden met het beleid en de dagelijkse gang van zaken. Sociale media kunnen ingezet worden om de dialoog te zoeken. Door aanwezig te zijn op Twitter of Facebook komt de school dichter bij de eigen doelgroepen, voor wie sociale media

tegenwoordig dagelijkse kost is. Via sociale media kan de school mensen snel en eenvoudig laten meepraten en meedenken over nieuwe ideeën.

Een paar vuistregels voor positief en krachtig gebruik van sociale media:

1. Wees professioneel

Begin alleen met communiceren via sociale media als u het zelf leuk vindt en er het nut van inziet. In ieder bericht moet er werkelijk wat te vertellen zijn. Een afspraak bij de tandarts interesseert niemand. Een afspraak met de Inspectie kan wel weer interessant zijn, mits het bericht kernachtig weergeeft wat is besproken,

2. Wees verantwoordelijk

Geef geen vertrouwelijke informatie door via sociale media en vermeld altijd de bron als er een citaat gebruikt wordt. Bij twijfel of een bericht wel of niet geplaatst kan worden: doe het dan niet.

3. Wees transparant

Voor de buitenwereld is de schoolleider of docent 24/7 'in functie'. Voor de persoon zelf voelt dat niet zo, die weet werk en privé van elkaar te scheiden. De buitenwereld beschouwt elk bericht van de schoolleider of de docent als een bericht namens de school. Het twitteren als privé-persoon bestaat dus eigenlijk niet.

4. Wees loyaal

Als er sprake is van een waarschuwing of negatieve beoordeling van de Inspectie kan de verleiding groot zijn om via sociale media kritiek te uiten op het oordeel. Kritisch zijn mag, maar ga niet in de aanval tegen collega's, werkgever of andere scholen. Dat brengt de reputatie van de school ernstige schade toe. Bespreek dit ook met het personeel, en vraag hen als de emoties hoog oplopen om de sociale media een poosje te vermijden.

5. Wees communicatief

Bij sociale media gaat het – net als in het echte leven – niet alleen om berichten de wereld insturen. Alles staat of valt met luisteren. Leg bijvoorbeeld de link met relevante personen in het eigen werkveld. Signaleert u complimenten, speel ze dan door. Hoe verleidelijk ook, reageer niet impulsief en vermijd oeverloze discussies.

Is een negatieve berichtenstroom via de sociale media te voorkomen? Niet altijd. Zoals gezegd kan de berichtgeving een kant opgaan die niet was voorzien. Wat de school wel kan doen is een positieve impuls geven door een optimistische toon aan te slaan in de sociale media.

Een persbericht schrijven

1. Houd het kort

Maak het persbericht niet langer dan 1 A4. Dit is een handige stelregel, die helpt om de tekst beknopt en informatief te houden. Een goed persbericht is niet te lang en geeft in de eerste alinea, de lead, de belangrijkste informatie. Schrijven is schrappen: bedenk niet wat de school zelf kwijt wil, maar wat de lezer of journalist wil weten.

2. Gebruik een vaste structuur

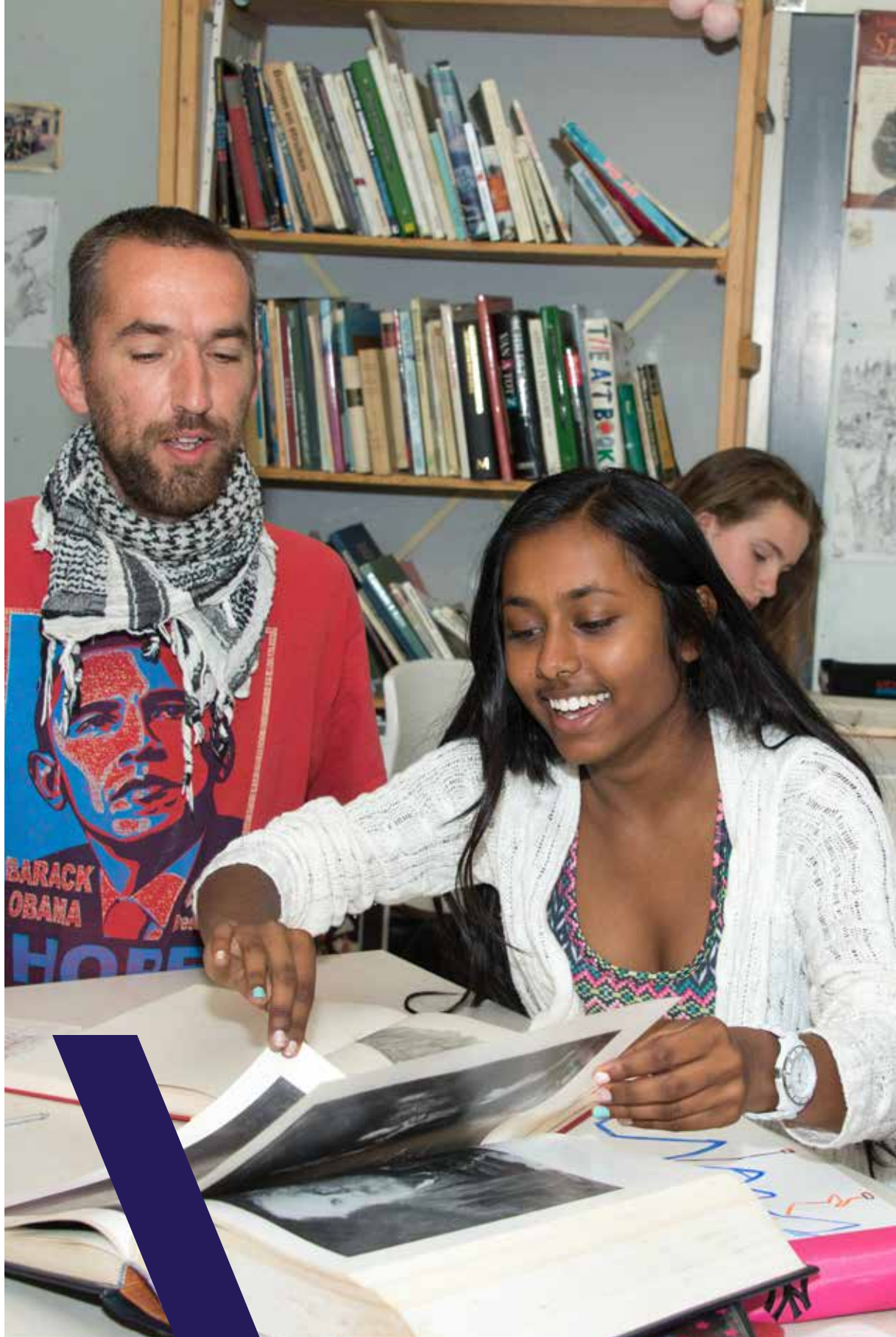
Gebruikelijk is om een persbericht te beginnen met een pakkende kop die nieuwsgierig maakt. Wees niet té cryptisch of te gevat, want dat wordt niet altijd gewaardeerd. Na de kop volgt de lead, waarin de belangrijkste informatie staat. Hier staat het antwoord op de vragen: wie, wat, waar, wanneer.

De lead wordt gevolgd door de bodytekst. Hierin komt meer gedetailleerde informatie, zoals het antwoord op de vragen waarom en hoe. Vermeld hier bijvoorbeeld ook iets over de oplossingsrichting. De laatste alinea geeft meer achtergrondinformatie. De informatie in deze alinea voegt wel iets toe, maar is minder belangrijk ten opzichte van de vorige alinea's.

Ten slotte staat in een 'noot voor de redactie (niet voor publicatie)' wat de naam en contactgegevens zijn van de woordvoerder. Zorg dat de woordvoerder bereikbaar is!

3. Bel na

Als het persbericht is verzonden, neem dan de moeite om de redacties even na te bellen. Dat kan met de simpele vraag of het persbericht is aangekomen en of de redacteur van plan is er iets mee te doen. Niet alleen komt op die manier het onderwerp van het persbericht nog eens onder de aandacht, het is ook een middel om te controleren of het persbericht wel is aangekomen bij de juiste redactie. Noteer meteen de naam van een contactpersoon en een rechtstreeks e-mailadres, handig voor toekomstige perscontacten!



9 COMMUNICATIEPLAN

Op het moment dat een afdeling de beoordeling zwak of zeer zwak krijgt, komt er meteen veel op de schoolleiding af. Een zeer zwakke school heeft zes weken de tijd om een verbeterplan op te stellen en de communicatie met ouders en andere betrokkenen voor te bereiden.

Het communicatietraject van een (zeer) zwakke school of afdeling bestaat dan ook uit twee fases. De eerste fase is het informeren van alle doelgroepen over het inspectieoordeel. De tweede fase is het communiceren over de vorderingen van het verbeterproces. Het opstellen van een communicatieplan is een handig hulpmiddel voor beide fases.

Een communicatieplan bestaat uit de volgende onderdelen:

- 1. Aanleiding
- 2. Doelgroepen
- 3. Communicatiedoel
- 4. Boodschap
- 5. Communicatie-strategie
- 6. Middelen
- 7. Doelgroepen-middelenmatrix
- 8. Werkplan
- 9. Kosten
- 10. Evaluatie

1. Aanleiding

Hierin staat kort wat de situatie is. Welk oordeel heeft de Inspectie gegeven? Zijn er eerder signalen of negatieve beoordelingen geweest? Wat is de stand van zaken?

2. Doelgroepen (stakeholders)

Hoe beter de doelgroep in kaart is gebracht, hoe gericht het communicatieplan verder kan worden uitgewerkt. Benoem daarom de verschillende (sub)doelgroepen en maak een nadere beschrijving. Zo is bijvoorbeeld de doelgroep ouders weer onder te verdelen in de ouders van de verschillende leerjaren, schoolsoorten en vestigingen en de potentiële ouders.

3. Communicatiedoel

In het communicatiedoel staat wat er bij een bepaalde doelgroep dient te worden bereikt. Dat kunnen verschillende doelen zijn. Betrokkenen informeren, onrust wegnemen, serieus nemen, draagvlak creëren, etc. Voor ouders kan het bevorderen van het vertrouwen in de school het communicatiedoel zijn, bijvoorbeeld door de ouders op de hoogte brengen van het oordeel en op de hoogte houden van de verbeteringen.

4. Boodschap

Bij de kernboodschap gaat het om de essentie van de communicatie-inhoud te formuleren. In een aantal steekwoorden staat welke informatie de doelgroep moet krijgen om de communicatiedoelstelling te bereiken. Daarna kun je de kernboodschap uitwerken in deelboodschappen. Door de kernboodschap in steekwoorden te formuleren geeft het richting aan de verdere uitwerking van het communicatieplan. Het geeft regie op de inhoud. Besteed dus relatief veel tijd aan de formulering van de kernboodschap. Een voorbeeld van een kernboodschap is: 'Wij doen er alles aan om de onderwijskwaliteit van onze school op peil te brengen en te houden. Dit willen wij samen met u doen.'

5. Communicatiestrategie

In de communicatiestrategie staat in grote lijnen langs welke weg het communicatiedoel bereikt gaat worden. De strategie vormt de verantwoording van het communicatieplan. Er moeten op verschillende fronten keuzes worden gemaakt:

- Benaderen we de doelgroepen proactief, actief of passief?
- Welke mate van openheid is gewenst c.q. mogelijk?
- Hoe is de toon (zakelijk of persoonlijk, informeel of formeel)?
- Wat is de aard van de in te zetten middelen (mondeling, schriftelijk of een combinatie)?
- Op welke wijze worden de doelgroepen benaderd (massaal, groepsgewijs, individueel, via intermediairs)?
- Wat is de globale planning? Kiezen voor één communicatiemoment of juist voor een gefaseerde aanpak?

Natuurlijk hoeven niet al deze aspecten aan de orde te komen. Wel is het belangrijk dat er een keuze gemaakt wordt voor een bepaalde aanpak.

6. Middelen

Om te communiceren met de doelgroep(en) is er keus uit een groot aantal middelen. Daarbij zijn de communicatiedoelen, analyse en strategie richtinggevend. Daarnaast is het evenwicht tussen effectiviteit (bereikt dit middel de doelstelling optimaal?) en efficiëntie (tegen een zo klein mogelijke inspanning, in termen van tijd en geld) van belang. Vaak worden meerdere middelen (een mix van middelen) ingezet om een zo groot mogelijk effect te bereiken. Voorbeelden van communicatiemiddelen zijn onder meer: Affiche/muurkrant, artikel, bijeenkomst, brochure, factsheet, folder, flyer, informatiemap, informatiestand, interview, lezing / presentatie, brief, nieuwsbrief, persbericht, persoonlijke contacten, rondleiding, telefonische benadering, verslag, videofilm of website.

Maak zoveel mogelijk gebruik van al bestaande middelen, zoals de reeds aanwezige nieuwsbrief. Een nieuw communicatiemiddel maken is vaak kostbaar en tijdrovend.

Voorbeeld uitwerken middelen

Teamoverleg

Acties

Rector nodigt medewerkers per mail uit

Sprekers

rector, afdelingsleider
havo

Wanneer

4 oktober

Rector nodigt alle medewerkers uit om op donderdag 4 oktober om 16.00uur in de aula bij elkaar te komen. Doel van dit overleg: toelichten van de 5 communicatie-elementen. Daarnaast het beantwoorden van vragen, waarbij het belangrijk is om ruimte te geven voor emoties. Tijdens dit overleg worden ook de communicatieacties besproken. Verder wordt er gekeken naar praktische zaken, zoals wie is de woordvoerder, wie organiseert de ouderbijeenkomst en de samenstelling van de werkgroep voor het verbeterplan.

Brief aan ouders

Acties

- Bepalen (sub)doelgroepen (schoolleiding)
- Schrijven verschillende versies brieven (wie schrijft de brief?)
- Verzenden brieven (secretariaat)

Wanneer

- 6 oktober: concept klaar; voorleggen aan schoolleiding
- 8 oktober verzenden brief

Alle ouders ontvangen een op maat gemaakte brief met daarin de feiten, achtergrond en uitnodiging voor informatieve en interactieve bijeenkomst.

7. Doelgroepen-middelenmatrix

Nadat de communicatiemiddelen zijn vastgesteld, is het maken van een doelgroep-middelenmatrix een handig hulpmiddel. Dit is een schematische weergave, waarbij de doelgroepen op de ene as en de middelen op de andere as staan. Een middelenmatrix geeft overzichtelijk weer welke doelgroepen met welke middelen worden bereikt en waar nog eventuele ‘gaten’ in de communicatie zitten.

Voorbeeld middelenmix

Doelgroep	brief	mondeling	bijeenkomst	enquête	persbericht	website	(interne) nieuwsbrief
Raad van Toezicht	x	x				x	x
Bestuur	x	x	x			x	x
Medewerkers	x	x	x	x		x	x
Leerlingen	x	x		x		x	x
GMR	x	x				x	x
MR	x					x	x
Ouderraden	x					x	x
Ouders	x					x	x
Potentiële ouders						x	
Gemeente(n)	x					x	
Media					x	x	

8. Werkplan

Maak een realistische planning voor de inzet van de middelen. Een tijdbalk kan een handig hulpmiddel zijn bij het maken van een planning. En leg vast wie waarvoor verantwoordelijk is en wie wat wanneer gaat uitvoeren.

9. Kosten

Soms zal het budget van tevoren een gegeven zijn en vormt het één van de randvoorwaarden bij het maken van een communicatieplan. In andere gevallen is het plan van aanpak uitgangspunt voor de kostenbegroting. Houd hierbij in ieder geval rekening met:

- personeelskosten (inhuur, maar eventueel ook eigen uren);
- kosten voor het ontwikkelen van communicatiemiddelen (schrijven, opmaak, drukwerk);
- kosten voor verspreiding (denk bijv. aan verzenden van brieven);
- kosten voor bijeenkomsten;
- onvoorziene kosten (over het algemeen 10 tot 15 % van het totaal);

10. Evaluatie / effectmeting

Belangrijk is dat er niet alleen tijd ingeruimd wordt voor een eindevaluatie, maar ook voor tussentijdse evaluaties. Denk daarbij ook aan de PDCA-cyclus. Omstandigheden veranderen gaandeweg. Evalueren en bijstellen moet dus eigenlijk continu gebeuren. Dat betekent dat er voortdurend een vinger aan de pols gehouden moet worden om te zien of alles goed gaat. Is dat niet het geval, dan zal het communicatieplan moeten worden bijgesteld.

TOT SLOT

Risicoschool of het predicaat (zeer) zwak: het kost vaak tijd om zo'n boodschap met elkaar te verwerken en samen weer de weg omhoog te vinden. Zoals de voorbeelden in deze brochure laten zien hoeft een slechte beoordeling van de onderwijskwaliteit niet negatief uit te pakken, maar biedt het een kans om het onderwijs te verbeteren. Het Onderwijsverslag van 2011-2012 laat dit ook zien: (voormalig) zwakke en zeer zwakke scholen zijn vaak zo sterk verbeterd, dat ze beter scoren dan gemiddeld!

Om deze kans te pakken is het belangrijk om te onthouden dat communicatie niet even tussendoor kan, maar in alle fasen van het verbetertraject een prominente plek moet krijgen. Communicatie is een proces, een essentieel onderdeel van het verbeterproces en vooral een manier om betrokkenheid te creëren bij de dragers en ondersteuners van de verbetering. Want alleen samen kunnen leeropbrengsten en onderwijsprocessen echt worden verbeterd.

COLOFON

Dit is een uitgave van het project Leren verbeteren van de VO-raad en de AOC Raad, mede mogelijk gemaakt door de ministeries van OCW en EL&I.

Tekst

Dorieke Hammink en Grada Huis
Huis Communicatie, Sassenheim

Ontwerp

OSAGE / communicatie en ontwerp, Utrecht

Fotografie

Inge Pont

Oplage

1000

Druk

Fennema Drukkers, Werkendam

Utrecht, september 2013

PROJECT LEREN VERBETEREN

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00 / F 030 343 48 48

lerenverbeteren@vo-raad.nl

www.vo-raad.nl/lerenverbeteren

Project Leren verbeteren

Deze brochure is een uitgave van Leren verbeteren, een gezamenlijk project van de VO-raad en AOC Raad. Leren verbeteren ondersteunt scholen waarvan de opbrengsten achterblijven of onderwijsprocessen ontoereikend zijn actief bij hun verbeteraanpak. Scholen kunnen bij Leren verbeteren terecht voor advies, begeleiding en het uitwisselen van kennis en informatie gericht op verbetering van de onderwijskwaliteit.

