

## 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.