

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.