

HET BELANG VAN GOEDE COMMUNICATIE IN DE TOP

De professionele dialoog

Besturen moeten zich, gegeven de beleidsruimte die zij hebben, meer en anders verantwoorden over de kwaliteit en de prestaties van hun scholen. Dit stelt eisen aan de relatie tussen de bestuurders en hun schoolleiders: ze zijn op elkaar aangewezen en wederzijds afhankelijk. Een goed ontwikkelde professionele werkrelatie is daarom belangrijk. KPC Groep ontwikkelde een instrument ten behoeve van de 'professionele dialoog' en deed er onderzoek naar.

In haar rapport wijst de commissie die onderzoek deed naar de financiële problemen bij Amarantis op een aspect dat in het onderzoek zelf – door de aard van de onderzoeksopdracht – onderbelicht moest blijven: de relatie tussen onderwijskwaliteit enerzijds en beheer, bedrijfsvoering en bestuur anderzijds. Het één hangt nauw samen met het ander, stelt de commissie vast. Voor het vormgeven van de verbinding van onderwijskwaliteit en professioneel bestuur zijn toezichthouders, bestuurders en schoolleiders gezamenlijk verantwoordelijk. Een goede professionele werkrelatie tussen dagelijks bestuur en management is daarin een belangrijke, zo niet cruciale factor.

Veel besturen zijn aan de slag gegaan met professionalisering van zichzelf en van hun directies, blijkt uit SCP-onderzoek *De school bestuurd* (Turkenburg 2008). Besturen hebben meer beleidsruimte gekregen en moeten zich daarom meer en anders verantwoorden over de kwaliteit en prestaties van hun scholen. Maar het realiseren van onderwijskwaliteit is ook een verantwoordelijkheid van schoolleiders. Tussen het gedrag van de schoolleider en het rendement van de school bestaat een (indirect) verband. Ten Bruggencate (2010) toonde dit aan in haar proefschrift over de invloed van schoolleiders. Wanneer zorgvuldige besluitvorming, betrokkenheid van docenten, samenwerking, professionele ontwikkeling en vernieuwing centraal staan in de schoolorganisatie, blijkt

de schoolleider indirect het werkklimaat voor leerlingen te kunnen bevorderen. De schoolleider is daarbij wel afhankelijk van het bestuur, omdat het bestuur de kaders van de organisatie bepaalt. Het bestuur – eindverantwoordelijk voor de resultaten – is op zijn beurt van de schoolleider afhankelijk voor goede informatie. Bestuur en management zijn dus op elkaar aangewezen en hebben allebei baat bij een goede, professionele relatie.

Snel schakelen

Het onderwijs wordt geconfronteerd met allerlei externe ontwikkelingen waarop flexibel moet worden ingespeeld. 'We hebben bijvoorbeeld te maken met de invoering van passend onderwijs, met de Wet werken naar vermogen en met entreeopleidingen. En in het regeerakkoord is aangekondigd dat het leerwegondersteunend onderwijs gebudgetteerd wordt', vertelt Jan van Nierop, voorzitter van het college van bestuur van het DaCapo College in Sittard. 'Dan moet je snel kunnen schakelen en zaken kunnen regelen, omdat je op regionaal niveau leerlingen een goede opleiding wilt bieden met een goed vervolg in het middelbaar beroepsonderwijs of op de arbeidsmarkt. Dat vergt overleg op bestuurlijk niveau met roc's en gemeenten, maar het moet ook meteen op het niveau van de werkvloer worden uitgevoerd.' Bestuurder en schoolleider moeten elkaar snel kunnen vinden en vertrouwen als er een besluit moet komen. Pim van Heumen, algemeen directeur van het Dacapo College: 'Tussen de

schoonleider en het college van bestuur ontstaat vaak discussie over het te voeren beleid. Dat is logisch en ook nodig, maar uiteindelijk moeten de neuzen wel dezelfde richting uitwijzen. Als het beleid is geformuleerd, moet het worden uitgevoerd op de werkvloer. Maar als er een slechte werkrelatie is, is het voor de schoolleider moeilijk om dat beleid uit te voeren. Niet omdat de directeur onwillig is, maar omdat de communicatie tekortschiet, omdat niet duidelijk is wat het beleid precies is en waarom.'

Analyse en reflectie

Om de werkrelatie tussen bestuurders en schoolleiders in kaart te brengen en te optimaliseren heeft KPC Groep in 2009-2010 in opdracht van het ministerie van OCW een analyse- en reflectie-instrument ontwikkeld. Het instrument *De professionele dialoog* bestaat uit twee delen: een individueel analysedeel en een gezamenlijk reflectie-deel. In het analysedeel vullen bestuurders en schoolleiders onafhankelijk van elkaar in hoe zij denken over in totaal acht aspecten die volgens bestuurders en schoolleiders gezamenlijk de professionele werkrelatie omvatten.

Met behulp van het instrument geven bestuurders en schoolleiders onafhankelijk van elkaar aan of een aspect in hun ogen onvoldoende, voldoende of goed aanwezig is. In het gezamenlijke deel voeren zij naar aanleiding van de analyse een gesprek. Een onderwijskundig adviseur observeert deze dialoog en scoort op een schaal van 1 tot 8 de mate waarin de aspecten ter sprake komen. In een evaluatie bespreken adviseur, bestuurder en schoolleider aan welke onderdelen van de relatie de komende tijd bewust aandacht zal worden geschonken. In 2011-2012 hebben Verschuren en Vreugdenhil (2012) onderzocht in hoeverre het instrument ook op de wat langere termijn leidt tot een effectievere professionele relatie. Hun rapport *De kracht van goed bestuur* laat zien dat het voeren van een dialoog en het maken van concrete afspraken binnen een vooraf vastgesteld stramien bijdragen aan het verhogen van de opbrengsten van scholen en de ontwikkeling van het onderwijskundig leiderschap binnen die scholen.

Formaliseren...

Het instrument 'De professionele dialoog' is binnen zeven organisaties voor voortgezet onderwijs toegepast, waaronder het DaCapo College in Sittard. Bestuurder Jan van Nierop en directeur Pim van Heumen vulden het instrument in en namen deel aan de gesprekken. Beiden typeerden hun werkrelatie op voorhand als 'goed'. Beiden gaven aan vertrouwen te hebben in elkaar. Toch

kwam bij de invulling van het instrument naar voren dat er op onderdelen wel iets te verbeteren viel. Zo bleek op het aspect 'formele afspraken' de score tussen 'onvoldoende' en 'voldoende' te liggen. Deze afspraken zijn vervolgens alsnog geformaliseerd. Zo is er een duidelijke rolverdeling gemaakt, waarbij is vastgelegd op welke terreinen de bestuurder en de directeur autonoom kunnen handelen. Van Nierop heeft bijvoorbeeld financiën onder zijn hoede genomen, en Van Heumen het personeelsbeleid. Ook de besluitvorming is geformaliseerd. De vergadering van het managementteam is daarvoor aangepast: er zijn nu aparte vergaderingen voor beleidsvoorbereiding en besluitvorming. In de tweede vergadering, die twee weken na de beleidsvoorbereidende vergadering plaatsvindt, worden de besluiten vastgelegd en worden ook afspraken gemaakt over de manier waarop er door wie over de besluiten wordt gecommuniceerd. Van Nierop: 'We wisten van tevoren al wel dat de formele afspraken niet goed geregeld waren. Dat hadden we al eerder op studiedagen vastgesteld. Maar op die studiedagen stond centraal hoe we als managers samenwerken, of we

De professionele dialoog

In het instrument *De professionele dialoog* zijn samen met bestuurders en schoolleiders acht aspecten omschreven die gezamenlijk de professionele werkrelatie vormgeven:

1. Formele afspraken: functioneringsgesprekken, geformaliseerd managementcontract, managementstatuut, officiële documenten, organogram.
2. Gezamenlijkheid: delen van expertise, delen van ervaringen, gelijkwaardigheid, gezamenlijk proces, loyaliteit, wederzijdse afstemming.
3. Ondersteuning: coachen, faciliteren, helpen in positionering, ondersteunen, voorwaarden scheppen.
4. Openheid: benoemen wat je ziet, bespreekbaar maken, duidelijkheid scheppen over elkaars rol, verwachtingen uitspreken, voorspelbaar zijn, zichtbaar zijn in de organisatie.
5. Professionele zakelijkheid: adviserend, afstand nemend, anticiperend, autonoom, controlerend, kader stellend, voorbeeldrol invullend.
6. Toegankelijkheid: laagdrempelig, niet autoritair, open, positief, ruimte gevend.
7. Verantwoordelijkheid: gedeelde eindverantwoordelijkheid, integrale verantwoordelijkheid voor de eigen school, resultaatverantwoordelijkheid.
8. Vertrouwen: empathie, betrokkenheid, fouten mogen maken, kwetsbaarheid, oog voor elkaar, reflectie, respect voor elkaar, ruimte, verbondenheid, zorg en aandacht.



elkaar voldoende aanvullen. Daarin hebben we gezien dat de directeur en ik allebei gericht zijn op vernieuwing en samenwerken, maar dat we de formele kant vergeten. Dat zijn we gaan aanpakken door het gebruik van het reflectie-instrument.'

... en communiceren

Daarnaast bleek communicatie een sleutelwoord te zijn. Het gaat vooral om het besef dat het belangrijk is dat de ander op de hoogte is. Doordat duidelijk wordt op welke manier de bestuurder en directeur elkaar formeel en informeel ondersteunen, wordt ook het belang van veelvuldige en heldere communicatie zichtbaar. Pim van Heumen verwoordt het zo: 'Het werd ons duidelijk dat we ons meer bewust moeten zijn van elkaars aanwezigheid. Je hebt er last van als er niet goed is gecommuniceerd. Het gevolg kan bijvoorbeeld zijn dat docenten ons uit elkaar spelen. Het is wel voorgekomen dat ik 'nee' heb gezegd en het dan even later toch zag gebeuren, omdat het personeelslid van het bestuur wel toestemming kreeg. Daar letten we nu veel beter op, ik stuur nu meteen een mailtje in een dergelijk geval.' Van Nierop spreekt in dit verband over het managen van verwach-

tingen: 'We gaan er te snel vanuit dat wanneer je een onderwerp hebt besproken, je het vanzelfsprekend ook eens bent over wat er vervolgens gaat gebeuren. Dat kan over eenvoudige dingen gaan. Ik denk dan bijvoorbeeld dat de directeur een gesprek zal voeren met leden van ons samenwerkingsverband, en hij denkt dat ik als bestuurder dat zal doen. Het is belangrijk om aan te geven wat je verwacht van de ander. Een ander voorbeeld: een poosje geleden hebben we een probleem gehad met een collega die haar rol niet goed vormgaf. Ik verwachtte dat de directeur op een bepaalde manier met haar in gesprek zou gaan, maar dat bleek een misvatting. Dat probleem is op nare manier geëscaleerd, wat veel onrust op de betreffende locatie tot gevolg had en ons ook geld heeft gekost. Dat hadden we kunnen vermijden door onze verwachtingen van wat de ander zou doen tegenover elkaar uit te spreken.'

Breder inzetten

Bestuurders en schoolleiders die betrokken waren bij het onderzoek naar het instrument zien het als een goede manier om de professionele werkrelatie op de agenda te zetten en te houden. Zij geven het instrument daarom

een blijvende rol. Naast het regelmatig doornemen van de acht aspecten in de onderlinge relatie zien bestuurders en schoolleiders ook mogelijkheden voor het breder inzetten van het instrument, bijvoorbeeld in het managementteam, in het kader van 360-gradenfeedback of binnen de raad van toezicht. Een andere toepassing kan zijn het instrument ‘achter de hand te houden’ voor situaties waarin spanning in de werkrelatie ontstaat. Dan kan het gesprek over de werkrelatie op gang komen, in plaats van dat er vooral op de inhoud wordt ingegaan. Jan van Nierop: ‘In een echte conflictsituatie zou ik er moeite mee hebben het instrument in te vullen. Maar het kan wel het gesprek op gang helpen in situaties die niet echt lekker gaan, omdat het helder maakt waar het knelpunt zit. Je gaat praten over vertrouwen, toegankelijkheid, ondersteuning.’

Tot slot

Het onderzoek van KPC Groep laat zien dat het instrument handvatten biedt om het gesprek tussen bestuurder en schoolleider te verdiepen. Het helpt focussen, geeft richting en het begrippenkader geeft houvast. Ook draagt het bij aan goede afspraken, al werden deze nog niet altijd ‘smart’ geformuleerd. Er kunnen ook kanttekeningen bij het instrument worden geplaatst. Zo bleek dat niet alle schoolleiders de gesprekken, de keuze van onderwerpen en afspraken als prettig hebben ervaren en was het niet altijd eenvoudig om onderwerpen in een van de acht aspecten onder te brengen. Ook moet het belang van het instrument niet worden overschat. Veranderingen in de professionele werkrelatie zijn soms eerder het gevolg van veranderende omstandigheden dan een uitvloeisel van de gemaakte afspraken en komen vaak voort uit een combinatie van factoren. Over het geheel genomen zijn de gebruikers positief over het instrument. Het gebruik ervan opent de ogen voor zaken die anders impliciet zouden blijven, leidt tot meer openheid en gezamenlijkheid in de relatie en werkt als katalysator voor andere processen die invloed hebben op de werkrelatie. Niet alleen zijn als gevolg van de gesprekken de informele afspraken geformaliseerd, ook is de werkrelatie zelf regelmatig onderwerp van gesprek.

Literatuur

- Bruggencate, G.C. ten (2010). *Maken schoolleiders het verschil? Onderzoek naar de invloed van schoolleiders op de schoolresultaten*. Enschede: Universiteit Twente.
- Commissie onderzoek financiële problematiek Amarantis (2012). *Autonomie verplicht. Rapport onderzoek financiële problematiek Amarantis*. www.onderzoekamarantis.nl.
- Turkenburg, M. (2008). *De school bestuurd. Schoolbesturen over goed bestuur en de maatschappelijke opdracht van de school*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Verschuren, D. en B. Vreugdenhil (2012). *De kracht van goed bestuur*. Den Bosch: KPC Groep.

Meer weten?

Het instrument ‘De professionele dialoog’ dat KPC Groep ontwikkelde in samenwerking met bestuurders en schoolleiders, is kosteloos te bestellen.

Meer informatie:
www.kpcgroep.nl/dialoog.

