

Sociaal kapitaal: uitwerking reacties op voorgelegde situaties en scan

Bijdrage aan congres kennisgroep Kwaliteit PO Raad, 4 juni 2024

dr. Lyset Rekers-Mombarg (Universiteit Twente), dr. Lieneke Ritzema (Rijksuniversiteit Groningen)

Doel en nut van de scan

- De scan kan worden gebruikt als een ontwikkelinstrument. Benutting van de uitkomsten verloopt dan via het gesprek ('gespreksstarter'): zoeken naar verklaringen, spreken over gezamenlijke betekenisverlening (duiden we de begrippen op dezelfde manier?) en nadenken over mogelijke kansen.
- De uitkomst van de scan kan een nulmeting zijn. Door de scan vaker af te nemen kan er ook zicht op sociaal kapitaal over de tijd worden verkregen.
- De vraag is met welk doel en vanuit welk gremium de scan wordt ingezet. Onwenselijk zijn benchmarks en monitoring op cijfers. Dit beaamen wij (de onderzoekers) nadrukkelijk.

De voorgelegde situaties

Drie situaties zijn voorgelegd:

1. Intern sociaal kapitaal is hoog volgens bestuurder maar laag volgens interne betrokkenen
2. Samen leren in de organisatie verloopt slechter dan ingeschat door bestuurder.
3. Draagvlak voor bestuurlijk beleid is lager dan ingeschat door bestuurder.

Meerdere groepen zien een analyserende/monitorende taak voor zichzelf m.b.t. de uitkomsten van de scan. Over wie in deze situaties het initiatief tot vervolgstappen zou moeten nemen, bestaat verschil van mening: sommige groepen zien de kwaliteitsmedewerker als initiatiefnemer voor vervolggesprekken (vanwege de verbindende rol die zij hebben in de onderwijsorganisatie), andere groepen laten het initiatief eerder bij de bestuurder en, in de school, bij de schoolleider/IB'er.

Situatie 2: Samen leren

Mooie voorbeelden zijn benoemd waarin sprake is van *co-creatie* tussen kwaliteitsmedewerker, scholen en eventueel huisacademies. De kwaliteitsmedewerker heeft tot taak input op te halen en samen met de organisatie na te denken over *hoe* medewerkers in de organisatie samen willen leren. Binnen sommige groepjes kwam als dilemma naar voren dat sommige scholen bij dit soort gezamenlijke processen achterblijven en moeilijk te stimuleren zijn. Hierin is men nog zoekende.

Aanbevelingen voor de kwaliteitsmedewerker, m.b.t. de voorgelegde situaties:

- Onderneem stappen n.a.v. de scan-uitkomsten:
 - o Reflecteer met bestuur op bedoeling en uitkomsten van de scan; schep voorwaarden voor een goed gesprek
 - o Initieer een open, breed gesprek en adviseer bestuur en scholen. Blijf weg bij goed/fout.
 - o Richt een kwaliteitsproces in na de analyse, zodat de hoogte van het sociaal kapitaal (en met name de duiding daarvan) in kaart gebracht en gevolgd kan worden.
- Stimuleer zeer gerichte professionalisering op basis van de opgehaalde ontwikkelvragen en schoolplannen. Dit om de doelen in het Koers- en schoolplan te kunnen halen.
- Zorg voor input vanuit en samenwerking met de scholen ten behoeve van het professionaliseringsaanbod. Vanuit één bestuur worden goede ervaringen met de inzet van 'lerende netwerken' gedeeld.
- Stimuleer de intrinsieke motivatie tot leren en verbeteren binnen de scholen.
- Zoek de verbinding met HR.

Rol en positie van kwaliteitsmedewerkers

In meerdere groepjes is in zijn algemeenheid uitgebreid gesproken over de rol en positie van de kwaliteitszorgmedewerker. Genoemd is meermaals het spanningsveld tussen enerzijds onderdeel uitmaken van het bestuur en anderzijds dichtbij de scholen staan. Meerdere kwaliteitsmedewerkers zien zichzelf als 'de smeerolie tussen bestuur en scholen', ze zien het als hun taak bestuur en scholen te verbinden en fungeren ook als hitteschild. Tot wie je je bij verschillende vraagstukken moet verhouden kan echter problematisch zijn.

De kloof bestuur (strategische oriëntatie) en dagelijkse praktijk (waan van alle dag) wordt in sommige groepen herkend en besproken. De waan van de dag bemoeilijkt het ophalen van input. Ook is er een spanningsveld tussen zicht houden en controlerend overkomen.

Aanbevelingen voor de kwaliteitsmedewerker, m.b.t. rol en positie:

Zorg voor zichtbaarheid en verbinding:

- Adviseer op de inhoud en kom met concrete adviezen
- Zorg voor prioritering en laat deze doelen (en doelbereiking) steeds terugkomen in gesprekken
- Waar nodig: deel speldenprikjes uit en stel veel constructief-kritische, open vragen.
- Voer schoolbezoeken uit en ga daadwerkelijk de klassen in (om goed zicht te hebben op de onderwijskwaliteit)
- Zorg voor duidelijkheid over jouw rol: benoem de verschillende petten die je hebt en vanuit welke rol je communiceert.
- Ga steeds in gesprek met vertegenwoordigers in scholen (b.v. rondom Koersplan), ouders en leerlingen. Spreek intern met diverse groepen en benadruk taken, rollen en verantwoordelijkheden. Zet daarmee mensen aan het denken.
- Geef gevraagd en ongevraagd advies aan de bestuurder(s).

Opschaling scan

Genoemd is dat de scan een klein aantal respondenten heeft en of dit opgeschaald kan worden. Momenteel werken we aan opschaling door te werken aan grotere naamsbekendheid. Besturen hebben gratis toegang tot de scan. Door vergroting van het aantal respondenten kan de scan worden gevalideerd en hopen we ook tot specifiekere adviezen te komen. Dit hopen wij samen met het onderwijsveld te doen. Enerzijds doordat we respondenten bij het invullen van de scan vragen om specifieke adviezen, anderzijds gaan we graag met geïnteresseerden in gesprek om over adviezen door te praten.

U kunt dus bijdragen aan verbetering van de scan en de adviezen. Heeft u interesse? Neem dan contact op met Lyset Rekers, L.T.M.Rekers-Mombarg@utwente.nl.