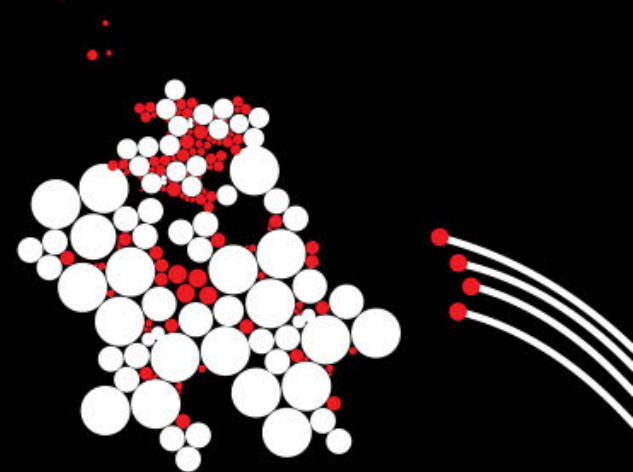


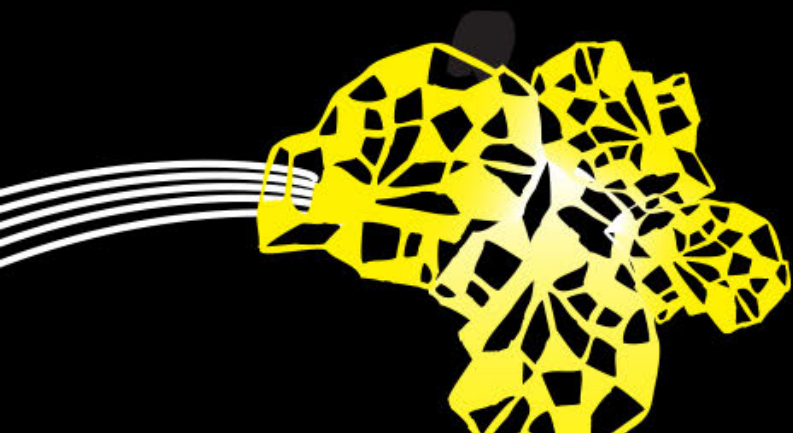
UNIVERSITY OF TWENTE.



SOCIAAL KAPITAAL VAN ONDERWIJSORGANISATIES

LYSET REKERS-MOMBARG, LIENEKE RITZEMA

ANDRE BESTER, KAREL KROEZE



STURING OP VERBETERING VAN ONDERWIJSKWALITEIT

... is een **samenspel** tussen overheid en schoolbesturen (Onderwijsraad, 2024)

Maar (IBO Sturing op kwaliteit van Onderwijs, 2022):

- Werkveld ervaart **sturingsoverload** → **beleidsresistentie** → beleidsinterventies hebben weinig effect → nog meer beleidsmaatregelen.....
- Overheidsbeleid is tegenwoordig meer gericht op schoolniveau dan op bestuursniveau, terwijl besturen formeel verantwoordelijk blijven → ongemakkelijke **hybriditeit**

Adviezen van de Onderwijsraad (2023, 2024):

- Voor overheid: “Stuur consistenten vanuit subsidiariteit en oog voor publieke belangen”
- Voor schoolbesturen:
 - “Wees intern stevig verbonden”
 - “Werk extern samen waar nodig”

Sociaal kapitaal



HOE KUNNEN SCHOOLBESTUREN STUREN OP KWALITEIT?

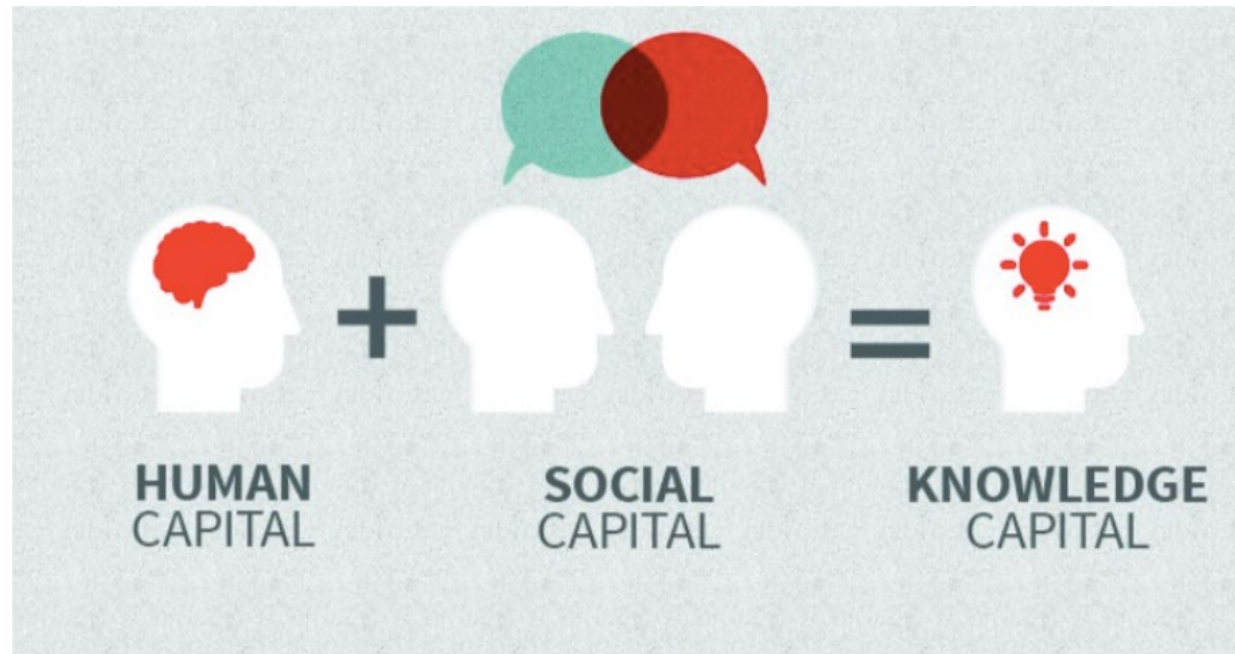
Wetenschappelijk onderzoek:

- Sturing op onderwijskwaliteit door schoolbesturen is steeds **indirect, complex en context afhankelijk** (Hooge & Honingh, 2014; Saatcioglu, et al., 2011, Honingh, van Genugten & Blom 2020).
- Bestuurders nemen het voortouw bij sturen van onderwijskwaliteit, maar het sturen krijgt zijn beslag in **de relaties en interacties tussen de leden van de bestuurlijke gemeenschap** (*schoolbestuurders-bestuurlijke stafmedewerkers-schoolleiders*) (Hooge, e.a, 2015)
- **Sociaal kapitaal** is één van de weinige bestuurlijke kenmerken die (indirect) de onderwijskwaliteit op scholen kan verbeteren (Honingh, Ruiter, van Tiel, 2017; Land, 2002; Ritzema, Maslowski, Rekers-Mombarg, e.a., 2023).



WAT IS SOCIAAL KAPITAAL?

Sociaal kapitaal betreft het verbinden van **interne medewerkers** tot een hechte gemeenschap en het contact onderhouden met **externe** relaties voor een goede informatievoorziening (Nahapiet & Goshal, 1998; Honingh e.a., 2017; Hooge, e.a, 2015; Saatcioglu & Sargut, 2014).



Wooclap Quiz: Sturingstijd in onderwijsorganisaties

Hoe deelnemen?



1

Ga naar
wooclap.com

2

Voer de code
van het
evenement
in de
bovenste
banner in

Evenementcode

SXHBBT



Antwoorden per sms inschakelen

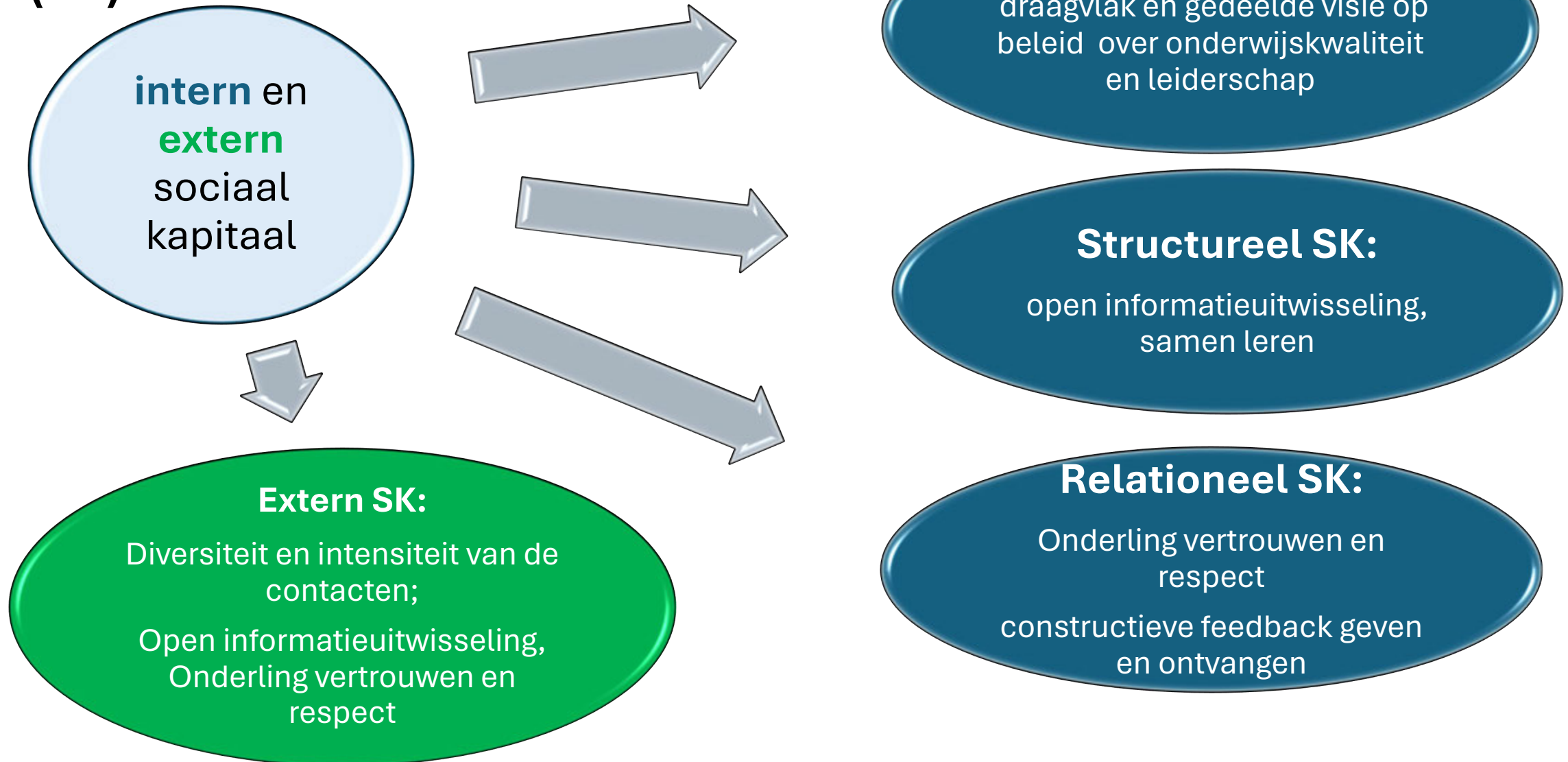




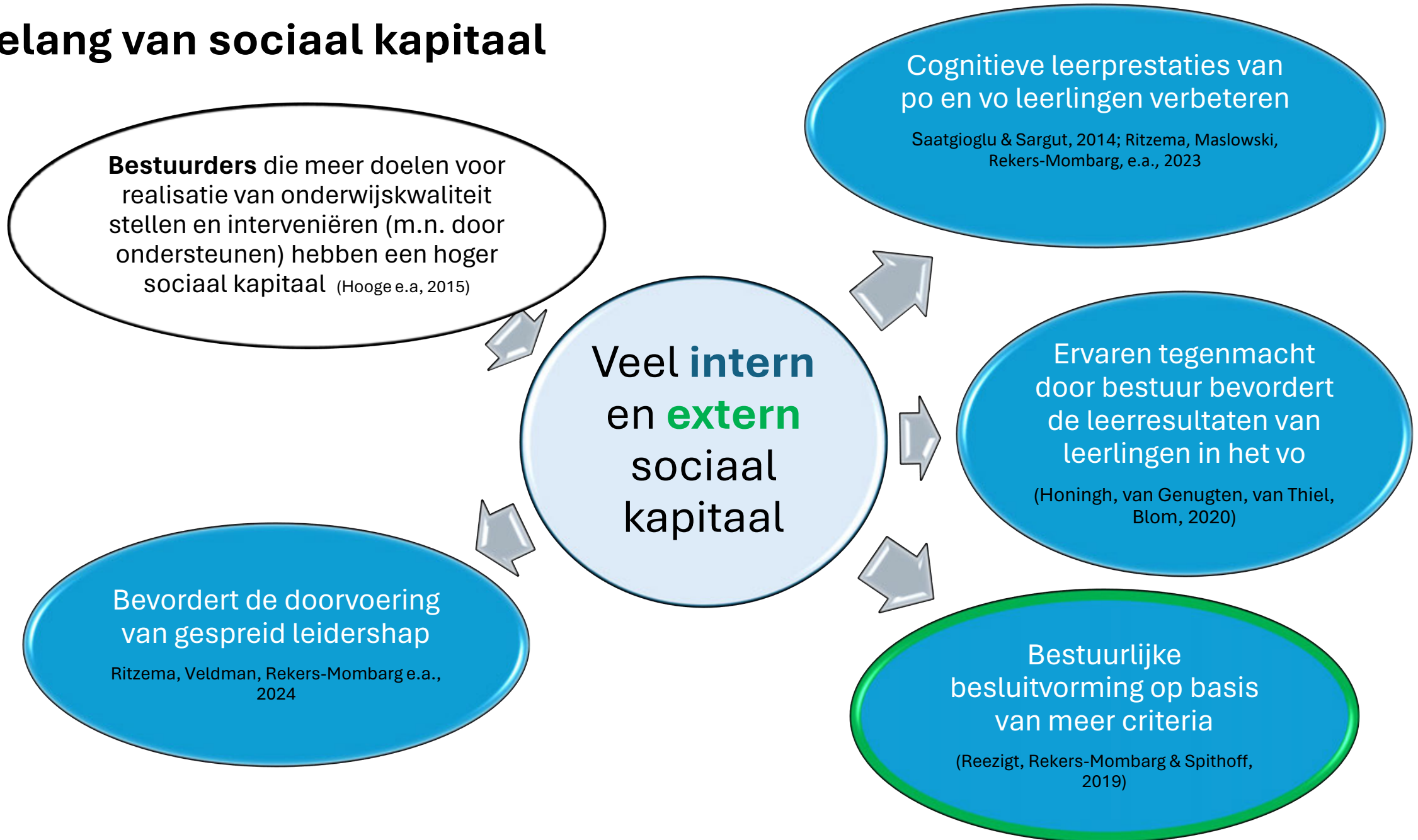
AGENDA ANALYSE

- Gemiddeld is een bestuurder **61%** van zijn werkbare uren in overleg (bij voltijdse aanstelling) (Rekers-Mombarg, Lansink & Ritzema, 2023)
- Diversiteit **interne actoren** is beperkt, maar van **externe actoren** is vrij groot:
 - Top 1.** Regionale collegiale onderwijsinstellingen (po, vo, ikc)
 - 2.** Externe advies- en begeleidingsorganisaties
 - 3.** Niet-specifieke informele externe contacten
 - 4.** Inspectie van het onderwijs

Deelaspecten van Sociaal kapitaal (SK)



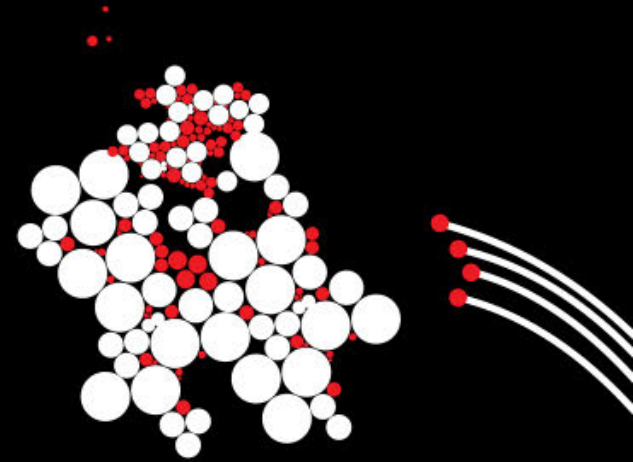
Belang van sociaal kapitaal



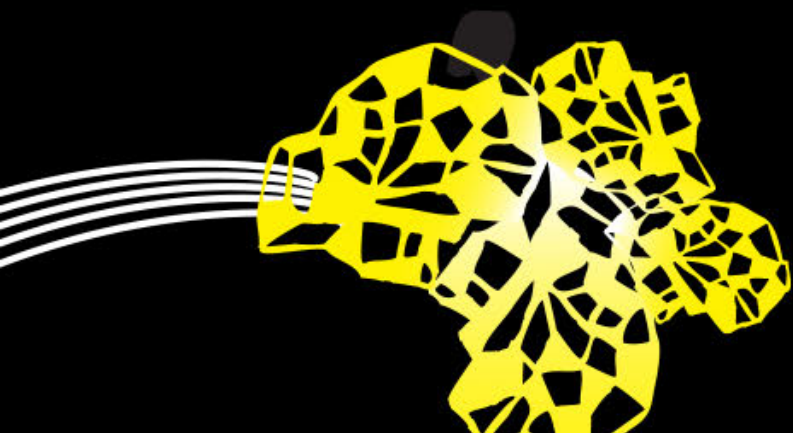




UNIVERSITY OF TWENTE.



SCAN BESTUURLIJK SOCIAAL KAPITAAL





ONTWERP SCAN

- **Doel:** online tool maken voor bestuurders die inzicht wensen in de benutting van het SK van hun organisatie en hoe ze dit kunnen verbeteren.
- **Scan:**
 1. Online-vragenlijst:
 - Bestuurder (admin) stuurt link naar 5 interne en 5 externe betrokkenen
 - Duur invullen: 5-10 minuten
 - Meten van deelaspecten sociaal kapitaal met spiegeling (gebaseerd op Saatcioglu & Sargut, 2014):
 - Interne betrokkenen (bv. kwaliteitszorgmedewerker) vs. bestuurder
 - Externe betrokkenen vs. bestuurder
 2. Schoolrapport:
 - Reflectie op mate van cognitief, structureel, relationeel SK
 - Gerichte adviezen uit praktijk ter verbeteren

Cognitief Sociaal Kapitaal voor interne betrokkenen

dev.bmslab.utwente.nl/soccap/qview

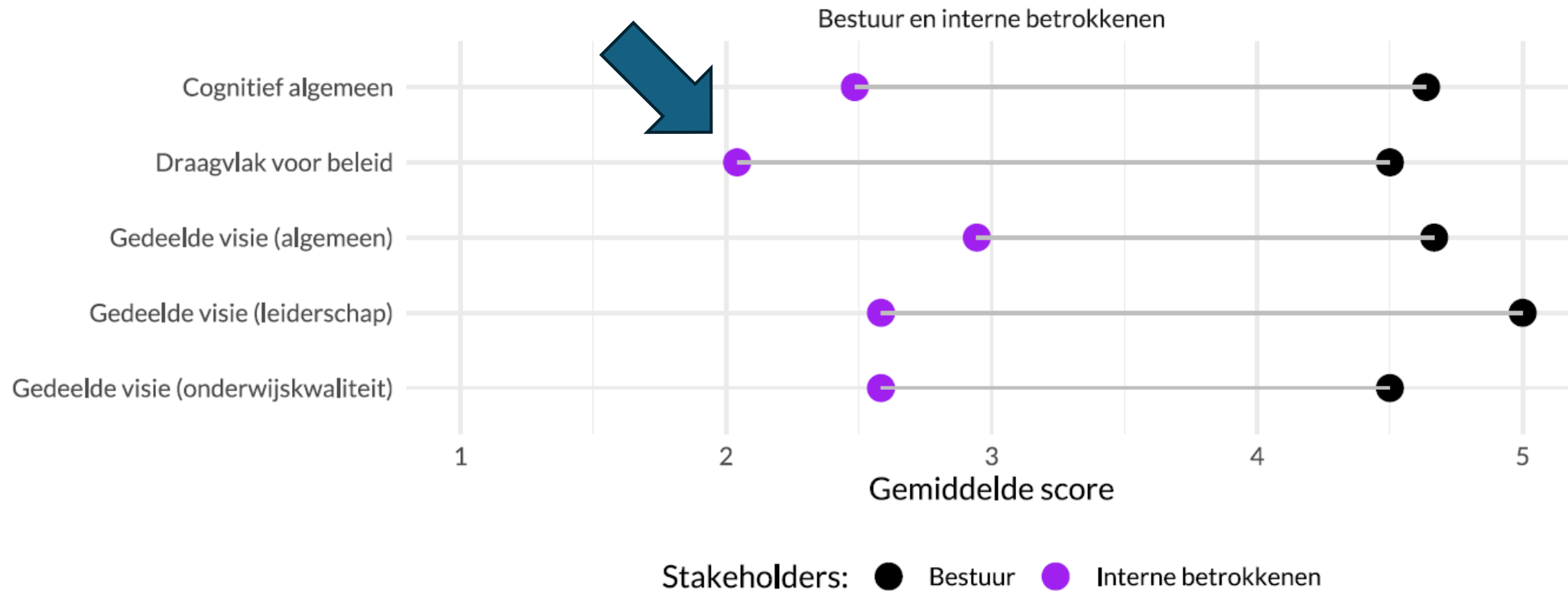
Delen van visie en doelen en creëren van draagvlak.

In hoeverre zijn onderstaande stellingen van toepassing op uw relatie met het bestuur?	helemaal mee oneens	oneens	niet oneens/niet eens	eens	helemaal mee eens
Ik ervaar dat alle medewerkers staan voor de doelen van onze organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ervaar dat beleidsdoelen voor iedereen binnen onze organisatie helder zijn.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik en mijn bestuur hebben hetzelfde beeld van waar wij als organisatie in onze omgeving voor staan.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik en mijn bestuur hebben dezelfde ambities en visie voor onze organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik en mijn bestuur bepalen samen de visie op onderwijskwaliteit binnen onze organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ervaar voldoende draagvlak voor beleid binnen onze organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik en mijn bestuur zien elkaar als partner bij het bepalen van de koers voor verbetering van onderwijskwaliteit van onze organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik en mijn bestuur hebben dezelfde ambities en visie op leiderschap voor onze organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ervaar dat iedereen binnen onze organisatie bekend is met de beleidsdoelen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik en mijn bestuur hebben dezelfde ambities en visie op onderwijskwaliteit voor onze organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik en mijn bestuur bepalen samen de visie op leiderschap binnen onze organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐

Aard van de professionele relatie tussen mensen.

In hoeverre zijn onderstaande stellingen van toepassing op uw relatie met het bestuur?	helemaal mee oneens	oneens	niet oneens/niet eens	eens	helemaal mee eens
Ik en mijn bestuur geven blijk van een hoge mate van integriteit.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik en mijn bestuur vertrouwen elkaar.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik en mijn bestuur hebben vertrouwen in elkaars goede bedoelingen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik en mijn bestuur gaan open en eerlijk met elkaar om.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik en mijn bestuur hebben geen verborgen agenda voor elkaar of onderlinge problemen.	☐	☐	☐	☐	☐

Rapport: Scan Bestuurlijk Sociaal kapitaal - Cognitief



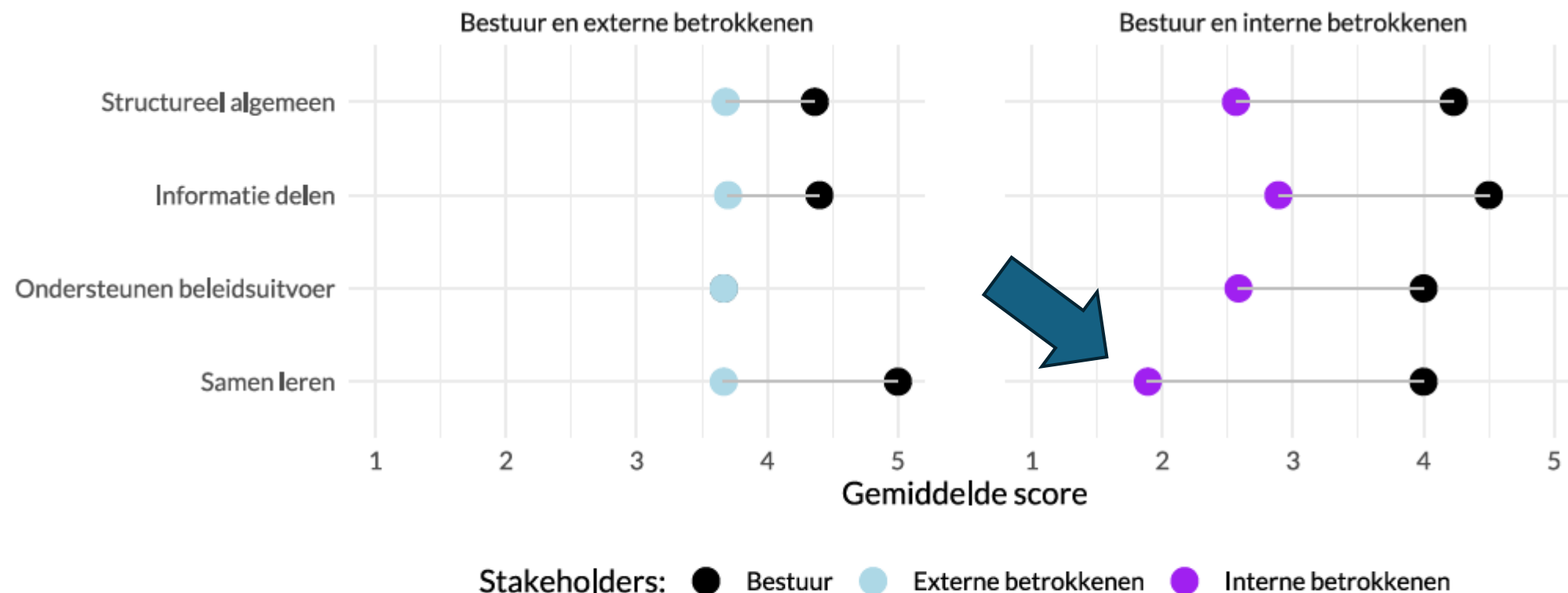
Figuur 1: Beoordeling cognitief sociaal kapitaal

Rapport: Scan Bestuurlijk Sociaal kapitaal - Cognitief

Tabel 1: Adviezen cognitief sociaal kapitaal

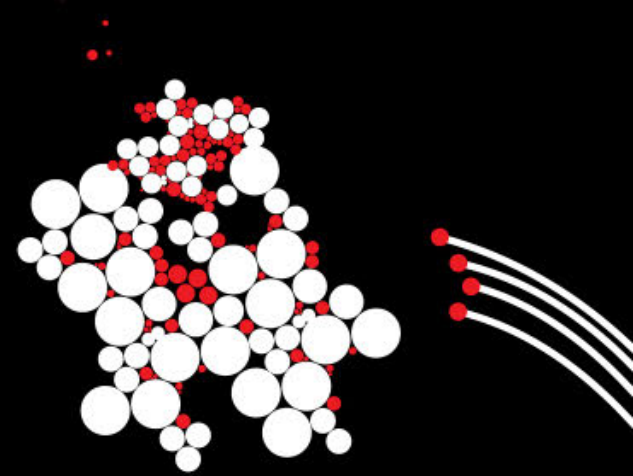
Advies
Draagvlak voor beleid
Ga in gesprek met personen op sleutelposities om draagvlak te creëren of stimuleren.
Geef ruimte en tijd aan betrokkenen om te wennen en het eigen maken van beleidskeuzes.
Initieer resultaatgerichte dialoog in groepsverband over beleidsdoelen en draagvlak, met ruimte voor verschillende perspectieven.
Neem op termijn afscheid van medewerkers die (te) veel weerstand bieden tegen visie of beleid.
Neem de input van betrokkenen serieus bij de beleidsvorming én -uitvoering.
Wees zichtbaar en makkelijk benaderbaar voor de verschillende geledingen om draagvlak te stimuleren.
Creëer urgentiebesef bij een groepsoverleg over beleid door goede onderbouwing met analyses en evaluaties.
Luister goed en vraag actief naar meningen, aandachtspunten en onderbouwing van betrokkenen.
Ga open in gesprek met betrokkenen die weerstand bieden of pijnpunten ervaren bij beleidskeuzes.
Bedank voor feedback van betrokkene, maar geef ook aan waarom dit wel of niet meegenomen wordt.

Rapport: Scan Bestuurlijk Sociaal kapitaal - Structureel



Figuur 3: Beoordeling structureel sociaal kapitaal

UNIVERSITY OF TWENTE.

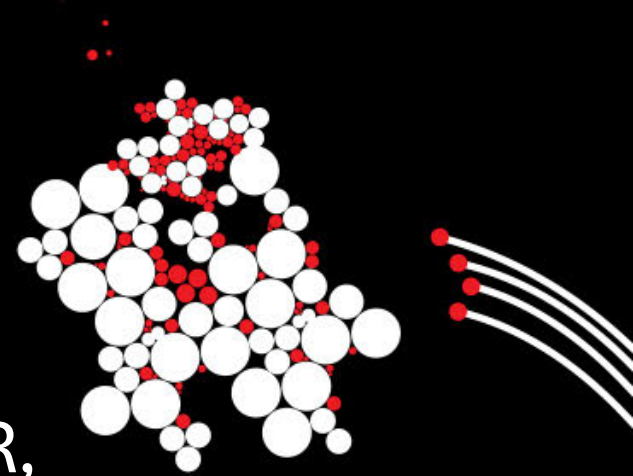


DISCUSSIE OVER RESULTATEN VAN DE SCAN

IN 9 GROEPJES VAN CIRCA 10 PERSONEN VERSPREID IN DEZE ZAAL

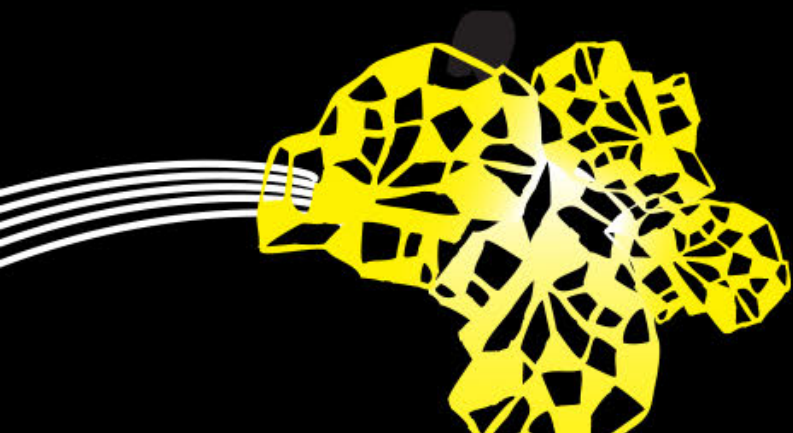
PLENAIRE BESPREKING: ÉÉN TAKE-HOME MESSAGE PER GROEPJE

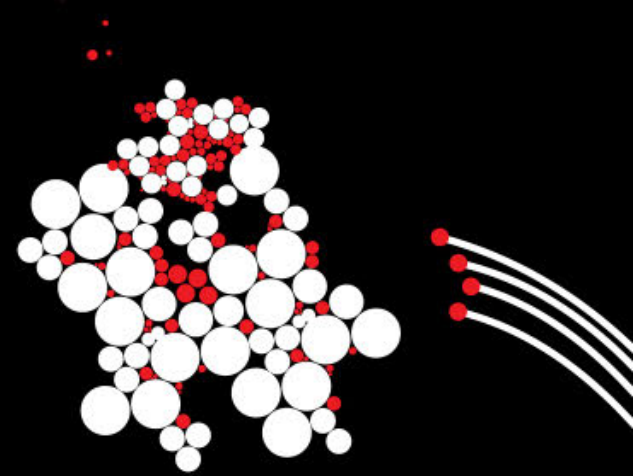




1) INTERN SOCIAAL KAPITAAL VAN DE
ONDERWIJSORGANISATIE IS **HOOG** VOLGENS BESTUUR,
MAAR **LAAG** VOLGENS SCHOOLLEIDERS EN BESTUURLIJKE
STAFMEDEWERKERS

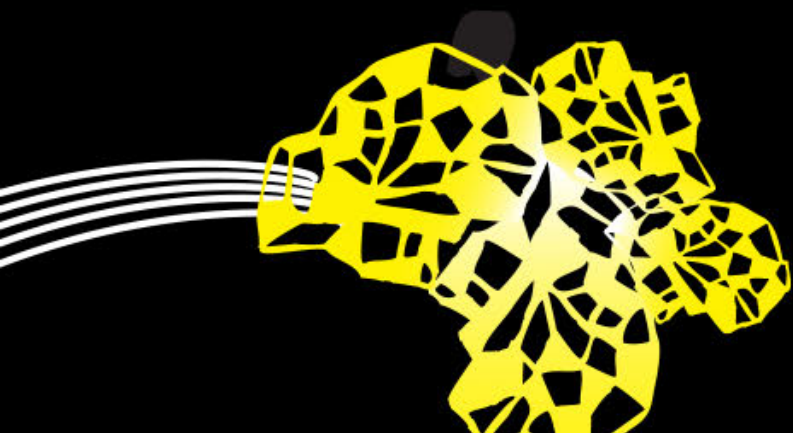
WELKE ROL KUN JE ALS KWALITEITSZORGMEDEWERKER HIER PAKKEN?
WELKE DILEMMA'S KUN JE HIERBIJ TEGENKOMEN?
HOE GA JE DAARMEE OM?

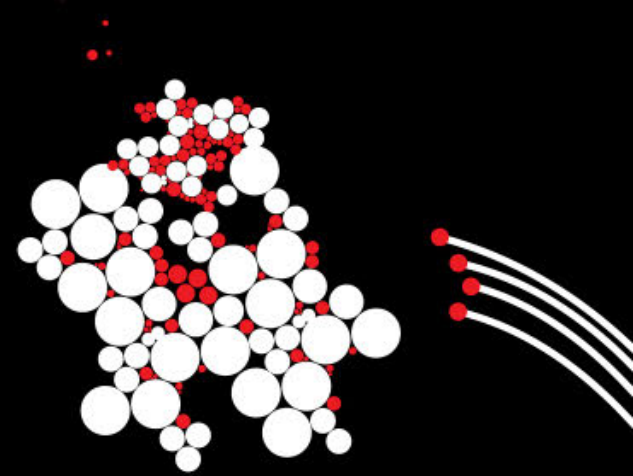




2) SAMEN LEREN BINNEN DE ORGANISATIE VERLOOPT MINDER GOED DAN INGESCHAT DOOR BESTUUR

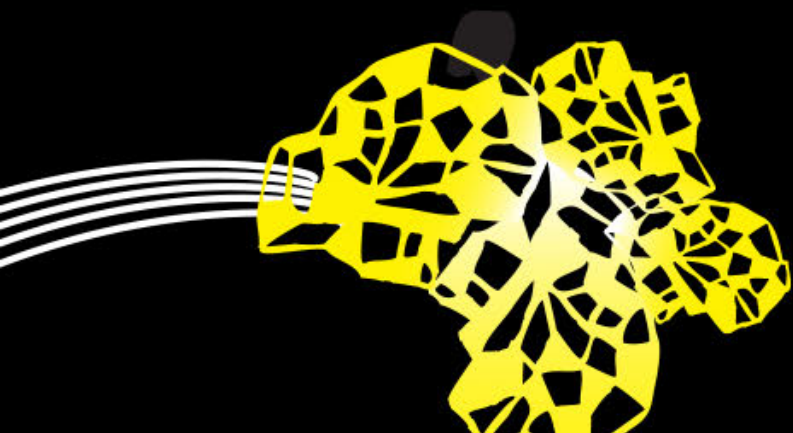
WELKE ROL KUN JE ALS KWALITEITSZORGMEDEWERKER HIER PAKKEN?
WELKE DILEMMA'S KUN JE HIERBIJ TEGENKOMEN?
HOE GA JE DAARMEE OM?





3) DRAAGVLAK VOOR BELEID OP KWALITEITSZORG IS LAGER DAN INGESCHAT DOOR BESTUUR

WELKE ROL KUN JE ALS KWALITEITSZORGMEDEWERKER HIER PAKKEN?
WELKE DILEMMA'S KUN JE HIERBIJ TEGENKOMEN?
HOE GA JE DAARMEE OM?



TAKE-HOME MESSAGES

1) Intern sociaal kapitaal van de onderwijsorganisatie:

2) Samen leren binnen de organisatie:

3) Draagvlak voor beleid op kwaliteitszorg:



OUR TAKE HOME MESSAGE:

**SOCIAAL KAPITAAL IS DE SMEEROLIE VAN DE
ONDERWIJSORGANISATIE:**

**ALLE GELEDINGEN ZIJN MEDEVERANTWOORDELIJK VOOR
CONTROLE EN BIJVULLING VAN HET OLIEPEIL.**



L.T.M.Rekers-Mombarg@utwente.nl

E.S.Ritzema@rug.nl

Hoe hoog is het sociaal kapitaal van jouw onderwijsorganisatie?

Stuur een email met deelname verzoek naar mij ☺:

L.T.M.Rekers-Mombarg@utwente.nl

Je ontvangt een bevestigings e-mail met inloggegevens voor de Scan Bestuurlijk Sociaal Kapitaal en jullie kunnen van start.....

Vragen/problemen/opmerkingen?

E-mailen of bellen naar 053-4895570